

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему: **«Особливості управління маркетинговим потенціалом
підприємства в умовах невизначеності ринку»**

Виконав: здобувач вищої освіти за освітньо-
професійною програмою Маркетинг
спеціальності 075 Маркетинг
ступеня вищої освіти Магістр
денної форми здобуття освіти
Шестаков Ігор Юрійович
Керівник: Даниленко Вікторія Іванівна
Рецензент: Григорчук Ярослав
Валентинович

Полтава – 2025 року

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

Освітньо-професійна програма Маркетинг
Спеціальність 075 Маркетинг
Рівень вищої освіти другий (магістерський)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
д.е.н., професор Володимир ПИСАРЕНКО
27 грудня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Шестакова Ігоря Юрійовича

1. Тема роботи: «Особливості управління маркетинговим потенціалом підприємства в умовах невизначеності ринку» (на матеріалах ПП «Підприємство» Полтавського району), керівник роботи Даниленко Вікторія, к.е.н., доцент кафедри маркетингу.

Затверджено на засіданні кафедри, протокол № 14 від 27.12.2024 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 04 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність підприємства 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 управління маркетинговим потенціалом підприємства

Розділ 2. Аналіз стану та ефективності управління маркетинговим потенціалом підприємства

Розділ 3. Удосконалення управління маркетинговим потенціалом підприємства в умовах невизначеності ринку

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

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, власне ім'я та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Застосування прикладних комп'ютерних програм	Копішинська Олена, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	01.09.2025	17.11.2025

7. Дата видачі завдання 27.12.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	01.10.2024-27.12.2024	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	27.12.2024-31.01.2025	
3	Опрацювання джерел інформації	31.01.2025-28.02.2025	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	28.02.2025-31.03.2025	
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	31.03.2025-02.06.2025	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	02.06.2025-01.09.2025	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	01.09.2025-17.11.2025	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	17.11.2025-04.12.2025	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	04.12.2025	
10	Нормо-контроль	04.12.2025	
11	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	04.12.2025-12.12.2025	
12	Захист кваліфікаційної роботи	19.12.2025	

Здобувач вищої освіти _____ Ігор ШЕСТАКОВ

Керівник роботи _____ Вікторія ДАНИЛЕНКО

Кваліфікаційна робота виконана на 70 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 38 найменувань. Робота містить 22 таблиці, 7 рисунків та 5 додатків.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі «Теоретико-методологічні основи управління маркетинговим потенціалом підприємства» висвітлені теоретико-методологічні основи управління маркетинговим потенціалом підприємства: сутність та структура маркетингового потенціалу підприємства; методологічні підходи до управління маркетинговим потенціалом в умовах невизначеності.

У другому розділі «Аналіз стану та ефективності управління маркетинговим потенціалом підприємства» здійснений аналіз стану та ефективності управління маркетинговим потенціалом підприємства: оцінка умов господарювання та економічної ефективності діяльності підприємства; оцінка стану та ефективності управління маркетинговим потенціалом підприємства.

У третьому розділі «Удосконалення управління маркетинговим потенціалом підприємства в умовах невизначеності ринку» сформовано стратегії управління маркетинговим потенціалом у нестабільному ринковому середовищі; здійснено оцінку ризиків та перспектив розвитку маркетингового потенціалу підприємства в умовах невизначеності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Маркетинговий потенціал – це здатність підприємства використовувати наявні маркетингові ресурси (інформаційні, кадрові, фінансові, матеріальні) для створення конкурентних переваг і стабільного розвитку. У структурі маркетингового потенціалу виділяють такі основні компоненти: інформаційно-аналітичний, кадровий, організаційно-управлінський, інноваційний, фінансово-економічний та комунікаційний потенціал.

2. Виділяють наступні підходи до управління маркетинговим потенціалом: системний, ресурсний, процесний, компетентнісний, ситуаційний, стратегічний, адаптивний та інноваційний.

3. Аналіз кадрового забезпечення ПП «Підприємство» свідчить, що на підприємстві відсутня спеціалізована маркетингова служба, а функції з маркетингу покладені на керівника підприємства та планово-економічний відділ.

4. Ефективність управління маркетинговим потенціалом значною мірою визначається результатами збутової діяльності. Найбільший вклад у формування прибутку підприємства забезпечили такі види продукції: зерно пшениці – 36573,37 тис. грн, кукурудза – 32890,88 тис. грн, молоко – 17147,78 тис. грн, насіння соняшнику – 5600,97 тис. грн, жива маса великої рогатої худоби – 4384,45 тис. грн, ячмінь – 3360,39 тис. грн, овес – 2109,69 тис. грн та горох – 1634,73 тис. грн. Водночас реалізація окремих видів продукції виявилася збитковою.

5. Результати PEST-аналізу свідчать про те, що поточна низька ефективність управління маркетинговим потенціалом підприємства, спричинена його виробничою орієнтацією та організаційними слабкостями, каталізується зовнішнім середовищем. Найбільш вагомими факторами тиску є темпи інфляції та зростання собівартості ресурсів (0,23), міграційні процеси (0,20), ведення бойових дій (0,18) та політика мобілізації (0,12). Водночас, технологічні фактори є найбільш виразним джерелом стратегічних можливостей (сукупна вага 0,81).

6. В результаті SWOT-аналізу діяльності ПП «Підприємство» виявлено, що підприємство володіє вагомими сильними сторонами – фінансовою стійкістю та потужним виробничим потенціалом. Водночас, ці переваги нівелюються критичними внутрішніми слабкостями, серед яких ключовою є відсутність інституціоналізованої маркетингової функції. Зовнішнє середовище характеризується домінуванням надзвичайно високих загроз, представлених економічною волатильністю та безпековими ризиками.

Однак, несе і можливості, пов'язані з цифровізацією збутових каналів та технологіями точного землеробства.

7. На основі SWOT-аналізу сформульовано чотири групи стратегій, які необхідно реалізувати ПП «Підприємство» для підвищення ефективності управління маркетинговим потенціалом в умовах нестабільності.

8. Впровадження стратегії агресивної технологічної модернізації (SO) через точне землеробство забезпечить планове зниження собівартості виробництва найбільш прибуткових культур. Сукупний прогнозований економічний ефект від реалізації заходів, спрямованих на зниження собівартості та ліквідацію збитків, становить 3297,05 тис. грн у середньостроковій перспективі.

9. Стратегія інституціоналізації маркетингу (WO-стратегія) є високорентабельною інвестицією в управлінську функцію підприємства. Сукупний прогнозований економічний ефект від реалізації ключових заходів (створення мінімальної маркетингової одиниці, посилення комунікаційного потенціалу, впровадження CRM-системи, розробка програми регіонального брендингу) становить 3469,46 тис. грн.

10. Реалізації стратегії фінансового захисту та мінімізації ризиків (ST-стратегія) як оборонного механізму для збереження фінансової стійкості ПП «Підприємство» принесе фінансову вигоду від уникнення втрат на рівні 2612,33 тис. грн.

11. Стратегія глибокої внутрішньої реструктуризації (WT-стратегія) сфокусована на усуненні найбільш вразливих інституційних недоліків. Ключові заходи передбачають радикальну оптимізацію збиткових напрямів (мед, жива маса свиней) та зміну організаційної культури з виробничо-орієнтованої на ринково-орієнтовану.

12. Ризики розвитку маркетингового потенціалу ПП «Підприємство» в умовах невизначеності можна згрупувати за функціональним критерієм: кадрові, організаційні, фінансові, економічні, операційні, технологічні.

13. Незважаючи на наявність імплементаційних бар'єрів, розроблена

модель управління маркетинговим потенціалом є життєздатною та забезпечує ПП «Підприємство» чіткий вектор для досягнення операційної ефективності та довгострокової економічної стійкості в умовах ринкової невизначеності.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

1. Писаренко В.В., Герасимчук Н.А., Шестаков І.Ю. Інноваційні стратегії маркетингу на продуктових ринках у період економічної нестабільності. Маркетингове забезпечення продуктового ринку. Збірник тез XVII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 14 травня 2025 року). Полтава: ПДАУ. 2025. С. 139-142. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/18799/zbirnykmarketingovezabezpechennyaproduktovogorynku2025compressed.pdf>
2. Даниленко В.І., Шестаков І.Ю., Свіжевський М.Р. Поведінка споживачів у контексті міжнародного маркетингу: чинники впливу та стратегічні підходи. *Економічний простір*. 2025. Вип. 206. С. 45-50. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.45-50>

АНОТАЦІЯ

Шестаков І.Ю. Особливості управління маркетинговим потенціалом підприємства в умовах невизначеності ринку. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою Маркетинг, спеціальності 075 Маркетинг Полтавського державного аграрного університету, Полтава, 2025. Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних, методологічних та прикладних основ управління маркетинговим потенціалом підприємства. Проаналізовано практику управління маркетинговим потенціалом підприємства та сформовано стратегії управління маркетинговим потенціалом у нестабільному ринковому середовищі.

Ключові слова: маркетинговий потенціал, PEST-аналіз, SWOT-аналіз,

маркетингова стратегія, невизначеність середовища.

ANNOTATION

Shestakov I.Yu. **Peculiarities of managing the marketing potential of an enterprise in conditions of market uncertainty.** – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for a master's degree in the educational-professional program Marketing, specialty 075 Marketing Poltava State Agrarian University, Poltava, 2025. The qualification work is devoted to the study of the theoretical, methodological and applied foundations of managing the marketing potential of an enterprise. The practice of managing the marketing potential of an enterprise is analyzed and strategies for managing marketing potential in an unstable market environment are formed.

Key words: marketing potential, PEST analysis, SWOT analysis, marketing strategy, environmental uncertainty.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність та структура маркетингового потенціалу підприємства.....	10
1.2. Методологічні підходи до управління маркетинговим потенціалом в умовах невизначеності.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження.....	32
2.2. Оцінка ефективності управління маркетинговим потенціалом в умовах ринкової невизначеності.....	45
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ РИНКУ.....	55
3.1. Формування стратегії управління маркетинговим потенціалом у нестабільному ринковому середовищі	55
3.2. Ризики та перспективи розвитку маркетингового потенціалу підприємства в умовах невизначеності.....	62
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови господарювання характеризуються підвищеним рівнем невизначеності, нестабільністю зовнішнього середовища, швидкими технологічними змінами та зростанням конкурентного тиску. В таких обставинах успішний розвиток підприємства значною мірою залежить від рівня сформованості та ефективності використання його маркетингового потенціалу. Саме здатність підприємства гнучко реагувати на зміни ринку, своєчасно адаптувати маркетингові стратегії та приймати обґрунтовані управлінські рішення стає ключовим чинником його конкурентоспроможності.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах невизначеності ринку – спричиненої глобальними економічними коливаннями, воєнними викликами, зміною споживчих пріоритетів і цифровою трансформацією бізнесу – традиційні підходи до управління маркетинговою діяльністю перестають бути ефективними. Підприємства змушені переосмислювати свої підходи до формування, оцінки та розвитку маркетингового потенціалу, який поєднує ресурси, компетенції, інновації та аналітичні можливості організації.

Українські підприємства сьогодні працюють у надзвичайно динамічному середовищі, де важливу роль відіграють гнучкість, інноваційність та швидкість реакції на зміни споживчого попиту. У цих умовах управління маркетинговим потенціалом стає не просто інструментом реалізації маркетингових стратегій, а системоутворювальним елементом загальної стратегії розвитку підприємства. Від ефективності цього управління залежить не лише ринкова позиція підприємства, а й його здатність забезпечити сталий розвиток, утримати клієнтів і залучити нові сегменти ринку.

Класичні аспекти маркетингового потенціалу розглядали у своїх працях такі учені, як Олійник О.В., Іваненко В.О., Телишевська Л.І., Комишан О.І., Сергеев С.С., Багорка М.О., Юрченко Н.І. та ін. Розвиток маркетингового потенціалу аграрних підприємств є предметом дослідження в роботах таких науковців, як Король Ю., Письмак В., Кучер О. Разом з тим, низка питань, критично важливих для формування ефективної практики управління в сучасних умовах, залишається недостатньо дослідженою або потребує подальшого наукового обґрунтування. Більшість праць фокусується на загальній стратегії, тоді як питання конкретної організаційної структури та механізмів інтеграції маркетингу в управління аграрним підприємством, що історично орієнтоване на виробництво, залишається відкритим. Існує потреба в розробці комплексної моделі управління, яка б поєднувала агресивну технологічну модернізацію та фінансове хеджування як синергетичні елементи маркетингової стратегії в умовах високої цінової та валютної волатильності. Недостатньо уваги приділено кількісній оцінці економічного ефекту від одночасного впровадження організаційних змін та технологічних інновацій з урахуванням інвестиційних ризиків.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами. Кваліфікаційна робота відповідає науковій темі кафедри маркетингу: «Формування маркетингового забезпечення конкурентоспроможних стратегій розвитку підприємств на продовольчому ринку» (державний номер 0122U201973), строки виконання 2023-2028 рр.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад, методологічних підходів та розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління маркетинговим потенціалом підприємства в умовах ринкової невизначеності, шляхом аналізу його сучасного стану, оцінювання результативності управлінських рішень та формування адаптивної стратегії розвитку.

Відповідно до мети, поставленої в роботі вирішувалися наступні завдання:

- вивчити сутність та структуру маркетингового потенціалу підприємства;
- дослідити методологічні підходи до управління маркетинговим потенціалом в умовах невизначеності;
- на прикладі досліджуваного підприємства проаналізувати стан та ефективність управління маркетинговим потенціалом підприємства;
- сформулювати стратегії управління маркетинговим потенціалом у нестабільному ринковому середовищі;
- оцінити ризики та перспективи розвитку маркетингового потенціалу підприємства в умовах невизначеності.

Об’єктом дослідження маркетинговий потенціал ПП «Підприємство» Полтавського району Полтавської області та процеси його управління в умовах ринкової невизначеності.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування, оцінювання та удосконалення механізмів управління маркетинговим потенціалом ПП «Підприємство» Полтавського району Полтавської області в умовах нестабільного та непередбачуваного ринкового середовища.

Методи досліджень. В роботі були використані такі методи дослідження наукове узагальнення, порівняльний та економіко-статистичний аналіз, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, матричне моделювання, економічне моделювання та експертне оцінювання.

Інформаційною базою роботи були: вітчизняна та зарубіжна література з питань оцінки конкурентного середовища підприємства, річна статистична звітність ПП «Підприємство» за період 2020-2024 рр., статистичні щорічники Полтавської області, інтернет-джерела, та особисті спостереження автора.

Елементи наукової новизни полягають у вирішенні важливої науково-прикладної проблеми розроблення та наукового обґрунтування теоретико-методичних засад до управління маркетинговим потенціалом підприємства в

умовах невизначеності. Найвагоміші результати кваліфікаційної роботи, які мають наукову новизну, такі:

дістали подальшого розвитку:

- теоретико-методичні засади управління маркетинговим потенціалом аграрного підприємства в умовах високої зовнішньої невизначеності шляхом їхньої концептуалізації на основі адаптивно-інноваційного підходу. На відміну від існуючих моделей, які фокусуються лише на ресурсній чи результативній складовій, запропонований підхід інтегрує використання технологічних можливостей та фінансових інструментів у єдину систему стратегічного управління;

- концепція інституціональної ролі маркетингу в аграрному секторі, яка доповнена положенням про те, що формалізація маркетингової функції (через WO-стратегію) є необхідною організаційною передумовою для ефективної реалізації наступальних технологічних стратегій (SO-стратегії) та повноцінного використання інформаційно-аналітичних можливостей (CRM-системи).

Практична значущість даної теми полягає в розробці та комплексному обґрунтуванні конкретного, економічно ефективного інструментарію для управління маркетинговим потенціалом ПП «Підприємство» у період економічної нестабільності, придатного до впровадження у практику управління досліджуваного підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були представлені та обговорювались на XVII Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингове забезпечення продуктового ринку» (м. Полтава, 14 травня 2025 р.). Тема доповіді «Інноваційні стратегії маркетингу на продуктових ринках у період економічної нестабільності».

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у двох наукових працях, зокрема, одній статті у фаховому виданні України та

одних тезах доповідей на конференціях загальним обсягом 0,68 д.а. (додаток А).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 70 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 38 найменувань. Робота містить 22 таблиці, 7 рисунків та 4 додатки. У висновку зроблено висновки щодо поставлених та розглянутих завдань усієї роботи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та структура маркетингового потенціалу підприємства

У сучасних умовах господарювання маркетинговий потенціал підприємства виступає одним із ключових чинників забезпечення його конкурентоспроможності, стійкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Він визначає спроможність підприємства ефективно задовольняти потреби споживачів, формувати попит і створювати довгострокову цінність для цільових сегментів ринку.

На ефективність функціонування сучасних підприємств впливає значна кількість як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Багорка М.О. та Юрченко Н.І. [2, с. 138] зазначають, що в період трансформації та розвитку економіки України особливого значення набуває здатність вітчизняних підприємств адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища, у якому умови ведення бізнесу як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках стають дедалі складнішими, а конкурентна боротьба – більш інтенсивною. Ці процеси супроводжуються активним інноваційним розвитком та організаційними змінами.

Важливою умовою ефективної реалізації можливостей розвитку підприємства є наявність належного потенціалу, який можна розглядати як міру його спроможності – сукупність явних і прихованих можливостей у сфері господарської діяльності, а також як систему ресурсів, що можуть бути використані для досягнення стратегічних і поточних цілей. Результати оцінювання потенціалу виступають базою для визначення пріоритетних напрямів розвитку, планування діяльності, ухвалення управлінських рішень і розроблення заходів щодо підвищення ефективності господарювання [1, 34].

Сучасна економічна система вирізняється високим рівнем динамізму, вибірковістю та нестабільністю. Здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі безпосередньо залежить від сформованого потенціалу, передусім – маркетингового. Успішним може бути лише те підприємство, яке не лише володіє маркетинговим потенціалом, а й постійно його розвиває. Чим масштабнішими є ринкові перетворення, тим більшої ваги набуває роль маркетингу у формуванні вартості бізнесу, адже маркетинг розглядається як цілісна система управління підприємством.

Маркетингова діяльність охоплює широкий спектр виробничо-господарських процесів, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій підприємства через найповніше задоволення потреб споживачів. У поточній діяльності це досягається завдяки створенню ефективної системи управління, заснованої на раціональному використанні маркетингового інструментарію: аналізу ринку, сегментації попиту, розробленні нових товарів, їх просуванні та стимулюванні збуту [4, 30].

