

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

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему «Управління маркетинговою політикою при забезпеченні  
сталого розвитку підприємства»

Виконала: здобувач вищої освіти  
за освітньою програмою  
Бізнес-адміністрування  
спеціальності 073 Менеджмент  
ступеня вищої освіти магістр  
групи 1  
заочної форми здобуття освіти  
**Нечитайло Мар'яна Максимівна**

Керівник:  
Олійник Аліна Сергіївна  
Рецензент:  
Заяц Ольга Василівна

**Полтава 2025 року**

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

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

19 травня 2025 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**  
**ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Нечитайло Мар'яни Максимівни**

Тема роботи «Управління маркетинговою політикою при забезпеченні сталого розвитку підприємства», керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Олійник А.С.

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

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

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2020-2024 рр.
- інші інформаційні дані:
  - нормативно-довідкова література,
  - літературні джерела,
  - Інтернет-джерела,
  - власні спостереження автора

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

Розділ 1. Теоретичні основи управління маркетинговою політикою при забезпеченні сталого розвитку підприємства

Розділ 2. Аналіз управління маркетинговою політикою при забезпеченні сталого розвитку підприємства

Розділ 3. Удосконалення управління маркетинговою політикою при забезпеченні сталого розвитку підприємства

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

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

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

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

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

**Здобувач вищої освіти**

**Мар'яна НЕЧИТАЙЛО**

**Керівник роботи**

**Аліна ОЛІЙНИК**

## АНОТАЦІЯ

Нечитайло М.М. «Управління маркетинговою політикою при забезпеченні сталого розвитку підприємства». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

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

Досліджено теоретичні, методологічні та прикладні питання управління маркетинговою політикою при забезпеченні сталого розвитку підприємства.

Обґрунтовано напрями удосконалення маркетингової політики при забезпеченні сталого розвитку підприємства.

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

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Маркетингова політика як чинник забезпечення сталого розвитку підприємства	9
1.2. Інструменти та особливості формування маркетингової політики у контексті сталого розвитку підприємства	16
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	25
2.2. Аналіз впливу маркетингових інструментів на сталий розвиток підприємства	33
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності в системі маркетингової політики підприємства	41
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	51
3.1. Заходи удосконалення маркетингової політики підприємства	51
3.2. Стратегія управління маркетинговою діяльністю підприємства	60
Висновки до розділу 3	70
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	79

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах глобалізації, посилення конкуренції та зростання екологічних викликів маркетингова політика набуває стратегічного значення як інструмент забезпечення сталого розвитку. Сучасні підприємства повинні не лише орієнтуватися на прибуток, а й враховувати соціальні, екологічні та етичні аспекти своєї діяльності. Саме маркетингова політика, що базується на принципах сталого розвитку, сприяє підвищенню конкурентоспроможності, зміцненню репутації підприємства, ефективному використанню ресурсів та формуванню довготривалих відносин із споживачами. Актуальність теми також зумовлена потребою в інтеграції концепції сталого розвитку у стратегічне управління підприємствами, що передбачає узгодження економічних, соціальних та екологічних цілей бізнесу. Маркетинг у цьому процесі відіграє ключову роль, адже саме він забезпечує взаємозв'язок між підприємством і суспільством, сприяючи гармонійному розвитку обох сторін.

Питанням формування та реалізації маркетингової політики, а також її впливу на ефективність і сталий розвиток підприємств присвячені праці як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Серед них варто відзначити: Ф. Котлер, К. Келлер, М. Портер – досліджували стратегічні аспекти маркетингу, конкурентні переваги та соціально відповідальний маркетинг; Дж. Елкінгтон – автор концепції Triple Bottom Line («потрійна результативність»), яка стала основою маркетингу сталого розвитку; П. Друкер – розглядав маркетинг як ключовий інструмент ефективного управління підприємством. Серед українських науковців питання маркетингової політики та сталого розвитку висвітлювали О. Амоша, І. Ліпич, Н. Гончарова, Т. Васильців, О. Шубравська, Г. Азаренкова, які акцентують увагу на необхідності впровадження інноваційних підходів у маркетингову діяльність для підвищення стійкості бізнесу.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації: 0122U201560, 2023-2027 рр.). У межах даної теми досліджувалася роль маркетингової політики при забезпеченні сталого розвитку підприємства.

**Мета і завдання дослідження** полягають у комплексній діагностиці та розробці пропозицій щодо маркетингової політики у забезпеченні сталого розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення таких завдань:

- 1) з'ясування сутності маркетингової політики як чинника забезпечення сталого розвитку підприємства;
- 2) дослідження інструментів та особливостей формування маркетингової політики у контексті сталого розвитку підприємства;
- 3) організаційно-економічна характеристика підприємства;
- 4) аналіз впливу маркетингових інструментів на сталий розвиток підприємства;
- 5) оцінка рівня конкурентоспроможності в системі маркетингової політики підприємства;
- 6) пошук заходів удосконалення маркетингової політики підприємства;
- 7) стратегія управління маркетинговою діяльністю підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процеси формування та реалізації маркетингової політики підприємства у системі його сталого розвитку.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні засади використання маркетингової політики як інструменту забезпечення сталого розвитку підприємства.

У процесі дослідження використовувалися такі **методи**: аналіз і синтез – для узагальнення наукових підходів до визначення сутності маркетингової політики та сталого розвитку; порівняльний метод – для зіставлення традиційної та сталорозвиткової моделей маркетингової діяльності; системний підхід – для розгляду маркетингової політики як елемента цілісної системи управління підприємством; метод логічного узагальнення – для формулювання висновків та визначення ролі маркетингової політики у забезпеченні сталого розвитку; економіко-статистичний аналіз (за наявності практичної частини) – для оцінки ефективності маркетингових рішень на підприємствах.

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

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

*удосконалено:*

– теоретичні підходи до визначення сутності маркетингової політики підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку, що дало змогу розглядати її не лише як інструмент досягнення економічної ефективності, а й як засіб забезпечення соціальної відповідальності та екологічної безпеки бізнесу;

– класифікацію інструментів маркетингової політики шляхом виокремлення елементів, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку (зокрема, екологічного маркетингу, «зеленого» брендингу, етичного просування продукції тощо);

*набули подальшого розвитку:*

– обґрунтування ролі маркетингової політики у формуванні стійкої конкурентоспроможності підприємства на основі поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності;

– методичне забезпечення оцінювання ефективності маркетингової політики у контексті сталого розвитку, що враховує не лише фінансові

результати, а й соціально-екологічний ефект від реалізації маркетингових заходів.

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

**Публікації.** Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковані у 1 науковій фаховій праці та 2 матеріалах наукових конференцій, а саме:

1. Нечитайло М.М. Разсуковська А.С. Креативний менеджмент і стратегічне управління як чинники формування позитивного іміджу сучасного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницьк: ХНУ, 2025.

2. Нечитайло М.М. Теоретичні підходи до формування та реалізації маркетингової політики підприємства. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 2. С. 52–55.

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

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 65 сторінках друкованого тексту, робота містить 19 таблиць, 10 рисунків та 5 додатків. Список використаних джерел включає 50 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

### МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Маркетингова політика як чинник забезпечення сталого розвитку підприємства

Сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність формування нових підходів до управління підприємством, серед яких провідне місце займає маркетингова політика. Вона виступає не лише інструментом впливу на ринок і споживачів, а й важливим чинником забезпечення сталого розвитку підприємства. Маркетингова політика інтегрує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності, сприяючи формуванню позитивного іміджу, підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню довгострокових позицій підприємства на ринку [19, с. 73].

Переорієнтація діяльності підприємства на маркетингові засади є одним із ключових чинників ефективного функціонування в умовах ринкової економіки. Це означає, що підприємства мають активно досліджувати потреби своїх споживачів і дії конкурентів, своєчасно реагувати на їхні зміни, адаптуючи асортимент продукції, цінову політику та маркетингові стратегії. Такий підхід сприяє залученню нових клієнтів, збільшенню обсягів реалізації продукції та зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

Маркетингова політика охоплює комплекс стратегічних рішень, спрямованих на ефективний вплив підприємства на ринок. Її реалізація починається з формування товарної політики – вибору продукції відповідно до попиту й рівня конкуренції. Наступним етапом є встановлення ціни, що передбачає пошук оптимального співвідношення між прибутковістю та доступністю товару для споживача. Далі визначаються канали збуту та комунікаційні засоби взаємодії з клієнтами. На завершальному етапі

розробляються заходи з просування продукції, які передбачають використання різноманітних маркетингових інструментів для підвищення впізнаваності бренду та стимулювання попиту, що, у свою чергу, забезпечує зростання прибутковості підприємства [2, с. 52].

Маркетинг можна визначити як процес планування, розроблення та впровадження стратегій, спрямованих на задоволення потреб і бажань споживачів шляхом ефективного управління процесами обміну та взаємодії між сторонами. Основою концепції маркетингу є орієнтація підприємства на споживача, глибоке розуміння його потреб і формування конкурентоспроможних пропозицій, що відповідають цим очікуванням [46, с. 57].

Отже, маркетинг виступає не лише функцією управління, а й філософією ведення бізнесу, орієнтованою на створення цінності для споживачів. Для досягнення успіху підприємство повинно мати чітко розроблений план дій, який охоплює формування асортименту продукції, визначення цінової політики, вибір каналів розподілу та просування товарів чи послуг. Такий підхід забезпечує гармонійне поєднання інтересів підприємства і суспільства, сприяє сталому розвитку бізнесу та підвищенню рівня задоволення потреб споживачів.

Маркетингова діяльність спрямована на створення, реалізацію та просування продуктів і послуг, які задовольняють потреби цільової аудиторії. Ефективний маркетинг передбачає глибоке розуміння особливостей споживацької поведінки, а також формування ціннісних пропозицій, що відповідають очікуванням ринку.

У широкому розумінні політика – це система відносин і дій, спрямованих на досягнення визначених цілей у процесі управління суспільством або організацією. Вона охоплює процеси ухвалення рішень і реалізації заходів, спрямованих на досягнення конкретних результатів [5, с. 81].

Таким чином, маркетингова політика підприємства є однією з

найважливіших складових успішної комерційної діяльності, оскільки визначає основні напрями взаємодії підприємства з ринком, споживачами та конкурентами. Її зміст базується на аналізі ринкових тенденцій, вивченні потреб споживачів, оцінюванні можливостей і ризиків у конкурентному середовищі. Головною метою маркетингової політики є підвищення ефективності реалізації продукції чи послуг, формування позитивного іміджу бренду та забезпечення стабільного попиту на ринку. Ефективне впровадження маркетингових стратегій, адаптованих до специфіки діяльності підприємства і потреб його цільової аудиторії, є запорукою сталого розвитку та довгострокового успіху.

Маркетингова політика може розглядатися як своєрідна ідеологія управління взаємовідносинами зі споживачами. Це означає, що під час розроблення маркетингових стратегій підприємство враховує філософію, цінності та очікування своєї цільової аудиторії. Такий підхід дозволяє глибше розуміти потреби споживачів, налагоджувати з ними ефективну комунікацію та пропонувати рішення, які найповніше відповідають їхнім інтересам і запитам [39, с. 106].

Маркетингова політика підприємства базується на системному управлінні споживачами за допомогою комплексу маркетингових інструментів, що охоплюють усі аспекти діяльності – від вивчення ринку до післяпродажного обслуговування. Залежно від рівня розвитку маркетингової концепції в межах підприємства, можна виокремити три рівні реалізації маркетингової політики:

- початковий рівень – підприємство застосовує окремі елементи маркетингової діяльності (рекламу, стимулювання збуту, ціноутворення з урахуванням попиту тощо). Маркетинг при цьому має фрагментарний характер і не є складовою загальної стратегії управління;

- середній рівень – підприємство використовує взаємопов'язані комплекси маркетингових методів (розроблення продукції на основі дослідження попиту, реалізація комплексів просування, післяпродажне

обслуговування тощо). Однак загальна філософія маркетингу ще не охоплює всі напрями діяльності організації;

- високий рівень – маркетингова концепція стає основою системи управління підприємством. Це передбачає формування маркетингової служби, а також трансформацію організаційної культури, коли кожен працівник орієнтується на створення споживчої цінності й довгострокової лояльності клієнтів.

Успішна маркетингова політика має ґрунтуватися на принципі споживацької орієнтації, який передбачає системний аналіз потреб і запитів цільової аудиторії, розроблення продукції та послуг, що їх задовольняють, а також побудову ефективних комунікацій для просування цих товарів на ринку. Реалізація такої стратегії сприяє зростанню клієнтської бази, підвищенню лояльності споживачів та зміцненню конкурентних позицій підприємства [25, с. 31].

Основними принципами реалізації маркетингової політики є такі:

- урахування потреб, тенденцій попиту та кон'юнктури ринку під час прийняття управлінських рішень;
- адаптація виробництва до вимог ринку з орієнтацією не лише на короткостроковий прибуток, а й на довгострокове формування лояльних споживачів;
- інформування потенційних покупців про продукцію підприємства та використання всіх можливих комунікаційних каналів для стимулювання попиту;
- оцінювання ефективності маркетингових заходів із позиції формування позитивного іміджу підприємства та забезпечення прибутковості;
- прагнення не лише задовольняти існуючі потреби, а й формувати нові;
- комплексне та взаємопов'язане застосування елементів маркетинг-міксу (товар, ціна, збут, просування);

– формування персоналу, орієнтованого на маркетингову культуру та цінності підприємства [3, с. 27].

Отже, маркетингова політика підприємства є системою стратегічних та тактичних рішень, що забезпечують гармонізацію інтересів виробника і споживача. Її ефективна реалізація сприяє не лише комерційному успіху, а й сталому розвитку підприємства завдяки орієнтації на довгострокові відносини зі споживачами, інноваційність і соціальну відповідальність бізнесу.

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

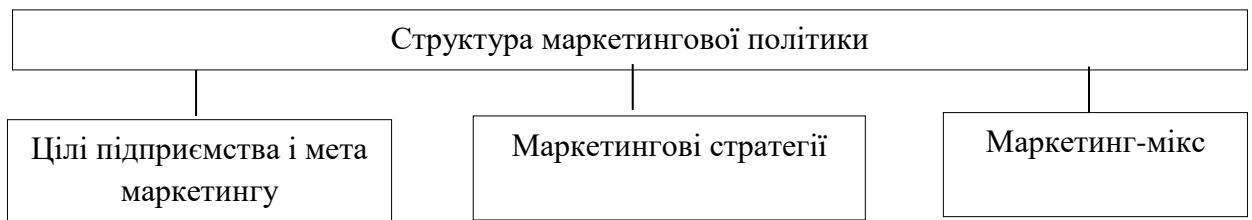


Рис. 1.1. Структура маркетингової політики [9; 33]

Основними елементами комплексу маркетингу є наступні:

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

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

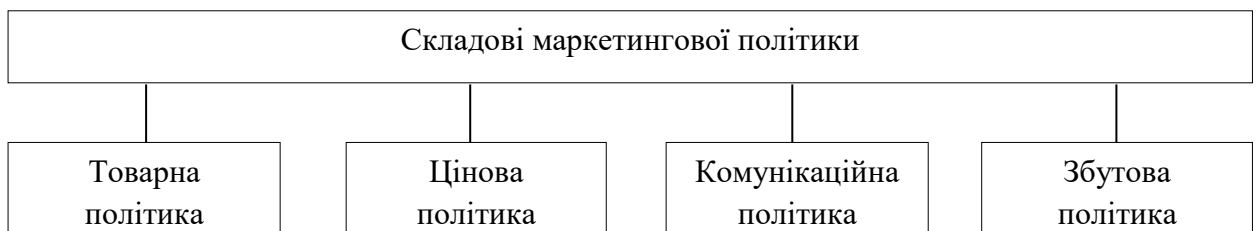


Рис. 1.2. Складові маркетингової політики підприємства [1; 20]

Маркетингова політика охоплює систему стратегічних напрямів діяльності підприємства, спрямованих на ефективне управління ринковими процесами та задоволення потреб споживачів. Одним із ключових елементів маркетингової політики є товарна політика, яка визначає підходи до формування асортименту, забезпечення його конкурентоспроможності та підтримання стабільного попиту на ринку.

Товарна політика – це комплекс управлінських рішень і заходів, спрямованих на формування оптимальної структури товарного асортименту, розроблення нових видів продукції, удосконалення її якості та організацію ефективного процесу реалізації. Вона передбачає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на створення, виробництво та збут продукції, а також визначення напрямів її подальшого розвитку. Раціонально побудована товарна політика дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни попиту, утримувати конкурентні позиції й ефективно задовольняти потреби споживачів [6, с. 134].

Важливим елементом маркетингової стратегії є цінова політика, що виступає інструментом досягнення фінансової стійкості та ринкової привабливості підприємства. Цінова політика – це система стратегічних і тактичних рішень щодо встановлення, коригування та регулювання цін на продукцію або послуги з урахуванням попиту, рівня конкуренції, витрат виробництва й сприйняття цінності товару споживачами. Вона охоплює визначення оптових і роздрібних цін, розроблення підходів до ціноутворення на нові продукти, а також тактику зміни цін залежно від кон'юнктури ринку.

Не менш значущою складовою є комунікаційна політика, що забезпечує ефективну взаємодію підприємства з цільовими аудиторіями. Маркетингова політика комунікацій передбачає комплекс заходів, спрямованих на інформування споживачів про товари чи послуги, формування позитивного іміджу бренду, стимулювання попиту та підтримання лояльності клієнтів. Її головними інструментами є реклама,

стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, персональний продаж і прямий маркетинг.

Сталий розвиток підприємства передбачає досягнення збалансованості між економічними результатами, екологічною безпекою та соціальною відповідальністю. Маркетингова політика сприяє реалізації цих принципів через впровадження концепцій соціально відповідального, екологічного та етичного маркетингу. Такі підходи дозволяють підприємствам не лише отримувати прибуток, але й знижувати негативний вплив на довкілля, підтримувати добробут працівників і суспільства.

Важливою складовою маркетингової політики є стратегічне планування, яке враховує принципи сталості під час формування цілей, визначення цільових сегментів ринку та розроблення товарної, цінової, збутової і комунікаційної політики. Наприклад, у межах товарної політики особливого значення набуває екологічний дизайн продукції, використання безпечних матеріалів і технологій. У ціновій політиці все частіше застосовуються підходи, що враховують не лише собівартість, але й соціально-економічний ефект від діяльності підприємства [25, с. 127].

Успішна реалізація сталого розвитку через маркетингову політику потребує постійного моніторингу ринкового середовища, поведінки споживачів та суспільних тенденцій. Сучасний споживач дедалі частіше орієнтується на екологічну чистоту продукції, прозорість діяльності підприємства, етичні стандарти ведення бізнесу.

Таким чином, маркетингова політика є невід'ємним чинником забезпечення сталого розвитку підприємства, оскільки визначає його взаємодію з ринком, споживачами, партнерами та суспільством у цілому. Її ефективне формування на засадах соціальної відповідальності, інноваційності та екологічної орієнтованості сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зміцненню його позицій у довгостроковій перспективі.

## **1.2. Інструменти та особливості формування маркетингової політики у контексті сталого розвитку підприємства**

Ефективне формування маркетингової політики передбачає розроблення та впровадження комплексу стратегій і інструментів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Основними напрямками цієї діяльності є аналіз цільової аудиторії, розроблення конкурентоспроможних продуктів і послуг, визначення цінової стратегії, організація системи просування та комунікації зі споживачами. Грамотно сформована маркетингова політика сприяє залученню нових клієнтів, утриманню постійних споживачів і забезпеченню стабільного зростання прибутковості підприємства.

У сучасних умовах конкурентного середовища підприємства повинні володіти здатністю до вирішення складних управлінських і ринкових завдань. Динамічні зміни кон'юнктури, зростання вимог споживачів і технологічний прогрес вимагають від керівництва постійного аналізу ситуації, прийняття ефективних рішень і вдосконалення бізнес-процесів. Лише гнучке реагування на зміни ринку дає змогу підприємству пристосовуватися до нових умов і забезпечувати сталий розвиток [9, с. 104].

Збереження конкурентних переваг вимагає систематичного моніторингу ринку, аналізу тенденцій споживчого попиту та загальної економічної кон'юнктури. Прогнозування розвитку ситуації дозволяє заздалегідь підготуватися до можливих змін, скоригувати стратегію поведінки підприємства та ефективно використовувати потенційні можливості.

У сучасному бізнес-середовищі значну роль відіграє використання інструментів цифрового маркетингу, зокрема соціальних медіа, контент-маркетингу, SEO-оптимізації, аналітики та онлайн-комунікацій. Застосування цих засобів підвищує мобільність підприємства, розширює його ринкові межі, сприяє створенню нових продуктів і виходу на міжнародні ринки.

Виявлення та аналіз маркетингових можливостей підприємства є основою для розроблення ефективної стратегії розвитку. Це передбачає глибоке розуміння потреб цільової аудиторії, оцінку конкурентного середовища, виявлення незадоволених потреб споживачів і визначення шляхів просування товарів або послуг. Такий підхід дозволяє підприємству адаптувати маркетингові інструменти до реальних умов ринку, підвищувати ефективність продажів і забезпечувати прибутковість діяльності.

Стрімкий розвиток технологій і глобальна конкуренція зумовлюють необхідність оновлення маркетингових стратегій і підвищення гнучкості управлінських рішень. Розуміння різноманітних купівельних переваг споживачів виступає ключовим чинником для виявлення нових можливостей і успішного позиціонування підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках. Глобальне бачення ринкових процесів дозволяє адаптувати бізнес до змін, приймати обґрунтовані стратегічні рішення та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Маркетингові можливості підприємства формуються на основі зіставлення його внутрішніх сильних сторін із можливостями, які відкриваються у зовнішньому середовищі. Такий аналіз дає змогу визначити реальні напрями зростання, оптимально використовувати ресурси та підвищити результативність маркетингових дій. Розроблення маркетингового плану на основі поєднання внутрішнього потенціалу підприємства з ринковими можливостями забезпечує ефективне позиціонування, розвиток бренду та зміцнення конкурентних позицій [48, с. 321].

У сучасних умовах споживачі стають дедалі більш вимогливими, оцінюючи не лише цінові та якісні характеристики продукції, але й нематеріальні чинники, такі як імідж бренду, ділова репутація, екологічна відповідальність і соціальні ініціативи виробника. Маркетинг у цьому контексті відіграє ключову роль у підтриманні конкурентоспроможності підприємства, оскільки забезпечує гнучке реагування на зміну потреб споживачів і дозволяє адаптувати продукцію до поточних ринкових умов.

Реалізація ефективних маркетингових рішень дає можливість підприємству модифікувати параметри продукції, покращувати її споживчі властивості та успішно реагувати на динаміку ринкових змін.

Конкурентоспроможність продукції визначається її здатністю максимально відповідати запитам споживачів і водночас вигідно відрізнятись від аналогів конкурентів за технічними, економічними, функціональними чи естетичними показниками. Основною метою підприємства є формування стабільної позиції на ринку, що забезпечить утримання або досягнення провідних позицій у відповідній галузі [39, с. 54].

Поняття «маркетингове забезпечення конкурентоспроможності продукції» передбачає комплексний вплив інструментів маркетингу на всіх етапах життєвого циклу товару. Його сутність полягає у формуванні оптимального набору характеристик продукції, який є найбільш привабливим для цільового споживача порівняно з аналогічними товарами конкурентів. Це включає стратегічне управління ціноутворенням, удосконалення продуктового асортименту, розробку ефективної системи просування та збуту, спрямованих на підвищення ринкової привабливості й забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства.

Маркетинговий підхід до визначення структури конкурентоспроможності базується на аналізі ключових елементів, які формують здатність товару чи послуги ефективно конкурувати на ринку. Цей підхід враховує такі основні компоненти [50, с. 19]:

1) товарна політика:

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

2) цінова політика:

- рівень цін (конкурентоспроможна ціна в порівнянні з аналогами);
- гнучкість ціноутворення (знижки, акції, спеціальні пропозиції);

– співвідношення ціни та якості.