У стратегічному вимірі, коли підприємство стикається з необхідністю передбачуваної адаптації до змін ринкового середовища, впровадження маркетингової концепції управління стає необхідною умовою забезпечення його сталого розвитку. Саме формування дієвого маркетингового потенціалу виступає однією з ключових передумов ефективного функціонування підприємства та досягнення довгострокових конкурентних переваг [9, 10, 18].

У науковій літературі поняття «маркетинговий потенціал» трактується неоднозначно, що зумовлено різними підходами до його визначення – ресурсним, функціональним, системним, стратегічним тощо. Кожен із них відображає певний аспект цього багатогранного економічного явища: одні автори акцентують увагу на наявних ресурсах підприємства, інші – на його здатності адаптуватися до ринкових змін і формувати конкурентні переваги. З метою систематизації наукових підходів до розуміння сутності категорії «маркетинговий потенціал» у таблиці 1.1 узагальнено ключові позиції

вітчизняних і зарубіжних дослідників щодо її змістового наповнення та основних характеристик.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування сутності поняття «маркетинговий потенціал»

Джерело	Сутність поняття
Іваненко В.О., Ковальчук О.Р. [12, с. 75]	Маркетинговий потенціал – це здатність (спроможність) підприємства максимально використовувати наявні ресурси і можливості (внутрішні і зовнішні) в процесі маркетингової діяльності для забезпечення досягнення як стратегічних, так і поточних цілей при формуванні конкурентних переваг.
Олексюк О. [26, с. 43]	Маркетинговий потенціал – це сукупність внутрішніх можливостей та зовнішніх шансів задовольняти потреби споживачів та отримувати на цій основі максимальні економічні вигоди.
Телишевська Л.І., Комишан О.І., Сергеев С.С. [34, с. 130]	Маркетинговий потенціал – це сукупність внутрішніх і зовнішніх можливостей максимально задовольняти потреби споживачів у продукції (послугах), безпосередньо і опосередковано сприяє розкриттю і розвитку загального потенціалу підприємства, при цьому збільшуючи темпи зростання обсягів продажу, прибутку і підвищення рентабельності виробництва за умов більш повільного збільшення собівартості виробництва продукції, ніж зростання ціни у зв'язку з підвищенням її якості або зниження собівартості одиниці продукції при незмінній якості.
Рожко Н., Бурлицька О. [32, с. 61]	Маркетинговий потенціал – це здатність підприємства максимально використовувати сучасні досягнення у сфері маркетингу.
Краснокутська Н. [16, с. 85]	Маркетинговий потенціал підприємства є, з одного боку, складовою його загального бізнес-потенціалу, а з іншого – системою виробничих, фінансових і організаційних можливостей, спрямованих на забезпечення ефективного збуту продукції шляхом оптимізації розподільчих ланцюгів.
Кучер В.В., Кучер О.В. [20, с. 537]	Маркетинговий потенціал – це здатність підприємства використовувати різноманітні маркетингові ресурси, які є частиною загальних ресурсів підприємства і спрямовані на забезпечення результативності маркетингової діяльності.
Король Ю., Письмак В. [15, с. 395]	Маркетинговий потенціал – це здатність підприємства раціонально використовувати ресурси з метою забезпечення його конкурентної позиції на ринках.
Боєнко О. Ю., Петренко Д. С. [5, с. 406]	Маркетинговий потенціал – це здатність підприємства забезпечити підвищення конкурентоспроможності організації та продукції шляхом оптимізації управління, ефективного використання людського капіталу, застосування нових інформаційних засобів, раціонального використання наявних фінансових і матеріальних ресурсів, а також можливостей у бізнес-середовищі.

Проведений аналіз свідчить, що в науковій літературі поняття «маркетинговий потенціал» трактується досить різнопланово, що пов'язано з різними науковими підходами до його змістового наповнення, цілями дослідження та акцентами у сфері маркетингового управління.

Зокрема, Іваненко В.О. та Ковальчук О.Р. [12, с. 75] визначають маркетинговий потенціал як здатність підприємства максимально використовувати внутрішні та зовнішні ресурси для досягнення стратегічних і поточних цілей, що свідчить про функціонально-ресурсний підхід. Тут наголос робиться на ефективності використання можливостей підприємства для формування конкурентних переваг.

Олексюк О. [26, с. 43], а також Телишевська Л.І., Комишан О.І. і Сергеев С.С. [34, с. 130] розглядають маркетинговий потенціал як сукупність внутрішніх можливостей і зовнішніх шансів задовольняти потреби споживачів, що вказує на ринково-орієнтований (споживчий) підхід. У цих визначеннях акцент зроблено на здатності підприємства гармонійно поєднувати свої ресурси з потребами ринку, створюючи умови для зростання прибутку та підвищення рентабельності.

Рожко Н. та Бурлицька О. [32, с. 61] роблять акцент на здатності підприємства використовувати сучасні досягнення маркетингу, що відображає інноваційний підхід. Така інтерпретація підкреслює важливість гнучкості та технологічного оновлення маркетингових інструментів у сучасних умовах.

Краснокутська Н. [16, с. 85] пропонує системне бачення маркетингового потенціалу, визначаючи його як складову загального бізнес-потенціалу, що об'єднує виробничі, фінансові та організаційні можливості підприємства, спрямовані на ефективний збут. Цей підхід можна визначити як структурно-системний, адже він інтегрує маркетингову діяльність у загальну систему управління підприємством.

Кучер В.В. і Кучер О.В. [20, с. 537], а також Король Ю. і Письмак В. [15, с. 395] трактують маркетинговий потенціал через здатність підприємства раціонально використовувати ресурси для забезпечення результативності

маркетингової діяльності та конкурентних позицій на ринку. Таке визначення відповідає ресурсно-результативному підходу, який підкреслює важливість ефективного розподілу ресурсів.

Боєнко О.Ю. і Петренко Д.С. [5, с. 406] пропонують комплексне визначення, у якому маркетинговий потенціал розглядається як інструмент підвищення конкурентоспроможності через оптимізацію управління, ефективне використання людського капіталу, інформаційних технологій і фінансових ресурсів. Цей підхід можна назвати інтеграційно-стратегічним, оскільки він поєднує управлінські, технологічні та ресурсні аспекти маркетингової діяльності.

Узагальнення наведених підходів дозволяє виділити п'ять основних підходів до трактування поняття «маркетинговий потенціал» (рис. 1.1).

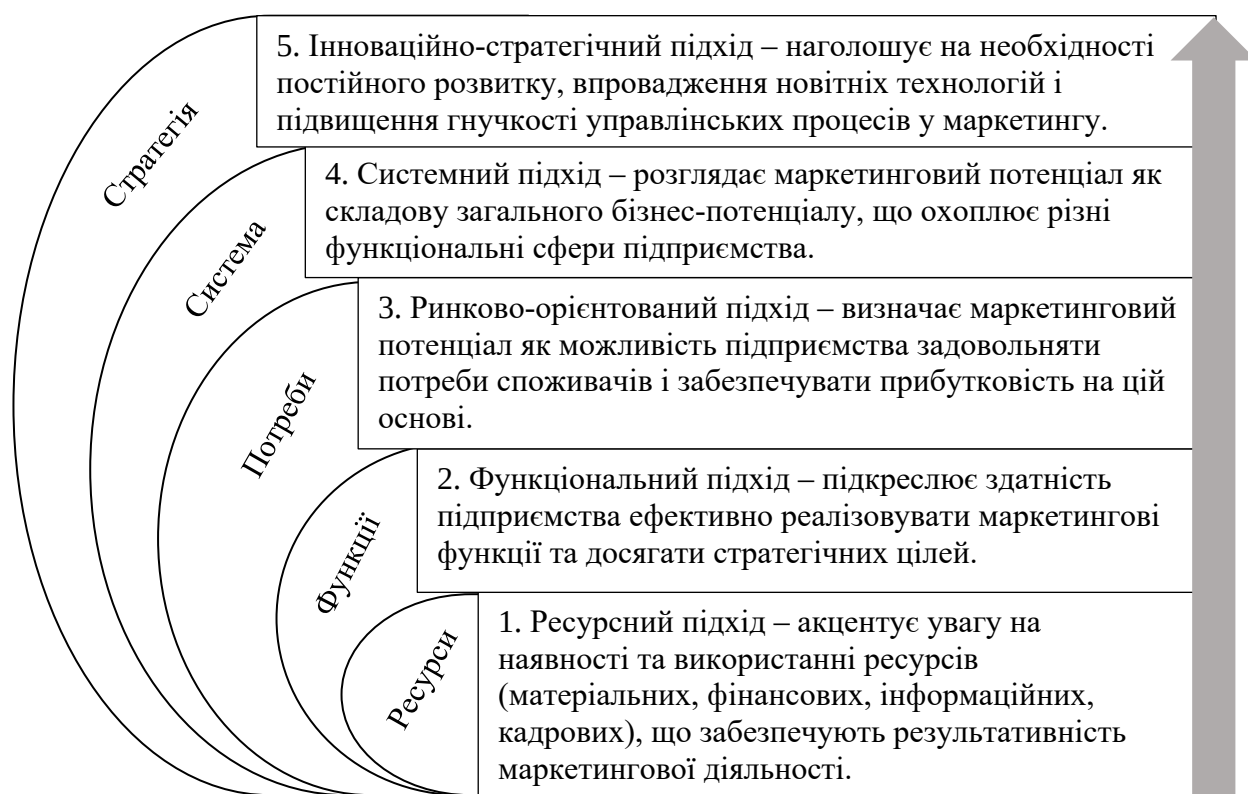


Рис. 1.1. Підходи до трактування поняття «маркетинговий потенціал»

Джерело: складено на основі [3, 12, 17, 26]

Наведені підходи дозволяють всебічно охарактеризувати досліджуване поняття, адже кожен із них висвітлює окремий аспект складної та

багатовимірної сутності маркетингового потенціалу підприємства. У сучасних умовах господарювання маркетинговий потенціал виступає ключовим чинником забезпечення ефективного просування товарів і послуг на ринок, формування тенденцій розвитку конкурентного середовища, визначення пріоритетних ресурсів і компетенцій для задоволення потреб споживачів. Водночас він сприяє підвищенню ринкової вартості підприємства та визначає стратегічні орієнтири його подальшого розвитку.

Поняття «маркетинговий потенціал» не має єдиного трактування у науковій літературі, проте більшість дослідників розглядають його як сукупність ресурсів, компетенцій, інструментів та можливостей підприємства, які забезпечують досягнення маркетингових цілей і підвищення ринкових результатів. Іншими словами, маркетинговий потенціал – це здатність підприємства використовувати наявні маркетингові ресурси (інформаційні, кадрові, фінансові, матеріальні) для створення конкурентних переваг і стабільного розвитку [13, 17, 25].

З позицій системного підходу маркетинговий потенціал є складовою загального економічного потенціалу підприємства й взаємодіє з іншими його елементами – виробничим, фінансовим, інноваційним, кадровим тощо. Його рівень формується під впливом внутрішніх факторів (організаційна культура, кваліфікація персоналу, ефективність управлінських процесів) та зовнішніх (ринкова кон'юнктура, поведінка споживачів, інтенсивність конкуренції, державне регулювання, соціально-економічні умови).

Визначальні ознаки маркетингового потенціалу наведено в таблиці 1.2.

Наведені ознаки свідчать про складну, інтегровану та водночас гнучку природу маркетингового потенціалу підприємства. Його комплексність забезпечує узгодженість усіх маркетингових процесів у межах єдиної стратегії розвитку; динамічність дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового середовища; орієнтація на споживача формує стабільну клієнтську базу та довготривалі відносини з цільовими сегментами; а результативність виступає

головним критерієм оцінки ефективності реалізації маркетингової політики підприємства.

Таблиця 1.2

Визначальні ознаки маркетингового потенціалу підприємства

Назва ознаки	Характеристика
Комплексність	Маркетинговий потенціал охоплює широкий спектр напрямів діяльності підприємства, зокрема аналітику ринку, вивчення поведінки споживачів, розроблення продуктів, ціноутворення, комунікаційну політику, логістику та управління брендом. Комплексний підхід забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів підприємства, спрямованих на досягнення спільної маркетингової мети.
Динамічність	Маркетинговий потенціал є змінною категорією, що перебуває під постійним впливом факторів зовнішнього (економічних, політичних, технологічних, соціальних) і внутрішнього середовища. Його елементи потребують регулярного оновлення відповідно до ринкових трендів, технологічних інновацій і змін у споживчих перевагах. Динамічність визначає здатність підприємства швидко адаптуватися до умов невизначеності та мінливості ринку.
Орієнтація на споживача	Ключовою метою використання маркетингового потенціалу є формування й підтримання довготривалих відносин із клієнтами шляхом найповнішого задоволення їхніх потреб та очікувань. Така орієнтація передбачає застосування принципів клієнтоцентризму, індивідуалізацію підходів до споживачів, розвиток сервісу та підвищення рівня лояльності до бренду.
Результативність	Ефективність використання маркетингового потенціалу проявляється у конкретних економічних і нематеріальних результатах: зростанні прибутковості, розширенні частки ринку, підвищенні рівня впізнаваності бренду, зміцненні корпоративного іміджу та довіри споживачів. Результативність також відображає ступінь реалізації стратегічних цілей підприємства та ефективність його маркетингових рішень.

Джерело: складено автором на основі [6, 7, 11, 21]

У сукупності ці характеристики створюють основу для формування системного підходу до управління маркетинговим потенціалом, який поєднує стратегічні й оперативні аспекти діяльності компанії.

У структурі маркетингового потенціалу доцільно виділити кілька основних компонентів, кожен із яких виконує специфічні функції та забезпечує ефективне використання ресурсів і можливостей підприємства в умовах конкурентного ринку.

Інформаційно-аналітичний потенціал – характеризує можливості підприємства збирати, обробляти та аналізувати ринкову інформацію, формувати бази даних про споживачів, конкурентів, тенденції галузі.

Кадровий потенціал маркетингу – визначається рівнем кваліфікації, креативності та професійних компетенцій персоналу, залученого до маркетингової діяльності.

Організаційно-управлінський потенціал – охоплює структуру управління маркетингом, систему комунікацій, розподіл функцій та процесів планування.

Інноваційний потенціал – відображає здатність підприємства генерувати та впроваджувати нові ідеї, продукти, технології, маркетингові інструменти.

Фінансово-економічний потенціал – характеризує ресурсну забезпеченість маркетингових програм, обсяг інвестицій у рекламу, PR, цифрові технології, дослідження.

Комунікаційний потенціал – визначається можливостями підприємства встановлювати ефективні зв'язки зі споживачами, партнерами, громадськістю та іншими стейкхолдерами [19, 23, 29, 31].

Узгоджене функціонування всіх цих елементів формує цілісну систему маркетингового потенціалу підприємства, що забезпечує його здатність не лише адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, а й активно впливати на неї.

Формування та розвиток маркетингового потенціалу підприємства є безперервним процесом, що відбувається під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів (рис. 1.2).

Розуміння природи та сили впливу цих факторів дозволяє підприємству більш ефективно управляти своїми ресурсами, адаптуватися до умов ринкової невизначеності та формувати конкурентні переваги.

Внутрішні фактори визначаються особливостями функціонування самого підприємства та рівнем організації його маркетингової діяльності. Розглянемо їх більш детально.

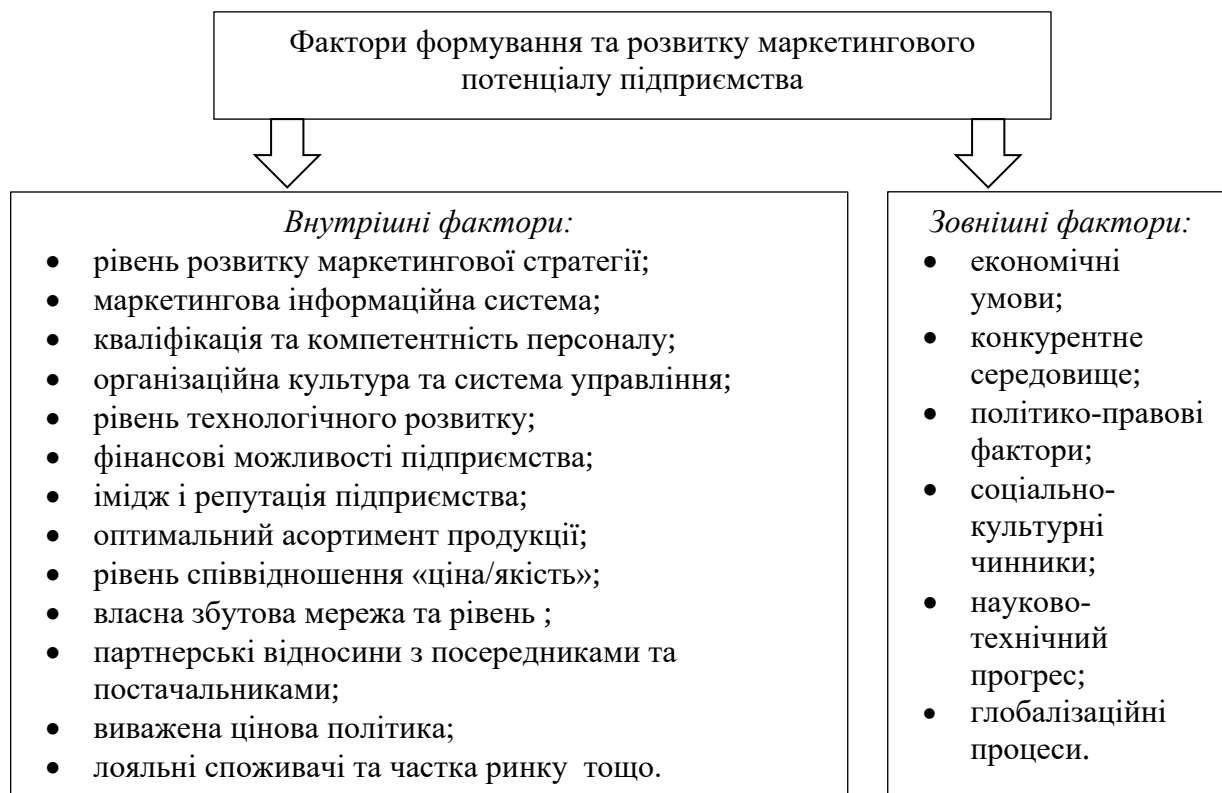


Рис. 1.2. Фактори формування та розвитку маркетингового потенціалу підприємства

Джерело: складено на основі [24, 27, 38]

Рівень розвитку маркетингової стратегії – визначає цілі, напрями та пріоритети використання маркетингового потенціалу, а також здатність підприємства до стратегічного планування. Кваліфікація та компетентність персоналу – наявність фахівців із сучасними знаннями в галузі маркетингу, аналітики, комунікацій, digital-технологій безпосередньо впливає на ефективність реалізації маркетингових рішень. Організаційна культура та система управління – сприяють налагодженню взаємодії між підрозділами, підвищенню рівня відповідальності працівників і швидкості прийняття управлінських рішень. Рівень технологічного розвитку – сучасні інформаційні технології, CRM-системи, аналітичні платформи забезпечують якісний моніторинг ринку, прогнозування попиту та персоналізацію комунікацій зі споживачами. Фінансові можливості підприємства – визначають обсяг ресурсів, який може бути спрямований на реалізацію маркетингових програм,

розробку нових продуктів, комунікаційні кампанії та розширення збутової мережі. Імідж і репутація підприємства – позитивне сприйняття компанії на ринку полегшує просування продукції, залучення нових партнерів та утримання клієнтів. Оптимальний асортимент продукції – забезпечує задоволення різних потреб споживачів і підвищує гнучкість підприємства на ринку. Рівень співвідношення «ціна/якість» – формує конкурентні переваги та впливає на споживчу лояльність. Власна збутова мережа та рівень обслуговування – визначають ефективність просування продукції й підтримання зв'язку зі споживачами. Маркетингова інформаційна система – забезпечує збирання, аналіз і використання даних для прийняття управлінських рішень. Партнерські відносини з посередниками та постачальниками – сприяють стабільності логістичних і збутових процесів. Виважена цінова політика – формує економічні передумови ефективного функціонування маркетингової системи. Лояльні споживачі та частка ринку – виступають індикаторами рівня реалізації маркетингового потенціалу та результативності його використання [22, 35, 37].

Зовнішні фактори пов'язані з макро- та мікросередовищем функціонування підприємства, яке воно не може контролювати безпосередньо, але повинно враховувати при формуванні маркетингової стратегії. Розглянемо їх більш детально. Економічні умови (інфляція, курс валют, рівень доходів населення, динаміка попиту) – впливають на купівельну спроможність споживачів і на цінову політику підприємства. Конкурентне середовище – рівень насиченості ринку, кількість конкурентів і сила їхніх позицій визначають необхідність пошуку нових підходів до позиціонування та просування товарів. Політико-правові фактори – законодавчі зміни, регуляторна політика держави, стандарти якості, податкові умови можуть або стимулювати, або обмежувати маркетингову активність підприємств. Соціально-культурні чинники – споживчі звички, цінності, демографічні тенденції, рівень освіти впливають на вибір методів комунікації та формування попиту. Науково-технічний прогрес – визначає швидкість

упровадження нових технологій у маркетингові процеси (Big Data, штучний інтелект, автоматизація маркетингу тощо). Глобалізаційні процеси – сприяють розширенню ринків збуту, але водночас посилюють конкуренцію та вимоги до якості товарів і маркетингових комунікацій.

Таким чином, формування маркетингового потенціалу є результатом взаємодії внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища. Від того, наскільки ефективно підприємство зможе адаптуватися до цих чинників, залежить рівень його конкурентоспроможності та стійкості в умовах невизначеності ринку.

1.2. Методологічні підходи до управління маркетинговим потенціалом в умовах невизначеності

Сучасне ринкове середовище характеризується підвищеним рівнем нестабільності, динамічністю змін і непередбачуваністю зовнішніх впливів. У таких умовах ефективне управління маркетинговим потенціалом підприємства стає одним із ключових чинників забезпечення його конкурентоспроможності та стійкості розвитку. Методологічні підходи до управління маркетинговим потенціалом формують теоретичну основу для прийняття управлінських рішень, що дозволяють адаптувати діяльність підприємства до умов невизначеності, використовуючи внутрішні ресурси максимально ефективно.

Розуміння сутності та специфіки цих підходів є необхідним для побудови гнучкої системи управління, здатної реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, поведінку споживачів і дії конкурентів. Залежно від теоретичних засад і практичних цілей дослідження, у науковій літературі виділяють різні підходи до управління маркетинговим потенціалом – системний, ресурсний, процесний, компетентнісний, ситуаційний, стратегічний, адаптивний та інноваційний (рис. 1.3).

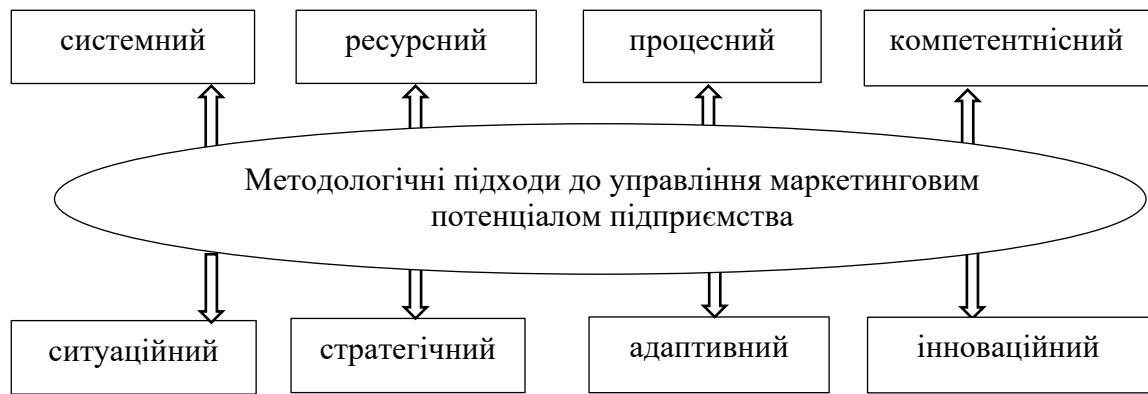


Рис. 1.3. Методологічні підходи до управління маркетинговим потенціалом підприємства

Джерело: складено на основі [4, 5, 19]

Кожен із наведених підходів відображає певну методологічну перспективу управління маркетинговим потенціалом. Узагальнення цих підходів дає змогу систематизувати наукові погляди та визначити ключові орієнтири для формування ефективної системи управління в умовах невизначеності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Характеристика методологічних підходів до управління маркетинговим потенціалом підприємства

Підхід	Сутність	Ключові акценти управління
1	2	3
Системний	Розглядає маркетинговий потенціал як комплекс взаємопов'язаних елементів, що функціонують у межах загальної системи підприємства.	Взаємозв'язок усіх елементів маркетингу; цілісність процесу управління; узгодження стратегічних і тактичних цілей.
Ресурсний	Орієнтується на ефективне використання та розвиток наявних ресурсів підприємства (людських, інформаційних, фінансових тощо).	Оцінка і нарощення ключових компетенцій; оптимізація розподілу ресурсів; формування конкурентних переваг.
Процесний	Управління маркетинговим потенціалом розглядається як послідовність взаємопов'язаних процесів, що забезпечують досягнення цілей підприємства.	Формування, реалізація, контроль і корекція маркетингових процесів; орієнтація на ефективність управління.

1	2	3
Компетентнісний	Зосереджується на розвитку ключових компетенцій підприємства – тобто знань, навичок і досвіду, які забезпечують йому переваги на ринку	Основна увага приділяється підвищенню кваліфікації персоналу, розвитку корпоративного навчання та формуванню організаційного знання, що сприяє підвищенню гнучкості маркетингової системи.
Ситуаційний	Передбачає прийняття управлінських рішень залежно від конкретної ринкової ситуації, стану зовнішнього середовища та ресурсного потенціалу підприємства.	Він базується на принципі адаптивності – тобто здатності підприємства оперативно реагувати на зміни та обирати оптимальні інструменти управління залежно від обставин.
Стратегічний	Базується на довгостроковому плануванні розвитку маркетингового потенціалу відповідно до місії та візії підприємства.	Узгодження стратегічних цілей з маркетинговими програмами; прогнозування тенденцій ринку; управління брендом.
Адаптивний	Передбачає здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, невизначеність і ризики.	Гнучкість управлінських рішень; постійний моніторинг ринку; формування сценаріїв розвитку.
Інноваційний	Акцентує увагу на використанні нових технологій, методів і підходів до управління маркетингом у мінливому середовищі.	Впровадження цифрових інструментів, аналітики, штучного інтелекту; розвиток адаптивності маркетингової системи.

Джерело: систематизовано автором на основі [4, 5, 19]

Отже, розглянуті підходи дозволяють сформувати цілісне бачення управління маркетинговим потенціалом підприємства. Їх поєднання створює передумови для підвищення гнучкості управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів та забезпечення стійких конкурентних позицій у динамічному ринковому середовищі.

Важливим елементом системи управління є оцінка маркетингового потенціалу підприємства, адже саме вона дозволяє визначити, наскільки ефективно використовуються ресурси, які є резерви зростання та де існують «вузькі місця».

Основні методичні підходи до оцінки маркетингового потенціалу підприємства, можна систематизувати за трьома напрямками: результативним, діагностичним і комплексним.

1. Результативний підхід – передбачає кількісну оцінку рівня ефективності маркетингової системи підприємства. Він базується на аналізі результатів господарської діяльності, таких як:

- прибутковість комерційної діяльності;
- рівень конкурентоспроможності продукції;
- обсяг продажу та частка ринку;
- рівень витрат на рекламу, просування, стимулювання збуту.

Основні методи у межах цього підходу:

- інтегральний метод, який враховує показники масштабу ринку, обсягу продажу, конкурентних переваг, лояльності споживачів, витрат на маркетинг;
- метод оцінки ефективності використання маркетингового потенціалу, що ґрунтується на співставленні фактичного та можливого обсягу продажів, розрахунку ринкового потенціалу.

Таким чином, результативний підхід дозволяє виміряти фактичну віддачу від використання маркетингового потенціалу у грошовому чи ринковому вимірі.

2. Діагностичний підхід орієнтується не лише на результати, а й на виявлення факторів, що визначають рівень маркетингового потенціалу. Його мета – діагностувати стан окремих елементів маркетингової системи, визначити резерви та «вузькі місця».

До основних методів діагностичного підходу належать:

- метод оцінки маркетингового потенціалу за життєвим циклом товару, який враховує ефективність маркетингової системи на стадіях НДДКР, виробництва, реалізації та споживання;
- метод адитивного оцінювання, що базується на визначенні ступеня використання потенціалу за окремими напрямками маркетингової діяльності (дослідження, сегментація, політика просування, ціноутворення тощо);

- динамічна модель оцінки, яка описує зміну маркетингового потенціалу під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів у часі, використовуючи коефіцієнти дисконтування;

- структурний метод, який дозволяє представити маркетинговий потенціал у вигляді ієрархічної структури елементів, оцінених за допомогою експертних оцінок;

- метод оцінки за середньозваженою величиною, який полягає в інтеграції окремих показників у єдиний індекс потенціалу на основі нормалізованих вагових коефіцієнтів.

Завдяки діагностичному підходу можна зрозуміти причини поточного стану маркетингового потенціалу та виявити напрями його підвищення.

3. Комплексний підхід передбачає поєднання результативного та діагностичного підходів для більш глибокої і багатогранної оцінки. Він розглядає маркетинговий потенціал як багатокомпонентну систему, у якій взаємопов'язані кількісні та якісні показники.

Основні методи:

- метод колективно-суб'єктивних оцінок, що базується на поєднанні об'єктивних кількісних показників із експертними оцінками, отриманими від фахівців;

- багатofакторна модель оцінки, що враховує одночасно два типи показників: вихідні (результати діяльності, прибутковість, частка ринку) і вхідні (ресурси, персонал, технології, інформація).

Комплексне застосування цих підходів забезпечує глибше розуміння стану маркетингового потенціалу та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень у умовах невизначеності ринку.

Загалом, процес оцінки маркетингового потенціалу можна подати у такій послідовності (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Етапи процесу оцінки маркетингового потенціалу підприємства

Джерело: власна розробка

Підготовчий етап є початковою і водночас надзвичайно важливою складовою процесу оцінювання маркетингового потенціалу підприємства, оскільки саме на цьому етапі закладаються методологічні та організаційні основи подальших досліджень. Його головною метою є чітке визначення цілей оцінювання, конкретизація завдань, об'єктів і суб'єктів оцінки, а також вибір відповідних критеріїв та інструментів аналізу. У межах цього етапу визначається мета оцінки, яка може полягати у виявленні поточного рівня

розвитку маркетингового потенціалу, діагностиці його сильних і слабких сторін, обґрунтуванні напрямів стратегічного розвитку підприємства або у підготовці аналітичної бази для прийняття інвестиційних рішень. Від чіткості формулювання мети залежить адекватність подальших аналітичних процедур та достовірність результатів. Об'єктом оцінки на цьому етапі виступають окремі структурні складові маркетингового потенціалу, зокрема: кадровий потенціал маркетингової служби, ефективність інформаційних систем, рівень розвитку збутової мережі, якість комунікаційних інструментів, інноваційні можливості тощо. Визначення об'єкта оцінки дозволяє сфокусувати дослідження на тих елементах, які мають найбільший вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Другий етап процесу оцінки маркетингового потенціалу підприємства передбачає комплексний збір, аналіз і впорядкування інформаційних даних, необхідних для подальшого аналітичного опрацювання. Його значення полягає в тому, що достовірність і повнота отриманої інформації безпосередньо визначають об'єктивність висновків щодо рівня розвитку маркетингового потенціалу та ефективність прийнятих управлінських рішень. На цьому етапі здійснюється збір як первинних, так і вторинних даних. Первинна інформація отримується безпосередньо від суб'єктів маркетингової діяльності – шляхом опитувань, інтерв'ю, анкетування, спостережень або експертних оцінок. Вона відображає реальний стан внутрішніх процесів підприємства, рівень задоволеності споживачів, ефективність рекламних заходів, якість сервісу тощо. Вторинні дані, у свою чергу, охоплюють інформацію з уже наявних джерел – статистичні звіти, фінансові документи, аналітичні огляди ринку, публікації, дані галузових асоціацій або CRM-систем підприємства.

Зібрані дані повинні відображати стан як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Внутрішнє середовище характеризується наявними ресурсами (матеріальними, фінансовими, кадровими, інформаційними), рівнем організації маркетингових процесів,

ефективністю внутрішніх комунікацій та управлінських рішень. Зовнішнє середовище охоплює ринкові умови, поведінку конкурентів, споживчі переваги, тенденції розвитку галузі, макроекономічні та соціальні чинники.

Важливим елементом цього етапу є систематизація отриманої інформації, яка забезпечує її структурованість і придатність до подальшого аналізу. Для цього використовуються сучасні аналітичні інструменти, серед яких:

- SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін маркетингової діяльності, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища;
- PEST-аналіз – для оцінки впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників на маркетинговий потенціал;
- CRM-аналітика – для систематизації даних про клієнтів, їх поведінку, рівень лояльності та ефективність комунікаційних заходів [8, 14, 28].

На третьому етапі процесу оцінки маркетингового потенціалу здійснюється безпосереднє визначення системи показників, що характеризують рівень розвитку окремих його складових, а також оцінювання цих елементів з метою встановлення сильних і слабких сторін маркетингової діяльності підприємства. Саме на цьому етапі відбувається перехід від описової аналітики до кількісного виміру потенціалу, що дозволяє об'єктивно визначити його структуру та ступінь ефективності використання. Вибір показників залежить від цілей оцінки, галузевої специфіки підприємства, рівня доступності інформації та обраного методичного підходу. Найчастіше оцінюються такі ключові складові маркетингового потенціалу: ринковий, інформаційний, комунікаційний, кадровий, інноваційний.

Ринковий потенціал, який характеризує позиції підприємства на цільових ринках. Основними показниками виступають частка ринку, рівень охоплення споживачів, ступінь їхньої лояльності, стабільність клієнтської бази, рівень впізнаваності бренду. Аналіз цих параметрів дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства та його здатність утримувати стратегічні позиції на ринку.

Інформаційний потенціал, що відображає рівень забезпеченості підприємства достовірною, актуальною та аналітично опрацьованою інформацією для прийняття управлінських рішень. Основними критеріями виступають якість маркетингових досліджень, повнота інформаційної бази, доступ до сучасних цифрових аналітичних інструментів, швидкість обробки та інтерпретації даних.

Комунікаційний потенціал, який визначає ефективність маркетингових комунікацій підприємства із зовнішнім середовищем. Оцінюються такі аспекти, як результативність рекламних кампаній, публічних зв'язків (PR), цифрових каналів просування, соціальних мереж і систем персоналізованого маркетингу. Високий рівень комунікаційного потенціалу сприяє формуванню позитивного іміджу та підвищенню довіри до бренду.

Кадровий потенціал маркетингу, що відображає професійний рівень, компетентність і креативність персоналу маркетингового підрозділу. Показники включають кваліфікацію співробітників, їх досвід, здатність до інноваційного мислення, уміння працювати в команді та адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури.

Інноваційний потенціал, який визначає спроможність підприємства впроваджувати нові технології, продукти, методи комунікації та управління маркетингом. До показників належать інтенсивність інноваційної діяльності, рівень технологічного оновлення, використання сучасних цифрових платформ, гнучкість у реагуванні на зміни ринку.

На цьому етапі результати вимірювань кожного з компонентів узагальнюються у вигляді часткових оцінок, що формують основу для подальшого інтегрального аналізу маркетингового потенціалу. Такий підхід дозволяє не лише кількісно визначити рівень розвитку окремих складових, а й виявити диспропорції між ними, що є передумовою для розробки стратегічних заходів щодо підвищення ефективності управління маркетингом підприємства [18, 33].