3) комунікаційна політика:

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

4) збутова політика:

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

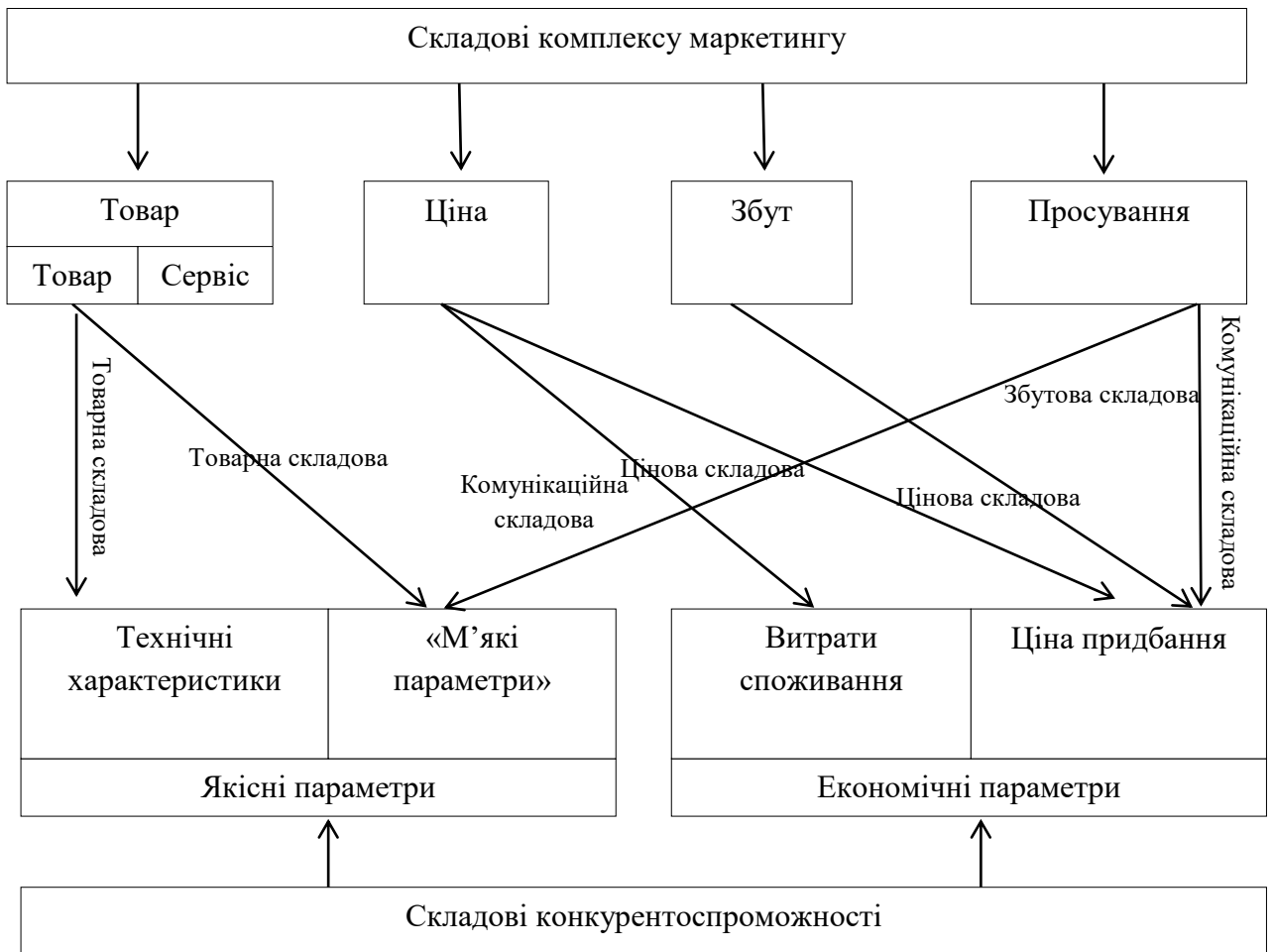


Рис. 1.3. Схема впливу маркетингових складових на конкурентоспроможність [32; 39; 42]

Запропонований перелік складових дозволяє розглядати конкурентоспроможність підприємства як інтегрований показник, що формується під впливом елементів маркетингового комплексу. Такий підхід

забезпечує можливість цілеспрямованого регулювання процесу досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності на основі гнучкого управління маркетинговими інструментами.

Маркетингова політика виступає одним із визначальних чинників ефективного управління діяльністю підприємства. Вона формує стратегічний курс взаємодії зі споживачами, діловими партнерами та конкурентами, а також визначає оптимальні шляхи просування продукції чи послуг на ринку. Ефективне стратегічне управління маркетингом передбачає постановку довгострокових цілей, серед яких – формування лояльності споживачів, досягнення цільової частки ринку та забезпечення стабільної прибутковості.

Для реалізації зазначених цілей необхідно здійснювати системний аналіз ринкових тенденцій, виявляти актуальні потреби та очікування споживачів, а також розробляти комплексні маркетингові стратегії, що сприятимуть зміцненню конкурентних позицій підприємства. Безперервне вдосконалення процесів маркетингового управління є запорукою ефективної ринкової діяльності та сталого розвитку бізнесу [34, с. 61].

Стратегічний маркетинг виконує координуючу та аналітичну функцію в системі управління виробництвом і збутом продукції, забезпечуючи узгодження ринкових орієнтирів із потенціалом підприємства. Водночас тактичний маркетинг охоплює практичні заходи, спрямовані на підтримку та зміцнення конкурентоспроможності товарів і послуг підприємства (рис. 1.4).

Ефективне використання маркетингових інструментів у стратегічному аспекті передбачає інтеграцію їх в рамках єдиної маркетингової стратегії, яка відображає особливості конкретного підприємства та його стратегічні цілі. Це важливо для забезпечення системності та цілісності маркетингових зусиль, що сприяє досягненню успіху на ринку.

Для досягнення конкурентоспроможності продукції класичні методи маркетингу можуть бути дієвими інструментами. Важливо правильно збалансувати маркетингову стратегію, враховуючи особливості ринку та

споживачів. Наприклад, можна використовувати цінову стратегію, продуктивний маркетинг, рекламу та інші методи для визначення цільового рівня конкурентоспроможності продукції [3, с. 29].

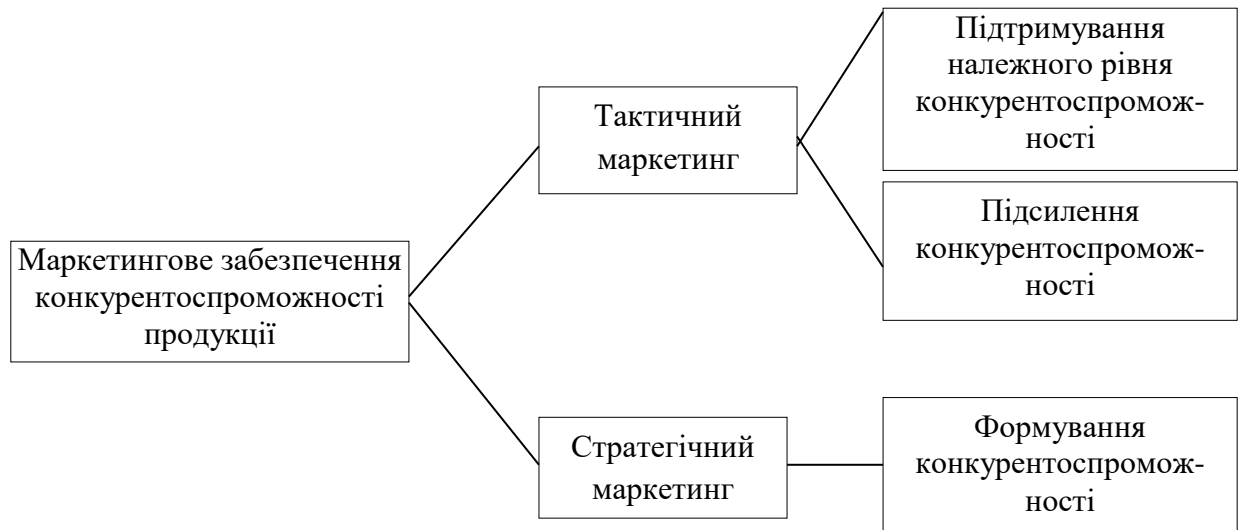


Рис. 1.4. Структура маркетингового забезпечення конкурентоспроможності продукції [3; 15; 20]

Тактичні інструменти маркетингу охоплюють систему практичних заходів, спрямованих на реалізацію поточних завдань підприємства у сфері збуту та комунікацій. До них належать контроль якості продукції та рівня сервісного обслуговування, гнучке тактичне ціноутворення, організація ефективної логістики, управління діяльністю посередників, використання реклами, зв'язків з громадськістю, прямого маркетингу та заходів стимулювання продажів. Застосування цих інструментів забезпечує оперативне реагування на зміни ринкової кон'юнктури, підвищує результативність маркетингової діяльності та сприяє досягненню поставлених цілей підприємства у сфері реалізації продукції та послуг.

Стратегічні заходи маркетингової політики, своєю чергою, спрямовані на довгострокове забезпечення конкурентоспроможності продукції. Вони охоплюють управління товарним асортиментом, впровадження інновацій, формування фірмового стилю, розробку стратегічного ціноутворення, оптимізацію системи збуту, розвиток бренду та формування стабільного

попиту. Застосування таких стратегічних підходів дозволяє підприємству формувати унікальні конкурентні переваги, зміцнювати ринкові позиції та підвищувати привабливість для споживачів.

Успішна маркетингова стратегія забезпечує підприємству диференціацію від конкурентів, сприяє формуванню позитивного іміджу бренду та гарантує стабільний розвиток бізнесу.

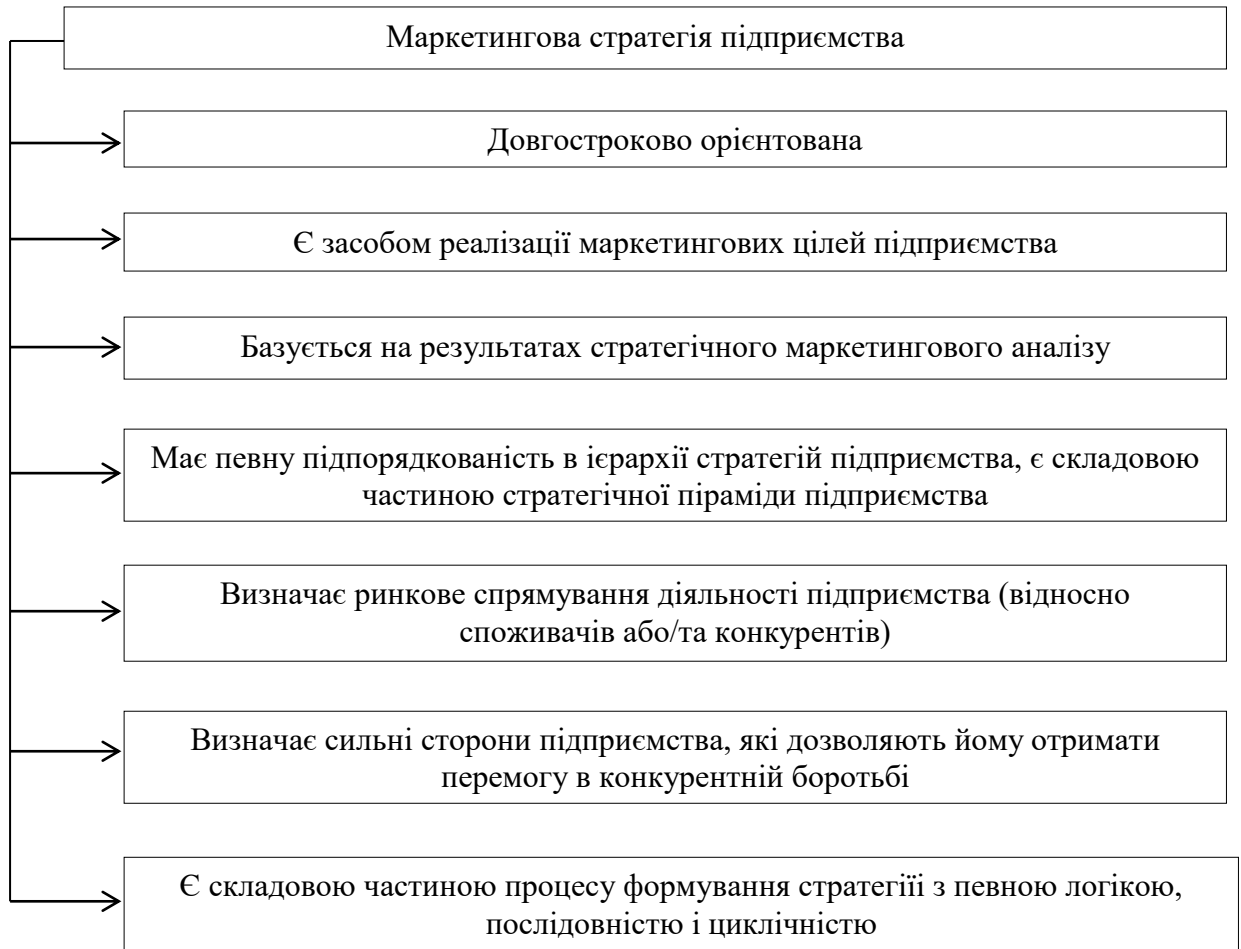


Рис.1.5. Характерні риси маркетингової стратегії підприємства [9; 19]

Архітектура маркетингової стратегії є ключовим елементом системи бізнес-планування, оскільки дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, підтримувати конкурентоспроможність і досягати стратегічних цілей підприємства у довгостроковій перспективі.