На четвертому етапі здійснюється інтегральна оцінка рівня маркетингового потенціалу. Метою цього етапу є отримання комплексної кількісної характеристики, що відображає загальний рівень розвитку маркетингового потенціалу та дає змогу порівнювати його у динаміці або з показниками конкурентів. Процес інтегральної оцінки передбачає систематизацію та нормування раніше визначених часткових показників, щоб усунути вплив різних одиниць виміру та масштабу. Для цього використовуються методи стандартизації, ранжування або бальної оцінки. Далі кожному показнику присвоюється ваговий коефіцієнт, який відображає ступінь його важливості для загальної оцінки маркетингового потенціалу. Значення ваг визначається експертним шляхом або на основі кореляційного аналізу залежностей між показниками та результатами маркетингової діяльності. Після нормування та зважування часткові оцінки об'єднуються у загальний інтегральний індекс, який характеризує сукупний рівень маркетингового потенціалу підприємства. Для розрахунку можуть застосовуватися різні методичні підходи – бальна, рейтингово-індексна, експертна або економіко-математична методика. Зокрема, індексний метод дозволяє визначити відносне відхилення поточного рівня потенціалу від еталонного (максимально можливого) значення, тоді як експертна оцінка дає змогу врахувати якісні параметри, які важко кількісно виміряти. Отриманий інтегральний показник може інтерпретуватися як рівень використання маркетингових можливостей підприємства, а також як ступінь його готовності до ефективного функціонування на конкурентному ринку. Високі значення індексу свідчать про збалансованість та ефективність маркетингової системи, тоді як низькі – про наявність проблемних зон, недостатню адаптивність або нераціональне використання ресурсів. Таким чином, етап інтегральної оцінки забезпечує аналітичне узагальнення попередніх результатів і створює базу для подальшої інтерпретації даних. Він дозволяє не лише визначити загальний рівень маркетингового потенціалу, а й сформулювати основу для стратегічних висновків щодо напрямів його підвищення та розвитку.

На етапі інтерпретації результатів та формування висновків здійснюється аналітичне осмислення отриманих результатів оцінки маркетингового потенціалу підприємства, що є ключовим для ухвалення подальших управлінських рішень. Його головна мета – не лише зафіксувати рівень потенціалу, а й виявити причини відхилень, взаємозв'язки між окремими складовими та визначити напрями підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Інтерпретація передбачає зіставлення отриманих показників із визначеними критеріями, нормативними значеннями або результатами конкурентів. Це дозволяє встановити, наскільки поточний рівень маркетингового потенціалу відповідає стратегічним цілям підприємства та вимогам ринку. У процесі аналізу важливо враховувати не лише кількісні результати, а й якісні характеристики – наприклад, гнучкість управлінської системи, ефективність комунікацій, ступінь інтеграції маркетингової стратегії в загальну бізнес-модель.

Отримані висновки систематизуються у вигляді аналітичних звітів або узагальнених таблиць, які можуть включати SWOT-матрицю, профіль маркетингового потенціалу, карту конкурентоспроможності тощо. Це дозволяє наочно відобразити співвідношення між поточним станом підприємства та його можливостей [8, 18].

Завершальним етапом процесу оцінки маркетингового потенціалу підприємства є формування практичних рекомендацій та впровадження конкретних заходів, спрямованих на підвищення ефективності його використання. На основі результатів інтегральної оцінки, а також аналізу сильних і слабких сторін маркетингової діяльності, розробляються управлінські рішення, що дозволяють зміцнити конкурентні позиції підприємства та забезпечити його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. На цьому етапі здійснюється ідентифікація ключових напрямів удосконалення маркетингової системи. У процесі розробки заходів важливо враховувати умови невизначеності ринкового середовища, що потребує

гнучкості, адаптивності та сценарного підходу до управління. Тому підприємство має не лише сформулювати перелік дій, а й передбачити механізми моніторингу їх виконання, а також коригування у разі зміни зовнішніх або внутрішніх умов. Завершальною складовою етапу є практична реалізація запропонованих заходів, що може включати як короткострокові тактичні дії (зміна комунікаційної стратегії, перерозподіл бюджету), так і стратегічні ініціативи (розробка нових продуктів, вихід на нові ринки, ребрендинг).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження

Приватне підприємство «Підприємство» розташоване в селі Калашники Полтавського району Полтавської області за адресою: вул. Соборності, 20А. Село знаходиться за 25 км на південний захід від Полтави та за 11 км від автотраси Київ–Полтава–Харків. У радіусі приблизно 0,5 км розташовані Малі Козуби, Михайлики, Писаренки та Клименки, а за 4,5 км протікає річка Полузір'я. Також Калашники межують із селом Сердюки. Населення становить 468 осіб. Землі підприємства розміщені в межах Східної агрогрунтової зони Лівобережного Лісостепу, яка має сприятливі природно-кліматичні умови для розвитку сільського господарства.

Підприємство створено 27 квітня 2000 року. На початку діяльність велася на площі 2360 га угідь, де утримувалося 300 голів дійного стада та близько 1000 свиней. Керівником є Степаненко Іван Іванович. Основний вид діяльності за КВЕД 01.11 – вирощування зернових (крім рису), бобових та насіння олійних культур. Поряд із рослинництвом розвиваються свинарство, конярство, бджільництво, а також виробництво молока, меду та вирощування великої рогатої худоби.

Станом на 2024 рік у підприємстві працювало 244 особи. Статутний капітал підприємства становить 501,94 тис. грн, що підтверджує його стабільний фінансово-економічний стан та добрі перспективи подальшого розвитку. За останні роки ПП «Підприємство» суттєво модернізувало технічне оснащення, придбавши сучасні трактори й високотехнологічне обладнання, що сприяло зростанню продуктивності та покращенню якості продукції.

У цій місцевості переважають чорноземні ґрунти, що належать до найродючіших у світі. Вони вирізняються темно-коричневим або чорним

кольором, доброю структурою, високим умістом органічних і мінеральних речовин та простотою в обробітку. Чорноземи мають чудові водоутримувальні, повітропроникні та теплозберігальні властивості, що забезпечує високі врожаї більшості сільськогосподарських культур.

Центральна частина села має рівнинний рельєф, де розміщені житлові будинки, господарські споруди та промислові об'єкти. Ця територія відзначається високою природною родючістю ґрунтів, що сприяє розвитку сільськогосподарського виробництва. На північному сході рельєф стає слабохвилястим, з невисокими пагорбами до 150 метрів над рівнем моря, на яких розташовані лісові масиви, орні землі та кілька невеликих ставків. Найнижчі ділянки зосереджені в південно-західній частині, у заплаві річки Полузір'я, де навесні можливі короткочасні підтоплення під час паводків.

Клімат території помірно континентальний із вираженою сезонністю. Зими холодні та сніжні, із середньомісячною температурою січня близько -7°C , іноді спостерігаються сильні морози. Літо тепле й помірно вологе, середня температура липня становить приблизно $+20^{\circ}\text{C}$. Висока відносна вологість повітря посилює відчуття спеки влітку. Середньорічна кількість опадів становить 450–500 мм, що відповідає помірному рівню зволоження. Найбільша їх частина припадає на травень–червень, коли часто бувають тривалі дощі.

Для стабільного розвитку сільськогосподарського підприємства вирішальним є раціональне використання його ресурсного потенціалу. Саме забезпеченість матеріально-технічними, фінансовими та трудовими ресурсами визначає масштаби виробництва, обсяги продукції, рівень прибутковості та конкурентоспроможність господарства.

В сучасних умовах динамічного розвитку аграрного сектору України, модернізації технологічних процесів і впровадження інновацій особливе значення мають основні виробничі фонди, що формують матеріальну базу підприємства. Їх структура, технічний стан і ступінь використання безпосередньо впливають на продуктивність праці, собівартість виробленої

продукції та фінансові результати. Розвиток сільського господарства та підвищення його ефективності значною мірою залежать від наявності та раціональної експлуатації основних засобів – земельних угідь, техніки, будівель, обладнання й транспортних засобів. Системне оновлення матеріально-технічної бази є необхідною умовою підвищення продуктивності, скорочення витрат і нарощування обсягів виробництва.

У 2020–2024 роках у ПП «Підприємство» простежувалося зростання виробничого потенціалу. Підприємство активно вкладало кошти в оновлення та розширення основних фондів, що дозволило підвищити ефективність аграрного виробництва, зменшити ступінь зношеності техніки та запровадити сучасні технологічні рішення.

Основні показники забезпеченості підприємства основними фондами та ефективності їх використання наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Забезпеченість основними фондами та ефективність їх використання в
ПП «Підприємство», 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	46569,5	51823	54075,5	54089	58713,5	126,1
Коефіцієнт зносу	0,607	0,609	0,651	0,659	0,655	107,9
Коефіцієнт придатності	0,393	0,391	0,349	0,341	0,344	87,5
Фондомісткість, грн	0,370	0,356	0,366	0,289	0,287	77,6
Фондовіддача, грн	2,706	2,807	2,730	3,456	3,486	128,8
Рентабельність основних засобів, %	20,7	59,6	0,9	17,0	40,9	197,6

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить про наявність позитивних тенденцій у розвитку матеріально-технічної бази підприємства. Протягом досліджуваного періоду середньорічна вартість основних засобів зросла на 12144 тис. грн, або на 26,1%, що відображає активне оновлення й розширення виробничих потужностей. Фіксується зростання коефіцієнта зносу з 0,607 до 0,655 і зменшення коефіцієнта придатності з 0,393 до 0,344, що свідчить про поступове старіння частини техніки та необхідність подальшого її оновлення.

Збільшення фондівдачі на 0,78 грн (28,8%) та одночасне зниження фондомісткості на 0,08 грн (22,4%) свідчать про підвищення ефективності використання основних фондів: кожна гривня, вкладена в засоби праці, забезпечує більший обсяг виручки. Особливо важливим є майже дворазове зростання рентабельності основних засобів – із 20,7% у 2020 р. до 40,9% у 2024 р., що демонструє підвищення прибутковості діяльності та раціональніше використання ресурсів.

Отже, підприємство загалом демонструє позитивну динаміку щодо забезпеченості та ефективності використання основних засобів. Проте для збереження високого рівня продуктивності в перспективі доцільно й надалі інвестувати у модернізацію та технічне переоснащення виробництва.

Ефективне використання оборотних засобів є одним із ключових факторів забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Воно визначається швидкістю їх обігу – тобто тим, наскільки швидко кошти, вкладені у виробничий процес, повертаються у вигляді грошових надходжень. Чим вища оборотність оборотних засобів, тим раціональніше вони використовуються, оскільки кожна гривня поточних витрат генерує більший обсяг виробленої та реалізованої продукції. Прискорення обігу оборотних активів дає можливість вивільняти додаткові фінансові ресурси, які можуть бути спрямовані на покриття виробничих витрат, погашення боргових зобов'язань або інвестування в подальший розвиток підприємства. Це позитивно впливає на ділову активність, ліквідність і рівень прибутковості господарства.

Для оцінювання ефективності використання оборотних засобів доцільно проаналізувати основні показники їх оборотності та рентабельності, наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Ефективність використання оборотних фондів в

ПП «Підприємство», 2020-2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Коефіцієнт оборотності	1,580	1,481	1,266	1,608	1,684	106,6
Коефіцієнт завантаження	0,633	0,675	0,790	0,622	0,594	93,8
Тривалість одного обороту, днів	227,8	243,1	284,3	223,9	213,8	93,9
Одержано на 1 грн. оборотних фондів чистого прибутку, грн.	0,121	0,315	0,004	0,079	0,198	163,6

За даними таблиці 2.2 можна зробити висновок, що протягом 2020–2024 рр. ефективність використання оборотних фондів у ПП «Підприємство» мала позитивну тенденцію. Зокрема, коефіцієнт оборотності зріс із 1,58 до 1,684 (на 6,6%), що свідчить про прискорення обороту оборотних засобів і підвищення ефективності їх використання. Відповідно, коефіцієнт завантаження знизився до 0,594 (93,8% від рівня 2020 р.), що є позитивним показником: для забезпечення одиниці реалізованої продукції тепер потрібно менше оборотних коштів.

Також спостерігається скорочення тривалості одного обороту з 227,8 до 213,8 днів (на 6,1%), що підтверджує збільшення швидкості перетворення оборотних активів із виробничої форми в грошову. Значне зростання показника чистого прибутку на 1 грн оборотних фондів (у 1,6 рази порівняно з 2020 р.) свідчить про підвищення прибутковості їх використання та покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

Отже, ПП «Підприємство» демонструє поступове зростання ефективності використання оборотних фондів, що обумовлено раціональнішим управлінням запасами, прискоренням обігу грошових коштів та підвищенням результативності господарської діяльності. Водночас для подальшого зміцнення фінансового стану доцільно продовжити роботу над оптимізацією структури оборотних активів і підвищенням їх рентабельності.

Тваринництво є однією з ключових галузей аграрного виробництва, що забезпечує стабільну роботу сільськогосподарських підприємств та зміцнення

їх економічного потенціалу. Воно відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки регіону, формує додану вартість і сприяє раціональному використанню природних і виробничих ресурсів. Для ПП «Підприємство» тваринницька галузь має стратегічне значення: вона постачає підприємству цінну сировину, забезпечує замкнутий цикл виробництва та підвищує ефективність використання земельних ресурсів завдяки органічному удобренню ґрунтів. Крім того, розвиток тваринництва сприяє диверсифікації діяльності господарства, зменшенню виробничих ризиків і стабілізації фінансових результатів.

Для оцінки стану та динаміки розвитку тваринницької галузі доцільно проаналізувати зміни у поголів'ї худоби та рівні її продуктивності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка поголів'я тварин та їх продуктивність у ПП
«Підприємство», 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Кількість великої рогатої худоби – всього, голів	1298	1242	1265	1175	1264	97,4
у тому числі: корови	515	515	515	515	515	100,0
Вироблено молока – всього, ц	37501	37527	37882	36992	42273	112,7
Надій молока на 1 корову, кг	7281	7287	7356	7183	8208	112,7
Одержано телят, голів	525	480	481	408	609	116,0
Середньодобовий приріст великої рогатої худоби, г	651,38	740,51	705,97	674,24	646,62	99,3
Кількість свиней – всього, голів	1450	1248	996	1150	1253	86,4
у тому числі: основні свиноматки	75	75	75	75	75	100,0
Одержано поросят від основних свиноматок, голів	1693	1780	970	561	1525	90,1
Середньодобовий приріст свиней, г	843,63	842,93	674,04	608,88	537,75	63,7
Кількість коней, голів	25	26	30	32	28	112,0
Мед, кг	1645	1812	1924	2018	2029	123,3

Аналіз даних таблиці 2.3 показує відносну стабільність розвитку тваринницької галузі підприємства з одночасним підвищенням ефективності

виробництва окремих видів продукції. Поголів'я великої рогатої худоби за досліджуваній період зменшилося на 34 голови (2,6%). Водночас чисельність корів залишалася незмінною – 515 голів, що свідчить про стабільність основного маточного поголів'я. Незважаючи на незначне скорочення чисельності ВРХ, виробництво молока зросло на 12,7%, досягнувши 42 273 ц у 2024 р. Підвищення продуктивності відбулося завдяки збільшенню середнього надою на одну корову на 12,7% (до 8208 кг), що свідчить про ефективність годівлі та умов утримання. Кількість отриманих телят зросла на 84 гол. (16,0%). Середньодобовий приріст великої рогатої худоби зменшився незначно – на 4,76 г (0,7%). Більш помітні зміни відбулися у свинарстві: загальне поголів'я свиней знизилося на 197 гол. (13,6%), а кількість отриманих поросят скоротилася на 168 гол. (9,9%). Середньодобовий приріст свиней зменшився на 305,88 г (36,3%), що, ймовірно, пов'язано зі зростанням вартості кормів. Чисельність коней у господарстві зросла на 3 гол. (12%). Додатковим напрямом діяльності підприємства є бджільництво, де спостерігається стабільне зростання виробництва меду – на 384 кг (23,3%), що підвищує рівень диверсифікації доходів та ефективність використання природних ресурсів.

Одним із ключових чинників ефективності виробничої діяльності у рослинництві є розмір посівних площ та їх структура. Раціональний розподіл земельних ресурсів між культурами безпосередньо впливає на урожайність, собівартість продукції та фінансові результати підприємства. ПП «Підприємство» займає значне місце серед сільськогосподарських підприємств Полтавської області, роблячи вагомий внесок у розвиток галузі рослинництва. Господарство спеціалізується на вирощуванні озимої пшениці, ярого ячменю, кукурудзи та соняшнику, що обумовлено сприятливими ґрунтово-кліматичними умовами регіону та наявністю відповідного технічного забезпечення. Для детальнішого аналізу використання земельного фонду підприємства розглянемо динаміку структури посівних площ основних сільськогосподарських культур (додаток Б).

Аналіз даних додатку Б свідчить про істотні зміни у структурі землекористування та напрямках спеціалізації підприємства. Загальна посівна

площа у 2024 р. порівняно з 2020 р. збільшилася на 1392,01 га (майже у 2,2 рази, що вказує на розширення масштабів виробництва та підвищення рівня господарської активності. Провідне місце у структурі посівів традиційно займають зернові та зернобобові культури, площа під якими у 2024 р. становила 1185 га (46,4% усіх посівів). Хоча їхня частка у загальній структурі дещо зменшилася (з 62,7% у 2020 р.), абсолютні площі суттєво зросли – на 62,4%. Найбільш відчутне розширення відбулося за рахунок озимої пшениці, посіви якої зросли на 279 га (майже утричі), та ярового ячменю, площа якого збільшилася на 236 га (у 5,5 рази). Водночас вирощування зернобобових культур (зокрема гороху) скоротилося, що може свідчити про перехід до більш рентабельних культур і зміну сівозмінної структури. Позитивною тенденцією є також збільшення площ під технічними культурами – на 349 га (80,4%). У 2024 р. вони займали понад 30% загальної площі, що відображає зміцнення товарного напряму діяльності господарства. Серед технічних культур провідне місце посідає соняшник (17,0% площі), площі якого за досліджуваний період зросли на 104 га (31,4%). Крім того, у структурі посівів з'явилися нові культури – ріпак озимий та кольза (ріпак ярий), що свідчить про прагнення підприємства до диверсифікації виробництва та орієнтації на експортно привабливі олійні культури. З 2022 року спостерігається також активізація вирощування кормових культур (кукурудзи кормової, однорічних і багаторічних трав), які у 2024 р. займали 23% загальної посівної площі. Це пов'язано з прагненням підприємства забезпечити власну кормову базу.

Отже, за досліджуваний період ПП «Підприємство» демонструє тенденцію до розширення посівних площ і структурної переорієнтації на високорентабельні культури – зокрема зернові та технічні. Така стратегія свідчить про гнучкість підприємства до змін ринкової кон'юнктури, раціональне використання земельного фонду та прагнення підвищити ефективність аграрного виробництва.

Результативність роботи сільськогосподарського підприємства насамперед визначається обсягами реалізації продукції, оскільки саме вони відображають рівень виробничої ефективності, конкурентоспроможність і фінансову стабільність господарства. Продаж продукції є завершальним

етапом виробничо-комерційного циклу, що забезпечує надходження грошових коштів та формує прибуток підприємства. Для більш детальної оцінки діяльності розглянемо обсяги реалізації основної сільськогосподарської продукції (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Обсяг реалізації основної сільськогосподарської продукції у ПП
«Підприємство», 2020-2024 рр., ц**

Види продукції	Роки					2024 р. у % 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Культури зернові та зернобобові	97652	74867	143793	162533	86656	88,7
в тому числі пшениця	29374	20213	27344	23291	20321	69,2
кукурудза на зерно	52391	40382	110197	120073	57496	109,7
ячмінь	9898	11836	5929	13490	6852	69,2
жито	471	-	-	-	-	х
овес	211	5	323	395	4	1,9
культури зернобобові сушені	5307	2441	-	5284	1983	37,4
Насіння культур олійних	27025	22607	19054	35389	39380	145,7
насіння ріпаку й кользи	4440	7440	4911	9419	10517	в 2,4 р.
насіння соняшнику	22585	15167	14143	25970	28863	127,8
Культури овочеві відкритого та закритого ґрунту	14	36	39	20	2	14,3
у тому числі капуста	1	2	26	4	1	100,0
огірки та корнішони	3	7	3	2	-	х
помідори	8	19	6	12	-	х
цибуля (ріпчаста, шалот)	-	3	-	-	-	х
морква столова	1	3		-	-	х
буряк столовий	1	2	4	2	1	100,0
Тварини сільськогосподарські живі	4552	4230	3529	3930	3876	85,1
у тому числі велика рогата худоба	2194	2274	2080	2464	2188	99,7
свині	2341	1956	1432	1458	1646	70,3
коні	17		17	8	42	в 2,5 р
Молоко	37468	37275	36847	37032	41807	111,6
Мед	11,53	7,15	6,64	8,85	10,73	93,1

За даними таблиці 2.4, у 2024 р. порівняно з 2020 р. спостерігається значне зниження обсягів реалізації більшості видів продукції. Зокрема, продаж зернових та зернобобових культур зменшився на 10 996 ц (11,3%), зокрема пшениці – на 9053 ц (30,8%) та ячменю – на 3046 ц (30,8%). Також скоротився обсяг реалізації сушених зернобобових культур – на 3324 ц (62,6%), овочів відкритого та закритого ґрунту – на 12 ц (85,7%), живих

сільськогосподарських тварин – на 676 ц (14,9%), меду – на 0,8 ц (6,9%). Деякі види продукції, зокрема жито, огірки та корнішони, помідори, цибуля (ріпчаста, шалот) та столова морква, у 2024 р. не реалізовувалися взагалі. Водночас спостерігається зростання обсягів реалізації окремих видів продукції: кукурудзи на зерно – на 5105 ц (9,7%), насіння олійних культур – на 12355 ц (45,7%), живої маси коней – на 25 ц (в 2,5 раза), молока – на 4339 ц (11,6%).

Узагальнюючим критерієм ефективності всієї виробничо-господарської діяльності є фінансові результати, оскільки прибуток є основним джерелом інвестицій, оновлення основних засобів та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для визначення тенденцій зміни прибутковості та оцінки фінансової стабільності розглянемо динаміку фінансових результатів ПП «Підприємство» за 2020–2024 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка фінансових результатів діяльності ПП «Підприємство»,
2020-2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	126019	145464	147606	186957	204672	162,4
Собівартість реалізованої продукції	102243	100034	128907	160628	161312	157,8
Валовий прибуток	23776	45430	18699	26329	43360	182,4
Чистий прибуток	9655	30904	482	9200	24023	в 2,5 р.
Рівень рентабельності за чистим прибутком, %	9,44	30,89	0,37	5,73	14,89	х
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,233	2,598	1,863	1,303	2,899	89,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,350	0,437	0,282	0,501	0,501	143,1
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,926	0,926	0,896	0,925	0,926	100,0
Коефіцієнт автономії	0,926	0,900	0,872	0,910	0,910	98,3

Як свідчать дані таблиці 2.6, виручка від реалізації продукції у 2024 р. зросла порівняно з 2020 р. на 78653 тис. грн (62,4%). Чистий прибуток

підприємства за цей період збільшився на 14368 тис. грн (у 2,5 рази) і становив 24023 тис. грн. Рівень рентабельності за чистим прибутком у 2020–2021 рр. демонстрував тенденцію до зростання – із 9,44% до 30,89%, проте в 2022–2023 рр. показник значно знизився та становив лише 0,37% і 5,73% відповідно. У 2024 р. рентабельність знову дещо підвищилася й досягла 14,89%.

Коефіцієнт фінансової стійкості протягом аналізованого періоду залишався стабільним – близько 0,926. Коефіцієнт автономії у 2024 р. становив 0,910, що перевищує нормативне значення (0,5), свідчаючи про низьку залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт швидкої ліквідності, що відображає очікувану платоспроможність, у 2024 р. дорівнював 2,899, значно перевищуючи нормативний показник (0,5), що підтверджує високу фінансову спроможність підприємства. Коефіцієнт абсолютної ліквідності становив 0,501, також перевищуючи нормативне значення (0,2–0,25), що додатково свідчить про високу ліквідність господарства.

Для наочності зобразимо дані про собівартість продукції, чистий прибуток та рентабельність продажів на графіку (рис. 2.1).

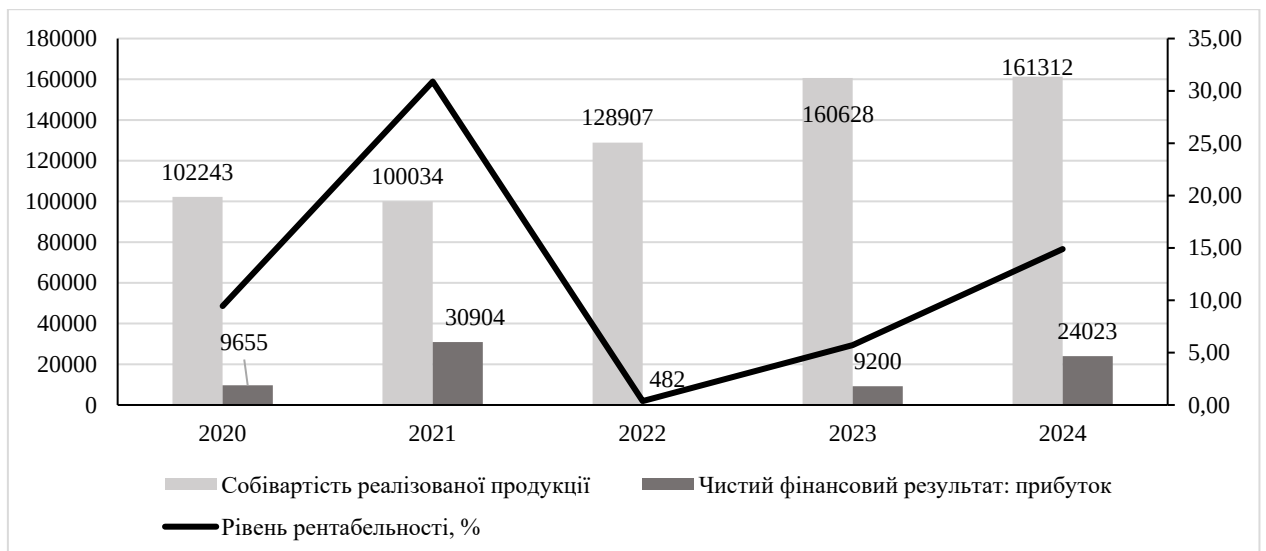


Рис. 2.1. Динаміка показників фінансових результатів діяльності ПП «Підприємство», 2020–2024 рр.

Як бачимо, проаналізована динаміка ключових фінансових показників за період 2020–2024 рр. свідчить про двосторонню тенденцію у розвитку

підприємства: стійке зростання масштабів діяльності при значній волатильності фінансової ефективності. Показник собівартості реалізованої продукції має тенденцію до зростання. Водночас, чистий фінансовий результат (прибуток) та рівень рентабельності характеризуються вираженою асиметрією. Піковий рівень прибутковості був зафіксований у 2021 році (30904 тис. грн), що корелювало з максимальним рівнем рентабельності (30,89%).

Проведемо прогнозування виручки від реалізації продукції ПП «Підприємство» шляхом побудови ліній тренду на діаграмі: лінійної і степеневій апроксимації, поліноміальної апроксимації 2-го та 3-го ступенів (додаток Б).

Для цього побудуємо графік на основі варіаційного ряду виручки від реалізації продукції в ПП «Підприємство» за період 2020-2024 рр. З контекстного меню обираємо команду Додати лінію тренду. Далі обираємо тип лінії тренду: лінійна, степенева, поліноміальна 2 ступеня, поліноміальна 3 ступеня. У вкладці Параметри вводимо кількість періодів, для яких слід створити прогноз, у нашому випадку на 2 роки вперед та встановлюємо прапорець Показувати рівняння на діаграмі.

Лінійна модель – це пряма лінія, що якнайкраще описує набір даних. Рівняння прямої $Y = a_1 X + a_0$, де a_1 та a_0 – коефіцієнти рівняння. При дослідженні виручки від реалізації в господарстві за 2020–2024 рр. за допомогою лінійної моделі отримано рівняння прямої $Y = 19880x + 102504$ та $R^2 = 0,9368$.

Рівняння степеневій лінії тренду має вигляд: $Y = a_1 X^{a_0}$. Степенева лінія тренду виручки від реалізації продукції за останні п'ять років має вигляд $Y = 120814x^{0,2907}$, коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,8715$.

Поліноміальна лінія тренду є кривою, що застосовуються, якщо дані коливаються. Порядок поліноміальної лінії можна визначити за кількістю коливань даних або за кількістю вигинів (вершин і западин) на кривій.

Поліноміальна лінія тренду порядку 2 загалом має лише одну вершину або западину. Лінія порядку 3 має одну або дві вершини або западини. Лінія порядку 4 загалом має до трьох вершин чи западин.

Поліноміальна лінія тренду будується відповідно до рівняння $Y = a_0 + a_1X + a_2X^2 + \dots + a_nX^n$, де коефіцієнти $a_0, a_1, a_2, \dots, a_n$ – константи, значення яких визначаються в ході побудови; n – ступінь поліному. При дослідженні виручки від реалізації продукції в досліджуваному господарстві за останні п'ять років за допомогою поліноміальної лінії тренду 2 ступеня отримано рівняння $Y = 2410,6x^2 + 5416x + 119378$ та $R^2=0,956$. Рівняння поліноміальної лінії тренда 3 ступеня отримано $Y = -361,08x^3 + 5660,4x^2 - 3105,5x + 125445$, а $R^2=0,9565$.

Для визначення достовірності прогнозу використовуємо значення похибки апроксимації (R^2). Чим ближче значення (R^2) до одиниці, тим точніше обрана модель відбиває тенденцію розвитку. При ранжуванні за цим критерієм тій моделі, яка має максимальне значення похибки апроксимації, присвоюється мінімальний ранг.

Отже, результати проведеного дослідження виручки від реалізації продукції ПП «Підприємство» представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Результати дослідження та прогнозування виручки від реалізації продукції ПП «Підприємство» за допомогою моделей тренду

Модель тренду	R^2	Ранг
Лінійна $Y = 19880x + 102504$	0,9368	3
Степенева $Y = 120814x^{0,2907}$	0,8715	4
Поліноміальна 2 ступеня $Y = 2410,6x^2 + 5416x + 119378$	0,956	2
Поліноміальна 3 ступеня $Y = -361,08x^3 + 5660,4x^2 - 3105,5x + 125445$,	0,9565	1

За даними табл. 2.6, можна зробити висновок, що для дослідження та прогнозування виручки від реалізації в господарстві за допомогою моделей тренду доцільно використовувати поліноміальну трендову модель 3 ступеня, так як ця модель більш точно показує та порівнює фактичні та теоретичні

значення виручки від реалізації продукції, бо має найбільший коефіцієнт детермінації $R^2=0,9565$, що у порівнянні з іншими моделями найближче до 1 та свідчить про якість вибраної моделі.

За допомогою цієї функції проводимо прогноз виручки від реалізації продукції в ПП «Підприємство» на 2025 р. та 2026 р., що складе відповідно 232593,12 тис. грн. та 257215,66 тис. грн відповідно.

2.2. Оцінка ефективності управління маркетинговим потенціалом в умовах ринкової невизначеності

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору, що характеризуються високою волатильністю товарних ринків, ціновими коливаннями, змінами логістичних маршрутів та зростанням конкуренції, ефективність управління маркетинговим потенціалом набуває визначального значення для забезпечення стабільності та розвитку підприємства. Оскільки маркетинговий потенціал є інтегральною складовою загального потенціалу суб'єкта господарювання, його стан та рівень використання безпосередньо впливають на можливість підприємства адаптуватися до динамічних умов ринкового середовища, підтримувати конкурентні позиції, формувати збутову політику та забезпечувати довгострокову економічну результативність.

Для ПП «Підприємство» важливість маркетингового потенціалу зумовлена специфікою його діяльності, оскільки виробництво сільськогосподарської продукції є сезонним, залежним від природно-кліматичних умов і водночас підпадає під вплив змінної кон'юнктури ринку. Проведений аналіз свідчать про динамічний розвиток підприємства, розширення посівних площ, активізацію інвестицій у технічне переоснащення, а також зростання виробничих обсягів окремих видів продукції. Водночас аналіз обсягів реалізації показав наявність нерівномірності збутових

результатів, що вказує на значення маркетингових чинників у формуванні кінцевих фінансових показників.

Важливою складовою управління маркетинговим потенціалом є людські ресурси, оскільки кваліфікація, компетентність та професійний досвід персоналу безпосередньо впливають на якість прийнятих управлінських рішень, ефективність комунікацій та здатність підприємства адаптуватися до ринкових змін. Аналіз кадрового забезпечення ПП «Підприємство» свідчить, що на підприємстві відсутня спеціалізована маркетингова служба, а функції з маркетингу покладені на керівника підприємства та планово-економічний відділ (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Оцінка кадрової складової маркетингового потенціалу ПП
«Підприємство», 2024 р.**

Складова	Характеристика	Оцінка
Наявність маркетингових позицій	Посада маркетолога у структурі відсутня.	Низька
Розподіл функцій	Маркетингові завдання виконують керівник і планово-економічний відділ.	Середня ефективність
Кваліфікація персоналу	Висока у сфері планування та економічного аналізу, недостатня у маркетингу.	Середня
Досвід у ринковій аналітиці	Наявний лише на рівні відстеження цін і попиту.	Низька
Наявність навичок цифрового маркетингу	Практично відсутні.	Низька
Участь у виставках, форумах, семінарах	Епізодична, не системна.	Середня

Аналіз даних табл. 2.7 дає змогу зробити висновок, що виконання маркетингових функцій керівником підприємства значно обмежує глибину аналітики, оскільки управлінська діяльність є багатовекторною та потребує значного часу. Працівники планово-економічного відділу мають достатню кваліфікацію з питань обліку, планування та аналізу витрат, проте не володіють у повному обсязі компетенціями в галузі стратегічного маркетингу, цифрових комунікацій, брендингу чи поведінкової аналітики споживачів. Відтак, маркетингові рішення приймаються переважно на основі виробничих

та фінансових показників, а не даних про ринок, конкурентів чи прогноз попиту.

Відсутність профільного маркетолога також впливає на такі аспекти, як:

- обмеженість системного аналізу ринкової кон'юнктури (ціни, тренди, споживчі вподобання);
- низька активність у формуванні бренду підприємства та просуванні продукції;
- обмежена участь у цифрових каналах збуту та комунікацій (онлайн-платформи, маркетплейси, електронні аукціони);
- складність у проведенні аналітичної оцінки ефективності комунікацій та збутових рішень.

Таким чином, кадрова складова маркетингового потенціалу підприємства має значні резерви покращення та потребує формування хоча б мінімальної спеціалізованої маркетингової одиниці – через введення посади маркетолога, а за можливості й створення маркетингової служби.

Організаційна культура ПП «Підприємство» формується історично як виробничо орієнтована, що є характерним для сільськогосподарських підприємств із багаторічним досвідом. Діяльність підприємства значною мірою базується на традиційних підходах до планування, сильній ролі керівника та вертикальній структурі управління.

Поточна організаційна структура забезпечує стабільність виробничих процесів, проте має специфічні обмеження щодо розвитку маркетингової діяльності (табл. 2.8).

Наявна система управління забезпечує стабільність виробничих процесів, проте обмежує можливості стратегічного маркетингового розвитку, зокрема:

- повільний перехід до цифрових каналів збуту;
- недостатній рівень аналізу ринкової кон'юнктури;
- мінімальне використання брендингових підходів;
- обмеження у формуванні конкурентних переваг.

Характеристика організаційної культури ПП «Підприємство», 2024**р.**

Елемент організаційної культури	Прояви на підприємстві
Управлінська структура	Висока централізація, ключові рішення приймає керівник.
Орієнтація діяльності	Фокус на виробництві, технологічності, ресурсах.
Маркетингова функція	Не інституціоналізована, виконується на додаткових засадах.
Комунікаційна взаємодія	Вертикальна, з обмеженим горизонтальним обміном інформацією.
Інноваційність	Переважно у сфері технічного забезпечення, не в маркетингу.
Ринкова гнучкість	Середня, залежить від досвіду керівництва.

Інформаційно-аналітичне забезпечення, кадровий потенціал та організаційна культура маркетингової діяльності ПП «Підприємство» мають суттєві резерви для вдосконалення. Незважаючи на високий виробничий потенціал і стійке фінансове становище, маркетингова функція залишається недостатньо розвинутою, що обмежує здатність підприємства ефективно адаптуватися до зовнішніх змін і зміцнювати позиції на ринку.

З огляду на те, що ефективність управління маркетинговим потенціалом значною мірою визначається результатами збутової діяльності, важливим елементом аналізу є дослідження динаміки та структури реалізації продукції підприємства. Саме показники обсягів продажу, їх зміни та товарна диверсифікація дають змогу оцінити рівень ринкової активності господарства, ступінь відповідності виробничої спеціалізації ринковому попиту та ефективність обраних маркетингових підходів.