Успішна маркетингова стратегія повинна бути відповідною загальним цілям підприємства і враховувати його позицію на ринку, доступні ресурси

та витрати на виробництво та маркетинг. Планування в цьому напрямку допомагає уникнути конфліктів та забезпечити спрямованість усіх дій на досягнення спільних цілей.

Маркетингова стратегія складається з певних частин (рис. 1.6).

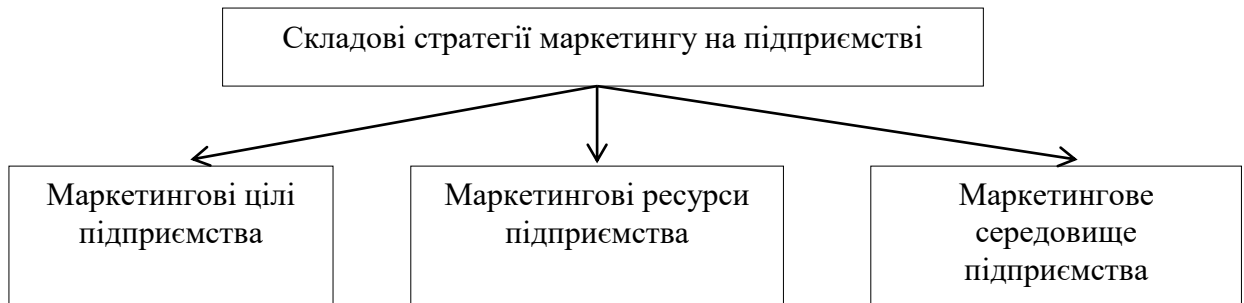


Рис. 1.6. Складові стратегії маркетингу на підприємстві [1; 4]

Формування маркетингової стратегії є складним і важливим процесом для будь-якого підприємства. Стадії процесу формування маркетингової стратегії:

1) аналіз ситуації: ця стадія передбачає оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, включаючи аналіз ринку, конкурентів, споживачів та внутрішні ресурси підприємства;

2) визначення цілей: на цій стадії визначаються конкретні маркетингові цілі, які підприємство прагне досягти. Ці цілі повинні бути SMART - конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та часово обмеженими;

3) розроблення стратегії: на цій стадії визначаються стратегічні напрямки діяльності, які допоможуть підприємству досягти своїх цілей. Це може включати вибір цільових аудиторій, позиціонування продуктів, формування маркетинговому міксу тощо;

4) реалізація стратегії: на цій стадії розроблена стратегія втілюється в життя через розроблення маркетингових планів, рекламних кампаній, продажів та інших маркетингових заходів;

5) оцінка результатів: остання стадія передбачає оцінку результатів впровадження маркетингової стратегії, виявлення досягнень та проблем, а також внесення необхідних коректив для поліпшення стратегії.

Отже, маркетингова політика дійсно є дуже важливою для будь-якого підприємства, оскільки вона визначає напрямок його діяльності в довгостроковій перспективі. Вона повинна враховувати як потреби споживачів, так і позицію конкурентів на ринку. Ефективна маркетингова політика допомагає досягти поставлених маркетингових цілей, аналізуючи ринок та вибираючи оптимальний курс дій. Також важливо, щоб стратегія була послідовною і логічною, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на підприємство.

## **Висновки до розділу 1**

1. Управління маркетинговою політикою є ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємства, оскільки воно спрямоване на формування ефективних взаємовідносин між виробником і споживачем, орієнтованих на довгострокову цінність. Теоретичні засади цього процесу базуються на поєднанні принципів екологічної, економічної та соціальної відповідальності бізнесу. Збалансоване управління маркетинговими інструментами – продуктом, ціною, збутом і просуванням – дозволяє підприємству не лише підвищувати конкурентоспроможність, а й формувати позитивний імідж екологічно та соціально свідомого суб'єкта господарювання.

2. Теоретичні основи управління маркетинговою політикою при забезпеченні сталого розвитку підприємства передбачають інтеграцію концепцій стратегічного маркетингу, сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство здійснює виробництво та реалізацію сільськогосподарської продукції як рослинництва, так і тваринництва. Його місія полягає у збереженні найкращих аграрних традицій і водночас у прагненні стати провідним, сучасним та ефективним виробником сільськогосподарської продукції на півночі Полтавської області. Головне завдання підприємства – забезпечити споживачів високоякісною та екологічно чистою продукцією, досягти стабільних фінансових результатів, які б задовольняли інтереси власників.

Основна мета діяльності господарства полягає у задоволенні потреб споживачів у сільськогосподарській продукції шляхом її виробництва, переробки та реалізації, а також у розвитку супутніх напрямів діяльності, спрямованих на покращення забезпечення населення продовольством. При цьому підприємство орієнтується на постійне нарощування обсягів виробництва та підвищення його ефективності.

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний тип, що поєднує централізоване лінійне керівництво з консультативними функціями спеціалізованих служб. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між підрозділами без порушення компетенції лінійних керівників (додаток А).

Система управління підприємством є дворівневою (додаток Б). Усі виробничі та обслуговуючі відділи разом із функціональними службами підпорядковуються заступнику директора, який безпосередньо координує їхню діяльність. Директор підприємства зосереджується на стратегічному

управлінні, встановленні та підтримці взаємовідносин із зовнішнім середовищем на місцевому та регіональному рівнях.

Земельний фонд підприємства має певну структуру, що відображає співвідношення окремих його складових і динаміку їх змін. Ефективність використання земельних ресурсів є важливим чинником розвитку виробничого потенціалу, зростання масштабів господарської діяльності та підвищення рівня добробуту працівників аграрної сфери.

Для діагностики забезпеченості земельними ресурсами на підприємстві скористаємося табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

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

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

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

За сучасних умов трудові ресурси є ключовим чинником ефективності діяльності підприємства, оскільки вони включають людей із власними потребами, інтересами, свідомістю та мотивацією. Тому управління персоналом повинно базуватися на узгодженні економічних і соціальних інтересів працівників та підприємства, забезпечуючи при цьому дотримання законодавства про працю.

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

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

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

Таблиця 2.2

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Таблиця 2.3

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

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

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

На діяльність підприємства суттєво впливає низка зовнішніх і внутрішніх факторів, що збільшують ризики господарювання та ступінь невизначеності подальших умов функціонування. Серед них найбільш вагомим є вплив воєнного стану, який зумовлює зниження логістичних можливостей, обмеження експорту, підвищення витрат на транспортування й

страхування вантажів. Це, у свою чергу, призводить до коливання цін, ускладнення збуту продукції та зміни структури ринку.

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

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

Таблиця 2.4

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

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

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить, що в порівнянні з 2020 р. в 2024 р. чистий дохід збільшилося на 14423,0 тис. грн (68,2 %), в тому числі на 1 середньорічного працівника – на 327,8 тис. грн (68,2 %). Чистий прибуток зменшився на 907,0 тис. грн (на 87,0 %). Рівень рентабельності зменшився на 6,2 % та у 2024 р. становив 0,4 %, а норма прибутку – на 4,7 % та у 2024 р. становила 0,4 %. У цілому виробничо–комерційна діяльність у підприємстві є рентабельною та прибутковою, але через війну ефективність господарювання суттєво зменшилася.

Спеціалізація господарства залежить від його структури грошових надходжень і реалізації товарів. Але оскільки сільське господарство виробляє значну частину неринкової продукції, воно має додаткові показники: загальну структуру виробництва, витрати на виробництво та оплату праці, основні фонди.

Основною є галузь із найбільшою часткою товарної номенклатури (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

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

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

Аналізуючи дані таблиці 2.5, можна зробити висновок, що коефіцієнт спеціалізації підприємства становить 0,28, що свідчить про середній рівень

спеціалізації. Основним виробничим напрямом є зерно-технічний, тобто підприємство зосереджується на вирощуванні зернових та технічних культур.

Ефективність сільськогосподарського виробництва визначається комплексом чинників: доступністю та раціональним використанням земельних ресурсів, рівнем застосування сучасних технологій, якістю насіннєвого матеріалу, ефективністю використання добрив, рівнем технічного забезпечення, управлінням виробничими процесами, а також кліматичними умовами. Постійне вдосконалення цих складових є запорукою зростання продуктивності та прибутковості підприємства.

Раціональне використання фінансових і матеріальних ресурсів, упровадження інноваційних технологій та підвищення енергоефективності виробництва сприяють зниженню собівартості продукції, збільшенню прибутків і зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Цілеспрямована діяльність, чітке стратегічне планування та системний підхід до управління дають змогу підприємству досягати високих економічних результатів. Наявність ефективної стратегії розвитку, контроль за витратами й доходами забезпечують оптимальне використання ресурсів і фінансову стабільність.

Загалом, у 2024 році порівняно з 2020 роком спостерігається покращення ключових економічних показників, що свідчить про поступовий розвиток підприємства, зміцнення його фінансового стану та підвищення ефективності господарської діяльності.

Отже, ефективність діяльності підприємства полягає у здатності досягати максимальних результатів за мінімальних витрат, що досягається через оптимізацію використання ресурсів, підвищення продуктивності праці, зменшення виробничих витрат і втрат, удосконалення організаційно-виробничих процесів, упровадження інновацій і сучасних бізнес-моделей.

Використання найкращих управлінських практик у поєднанні з інноваційними технологіями створює передумови для стійкого розвитку підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

## 2.2. Аналіз впливу маркетингових інструментів на сталий розвиток підприємства

У сучасних умовах господарювання маркетинг виступає не лише засобом просування продукції на ринку, а й важливим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємства. Раціональне використання маркетингових інструментів дозволяє не лише підвищити прибутковість, а й забезпечити баланс між економічними, соціальними та екологічними цілями підприємницької діяльності.

Ефективність маркетингової політики підприємства визначається тим, наскільки гармонійно воно використовує основні складові комплексу маркетингу – товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику. Кожен із цих елементів має суттєвий вплив на конкурентоспроможність підприємства та його стійкість у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.6

### Вплив маркетингових інструментів на складові сталого розвитку підприємства, 2020–2024 рр.

Маркетинговий інструмент	Економічна складова	Соціальна складова	Екологічна складова
Товарна політика	Підвищення конкурентоспроможності продукції, розширення ринку збуту	Забезпечення потреб споживачів у якійсній продукції	Використання екологічно безпечних матеріалів та технологій виробництва
Цінова політика	Формування стабільного прибутку, підвищення рентабельності	Доступність продукції для різних груп споживачів	Оптимізація витрат, зменшення надлишкового споживання ресурсів
Збутова політика	Збільшення обсягів продажу, розширення ринків збуту	Розвиток партнерських відносин з клієнтами	Зменшення транспортних витрат, оптимізація логістичних маршрутів
Комунікаційна політика	Підвищення впізнаваності бренду, збільшення лояльності споживачів	Формування позитивного іміджу, підтримка соціальних проєктів	Інформування про екологічну безпечність продукції, використання «зелених» комунікацій
Інноваційна політика	Впровадження нових технологій, підвищення продуктивності	Створення нових робочих місць, підвищення кваліфікації персоналу	Зменшення негативного впливу на довкілля, перехід до «зелених» технологій

Формування оптимальної товарної структури є основою сталого розвитку підприємства. В умовах зростання конкуренції підприємство повинно орієнтуватися на виробництво високоякісної та екологічно безпечної продукції, що відповідає сучасним ринковим вимогам.