Поглиблений аналіз реалізації продукції дозволяє визначити ключові ринкові сегменти, оцінити тенденції попиту та виявити потенційні ризики, пов'язані з нестабільністю ринкової кон'юнктури. Для цього доцільно розглянути ефективність реалізації основних видів продукції ПП «Підприємство» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Ефективність реалізації продукції у ПП «Підприємство»,
2020 р., 2024 р.**

Види продукції	Повна собівартість, тис. грн.		Дохід від реалізації, тис. грн.		Фінансовий результат, тис. грн.	
	2020 р.	2024 р.	2020 р.	2024 р.	2020 р.	2024 р.
Молоко	26690,8	42624,8	30909,72	59772,58	4218,92	17147,78
Кукурудза на зерно	15563,9	26881,7	25261,88	59772,58	9697,98	32890,88
Насіння соняшнику	16309,0	28592,4	24821,36	34193,37	8512,36	5600,97
Пшениця	11630,1	9372,0	13881,97	45945,37	2251,87	36573,37
Насіння ріпаку й кользи	2868,5	11480,0	4982,62	11388,66	2114,12	-91,34
Жива маса великої рогатої худоби	8191,1	14429,0	6891,34	18813,45	-1299,76	4384,45
Жива маса свиней	9064,3	12230,9	7524,84	12089,1	-1539,46	-141,8
Ячмінь	3508,4	3832,7	3818,71	7193,09	310,31	3360,39
Горох	2496,6	1987,8	2614,23	3622,53	117,63	1634,73
Овес	69,7	2,3	79,17	2111,99	9,47	2109,69
Мед	484,0	524,7	62,67	1,67	-421,33	-523,03
Жито	137,8	0	211,02	0	73,22	0
Овочі відкритого ґрунту	19,8	4,6	6,7	1,48	-13,1	-3,12

Аналіз даних табл. 2.9 свідчить, що у 2024 р. найбільший вклад у формування прибутку підприємства забезпечили такі види продукції: зерно пшениці – 36573,37 тис. грн, кукурудза – 32890,88 тис. грн, молоко – 17147,78 тис. грн, насіння соняшнику – 5600,97 тис. грн, жива маса великої рогатої худоби – 4384,45 тис. грн, ячмінь – 3360,39 тис. грн, овес – 2109,69 тис. грн та горох – 1634,73 тис. грн. Водночас реалізація окремих видів продукції виявилася збитковою. Зокрема, у 2024 р. підприємство отримало негативний фінансовий результат від продажу меду (–523,03 тис. грн), живої маси свиней (–141,8 тис. грн), насіння ріпаку й кользи (–91,34 тис. грн) та овочів відкритого ґрунту (– 3,12 тис. грн).

Порівняння з показниками 2020 р. демонструє помітні структурні зміни: якщо насіння ріпаку й кользи було прибутковим, то у 2024 р. реалізація цієї продукції стала збитковою; натомість жива маса великої рогатої худоби, яка раніше приносила збитки, у 2024 р. забезпечила позитивний фінансовий результат.

Графічну інтерпретацію фінансових результатів від реалізації основних видів продукції наведено на рис. 2.2.

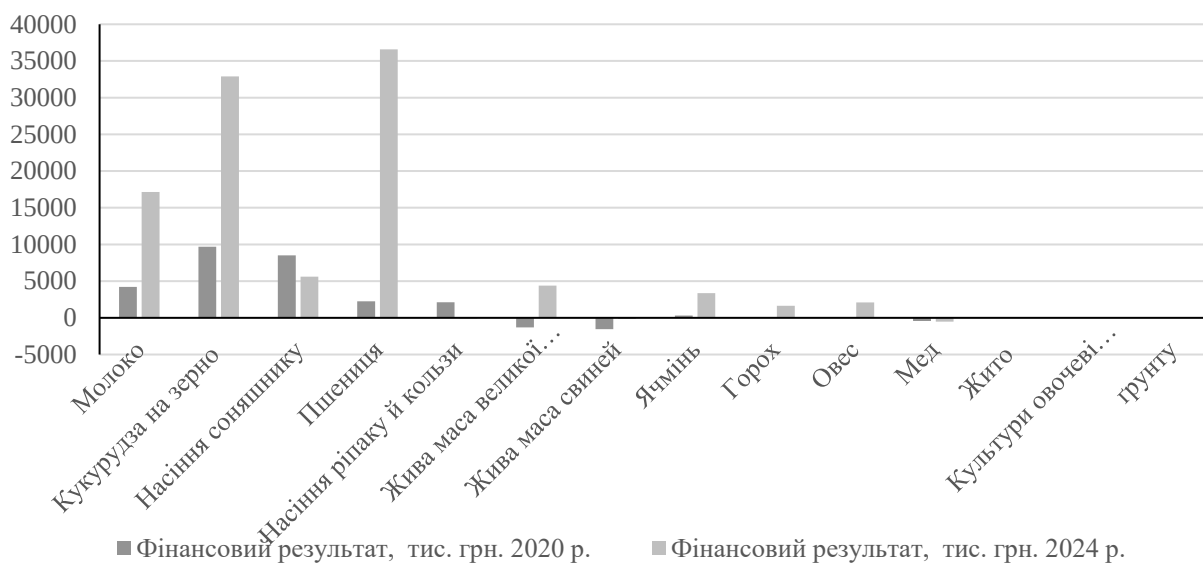


Рис. 2.2. Графічне зображення фінансового результату від реалізації продукції ПП «Підприємство», 2020 р., 2024 р.

Аналіз даних рис. 2.2 дає можливість оцінити зміни у прибутковості та збитковості основних напрямів виробничої діяльності ПП «Підприємство». Аналіз показує суттєву диференціацію результатів між окремими товарними позиціями, що свідчить про неоднорідність ринкових умов та внутрішньої ефективності виробничих процесів. У 2024 р. найприбутковішими для підприємства залишаються традиційні напрями рослинництва. Порівняно з 2020 роком, у 2024 р. спостерігається зміна прибутковості окремих напрямів.

Ефективне управління маркетинговим потенціалом в умовах невизначеності ринку неможливе без глибокого розуміння природи та впливу цієї невизначеності. Відсутність профільної маркетингової аналітики, про яку йшлося раніше, особливо посилює ризики у періоди економічної та політичної нестабільності.

З огляду на це, наступним і ключовим кроком в оцінці ефективності управління є проведення аналізу макросередовища, яке формує ринкову кон'юнктуру для аграрного сектора. З метою оцінки впливу політичних,

економічних, соціальних та технологічних факторів на управління маркетинговим потенціалом ПП «Підприємство» в період 2020–2024 рр., доцільно застосувати PEST-аналіз (додаток В). Розподілимо всі проаналізовані фактори в таблиці PEST-аналізу у порядку зменшення значущості (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Ранжування впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ПП «Підприємство», 2024 р.

ПОЛІТИЧНІ		ЕКОНОМІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Ведення бойових дій в Україні (пряма загроза руйнування виробничих активів)	0,18	Темпи інфляції та зростання собівартості ресурсів	0,23
Політика мобілізації та бронювання фахівців	0,12	Рівень та доступність кредитних ресурсів	0,18
Наявність та доступність державних програм підтримки	0,11	Курсова політика та девальвація національної валюти	0,16
Контроль за якістю вирощеної сільськогосподарської сировини та вироблених з неї продуктів харчування у відповідності до стандартів	0,08	Динаміка платоспроможного попиту населення	0,14
Земельна політика та регулювання орендних відносин	0,08	Рівень конкуренції на ринку	0,13
Політика фіскального регулювання	0,08	Стан ринкової інфраструктури в регіоні	0,08
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ		ТЕХНОЛОГІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Міграційні процеси та зміна демографічної карти	0,20	Цифровізація збутових каналів та маркетингу	0,20
Зміна споживчих пріоритетів	0,12	Впровадження технологій точного землеробства	0,20
Пріоритет безпеки та зміна географії збуту	0,10	Розвиток систем управління взаємовідносинами з клієнтами	0,13
Тренд на локалізацію (підтримка місцевого виробника)	0,09	Інновації у зберіганні та переробці продукції	0,12
Вимоги до якості продукції та рівня сервісу	0,03	Впровадження автоматизованих систем управління виробництвом	0,08
Спосіб життя та звички споживання	0,02	Технології Big Data та аналіз ризиків	0,08

Аналіз таблиці 2.10 підтверджує, що функціонування ПП «Підприємство» та управління його маркетинговим потенціалом відбувається

в умовах хронічної та багаторівневої ринкової невизначеності. Аналіз засвідчив домінантну роль економічних чинників у формуванні фінансових ризиків. Найбільш вагомим фактором тиску є темпи інфляції та зростання собівартості ресурсів (0,23), що безпосередньо призводить до диспропорції у ціноутворенні та є ключовою причиною збитковості окремих видів продукції, проаналізованих раніше (зокрема, насіння ріпаку). Це ускладнення посилюється високою чутливістю до курсової політики (0,16) та доступності кредитних ресурсів (0,18), обмежуючи тим самим інвестиційну спроможність підприємства у розвиток маркетингової інфраструктури.

У сфері політичних чинників домінують екзистенційні та операційні ризики. Провідна вага фактора ведення бойових дій (0,18) та політики мобілізації (0,12) створює не лише пряму загрозу активам, але й поглиблює дефіцит кадрової складової маркетингового потенціалу, що критично обмежує можливості підприємства щодо оперативного аналізу та хеджування ризиків.

Водночас, технологічні фактори є найбільш виразним джерелом стратегічних можливостей (сукупна вага 0,81). Висока значимість цифровізації збутових каналів (0,20) та технологій точного землеробства (0,20) вказує на те, що посилення маркетингового потенціалу має відбуватися через технологічні інновації. Зокрема, впровадження CRM-систем (0,13) є необхідною передумовою для усунення виявлених прогалин у інформаційно-аналітичному забезпеченні.

Соціально-культурні чинники підкреслюють необхідність перегляду маркетингових комунікацій. Значна вага міграційних процесів (0,20) і зміни споживчих пріоритетів (0,12) вимагає від ПП «Підприємство» не лише цінової адаптації, але й використання таких можливостей, як тренд на локалізацію (0,09), для формування стійкої конкурентної переваги та підвищення репутаційної стійкості.

Таким чином, результати PEST-аналізу свідчать про те, що поточна низька ефективність управління маркетинговим потенціалом підприємства,

спричинена його виробничою орієнтацією та організаційними слабкостями, каталізується зовнішнім середовищем.

З метою переходу від декомпозиційного аналізу окремих чинників до стратегічного синтезу та обґрунтування вектора адаптивних управлінських рішень, постає необхідність систематизації всіх виявлених внутрішніх слабких та сильних сторін, а також зовнішніх загроз та можливостей у єдиній концептуальній матриці. Для цього проведемо SWOT-аналіз діяльності ПП «Підприємство» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**SWOT-аналіз управління маркетинговим потенціалом ПП
«Підприємство», 2024 р.**

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
S1. Фінансова стійкість та прибутковість ключових напрямів: стабільна генерація високого прибутку від традиційних культур (пшениця, кукурудза, молоко). S2. Високий виробничий потенціал: наявність значних посівних площ, інвестиції у технічне переоснащення та досвід у ключових виробничих процесах. S3. Диверсифікація продуктового портфеля. S4. Наявність неліквідних виробничих активів: наявність власної молочно-товарної ферми, що є базою для виробництва високомаржинальної продукції.	W1. Відсутність спеціалізованої маркетингової служби та профільного персоналу. W2. Виробничо-орієнтована організаційна культура. W3. Недостатній інформаційно-аналітичний потенціал. W4. Нерівномірність збутових результатів та збитковість окремих продуктів. W5. Слабкий комунікаційний та брендинговий потенціал. Практична відсутність роботи з брендом, цифровим маркетингом та репутацією, що обмежує доступ до каналів збуту.
МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
O1. Можливість переходу до прямих продажів та використання аграрних онлайн-бірж для мінімізації посередницької маржі. O2. Наявність цільових пільгових кредитів та грантів, які можуть бути використані для модернізації та розвитку. O3. Доступність інструментів для побудови якісної аналітичної бази. O4. Переорієнтація споживачів на більш базові та корисні продукти харчування (зокрема, молочну продукцію).	T1. Темпи інфляції та зростання собівартості ресурсів. T2. Непередбачувані коливання цін на зернові та олійні, які вимагають швидкого реагування, що неможливо за відсутності аналітики. T3. Ведення бойових дій та безпекові ризики. T4. Політика мобілізації та дефіцит кадрів. T5. Курсова політика та девальвація . T6. Логістичні та інфраструктурні обмеження.

За даними табл. 2.11 можна зробити висновок, що маркетинговий потенціал ПП «Підприємство» перебуває у стані структурного дисбалансу. Підприємство володіє вагомими сильними сторонами – насамперед, фінансовою стійкістю та потужним виробничим потенціалом, що є надійною базою для розвитку. Водночас, ці переваги нівелюються критичними внутрішніми слабкостями, серед яких ключовою є відсутність інституціоналізованої маркетингової функції, що призводить до слабкості інформаційно-аналітичного потенціалу та, як наслідок, до збитковості окремих товарних позицій.

Зовнішнє середовище характеризується домінуванням надзвичайно високих загроз, представлених економічною волатильністю (інфляція, цінова непередбачуваність) та безпековими ризиками. Це створює постійний тиск на собівартість та мінімізує маржу. Однак, саме в зовнішньому середовищі ідентифіковані вагомні можливості, пов'язані з цифровізацією збутових каналів та технологіями точного землеробства. Таким чином, головне завдання управління маркетинговим потенціалом полягає у розробці адаптивно-інноваційної стратегії, яка має бути спрямована на подолання внутрішніх організаційних слабкостей шляхом інтенсивного використання технологічних можливостей, для ефективного протистояння домінуючим економічним загрозам.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ РИНКУ

3.1. Формування стратегії управління маркетинговим потенціалом у нестабільному ринковому середовищі

Результати комплексної діагностики управління маркетинговим потенціалом ПП «Підприємство» дозволили ідентифікувати ключові чинники, що визначають її низьку ефективність. Виявлено фундаментальну неузгодженість між високим виробничим та фінансовим потенціалом підприємства (сильні сторони) і критичною слабкістю його організаційної та кадрової маркетингової складової. Цей внутрішній дисбаланс, що проявляється у виробничо-орієнтованій культурі та недостатньому аналітичному забезпеченні, каталізується домінуючим впливом зовнішніх економічних та безпекових загроз.

Аналіз показав, що в умовах хронічної ринкової невизначеності, спричиненої інфляційним тиском та ціновою волатильністю, неможливо забезпечити стабільну прибутковість продуктового портфеля (збитковість меду, ріпаку) без інституціоналізації маркетингової функції. Визначені у ході SWOT-аналізу технологічні можливості (цифровізація збуту та точне землеробство) є єдиним реальним джерелом конкурентної переваги та мінімізації ризиків, але їхнє використання неможливе за поточної організаційної структури.

Таким чином, стратегічна мета підприємства полягає не лише у збереженні існуючих виробничих потужностей, але й у формуванні адаптивної управлінської системи, здатної оперативно реагувати на зовнішні шоки. Це вимагає розробки цілісної стратегії управління маркетинговим потенціалом, яка базуватиметься на принципах інноваційності та ринкової орієнтації.

На основі проведеного SWOT-аналізу, можна сформуувати чотири групи стратегій, які необхідно реалізувати ПП «Підприємство» для підвищення ефективності управління маркетинговим потенціалом в умовах нестабільності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Стратегії управління маркетинговим потенціалом ПП
«Підприємство» (за матрицею SWOT), 2026 р.**

Тип стратегії	Комбінація факторів	Назва стратегічного напрямку
SO (сила-можливості)	S1, S4 + O1, O3	Стратегія агресивної технологічної модернізації
WO (слабкість-можливості)	W1, W3, W5 + O2, O5	Стратегія інституціоналізації маркетингу та ринкової адаптації
ST (сила-загрози)	S1 + T1, T2, T5	Стратегія фінансового захисту та мінімізації ризиків
WT (слабкість-загрози)	W2, W4 + T1, T4, T6	Стратегія глибокої внутрішньої реструктуризації

Розроблена система стратегічних альтернатив (табл. 3.1) є комплексною та багаторівневою, забезпечуючи як наступальну ринкову позицію, так і захист від макроекономічних ризиків. Пріоритетне значення у структурі стратегічного вибору відводиться агресивній технологічній модернізації (SO) та інституціоналізації маркетингу (WO). Ці стратегії відображають необхідність використання існуючих сильних сторін підприємства (фінансова стійкість, виробничий потенціал) та імплементації технологічних можливостей (цифровізація, точне землеробство) для подолання критичних організаційних слабкостей (відсутність маркетингової функції та аналітики). Водночас, стратегії фінансового захисту (ST) та внутрішньої реструктуризації (WT) є імперативними у сучасних умовах, оскільки вони спрямовані на нейтралізацію найбільш вагомих економічних та кадрових загроз (T1, T2, T4) шляхом впровадження системи хеджування цінових ризиків, бронювання ключового персоналу та переходу до ринково-орієнтованої культури. Таким чином, розроблена матриця стратегій створює чіткий вектор управлінських

дій, який дозволяє ПП «Підприємство» підвищити свою адаптивність та конкурентоспроможність в умовах високої ринкової невизначеності.

Для забезпечення практичної реалізації розроблених стратегічних альтернатив та їхньої інтеграції у систему управління підприємством, необхідно здійснити їхнє деталізоване обґрунтування та розробку конкретних механізмів впровадження. Розглянемо кожну з визначених стратегій, починаючи зі стратегії агресивної технологічної модернізації, яка є ключовою для використання конкурентних можливостей у короткостроковій перспективі (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Характеристика стратегії агресивної технологічної модернізації
ПП «Підприємство», 2026 р.**

Основна мета стратегії	Ключові заходи
Використання фінансової стійкості та виробничого досвіду для захоплення нових цифрових каналів збуту та зниження собівартості.	1. Інвестиції у точне землеробство (O3) для зниження інфляційних витрат (T1). 2. Розвиток цифрових каналів збуту (O1) (онлайн-біржі, власні B2B-платформи) для мінімізації залежності від традиційних посередників. 3. Спрямування прибутку (S1) на модернізацію переробних активів (S4) для доданої вартості.

Як видно з табл. 3.2, стратегія агресивної технологічної модернізації (SO-стратегія) є ключовою наступальною позицією ПП «Підприємство» у сфері управління маркетинговим потенціалом. Вона безпосередньо спрямована на використання фундаментальних сильних сторін підприємства – фінансової стійкості (S1) та потужного виробничого потенціалу (S2, S4) – для імплементації найбільш вагомих технологічних можливостей (O1, O3). Запропоновані заходи мають чітку двоєдину мету у контексті мінімізації ризиків та підвищення ефективності. По-перше, інвестиції у точне землеробство забезпечують технологічну відповідь на інфляційну загрозу (T1), що дозволяє раціоналізувати витрати ресурсів і знизити собівартість продукції. По-друге, розвиток цифрових каналів збуту (онлайн-біржі) є стратегічним кроком для диверсифікації ризиків та мінімізації залежності від

традиційних посередників, підвищуючи таким чином збутову ефективність. Успішна реалізація цього напряму дозволить підприємству підвищити цінову конкурентоспроможність, що є критичним для забезпечення довгострокової прибутковості.

Хоча стратегія агресивної технологічної модернізації забезпечує ефективне використання зовнішніх технологічних можливостей та посилює захист від економічних загроз, вона не вирішує кореневих внутрішніх проблем, зокрема, кадрової та організаційної неінституціоналізованості маркетингової функції (W1, W3). Ігнорування цих слабкостей унеможливить повноцінну реалізацію технологічних переваг, оскільки підприємству бракуватиме компетенцій для управління новими цифровими каналами та аналізу отриманих даних.

З огляду на це, наступним імплементаційним кроком має стати реалізація стратегії інституціоналізації маркетингу та ринкової адаптації (WO-стратегії) (табл. 3.3). Ця стратегія використовує сприятливі зовнішні фактори (розвиток CRM-систем, тренд на локалізацію) для подолання внутрішніх управлінських недоліків, що є необхідною умовою для переходу ПП «Підприємство» від виробничо-орієнтованої до ринково-орієнтованої моделі управління.

Таблиця 3.3

Характеристика стратегії інституціоналізації маркетингу та ринкової адаптації ПП «Підприємство», 2026 р.

Основна мета стратегії	Ключові заходи
Подолання внутрішніх організаційних слабкостей шляхом використання сприятливих зовнішніх трендів та інструментів для створення стійкої маркетингової функції.	1. Створення мінімальної маркетингової одиниці (W1), відповідальної за аналіз та комунікації. 2. Впровадження CRM-системи (O5) для усунення слабкості W3 та систематизації клієнтських даних. 3. Розробка програми регіонального брендингу для молочної продукції, використовуючи тренд на локалізацію (O2). 4. Посилення комунікаційного потенціалу через використання соціальних мереж та контент-маркетингу (W5).

Як бачимо з табл. 3.3., стратегія інституціоналізації маркетингу та ринкової адаптації є необхідною для усунення внутрішніх слабкостей (W1, W3, W5) шляхом використання доступних зовнішніх можливостей (O2, O4, O5). Її основна мета полягає у формуванні повноцінної маркетингової функції та побудові ефективної інформаційно-аналітичної бази. Вона є критично необхідною для повноцінного використання технологічних переваг, визначених SO-стратегією. Ключовим заходом є створення спеціалізованої маркетингової одиниці, що забезпечить перехід від виробничо-орієнтованої культури до ринково-орієнтованої. Водночас, впровадження CRM-системи та використання зовнішньої можливості (O5) сприятиме негайному усуненню дефіциту інформаційно-аналітичного потенціалу, що є прямою відповіддю на потребу в підвищенні якості управлінських рішень. Нарешті, використання тренду на локалізацію (O2) через брендинг дозволить подолати слабкість комунікацій (W5) та підвищити маржинальність продукції на внутрішньому ринку, особливо для низькорентабельних сегментів (молоко, мед). Таким чином, WO-стратегія забезпечує внутрішню готовність підприємства до протистояння зовнішнім шокам.

Реалізація стратегій SO та WO створює необхідну зовнішню конкурентоспроможність і внутрішню організаційну спроможність. Проте, вони не дають прямої відповіді на найбільш вагомі та неконтрольовані економічні загрози, які можуть нівелювати всі внутрішні досягнення. Інфляційне зростання собівартості (T1) та цінова волатильність (T2) становлять постійну небезпеку для фінансової стійкості, незважаючи на впроваджені маркетингові інструменти.

Для забезпечення фінансової стійкості та захисту від макроекономічних ризиків, необхідно впровадити Стратегію фінансового захисту та мінімізації ризиків (ST-стратегія). Ця стратегія є оборонною, вона використовує головну силу підприємства – його фінансову стійкість (S1) – для побудови механізмів захисту від найбільш значущих зовнішніх загроз.

Стратегія фінансового захисту та мінімізації ризиків спрямована на використання сильних сторін (S1, S3) ПП «Підприємство» для протидії найбільш критичним загрозам (T1, T2, T5), які можуть призвести до фінансової дестабілізації. Її основною метою є формування системи фінансового хеджування (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Характеристика стратегії фінансового захисту та мінімізації ризиків ПП «Підприємство», 2026 р.

Основна мета стратегії	Ключові заходи
Використання фінансової стійкості та диверсифікації продукції для протидії економічним та ціновим загрозам.	1. Розробка та впровадження системи хеджування цінкових ризиків (T2) (форвардні контракти, ф'ючерси) для ключових культур. 2. Створення ліквідного резервного фонду (S1) для протидії безпековим ризикам (T3) та валютним коливанням (T5). 3. Перегляд продуктової диверсифікації (S3), із закриттям або радикальною реорганізацією збиткових напрямів (мед, свині). 4. Забезпечення фінансової прозорості та регулярний аналіз структури собівартості для контролю інфляційного тиску (T1).

На основі інформації, наведеної в табл. 3.4, можна зробити висновок, що стратегія фінансового захисту та мінімізації ризиків (ST-стратегія) є оборонною, але критично важливою для забезпечення довгострокової стійкості ПП «Підприємство». Вона спрямована на використання найвагомішої внутрішньої переваги – фінансової стійкості (S1) – для побудови надійного бар'єру проти масштабних економічних загроз (T1, T2, T5), які неможливо усунути через внутрішні організаційні зміни. Ключовим елементом є впровадження інструментів фінансового хеджування (форвардні контракти), що дозволяє підприємству захистити свій дохід від цінової волатильності та підвищити прогнозованість грошових потоків. Створення ліквідного резервного фонду та протоколів валютного менеджменту є необхідною превентивною мірою для мінімізації впливу курсових коливань (T5) та покриття інфляційних витрат. Таким чином, ST-стратегія слугує

фінансовим фундаментом, що підтримує реалізацію наступальних стратегій (SO та WO) в умовах високої невизначеності.

Послідовна реалізація стратегій модернізації (SO), інституціоналізації (WO) та фінансового захисту (ST) забезпечує підприємству конкурентні переваги та економічний захист. Проте, вони не вирішують проблем організаційної культури та неефективності окремих товарних напрямів, які поглиблюються під впливом зовнішніх загроз. Зокрема, виробничо-орієнтована культура (W2) та збитковість деяких продуктів (W4), поєднана з кадровими ризиками (T4), потребують радикальних внутрішніх змін. Саме для усунення цієї внутрішньої вразливості у відповідь на зовнішні ризики, необхідна Стратегія глибокої внутрішньої реструктуризації (WT-стратегія). Ця стратегія є найбільш радикальною, оскільки вона вимагає перегляду внутрішніх процесів, культури та продуктового портфеля.

Стратегія глибокої внутрішньої реструктуризації спрямована на нейтралізацію найбільш критичних слабкостей (W2, W4) шляхом усунення найбільш чутливих до загроз (T1, T4, T6) внутрішніх недоліків. Її основною метою є оптимізація операційної ефективності та підвищення стійкості до кадрових та логістичних обмежень (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Характеристика стратегії глибокої внутрішньої реструктуризації

ПП «Підприємство», 2026 р.

Основна мета стратегії	Ключові заходи
Нейтралізація найбільш критичних загроз за рахунок усунення найбільш вразливих внутрішніх слабкостей.	1. Перехід від виробничо-орієнтованої до ринково-орієнтованої культури (W2) через навчання керівного складу. 2. Термінова оптимізація собівартості (W4) збиткових напрямів, зокрема, за рахунок перегляду логістики (T6). 3. Розробка програми бронювання ключового персоналу (T4) та підвищення кваліфікації наявного персоналу для заповнення кадрових прогалин. 4. Оптимізація внутрішньої логістики та пошук альтернативних постачальників для мінімізації залежності від інфраструктурних обмежень (T6) та інфляції (T1).

Згідно табл. 3.5, стратегія глибокої внутрішньої реструктуризації (WT-стратегія) є необхідним стабілізуючим елементом комплексної стратегії, оскільки вона сфокусована на усуненні найбільш вразливих інституційних недоліків (W2, W4), які поглиблюються під впливом зовнішніх загроз (T1, T4, T6). Ключові заходи передбачають радикальну оптимізацію збиткових напрямів (мед, свині) та, що є фундаментальним, зміну організаційної культури з виробничо-орієнтованої на ринково-орієнтовану. Введення системи бронювання ключового персоналу є прямою відповіддю на кадрові ризики (T4). Реалізація цієї стратегії має вирішальне значення для досягнення операційної стійкості підприємства, оскільки вона ліквідує внутрішні дисфункції, які знецінюють ефект від наступальних стратегій (SO та WO).

Таким чином, чотири групи стратегій, обґрунтовані на основі SWOT-аналізу, формують цілісну адаптивну модель управління маркетинговим потенціалом ПП «Підприємство», забезпечуючи синергію між наступальними та оборонними діями. Реалізація цього інтегративного підходу є необхідною умовою для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

3.2. Ризики та перспективи розвитку маркетингового потенціалу підприємства в умовах невизначеності

Для забезпечення реалістичності та стійкості запропонованих змін, необхідно здійснити системну оцінку імплементаційних бар'єрів та прогнозування довгострокових наслідків. Ідентифікація ризиків реалізації та оцінка перспектив розвитку дозволяє сформувати завершену модель управління в умовах невизначеності.

Ефективність впровадження розроблених стратегій прямо залежить від здатності ПП «Підприємство» подолати внутрішні та зовнішні фактори, що можуть ускладнити або унеможливити виконання запланованих заходів. Ключові ризики, пов'язані з реалізацією стратегії інституціоналізації

маркетингу (WO-стратегія), технологічної модернізації (SO-стратегія) та фінансового захисту (ST-стратегія), згруповано за функціональним критерієм (рис. 3.1).

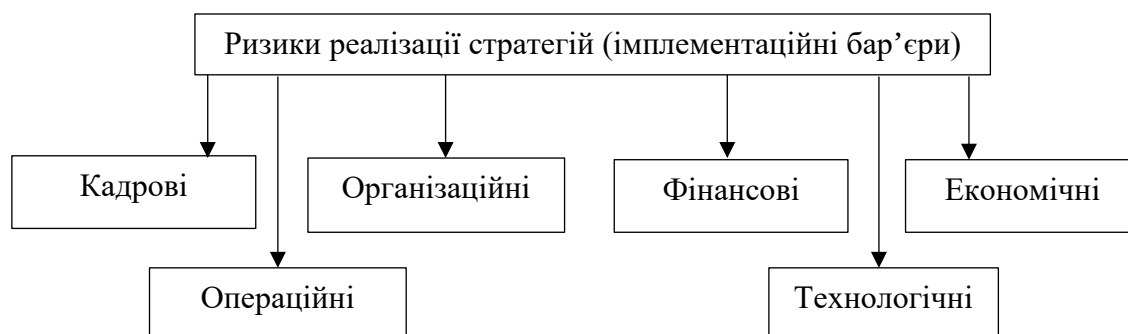


Рис. 3.1. Ризики розвитку маркетингового потенціалу ПП «Підприємство» в умовах невизначеності

Джерело: власна розробка автора

Кадрові та організаційні ризики безпосередньо пов'язані з внутрішніми слабкостями (W1, W2) та вимагають фундаментальних змін у структурі управління.

Ризик опору змінам та інерції управління (W2): головний ризик полягає у несприйнятті керівним складом необхідності переходу від виробничо-орієнтованої культури до ринково-орієнтованої. Історична централізація управлінських рішень та сильна роль керівника можуть уповільнити або заблокувати делегування повноважень новій маркетинговій одиниці, нівелюючи ефект від WO-стратегії та WT-стратегії.

Ризик дефіциту кваліфікованого персоналу (W1 та T4): існує висока ймовірність неможливості швидкого найму кваліфікованого маркетинголога-аналітика в умовах загального кадрового дефіциту, посиленого мобілізаційними ризиками (T4). Це може відтермінувати впровадження CRM-системи та цифрових каналів збуту (O1), оскільки наявний персонал не володіє необхідними компетенціями для їхнього ефективного використання.

Фінансові та економічні ризики пов'язані з впливом зовнішніх економічних загроз (T1, T2, T5) на інвестиційну складову стратегій.

Ризик інвестиційної волатильності (T1, T5): різке зростання вартості імпортного обладнання (зокрема, для точного землеробства – O3) внаслідок курсових коливань (T5) або інфляційного тиску (T1) може перевищити запланований інвестиційний бюджет. Це ускладнить або змусить відкласти реалізацію SO-стратегії, зменшуючи шанси на зниження собівартості.

Ризик неефективності хеджування (T2): недосконалість або недостатня ліквідність механізмів форвардних контрактів (ST-стратегія) на вітчизняному ринку може призвести до того, що фінансовий захист від цінової волатильності (T2) виявиться менш ефективним, ніж очікувалося, зберігаючи високий ціновий ризик.

Операційні та технологічні ризики стосуються практичного впровадження інновацій та роботи збутових каналів.

Ризик технологічної інтеграції та адаптації: впровадження CRM-системи та цифрових платформ збуту (O1) може супроводжуватися технічними збоями, труднощами інтеграції з наявним обліковим програмним забезпеченням підприємства або недостатнім рівнем користувацької адаптації персоналу. Це може призвести до тимчасової дезорганізації збуту та дискредитації ідеї цифрової трансформації.

Ризик логістичних обмежень (T6): збереження нестабільності експортних шляхів (T6) або посилення інфраструктурних обмежень може нівелювати переваги від цифровізації збуту (O1), оскільки підприємство зможе знаходити покупців онлайн, але матиме труднощі з ефективною та економічно обґрунтованою доставкою продукції.

Незважаючи на зазначені ризики, реалізація розробленої комплексної стратегії відкриває перед ПП «Підприємство» низку суттєвих довгострокових перспектив для розвитку його маркетингового потенціалу. Перехід від виробничо-орієнтованої моделі до ринково-адаптивної дозволить не лише

мінімізувати вплив економічних загроз (T1, T2), але й створити стійку конкурентну перевагу на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Впровадження стратегії агресивної технологічної модернізації (SO) через точне землеробство дозволить раціоналізувати використання дорогих імпортованих ресурсів. Це забезпечить планове зниження собівартості виробництва найбільш прибуткових культур, що є єдиною довгостроковою відповіддю на інфляційний тиск. Це в свою чергу, допоможе сформувати стійку конкурентну перевагу через собівартість. Економічна ефективність від запровадження даної стратегії наведена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Плановий економічний ефект від запровадження стратегії агресивної технологічної модернізації в ПП «Підприємство», 2026 р.

Напрямок ефекту	Стратегічний захід	База розрахунку (2024 р.)	Очікуваний ефект	Очікувана фінансова вигода, тис. грн.
Зниження собівартості (SO)	Впровадження точного землеробства (O3)	Сукупна повна собівартість кукурудзи та пшениці: 36253,7 тис. грн.	Зниження собівартості на 7%	2537,76
Оптимізація збиткових напрямів (WT)	Перехід збиткових культур на беззбитковий рівень	Сукупний фінансовий збиток від реалізації меду, живої маси свиней, ріпаку та овочів: 759,29 тис. грн.	Ліквідація збитку (досягнення 0% рентабельності)	759,29
Разом	х	х	х	3297,05

Дані табл. 3.6 засвідчують високий потенціал даного напрямку для зміцнення фінансового стану ПП «Підприємство». Сукупний прогнозований економічний ефект від реалізації заходів, спрямованих на зниження собівартості та ліквідацію збитків, становить 3297,05 тис. грн у середньостроковій перспективі. Даний фінансовий результат формується за рахунок двох ключових компонентів, що прямо відповідають на внутрішні слабкості та зовнішні загрози. Технологічне хеджування): впровадження точного землеробства забезпечить зниження собівартості виробництва

ключових зернових (пшениця, кукурудза) на 7%. Це генерує економію у розмірі 2537,76 тис. грн та є прямою та найбільш ефективною відповіддю підприємства на загрозу інфляційного зростання собівартості. Операційна ліквідація збитків: переведення збиткових товарних позицій (мед, жива маса свиней, ріпак та овочі), сукупний фінансовий збиток яких у 2024 році становив 759,29 тис. грн, на беззбитковий рівень забезпечує повне відновлення цього ресурсу. Це є необхідним кроком для усунення нерівномірності збутових результатів. Таким чином, стратегія агресивної технологічної модернізації є фінансово-обґрунтованою та фундаментальною для підвищення внутрішньої ефективності, оскільки вона прямо трансформує інвестиції у прибуток та усуває основні джерела операційних втрат.

Стратегія інституціоналізації маркетингу (WO), зокрема через створення профільної одиниці та впровадження CRM-системи, дозволить підприємству перейти від реактивного до проактивного управління. Це підвищить якість прогнозування попиту та дозволить оптимізувати час продажу, захищаючи дохід від цінової волатильності.

Розвиток цифрових каналів збуту (O1) зменшить залежність від обмеженої кількості великих трейдерів, що призведе до скорочення посередницької маржі та підвищення середньої ціни реалізації. Брендинг (WO-стратегія) дозволить перевести частину продукції (молоко, мед) у вищий ціновий сегмент.

Економічний ефект стратегії інституціоналізації маркетингу та ринкової адаптації (WO-стратегія) має переважно синергетичний та непрямий характер. Вигода формується не стільки за рахунок зниження виробничих витрат, скільки за рахунок підвищення ефективності взаємодії з ринком (зростання цінової маржі, оптимізація збутових процесів) та усунення управлінських слабкостей.