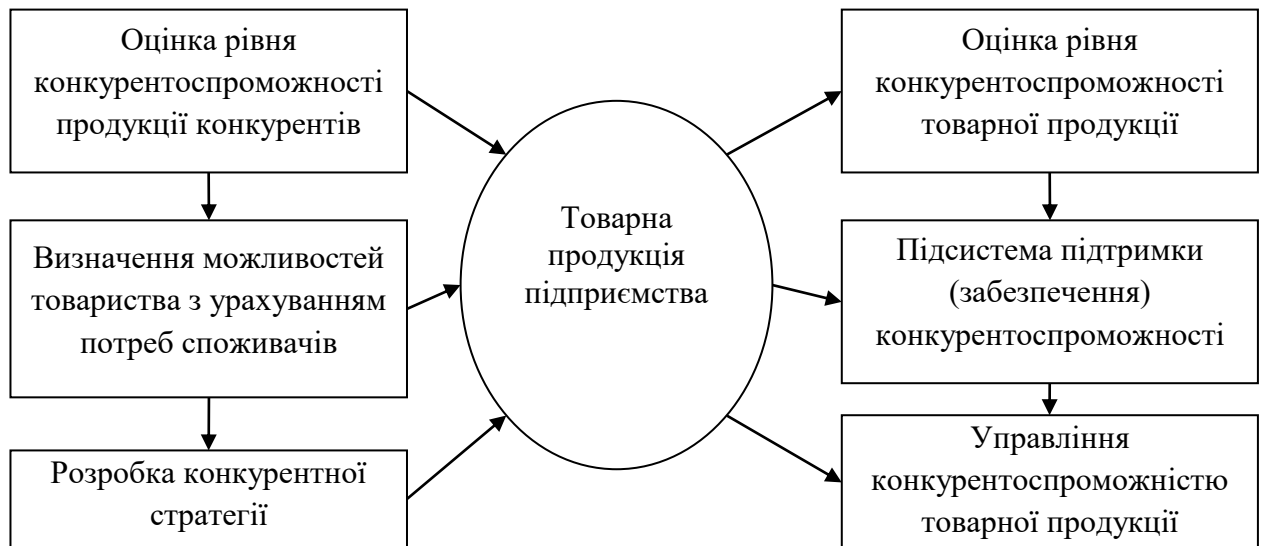


Рис. 2.1. Система управління конкурентоспроможністю підприємства, 2020-2024 рр.

Забезпечення високої конкурентоспроможності товарної продукції залежить від функціонування загальної системи взаємопов'язаних елементів, яка є основою процесу управління. Ринкова конкуренція є потужним стимулом, який змушує виробників і дистриб'юторів постійно покращувати рівень якості продукції та знижувати виробничі та комерційні витрати. Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства та основних його конкурентів наведено у таблиці 2.6.

Аналіз таблиці підтверджує, що найбільшими конкурентами досліджуваного підприємства є конкурент 4 (загальний бал 84) та конкурент 1 (загальний бал 79). Загальний бал підприємства становить 75, що свідчить про тісну конкуренцію між дистриб'юторами товарної продукції. У конкурента 2 та конкурента 3 хоч і нижчі показники факторів конкурентоспроможності, однак відрив загального балу відносно

досліджуваного підприємства досить незначний, тому доцільно вважати усіх суб'єктів господарювання вагомими конкурентами.

Таблиця 2.7

**Рівень конкурентоспроможності реалізаційних процесів підприємства та основних його конкурентів, 2020-2024 рр.**

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

Висока конкурентоспроможність продукції підприємства є необхідною умовою стабільного розвитку підприємства. Конкурентоспроможність продукції залежить від якісних і кількісних характеристик цієї продукції та її здатності задовольняти потреби споживачів. Це дає структуру системи

управління конкурентоспроможністю продукту, створеної таким чином, щоб надати споживачам врахування факторів зовнішнього середовища.

Раціональна організація збутової діяльності забезпечує ефективний рух продукції від виробника до споживача. На прикладі досліджуваного підприємства, діяльність якого орієнтована на виробництво зернових і технічних культур, можна відзначити, що раціональна система збуту дозволяє не лише швидко реалізовувати вирощену продукцію, а й оптимізувати витрати на її транспортування, зберігання та обробку.

Підприємство налагоджує співпрацю з оптовими покупцями, елеваторами, переробними заводами та торговими мережами, що забезпечує стабільні канали реалізації. Важливим напрямом є укладання довгострокових контрактів на поставку зерна з місцевими переробними підприємствами, що дає змогу планувати виробничі обсяги та зменшувати ризики нереалізації врожаю.

З метою скорочення логістичних витрат підприємство використовує власний або орендований автотранспорт, а також здійснює оптимізацію маршрутів перевезення. Це дозволяє мінімізувати витрати пального, час доставки й уникати дублювання транспортних рейсів.

Крім того, підприємство впроваджує сучасні системи обліку та контролю за переміщенням продукції, що підвищує прозорість процесів і сприяє ефективнішому управлінню запасами.

Важливою складовою сталого розвитку є зменшення екологічного навантаження під час збуту продукції. Для цього аграрне підприємство може використовувати енергоефективну техніку, паливо з меншим вмістом шкідливих викидів, а також раціонально поєднувати транспортні потоки для скорочення кількості рейсів. Частина продукції реалізується на локальних ринках, що також зменшує відстань перевезення і, відповідно, викиди CO<sub>2</sub>.

Отже, раціонально організована збутова діяльність аграрного підприємства сприяє не лише підвищенню ефективності продажів та прибутковості, а й зменшенню витрат, раціональному використанню ресурсів

і зниженню негативного впливу на довкілля, що є важливим чинником сталого розвитку.

Таблиця 2.8

### Аналіз збутової політики підприємства, 2020-2024 рр.

Елемент збутової політики	Характеристика поточного стану	Переваги	Недоліки / проблеми
Канали реалізації продукції	Основна частина продукції реалізується через посередників та оптових покупців; частково — безпосередньо переробним підприємствам.	Забезпечено стабільний збут великих обсягів; зниження ризику нереалізації.	Залежність від посередників, низький рівень контролю за ціною продажу.
Система логістики	Використовується власний автотранспорт, зберігання на орендованих складах і елеваторах.	Гнучкість у доставці, зменшення витрат на оренду техніки.	Недостатня оптимізація маршрутів, високі витрати на паливо.
Цінова політика	Ціна формується на основі ринкової кон'юнктури, з орієнтацією на конкурентів.	Гнучкість у ціноутворенні, можливість швидкого реагування на зміни ринку.	Відсутність системи диференційованих знижок, нестабільність цінових стратегій.
Маркетингова підтримка збуту	Використовується обмежено (участь у виставках, реклама у місцевих ЗМІ).	Підтримка іміджу підприємства на локальному рівні.	Слабка цифрова присутність, відсутність системного брендингу.
Договірна робота з покупцями	Контракти укладаються щороку, частково на короткий термін.	Забезпечує мінімальні гарантії реалізації.	Недостатня стабільність у довгострокових відносинах.
Рівень ефективності збуту	Обсяг реалізації зростає, однак частка витрат на збут у собівартості продукції залишається високою.	Позитивна динаміка реалізації.	Високі логістичні витрати, недостатня автоматизація процесів.

Аналіз існуючої збутової політики показує, що підприємство має достатньо ефективну систему реалізації продукції, однак існує потреба у вдосконаленні логістичних процесів, підвищенні рівня цифровізації маркетингової діяльності та розвитку прямих каналів збуту. Раціоналізація збутової системи дозволить підвищити прибутковість і зменшити залежність від посередників, що сприятиме сталому розвитку підприємства.

Маркетингові комунікації формують позитивний імідж підприємства, підвищують рівень довіри до бренду та сприяють соціальній відповідальності бізнесу.

Серед найбільш ефективних інструментів – соціально відповідальна реклама, участь у екологічних проєктах, публічне звітування про результати діяльності.

Активна присутність у цифровому просторі, використання соціальних мереж, контент-маркетингу та PR-технологій дають змогу формувати відкриту комунікацію зі споживачами, що зміцнює репутацію підприємства та сприяє його сталому розвитку.

*Таблиця 2.9*

**Основні напрями маркетингових комунікацій підприємства,  
2020-2024 рр.**

Інструмент	Опис використання
Реклама	Розміщення інформації у місцевих ЗМІ (газети, радіо), онлайн-реклама на регіональних платформах, брендована зовнішня реклама на техніці та об'єктах підприємства
PR та робота з громадськістю	Участь у сільськогосподарських виставках, благодійних та соціальних ініціативах, підтримка місцевих громадських проєктів
Соціальні мережі та цифрові канали	Офіційна сторінка на Facebook/Instagram (за наявності), регулярні публікації про виробництво, збір урожаю, впровадження технологій, взаємодія з підписниками
Прямі комунікації	Прямі переговори з торговими партнерами, ділові зустрічі, телефонний та електронний маркетинг
Участь у програмах співпраці	Партнерство з аграрними дилерами, логістичними компаніями, банками та агрохолдингами
Іміджеві заходи	Дні поля, демонстрація технологій вирощування, зустрічі з пайовиками

Ефективність маркетингових комунікацій у досліджуваному підприємстві часто обмежується низкою системних, організаційних і зовнішніх факторів. Ці проблеми впливають на формування конкурентних переваг, взаємодію зі споживачами, рівень продажів та імідж підприємства.

Недостатній рівень цифровізації та онлайн-присутності. Підприємство використовує традиційні підходи до комунікацій (особисті зустрічі,

телефонні звернення), приділяючи недостатню увагу цифровим інструментам:

- відсутність або слабка активність на офіційних сторінках у соцмережах;
- відсутність сучасного корпоративного сайту чи онлайн-кабінету для партнерів;
- низький рівень використання CRM-систем, SEO, онлайн-реклами та email-маркетингу.

Обмежений рекламний бюджет. Через сезонність бізнесу та залежність від коливань цін на продукцію підприємство обмежує витрати на рекламу та PR. Це знижує можливості конкурувати за увагу споживачів та партнерів.

Низький рівень брендингу та корпоративного стилю. Підприємство не має чіткого бренду:

- відсутній логотип або є лише формальний варіант;
- немає фірмового стилю, брендбуку, слогану;
- продукція не має системного візуального оформлення та маркування.

Слабка аналітика ринку і непродумана сегментація споживачів. Підприємство не проводить глибокий аналіз ринку:

- не визначає окремі споживчі групи;
- не досліджує конкурентів;
- не аналізує ефективність каналів просування. У результаті рекламні та комунікаційні заходи можуть бути нецільовими та малоефективними.

Залежність від посередників у комунікаціях. Збут часто здійснюється через трейдерів, переробні підприємства, кооперативи. Це знижує контакт із кінцевим споживачем і ускладнює формування лояльності до бренду.

Невисокий рівень кваліфікації персоналу в сфері маркетингу. Маркетингом займається керівник або бухгалтерія, не маючи відповідних компетенцій. Нестача спеціалістів призводить до слабкої розробки стратегій, комунікацій та рекламних кампаній.

Сезонність маркетингової активності. У період інтенсивних польових робіт рекламна діяльність відходить на другий план, що призводить до нерівномірності комунікацій і втрати контактів з партнерами та покупцями.

Недостатня робота з громадськістю та місцевими громадами. Аграрні підприємства можуть недооцінювати важливість іміджевої та соціальної підтримки місцевих громад. Відсутність системних PR-проектів може формувати образ закритого підприємства.

Обмежена участь у виставках, форумах, бізнес-подіях. Нерегулярна участь у галузевих подіях знижує можливості для: встановлення нових партнерств, презентації продукції, обміну досвідом та інноваціями.

Для підприємств, які орендують землю, важливо підтримувати довіру пайовиків. Недостатня інформаційна відкритість та зворотний зв'язок можуть створювати ризики конфліктів і втрати земельного фонду.

*Таблиця 2.10*

**Оцінка ефективності маркетингових комунікацій підприємства,  
2020-2024 рр.**

Показник	Характеристика
Підвищення впізнаваності	Активність у соцмережах та участь у заходах сприяють покращенню іміджу
Розширення ринків збуту	Підписання нових контрактів із торговельними організаціями та переробними компаніями
Лояльність пайовиків та партнерів	Проведення інформаційних зустрічей, соціальна підтримка громади
Цифровізація комунікацій	Перехід до онлайн-інформування, використання цифрових платформ для продажу та взаємодії

Маркетингові комунікації досліджуваного підприємства є важливою складовою стратегії розвитку агропідприємства. Посилення цифрової присутності, розширення партнерств та системний підхід до брендингу дадуть змогу підвищити конкурентоспроможність та ефективність діяльності на аграрному ринку.

Проведений аналіз показав, що маркетингові інструменти відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку аграрного підприємства, оскільки спрямовані не лише на підвищення економічних результатів, а й на

формування соціальної відповідальності та екологічної стійкості виробництва. Використання комплексу маркетингових комунікацій, цифрових каналів просування, сучасних підходів до управління брендом та організації взаємодії зі стейкхолдерами сприяє посиленню конкурентних переваг, розширенню ринкових можливостей та зростанню лояльності споживачів і партнерів.

Виявлено, що ефективне застосування маркетингових інструментів дозволяє підприємству підвищити рівень прозорості діяльності, забезпечити позитивний імідж та підтримувати тісні соціальні зв'язки з місцевими громадами і пайовиками. Водночас адаптація маркетингових практик до принципів сталого розвитку сприяє впровадженню екологічних технологій, раціональному використанню ресурсів та популяризації екологічно відповідального споживання.

Таким чином, маркетингові інструменти виступають інтегральним елементом стратегії сталого розвитку аграрного підприємства. Їх системне та стратегічне використання забезпечує збалансоване поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей, що є основою довготривалої конкурентоспроможності та стійкого розвитку у сучасних ринкових умовах.

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

Система забезпечення конкурентоспроможності підприємства являє собою цілісний комплекс взаємопов'язаних елементів, спрямованих на формування, підтримку та зміцнення конкурентних позицій. Вона охоплює організаційні структури, управлінські процеси, ресурсний потенціал та інструментарій, необхідний для створення конкурентних переваг і їх реалізації в умовах мінливого ринкового середовища.

Конкурентоспроможна система управління є ключовим інструментом стратегічного розвитку підприємства, оскільки забезпечує узгоджене використання внутрішніх ресурсів, ринкових можливостей і сучасних управлінських технологій. Її функціонування ґрунтується на інтеграції організаційного потенціалу, технологічних інновацій та аналітичних підходів, що дає змогу своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та формувати стійкі конкурентні позиції. Така система сприяє зміцненню ринкової стійкості підприємства та забезпечує його довготривалу ефективність і сталий розвиток.

Головною метою системи управління конкурентоспроможністю є підтримка процесу прийняття раціональних управлінських рішень, орієнтованих на максимальне використання ресурсів, знань і компетенцій підприємства. Для цього необхідно забезпечити комплексний підхід до стратегічного планування, організації діяльності, мотивації персоналу та контролю результатів. Реалізація таких управлінських процесів дозволяє оптимізувати виробничі та управлінські ресурси, підвищити ефективність виробництва та гарантувати створення продукції, що відповідає сучасним стандартам якості та потребам споживачів.

Отже, ефективна система управління конкурентоспроможністю – це не лише сукупність управлінських методів, а й динамічний механізм розвитку підприємства, який забезпечує формування конкурентних переваг та зміцнення ринкових позицій у довгостроковій перспективі.

Ключовим завданням системи управління конкурентоспроможністю є ухвалення ефективних управлінських рішень, що спрямовані на раціональне використання всіх категорій ресурсів підприємства. Така діяльність охоплює комплексні підходи до формування та підтримання конкурентних переваг на основі оптимізації матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів.

Основні напрями ресурсного забезпечення у процесі підвищення конкурентоспроможності включають:

– матеріальні ресурси. Передбачають ефективне планування та управління потоками сировини, матеріалів і комплектуючих, що дає можливість мінімізувати витрати на виробництво, забезпечити належний рівень якості продукції та підтримувати стабільність виробничого процесу.

– трудові ресурси. Зосереджуються на формуванні висококваліфікованого персоналу шляхом запровадження систем стимулювання, професійного розвитку, навчання кадрів та автоматизації рутинних операцій. Це сприяє підвищенню продуктивності праці та створює умови для реалізації стратегічних ініціатив підприємства/

– фінансові ресурси. Полягають у раціональному розподілі та інвестуванні коштів у пріоритетні напрями розвитку, маркетингову діяльність, технологічні інновації та дослідження ринку. Такий підхід забезпечує фінансову стійкість підприємства та створює можливості для реалізації довгострокових конкурентних стратегій.

– інформаційні ресурси. Передбачають активне використання сучасних цифрових інструментів, інформаційно-аналітичних систем і методів обробки даних, що сприяє оцінці ринкової ситуації, відстеженню дій конкурентів і прийняттю управлінських рішень на основі достовірної та актуальної інформації.

Таким чином, система управління конкурентоспроможністю виступає центральним елементом стратегічного та оперативного менеджменту. Її головна мета полягає в досягненні максимальної результативності управління ресурсами з метою створення продукції, що не лише відповідає ринковим стандартам, а й перевищує очікування споживачів. Інноваційність, адаптивність та здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища визначають стійкість підприємства та його конкурентний успіх у довгостроковій перспективі.

Основними завданнями системи управління конкурентоспроможністю підприємства є:

– дослідження потреб споживачів;

- дослідження розвитку ринку та ринкового середовища;
- оцінка можливостей конкурентів та реалізація товару кращого ніж у конкурентів.

Система управління конкурентоспроможністю є багатофункціональною та структурованою системою, яка охоплює різні аспекти управління діяльністю підприємства. Її можна представити у вигляді двох взаємопов'язаних блоків: управління системою забезпечення конкурентоспроможності та управління рівнем конкурентоспроможності. Кожен з блоків виконує свої функції, які разом забезпечують ефективну реалізацію стратегії підприємства.



Рис. 2.2. Організаційно-економічний механізм системи управління

конкурентоспроможністю підприємства, 2020-2024 рр.

У результаті проведеної повної реорганізації організаційної структури управління, впровадження системи внутрішнього менеджменту та створення виробничого центру, відповідального за кінцеві показники діяльності, підприємство реалізує синергію між системою забезпечення конкурентоспроможності та внутрішнім управлінням. Це сприяє вдосконаленню організаційних підходів, методів і форм проведення маркетингових досліджень, а також формує єдину логіку структурної та системної трансформації підприємства.

Водночас особлива увага приділяється модернізації системи управління персоналом та удосконаленню механізмів мотивації. Передбачається підвищення об'єктивності оцінювання результатів праці, розвиток системи професійної підготовки й перепідготовки кадрів, формування високого рівня відповідальності персоналу та стимулювання ініціативності працівників.

Комплексний підхід до управління якістю та підвищення конкурентоспроможності продукції базується на визначенні оптимальних техніко-технологічних характеристик товарів, орієнтованих на потреби споживачів. З цією метою підприємство активно розвиває партнерські відносини з постачальниками, удосконалює стратегії комерційної діяльності та впроваджує інноваційні рішення у виробництво.

Крім того, ефективна система планування, побудована на принципах диверсифікації, забезпечує узгодженість між стратегічним баченням, тактичними завданнями та оперативними програмами продажів. Такий підхід передбачає розроблення і реалізацію політики диверсифікації продукції відповідно до ринкових тенденцій, а також визначення комплексу організаційно-економічних заходів, що поєднують стратегічні цілі з поточними планами діяльності.

Проведений аналіз дозволяє ідентифікувати ключові сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості і потенційні загрози його розвитку, що відображено у SWOT-аналізі (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

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

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

На підставі результатів, отриманих за допомогою SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що сильні сторони та можливості підприємства мають значний позитивний вплив на господарську діяльність, але слабкі сторони та загрози насправді можуть мати негативний вплив на її діяльність, якщо вчасно не відреагувати

Внутрішнє середовище підприємства є сукупністю факторів, що формуються всередині організації та визначають її можливості забезпечувати конкурентні переваги на ринку. Від ефективності управління внутрішніми ресурсами на пряму залежить рівень конкурентоспроможності підприємства, здатність адаптуватися до змін та підтримувати стабільний розвиток.

Воно виступає фундаментом його конкурентоспроможності, оскільки саме внутрішні ресурси, процеси та управлінські рішення визначають здатність підприємства ефективно реагувати на зміни ринку, впроваджувати

інновації та забезпечувати високу якість продукції чи послуг. Внутрішні чинники формують основу стратегічного потенціалу підприємства, його здатність створювати та підтримувати унікальні конкурентні переваги.

Одним із ключових елементів внутрішнього середовища є ефективне управління ресурсами. Раціональний розподіл матеріальних, фінансових, інформаційних та людських ресурсів дозволяє підприємству оптимізувати витрати, забезпечити безперебійність виробничих процесів та максимізувати результативність діяльності. Наявність збалансованої ресурсної бази сприяє стійкості підприємства до зовнішніх загроз та економічних коливань.

Важливе значення має сучасна організаційна структура управління, яка визначає взаємозв'язки між підрозділами, рівень централізації управлінських рішень та гнучкість підприємства. Грамотно побудована структура дозволяє скоротити бюрократичні перепони, прискорити комунікацію, підвищити оперативність реагування на виклики ринку та створити умови для ефективної координації всіх бізнес-процесів.

Особливу роль відіграє персонал підприємства, який є основним носієм знань, компетенцій та інноваційних ідей. Розвиток кадрового потенціалу через підвищення кваліфікації, мотивування, формування корпоративної культури довіри та відповідальності забезпечує підвищення продуктивності праці та якості виконання завдань. Залучений і висококваліфікований персонал є джерелом стійких конкурентних переваг.

Інноваційна діяльність є ще одним важливим чинником підвищення конкурентоспроможності. Постійне оновлення технологій, впровадження нових управлінських та маркетингових рішень, цифровізація бізнес-процесів дозволяють підприємству не лише відповідати сучасним вимогам ринку, а й випереджати конкурентів, формуючи нові тенденції та стандарти в галузі.

Важливо відзначити і значення маркетингової активності. Системний підхід до вивчення ринку, формування бренду, управління асортиментом, застосування сучасних інструментів просування та підтримання комунікації з

клієнтами дозволяють підприємству зміцнювати ринкові позиції, розширювати ринки збуту та забезпечувати лояльність споживачів.

Отже, ефективне управління внутрішнім середовищем створює підґрунтя для стійкого розвитку підприємства, його здатності адаптуватися до конкурентного середовища та займати провідні позиції на ринку. Підприємства, які активно вдосконалюють внутрішні механізми, приділяють увагу інноваціям, персоналу та оптимізації ресурсів, формують стабільну базу для довгострокового успіху.

Таблиця 2.12

**Аналіз впливу конкурентоспроможності на внутрішнє середовище підприємства, 2020-2024 рр.**

Елемент внутрішнього середовища	Сутність	Вплив на конкурентоспроможність
Організаційна структура	Система управління, розподіл функцій і повноважень	Гнучка структура сприяє швидкому прийняттю рішень, інноваційності; бюрократична — знижує оперативність
Персонал та кадровий потенціал	Кваліфікація, мотивація, корпоративна культура	Високопрофесійний персонал забезпечує якість продукції, сервісу, впровадження нововведень
Фінансові ресурси	Структура капіталу, доступність фінансування, фінансова стабільність	Наявність коштів визначає інвестиційні можливості, маркетинг, інновації
Матеріально-технічна база	Обладнання, технології, інфраструктура	Сучасні технології та автоматизація підвищують продуктивність і якість продукції
Інноваційний потенціал	Рівень науково-технічного розвитку, модернізація виробництва	Забезпечує створення унікальних продуктів та нових ринкових можливостей
Маркетингова діяльність	Система управління ринковою діяльністю, бренд, комунікації	Впливає на формування попиту, позиціонування, розширення ринку
Корпоративна культура	Цінності, норми, стиль керівництва, мотивація	Позитивна культура підвищує залученість персоналу, сприяє інноваціям

На основі проведеного SWOT-аналізу та оцінки внутрішнього середовища підприємства було визначено ключові чинники успіху, реалізація яких забезпечує сприятливі умови для розширення господарської діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринковому просторі.