Прогноз планового економічного ефекту, що формується за рахунок чотирьох ключових заходів, наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Плановий економічний ефект від запровадження стратегії
інституціоналізації маркетингу в ПП «Підприємство», 2026 р.**

Напрямок ефекту	Стратегічний захід	База розрахунку (2024 р.)	Очікуваний ефект	Очікувана фінансова вигода, тис. грн.
Дохід (зростання обсягу)	Створення мінімальної маркетингової одиниці (W1). Посилення комунікаційного потенціалу (W5)	Сукупний дохід 2024 р.: 204672 тис. грн.	Збільшення обсягу продажів на 0,5%	1023,36
Економія (зниження витрат)	Впровадження CRM-системи (O5)	Сукупні витрати на збут: 2760 тис. грн.	Зниження витрат на збут на 2%	55,2
Дохід (зростання маржі)	Розробка програми регіонального брендингу (O2)	Дохід від реалізації молока: 59772,58 тис. грн.	Зростання середньої ціни реалізації молока на 4%	2390,90
Разом	х	х	х	3469,46

Проведений розрахунок планового економічного ефекту (табл. 3.7) підтверджує, що стратегія інституціоналізації маркетингу (WO-стратегія) є високорентабельною інвестицією в управлінську функцію підприємства. Сукупний прогнозований економічний ефект від реалізації трьох ключових заходів становить 3469,46 тис. грн. Це свідчить про те, що інвестиції в організаційну та інформаційно-аналітичну складові є не просто усуненням внутрішніх слабкостей, а потужним джерелом генерації додаткового прибутку. Фінансова вигода формується за рахунок таких компонентів. Посилення цінового позиціонування (2390,90 тис. грн): розробка програми регіонального брендингу (O2) для молочної продукції дозволяє перевести її у вищий ціновий сегмент. Зростання середньої ціни реалізації молока на 4% є прямою відповіддю на зміну споживчих пріоритетів та забезпечує найбільший одиничний внесок у загальний ефект. Зростання обсягів збуту (1023,36 тис. грн): створення мінімальної маркетингової одиниці (W1) та посилення комунікацій (W5) забезпечує зростання загального обсягу продажів на 0,5%, демонструючи пряму кореляцію між інституціоналізацією маркетингу та

ринковою активністю. Оптимізація витрат (55,2 тис. грн): впровадження CRM-системи (O5) прямо усуває слабкість інформаційно-аналітичного потенціалу, що дозволяє оптимізувати операційні витрати на збут на 2%.

Таким чином, WO-стратегія є фінансово виправданою та необхідною для усунення внутрішніх організаційних слабкостей (W1, W5), оскільки вона генерує економічний ефект, що значно перевищує потенційні інвестиційні витрати на її реалізацію.

Наступним кроком у системному обґрунтуванні запропонованих стратегій є оцінка їхнього впливу на мінімізацію ключових зовнішніх загроз. Оскільки економічне середовище ПП «Підприємство» характеризується високою ціновою волатильністю (T2) та курсовими ризиками (T5), необхідно деталізувати фінансовий ефект від Стратегії фінансового захисту та мінімізації ризиків (ST-стратегії). Ця стратегія є оборонною, але її успіх має вирішальне значення для збереження сукупного прибутку, отриманого від реалізації наступальних стратегій (SO та WO).

Таблиця 3.8

Плановий економічний ефект від впровадження стратегії фінансового захисту та мінімізації ризиків ПП «Підприємство», 2026 р.

Напрямок ефекту	Стратегічний захід	База розрахунку (2024 р.)	Очікуваний ефект	Очікувана фінансова вигода, тис. грн.
Уникнення витрат	Впровадження системи хеджування цінових ризиків (T2)	Сукупний прибуток від зернових, зернобобових та олійних культур: 82077,81 тис. грн.	Захист 3% сукупного прибутку від волатильності	2462,33
Уникнення витрат	Створення ліквідного резервного фонду (T5)	Середній обсяг імпортозалежних закупівель: 15000 тис. грн.	Запобігання витрат у 1% від курсових коливань	150,00
Разом	х	х	х	2 612,33

Проведений розрахунок економічного ефекту (табл. 3.8) підтверджує критичну необхідність реалізації стратегії фінансового захисту та мінімізації ризиків (ST-стратегія) як оборонного механізму для збереження фінансової

стійкості ПП «Підприємство». Сукупна фінансова вигода від уникнення втрат прогнозується на рівні 2612,33 тис. грн. Цей ефект має ключове значення, оскільки він прямо протидіє найбільш вагомим зовнішнім економічним загрозам (T2, T5), які неможливо контролювати на рівні операційної діяльності. Захист від цінової волатильності (2517,49 тис. грн): впровадження системи хеджування (форвардні контракти) дозволяє захистити 3% сукупного прибутку від зернових та олійних культур. Це є стратегічним заходом для мінімізації впливу непередбачуваних коливань цін (T2), що забезпечує прогнозованість грошових потоків і дозволяє підприємству планувати подальші інвестиції, незважаючи на зовнішню невизначеність. Запобігання курсовим втратам (150,00 тис. грн): створення ліквідного резервного фонду та протоколів валютного менеджменту забезпечує захист від втрат, спричинених девальвацією національної валюти (T5) при здійсненні імпортозалежних закупівель. Таким чином, ST-стратегія є фундаментом фінансової безпеки, що гарантує збереження значної частини прибутку, отриманого завдяки наступальним стратегіям (SO та WO), і є необхідною умовою для загальної економічної стійкості підприємства.

Хоча комплекс стратегій відкриває значний потенціал, його реалізація критично залежить від подолання організаційних та кадрових ризиків, пов'язаних з опором керівництва до переходу на ринково-орієнтовану культуру та дефіцитом кваліфікованого аналітичного персоналу. Фінансові та технологічні ризики є вторинними і можуть бути нівельовані завдяки фінансовій стійкості підприємства.

Запропонована стратегічна модель є фінансово виправданою та високоефективною, оскільки генерує сукупний потенційний економічний ефект у розмірі 9378,84 тис. грн. Ця вигода формується трьома взаємодоповнюючими напрямками:

Економія витрат: 3297,05 тис. грн – досягається через зниження собівартості (точне землеробство) та ліквідацію збитковості окремих товарних напрямів.

Зростання доходу (WO): 3469,46 тис. грн – досягається через підвищення цінової маржі (регіональний брендинг) та зростання обсягів збуту завдяки інституціоналізації маркетингу.

Уникнення втрат (ST): 2612,33 тис. грн – досягається через фінансове хеджування та створення резервних фондів, що захищає прибуток від цінової та курсової волатильності.

Дослідження підтверджує, що запропонована система стратегій забезпечує синтез наступальних та оборонних дій. Успіх впровадження WO-стратегії (інституціоналізація маркетингу) є каталізатором для всіх інших напрямів, оскільки лише вона забезпечує підприємство необхідними аналітичними компетенціями для управління новими технологіями та хеджуванням.

Таким чином, розроблена модель управління маркетинговим потенціалом є життєздатною та забезпечує ПП «Підприємство» чіткий вектор для досягнення операційної ефективності та довгострокової економічної стійкості в умовах ринкової невизначеності. Цей вектор ґрунтується на системній інтеграції чотирьох груп стратегій (SO, WO, ST, WT), які синергетично поєднують наступальні дії (технологічна модернізація та інституціоналізація маркетингу) з оборонними механізмами (фінансовий захист та внутрішня реструктуризація).

Незважаючи на наявність імплементаційних бар'єрів, зокрема організаційного опору змінам та кадрового дефіциту аналітичних фахівців, успішна реалізація моделі дозволить підприємству здійснити фундаментальний перехід від виробничо-орієнтованої до ринково-адаптивної культури управління. Це дасть змогу трансформувати найбільш вагомі зовнішні загрози (цінова волатильність, інфляція) у керовані операційні ризики, забезпечуючи стійку конкурентну перевагу на ринку аграрної продукції.

ВИСНОВКИ

1. Маркетинговий потенціал – це здатність підприємства використовувати наявні маркетингові ресурси (інформаційні, кадрові, фінансові, матеріальні) для створення конкурентних переваг і стабільного розвитку. У структурі маркетингового потенціалу виділяють такі основні компоненти: інформаційно-аналітичний, кадровий, організаційно-управлінський, інноваційний, фінансово-економічний та комунікаційний потенціал.

2. Виділяють наступні підходи до управління маркетинговим потенціалом: системний, ресурсний, процесний, компетентнісний, ситуаційний, стратегічний, адаптивний та інноваційний.

3. Аналіз кадрового забезпечення ПП «Підприємство» свідчить, що на підприємстві відсутня спеціалізована маркетингова служба, а функції з маркетингу покладені на керівника підприємства та планово-економічний відділ.

4. Ефективність управління маркетинговим потенціалом значною мірою визначається результатами збутової діяльності. Найбільший вклад у формування прибутку підприємства забезпечили такі види продукції: зерно пшениці – 36573,37 тис. грн, кукурудза – 32890,88 тис. грн, молоко – 17147,78 тис. грн, насіння соняшнику – 5600,97 тис. грн, жива маса великої рогатої худоби – 4384,45 тис. грн, ячмінь – 3360,39 тис. грн, овес – 2109,69 тис. грн та горох – 1634,73 тис. грн. Водночас реалізація окремих видів продукції виявилася збитковою.

5. Результати PEST-аналізу свідчать про те, що поточна низька ефективність управління маркетинговим потенціалом підприємства, спричинена його виробничою орієнтацією та організаційними слабкостями, каталізується зовнішнім середовищем. Найбільш вагомими факторами тиску є темпи інфляції та зростання собівартості ресурсів (0,23), міграційні процеси (0,20), ведення бойових дій (0,18) та політика мобілізації (0,12). Водночас,

технологічні фактори є найбільш виразним джерелом стратегічних можливостей (сукупна вага 0,81).

6. В результаті SWOT-аналізу діяльності ПП «Підприємство» виявлено, що підприємство володіє вагомими сильними сторонами – фінансовою стійкістю та потужним виробничим потенціалом. Водночас, ці переваги нівелюються критичними внутрішніми слабкостями, серед яких ключовою є відсутність інституціоналізованої маркетингової функції. Зовнішнє середовище характеризується домінуванням надзвичайно високих загроз, представлених економічною волатильністю та безпековими ризиками. Однак, несе і можливості, пов'язані з цифровізацією збутових каналів та технологіями точного землеробства.

7. На основі SWOT-аналізу сформульовано чотири групи стратегій, які необхідно реалізувати ПП «Підприємство» для підвищення ефективності управління маркетинговим потенціалом в умовах нестабільності.

8. Впровадження стратегії агресивної технологічної модернізації (SO) через точне землеробство забезпечить планове зниження собівартості виробництва найбільш прибуткових культур. Сукупний прогнозований економічний ефект від реалізації заходів, спрямованих на зниження собівартості та ліквідацію збитків, становить 3297,05 тис. грн у середньостроковій перспективі.

9. Стратегія інституціоналізації маркетингу (WO-стратегія) є високорентабельною інвестицією в управлінську функцію підприємства. Сукупний прогнозований економічний ефект від реалізації ключових заходів (створення мінімальної маркетингової одиниці, посилення комунікаційного потенціалу, впровадження CRM-системи, розробка програми регіонального брендингу) становить 3469,46 тис. грн.

10. Реалізації стратегії фінансового захисту та мінімізації ризиків (ST-стратегія) як оборонного механізму для збереження фінансової стійкості ПП «Підприємство» принесе фінансову вигоду від уникнення втрат на рівні 2612,33 тис. грн.

11. Стратегія глибокої внутрішньої реструктуризації (WT-стратегія) сфокусована на усуненні найбільш вразливих інституційних недоліків. Ключові заходи передбачають радикальну оптимізацію збиткових напрямів (мед, жива маса свиней) та зміну організаційної культури з виробничо-орієнтованої на ринково-орієнтовану.

12. Ризики розвитку маркетингового потенціалу ПП «Підприємство» в умовах невизначеності можна згрупувати за функціональним критерієм: кадрові, організаційні, фінансові, економічні, операційні, технологічні.

13. Незважаючи на наявність імплементаційних бар'єрів, розроблена модель управління маркетинговим потенціалом є життєздатною та забезпечує ПП «Підприємство» чіткий вектор для досягнення операційної ефективності та довгострокової економічної стійкості в умовах ринкової невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва Н., Зінковська Д. Діагностика маркетингового потенціалу підприємства як базис підвищення його конкурентоспроможності. Mechanism of an Economic Regulation. 2017. Вип. 3 (77). С. 55–64.
2. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Маркетинговий потенціал як адаптаційний складник сучасного економічного розвитку підприємств. Проблеми системного підходу в економіці : зб. наук. праць. 2020. Вип. 2 (76). С.137–145.
3. Беспалов В., Фесюн Д. Роль маркетингового потенціалу в розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-134>
4. Бовкун О.А. Концептуальні основи стратегічного планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання. Бізнес-навігатор. 2019. Вип. 1. С. 54–58.
5. Боєнко О.Ю., Петренко Д.С. Методичний підхід до оцінки маркетингового потенціалу підприємства в контексті маркетингового менеджменту. Бізнесінформ. 2023. № 10. С. 404–412. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-404-412>
6. Божко В.М. Маркетинговий потенціал: сутність, складові та взаємозв'язок з економічним потенціалом. Економічний форум. Економіка та управління персоналом. 2012. 43 с.
7. Гончаренко В.О. Інноваційні підходи до формування маркетингового потенціалу аграрних підприємств. Економіка АПК. 2022. № 23 (1). С. 12–19.
8. Гуменюк О. Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 281–285.

9. Дайновський Ю.А., Семак Б.Б. Вовчанська О.М. Стратегічне значення комунікацій як складової маркетингового потенціалу підприємства. Підприємництво і торгівля. 2018. Вип. 22. С 69–74.
10. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. Навчальний посібник. Київ: ДУТ. 2019. 146 с.
11. Дідченко О.І. Маркетинговий потенціал підприємства як складова економічного потенціалу. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. № 1. С. 269–272
12. Іваненко В.О., Ковальчук О.Р. Оцінка маркетингового потенціалу підприємства: компаративний аналіз наукових підходів. «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування. 2019. Вип. 1 (87). С. 72–82. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-1\(87\)-72-82](https://doi.org/10.26642/jen-2019-1(87)-72-82)
13. Ігнатенко М.М., Бритвенко А.С. Виробничий і маркетинговий потенціал аграрних підприємств і корпорацій на ринку продовольчої продукції. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 40. С. 112-115.
14. Ільченко Т.В. Роль SWOT-аналізу в обґрунтуванні перспектив розвитку аграрного підприємства. Науковий журнал «Причорноморські економічні студії». 2017. № 23. С. 79–83.
15. Король Ю., Письмак В. Розвиток маркетингового потенціалу аграрних підприємств. Modeling the development of the economic systems, 2024. Вип. 3. С. 394–400. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-56>
16. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства, формування та оцінка : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
17. Красноруцький О., Маренич Т., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал», «виробничий потенціал» та «економічний потенціал». Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Вип. 9 (2). С. 113–121.
18. Краузе О.І., Піняк І.Л., Шпилик С.В. Маркетинговий стратегічний аналіз конкурентного потенціалу комерційного підприємства. Галицький

економічний вісник Тернопільського національного технічного університету. 2022. Вип. 76 (3). С. 81–90. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39212>

19. Курбацька Л., Рекман М., Староконь, Д. Формування та оцінка маркетингового потенціалу аграрного підприємства. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-128>

20. Кучер О.В. Оцінка розвитку маркетингової діяльності на підприємствах АПК. Університетські наукові записки. Часопис Хмельницького університету управління та права. 2012. № 3 (43). С. 535–539.

21. Маматова Л.Ш. Місце маркетингового потенціалу в системі фінансово-інвестиційного потенціалу підприємств. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : зб. наук. Праць ДВНЗ «ПДТУ». Маріуполь. 2017. Вип. 15. С. 140–145.

22. Матвеев В.В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. Молодий вчений. 2015. Вип. 2 (2). С. 179–184.

23. Мельник С. В. Розвиток маркетингового потенціалу аграрного сектору: світовий досвід та українські реалії. Харків : КХНУ. 2021. 300 с.

24. Мороз Л.А., Лебідь Т.В. Стратегічний аналіз маркетингового потенціалу підприємства. Л. : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка». 2009. С. 45–50. URL: <http://vlp.com.ua/files/special/30.pdf> (дата звернення 5.05.2025).

25. Овсієнко Н.В. Дослідження маркетингового потенціалу промислового підприємства на прикладі ПрАТ «ОТІС». Економічний простір, 2021. Вип. 167. С. 71–75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/167-13>

26. Олексюк О. Маркетинговий потенціал підприємств цементної промисловості України. Маркетинг в Україні. 2001. № 4. С. 42–45.

27. Олійник О.В., Іваненко В.О. Маркетинговий потенціал промислових підприємств України. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2016. № 1. С. 97–103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2016_1_14

28. Піжук О.І., Пронькін М.С. Методика проведення SWOT-аналізу як передумови прийняття стратегічних рішень на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Випуск 16. 2017. С. 427–434.

29. Пижьянов С. Маркетинговий потенціал в економічній діяльності промислових підприємств. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. Вип. 1 (69). С. 101–109. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-101-109>

30. Поліщук І.І., Гудима Н.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 20. С. 514–517.

31. Поліщук І.І., Коновал В.В., Середницька Л.П. Маркетинговий потенціал: стратегічні орієнтири розвитку. : монографія. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ. 2019. 284 с. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/card.php?lang=en&id=26372> (дата звернення 15.04.2025).

32. Рожко Н., Бурлицька О. Формування маркетингового потенціалу в умовах сучасного ринку. Галицький економічний вісник. 2010. № 2 (27). С. 60–63.

33. Романова Л.В., Красовська А.Ф., Кондратенко О.С. Маркетингове управління як складова управління розвитком підприємства. Наукові праці МАУП. 2013. Вип. 1. С. 112-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaup_2013_1_21 (дата звернення 30.04.25)

34. Телишевська Л.І., Комишан О.І., Сергеев С.С. Маркетинговий потенціал у підвищенні прибутковості підприємства. Механізм регулювання економіки. 2013. № 3. С. 126–132.

35. Ткач О.В., Баланюк І.Ф., Копчак Ю.С., Баланюк С.І. Маркетинговий менеджмент у діяльності підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2016. Вип. 1 (2). С. 291–296

36. Управління потенціалом підприємства: навчальний посібник для

здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти / укладачі Є. О. Підгора О.О. Шевченко С.В. Касьянюк О.В. Латишева Т.П. Гітис. Краматорськ–Тернопіль : ДДМА. 2023. 205 с.

37. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Горілей В.Ю. Система маркетингового менеджменту підприємства. Агросвіт. 2019. Вип. 18. С. 63–67.

38. Klaesson J., Larsson J.P., Norman T. Accessibility and market potential analysis. In Handbook of research methods and applications in economic geography. 2015. Pp. 412-435. Edward Elgar Publishing.

ДОДАТКИ