Для характеристики рівня використання цих факторів у комерційному секторі застосовано п'ятибальну шкалу оцінювання: 1 бал означає дуже низький рівень задіяння факторів, 2 бали – низький, 3 – середній, 4 – достатній, а 5 – високий рівень їх використання. Перелік ключових факторів успіху досліджуваного підприємства подано у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

### Діагностика факторів успіху підприємства, 2020-2024 рр.

Сфера використання	Перелік ключових факторів успіху	Бальна оцінка
Логістична діяльність	Комп'ютеризація обробки інформації	4
	Бажано прямий канал розподілу	4
	Залучення місцевих постачальників	1
	Ефективне використання місця зберігання	3
	Створити сприятливі умови для зберігання товарів	4
Система управління підприємством	Відсутність дублювання функцій управління комерційною діяльністю	1
	Швидко створюйте комерційні послуги	3
	Наявність практичного досвіду комерційної діяльності	3
Маркетингова діяльність	Оптимальний діапазон	4
	Надання додаткових послуг покупцям	5
	Агресивна рекламна політика	2
Фінанси і облік	Незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	4
	Переваги власних коштів перед позиковими	5
Персонал підприємства	Забезпечення компетентного торгового персоналу	3
	Широко використовує моральні та матеріальні методи мотивації продавців	3
Загальна оцінка	Впізнаність підприємства	3
	Організаційний рейтинг	4

З аналізу наведених даних видно, що підприємство на високому рівні реалізує такі ключові фактори, як забезпечення належних умов для зберігання продукції, перевага власного капіталу над позиковими ресурсами, позитивна ділова репутація та формування оптимального асортименту товарів. Водночас найнижчий рівень оцінки отримали фактори, пов'язані з інтеграцією місцевих постачальників та відсутністю дублювання управлінських функцій у бізнес-процесах. Загалом, результати, наведені в таблиці 2.8, свідчать, що середній бал використання основних факторів успіху підприємства становить 4, що характеризує їх достатньо ефективно застосування у його діяльності.

Таким чином, система управління конкурентоспроможністю підприємства вирішує такі завдання як організація забезпечення конкурентоспроможності, формування часткових та інтегральних показників аналізу конкурентоспроможності, визначення для бізнес-процесів основних завдань з управління конкурентоспроможністю, формування структури та змісту системи управління конкурентоспроможністю, розробка регламентів системи управління конкурентоспроможністю.

## **Висновки до розділу 2**

1. Організація маркетингової діяльності виступає ключовим інструментом раціонального управління виробничо-збутовими процесами аграрних підприємств. Ефективний маркетинг сприяє розвитку ринкових відносин та формуванню орієнтації ринку продукції рослинництва на реальні потреби споживачів, що є визначальною умовою підвищення результативності національного агропромислового комплексу.

2. Сезонність аграрного виробництва та нерівномірність надходження продукції зумовлюють особливості маркетингової діяльності в аграрній сфері. Такі чинники, як розрив у часі між виробничим циклом і періодом реалізації продукції, потребують глибокого аналізу поведінки споживачів, точного прогнозування попиту, системного моніторингу ринкової кон'юнктури та формування стратегій збуту, які забезпечують задоволення потреб споживачів упродовж тривалого періоду.

3. В умовах сучасного конкурентного середовища агромаркетинг спрямований на вибудову ефективної системи товароруху та оптимальне позиціонування продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Одночасно важливим є систематичне вивчення ринку сільськогосподарської продукції, аналіз попиту та пропозиції, дослідження закономірностей розвитку, прогнозування можливих змін та визначення факторів, що впливають на темпи економічного зростання аграрних підприємств.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Заходи удосконалення маркетингової політики підприємства

З огляду на результати оцінювання системи маркетингового управління підприємства, доцільно першочергово рекомендувати такі кроки:

- посилити роботу над організацією процесу реалізації продукції, акцентуючи увагу на підвищенні рентабельності, прибутковості та рівня конкурентоспроможності;
- оперативно реагувати на критичні види заборгованостей, зокрема на прострочені борги покупців і постачальникам понад три місяці, а також на заборгованість перед бюджетом і з виплати заробітної плати;
- розширювати канали збуту, щоб мінімізувати ризики неплатежів, які особливо високі у випадку залежності від одного великого замовника;
- поступово збільшувати частку власного оборотного капіталу у структурі активів, забезпечуючи випереджальні темпи його зростання порівняно з позиковими ресурсами;
- посилити контроль за простроченими розрахунками, адже в умовах інфляції затримки платежів знижують реальний дохід. З цією метою варто активніше застосовувати механізм авансування;
- ефективно використовувати накопичені запаси товарів. У разі наявності залежалих позицій, що не були отримані замовниками через їх відмову, доцільно реалізувати їх навіть за нижчою ціною.

Постійне вдосконалення маркетингової політики є ключем до розвитку підприємства. У цьому напрямі варто зосередитися на таких заходах:

- детальне дослідження цільової аудиторії з метою глибшого розуміння її потреб, мотивації та поведінки для точнішого вибору маркетингових підходів;

– активне впровадження сучасних технологій, зокрема цифрових інструментів і онлайн-платформ, що дозволить розширити охоплення ринку та залучити нових клієнтів;

– формування потужної онлайн-репутації, включаючи оптимізацію вебресурсів, регулярну активність у соціальних мережах і створення привабливого контенту з метою підвищення впізнаваності бренду;

– систематичний моніторинг конкурентного середовища, аналіз їх стратегічних кроків і результатів, що забезпечить можливість оперативного реагування та адаптації власної маркетингової діяльності.



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

Конкурентні стратегії розвитку підприємства можуть набувати різних форм залежно від ситуації на ринку та довгострокових цілей організації. Серед найбільш поширених підходів варто виділити стратегію диференціації продукції, зниження витрат, освоєння нових ринків, фокусування на окремих сегментах, а також застосування горизонтальної чи вертикальної інтеграції.

Під час формування оптимальної конкурентної стратегії необхідно враховувати стан зовнішнього середовища, інтенсивність конкуренції, особливості цільової аудиторії та можливості підприємства щодо ресурсного забезпечення.

Грамотно обрана стратегія конкурентного розвитку дозволяє сформулювати дієві напрями комерційної діяльності шляхом стратегічного аналізу, що ґрунтується на виявленні сильних сторін підприємства та використанні його потенціалу. Це сприяє чіткому визначенню цілей, пріоритетів та шляхів їх досягнення, забезпечуючи стійкі позиції підприємства на ринку.

Комплексний підхід до менеджменту забезпечує злагоджену взаємодію внутрішніх і зовнішніх систем підприємства та сприяє досягненню стратегічної узгодженості управлінських рішень. Він дозволяє всім елементам організації працювати ефективно та синхронізовано для досягнення спільних завдань.

Запровадження комплексного підходу в управлінні підприємством передбачає досягнення максимальної результативності діяльності через інтеграцію різних управлінських процесів. Основні етапи реалізації цього підходу охоплюють:

Створення ефективної системи управління: застосування сучасних управлінських технологій (CRM, ERP та ін.); розроблення стратегії розвитку компанії з урахуванням галузевих особливостей та конкурентного середовища.

Оптимізацію організаційної структури: аналіз і вдосконалення бізнес-процесів; ліквідація дублювання функцій і підвищення прозорості діяльності підрозділів.

Модернізацію систем управління та збуту: формування ефективних комунікацій між структурними підрозділами; удосконалення підходів до управління логістикою та постачанням; підвищення гнучкості збутової системи відповідно до потреб ринку та коливань попиту.

Формування фінансової структури з визначенням центрів відповідальності:

- встановлення чітких зон відповідальності керівників і підрозділів;
- впровадження систем бюджетування та контролю витрат;
- застосування ключових показників ефективності (KPI) для оцінки результатів діяльності структурних одиниць.

Такий підхід забезпечує зміцнення конкурентних позицій, зростання гнучкості управління та стабільність функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Поліпшення системи управління персоналом виступає важливою умовою підвищення продуктивності працівників, зміцнення корпоративної культури та формування сприятливого робочого середовища, що у підсумку позитивно впливає на ефективність діяльності організації загалом.

Основні напрями вдосконалення системи управління персоналом передбачають реалізацію таких заходів:

Запровадження сучасних підходів до відбору та адаптації працівників:

- застосування цифрових сервісів для пошуку кадрів і проведення оцінки кандидатів;
- створення структурованої програми введення нових працівників у робочий процес (онбординг), що сприятиме швидкій інтеграції в колектив і підвищенню ефективності їх діяльності на початковому етапі.

Розвиток професійних компетенцій і навчання персоналу:

- систематичне проведення навчальних програм, курсів, тренінгів і семінарів;
- організація менторських програм для передачі досвіду та підтримки нових співробітників;
- використання онлайн-платформ для персоналізованого навчання і підвищення кваліфікації.

Стимулювання та заохочення працівників:

- формування дієвої системи матеріального заохочення, що включає премії та бонуси;

- застосування нематеріальних методів мотивації: визнання результатів, підтримка професійного зростання, створення позитивної корпоративної атмосфери;

- забезпечення прозорості та об'єктивності оцінювання результатів праці.

Автоматизація кадрових процесів:

- впровадження спеціалізованих HRM-систем для управління обліком персоналу, робочим часом, оплатою праці та оцінкою результативності;

- використання HR-аналітики для прогнозування кадрових потреб і планування професійного розвитку працівників.

Розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій:

- підтримання атмосфери довіри, відкритого спілкування та взаємоповаги;

- організація ефективних каналів внутрішньої комунікації (корпоративні чати, портали, інформаційні розсилки);

- проведення корпоративних заходів для підвищення командної згуртованості.

Оцінювання результативності персоналу:

- регулярне проведення атестацій та оцінювання ефективності роботи працівників із наданням зворотного зв'язку;

- застосування інструментів оцінки компетентностей і потенціалу співробітників;

- використання результатів оцінювання для формування індивідуальних планів розвитку.

Удосконалена система HR-менеджменту сприяє підвищенню рівня задоволеності та лояльності персоналу, зменшенню кадрової плинності та підтримці реалізації стратегічних цілей організації.

Ключові складові конкурентоспроможності реалізації продукції сьогодні включають:

- проведення маркетингових досліджень і глибокого аналізу ринку для визначення потреб споживачів і конкурентних тенденцій;

- створення продукту, який відповідає вимогам клієнтів і має унікальні характеристики, що вирізняють його серед аналогів;
- забезпечення високої якості продукції, включаючи контроль виробництва та сервісну підтримку після продажу;
- реалізацію ефективних маркетингових заходів щодо просування, упакування та організації каналів дистрибуції;
- встановлення конкурентних цін, які забезпечують підприємству прибуток та залишаються привабливими для покупців;
- систематичне вдосконалення та інновації, що дозволяють адаптувати продукцію до змін ринку та очікувань споживачів.

Успішна реалізація товарної продукції базується на комплексному підході до управління підприємством та формуванні цінності для споживачів. Ефективність збутової діяльності значною мірою залежить від здатності підприємства інтегрувати всі ключові бізнес-процеси та спрямувати їх на задоволення потреб цільового ринку.

Комплексне планування збуту й диверсифікація є важливими складовими стратегічного розвитку компанії. Такий підхід передбачає врахування всіх аспектів комерційної діяльності — маркетингу, продажу, логістики та сервісного обслуговування, а також розширення товарного портфеля чи спектра послуг для зміцнення ринкових позицій.

Процес планування збуту включає аналіз ринкової кон'юнктури, визначення цільових сегментів, формування маркетингових стратегій та вибір оптимальних каналів реалізації продукції. Диверсифікація ж забезпечує зменшення ризиків, підвищення стійкості бізнесу та зниження залежності від окремих ринкових сегментів.

Таким чином, комплексний підхід до організації збуту й диверсифікації сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства, розширенню клієнтської бази та виходу за межі традиційних моделей ведення бізнесу.

Окремого значення набуває реорганізація системи аналізу та обліку витрат, оскільки вона є необхідною умовою для досягнення фінансової

прозорості й раціонального використання ресурсів. Оптимізація цього процесу дозволяє підвищити точність фінансової інформації, покращити аналітичні можливості та забезпечити ефективне управління витратами підприємства.

Основні етапи реорганізації включають:

- 1) аудит існуючої системи обліку та аналізу витрат:
  - проведення повного аналізу чинної системи: визначення сильних і слабких сторін;
  - оцінка точності облікових даних, релевантності методів аналізу та їх відповідності сучасним вимогам;
  - виявлення витрат, які важко відслідковувати або аналізувати.
- 2) впровадження сучасних методів обліку витрат:
  - метод Activity-Based Costing (ABC): облік витрат на основі діяльності, що дозволяє точніше визначати собівартість продукції чи послуг;
  - метод Direct Costing: аналіз лише змінних витрат для прийняття швидких управлінських рішень;
  - стандартизований облік витрат (Standard Costing): порівняння фактичних витрат із нормативними для виявлення відхилень.
- 3) автоматизація облікових процесів:
  - встановлення спеціалізованого програмного забезпечення (наприклад, ERP-систем: SAP, 1C, Oracle);
  - створення інтегрованої бази даних для забезпечення швидкого доступу до інформації;
  - впровадження аналітичних інструментів для автоматичного формування звітів і прогнозів.
- 4) створення нової структури звітності:
  - розробка чіткої системи внутрішньої звітності, що включає детальні звіти про витрати за центрами відповідальності (підрозділи, проєкти тощо);
  - включення в звіти показників ефективності використання ресурсів (наприклад, ROI, ROA);

- оптимізація періодичності звітування для різних рівнів управління.
- 1) виділення центрів відповідальності:
  - розподіл витрат між центрами відповідальності (наприклад, за підрозділами, продуктами чи проектами);
  - призначення відповідальних осіб за контроль витрат і результативність кожного центру;
  - регулярний аналіз результатів для коригування планів.
- б) розширення аналітики для прогнозування:
  - використання методів фінансового прогнозування для оцінки майбутніх витрат;
  - впровадження інструментів сценарного моделювання, щоб оцінити вплив змін витрат на фінансовий стан підприємства;
  - використання великих даних (Big Data) для більш глибокого аналізу тенденцій і аномалій.

Щоб покращити системи управління фінансами, важливо спочатку оцінити поточні процеси та визначити сфери, які потребують покращення. Впровадження програмного забезпечення для управління фінансами, щоб краще відстежувати витрати, доходи та бюджети. Крім того, регулярно переглядайте фінансові звіти, щоб приймати рішення на основі даних і забезпечувати фінансову стабільність. Навчання співробітників найкращим практикам управління фінансами також може допомогти оптимізувати систему. Залучення фінансового консультанта, який надасть експертні рекомендації щодо вдосконалення ваших процесів управління фінансами.

Щоб покращити свою інвестиційну та інноваційну стратегію, важливо враховувати кілька ключових факторів:

- 1) чітко визначити цілі та завдання: перш ніж приймати будь-які інвестиційні рішення, дуже важливо мати чітке розуміння того, чого потрібно досягти. Будь то максимізація прибутку, диверсифікація портфоліо чи підтримка інноваційних проектів, чітко визначені цілі керуватимуть стратегією;

2) проведення ретельного дослідження: слід бути в курсі останніх інвестиційних можливостей та інновацій у галузі. Дослідження тенденцій ринку, оцінка потенційних ризиків та визначення нових технологій, які можуть вплинути на стратегію;

3) гнучкість: інвестиційний ландшафт постійно розвивається, тому дуже важливо залишатися гнучким і готовим коригувати свою стратегію;

4) використання технологій: технології можуть допомогти оптимізувати дослідницький процес і визначити багатообіцяючі можливості.

Удосконалення інформаційно-консультаційного забезпечення маркетингової діяльності є важливою передумовою підвищення ефективності управління підприємством. Реалізація стратегії розвитку передбачає ґрунтовну модернізацію інформаційної інфраструктури, що включає впровадження сучасних інформаційних систем та цифрових технологій.

Важливим напрямом трансформації є техніко-технологічне оновлення. Розвиток технологічної бази та оновлення технічних ресурсів виступають фундаментом формування конкурентних переваг та забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Система маркетингового управління, що інтегрує технічні та технологічні аспекти, повинна охоплювати такі ключові напрями: придбання сучасного обладнання та техніки; розроблення поетапної програми техніко-технологічної модернізації збутових підрозділів; автоматизація процесів постачання та реалізації продукції; впровадження нових логістичних рішень; використання мобільних платформ для управління збутом; розширення джерел фінансування техніко-технологічних змін, зокрема шляхом залучення зовнішніх інвестицій та активізації внутрішніх ресурсів.

Таким чином, вдосконалення маркетингової політики в контексті стратегічного розвитку підприємства повинно базуватися на поєднанні загальнонаукових підходів і спеціальних принципів ведення бізнесу, враховувати ринкову динаміку, а також бути гнучким, комплексним та інноваційно орієнтованим.

### 3.2. Стратегія управління маркетинговою діяльністю підприємства

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція жорстка, важливо мати ефективний маркетинговий інструментарій, щоб забезпечити успіх свого підприємства. Цей інструментарій може включати в себе різноманітні маркетингові стратегії, інструменти аналізу ринку, комунікаційні канали зі споживачами та багато іншого. Важливо постійно адаптувати свій маркетинг до змін у попиті споживачів, щоб зберегти свою ринкову нішу.

Таблиця 3.1

#### Інструменти маркетингової діяльності підприємства, 2020-2024 рр.

Інструмент	Опис	Використання підприємством	Впровадження у маркетингову діяльність
		2020-2024 рр.	2026-2030 рр.
Інтернет-сайти	Наразі практично неможливо уявити бізнес без свого сайту. Однак, окрім класичного корпоративного сайту, доцільно розробити «посадкові сторінки» – односторінкові сайти, головною метою яких є зацікавленість покупців.	+	
Event-маркетинг	Ключовий канал просування у сегменті B2B – дозволяє вибудовувати комерційні стосунки між партнерами.		+
Соціальна мережа	Набирає популярності, їх аудиторія постійно зростає. Вся соціальна мережа різниться за демографічними ознаками аудиторії.		+
Партнерство	Є ефектом синергії, який приносить великий ефект для підприємства за цільовою аудиторією, але пропонують неконкурентні товари.	+	

Однією з ключових проблем у сфері маркетингового менеджменту є використання застарілих інструментів та підходів. Для підвищення ефективності маркетингової діяльності й зміцнення конкурентних позицій підприємства доцільно реалізувати такі заходи:

- здійснювати регулярний аналіз ринкового середовища та конкурентного середовища з метою виявлення актуальних трендів і нових можливостей;
- активно застосовувати сучасні цифрові інструменти маркетингу, зокрема соціальні мережі, контент-маркетинг, інтернет-рекламу та інші онлайн-канали просування;
- посилити аналітичну складову маркетингу шляхом впровадження систематичних маркетингових досліджень і збору даних для формування персоналізованих стратегій та рішень;
- забезпечити постійне професійне вдосконалення співробітників шляхом навчання та проходження профільних тренінгів із сучасних методів маркетингу.

Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню результативності маркетингової діяльності підприємства та формуванню його стійких конкурентних переваг.

Бенчмаркінг є ефективним інструментом удосконалення управління маркетингом, адже забезпечує можливість порівняння стратегій, продуктів і процесів підприємства з діяльністю конкурентів або галузевих лідерів. Це дозволяє визначити сильні та слабкі сторони бізнесу, а також виявити напрями розвитку й покращення.

Компетентне застосування бенчмаркінгу та наявність висококваліфікованих спеціалістів забезпечують такі результати:

- зростання ефективності роботи підприємства;
- оптимізація витрат за рахунок використання перевірених стратегічних рішень і процесів;
- налагодження партнерських відносин через застосування партнерського бенчмаркінгу;
- постійне вдосконалення діяльності завдяки систематичному аналізу та порівнянню показників із найкращими прикладами на ринку.

Отже, бенчмаркінг виступає важливим стратегічним інструментом розвитку бізнесу. Він дозволяє підприємствам переймати найефективніші практики, вдосконалювати свої процеси, підвищувати рівень конкурентоспроможності та досягати нових стратегічних цілей.

Таблиця 3.2

### Етапи запровадження бенчмаркінгу у підприємстві, 2026-2030 рр.

Етап	Опис	Головні питання
Об'єкти порівняння	Першочерговий аналіз товариства щодо вибору стратегічних об'єктів бенчмаркінгу. Встановлення більш важливої поробленої області яку слід удосконалити.	Який продукт користується ринковим попитом
Повне планування	Деталізація планування процедур. В даному разі бенчмаркінг не відрізняється від інших проєктів: якість планування – отримання успіху.	Чи заплановані ціль та елемент бенчмаркінгу
Підтримка товариства	Бенчмаркінг повинен бути головною темою і бути актуальним. Важливим є відсутність внутрішніх конфліктів – повинні бути призначені фахівці, які відкриті до діалогу.	Як проходить внутрішнє порівняльне тестування, з якими підприємствами
Вибір еталонного показника	Пошук одного або декількох партерів з порівняльного тестування. Можливо внутрішньо порівняти окремі області бізнесу, конкурувати з підприємствами-лідерами в конкретному процесі.	Як проходить внутрішнє порівняльне тестування
Проведення досліджень	Виявлення недоліків у продуктивності і визначення причини виникнення.	Які недоліки та чому вони виникли
Опрацювання результату дослідження	Планування і реалізація заходів, отриманих на основі результатів дослідження. Впровадження кращих практик-партнерів з бенчмаркінгу та перевірка результатів.	Які заходи доцільно вжити

Бенчмаркінг є системним процесом порівняння результатів діяльності підприємства, його бізнес-процесів і практик з найкращими показниками та стандартами, що застосовуються провідними підприємствами галузі. Метою бенчмаркінгу є виявлення шляхів підвищення ефективності діяльності та впровадження передових методів управління.

Основні етапи впровадження бенчмаркінгу включають:

- 1) визначення цілей. Формування чітких завдань та очікуваних результатів бенчмаркінгу, а також визначення аспектів діяльності, що підлягають порівнянню (процеси, показники, продукти, стратегії тощо);
- 2) вибір об'єктів та методів порівняння. Визначення підприємств-

еталонів або галузевих лідерів для порівняння, а також підбір методів і критеріїв оцінювання конкурентоспроможності;

3) збирання інформації. Систематичний збір даних щодо показників ефективності, організаційних процесів і результатів діяльності обраних об'єктів бенчмаркінгу;

4) аналітична оцінка. Порівняння отриманих даних із власними показниками підприємства, виявлення розривів у продуктивності, сильних і слабких місць та причин існуючих відхилень;

5) розроблення та впровадження змін. Формування та реалізація комплексу заходів щодо адаптації та впровадження найкращих практик з метою підвищення ефективності діяльності підприємства;

б) моніторинг і контроль результатів. Оцінка впроваджених змін, контроль їх впливу на продуктивність і конкурентоспроможність, а також коригування стратегії за потреби.

*Таблиця 3.3*

### **Недоліки реалізації проекту впровадження бенчмаркінгу, 2026-2030 рр.**

Недолік	Причина виникнення
Недотримання методики і принципів бенчмаркінгу	Неправильна послідовність або склад етапів бенчмаркінгових програм можуть призвести до збільшення витрат і затягування програм в часі.
Труднощі з пошуком інформації для бенчмаркінгу	Неможливість отримання необхідних даних через конфіденційність та комерційну таємницю.
Значні витрати	Іноді витрати на бенчмаркінгові програми не покривають результат їх реалізації і від них відмовляються. У зв'язку з цим слід чітко і продумано планувати всі етапи бенчмаркінгу, і втрати по ним, прогнозувати результат.
Виявлення успішного досвіду	Досить часто для апробації вибирають не найкращий досвід та рішення. Або технології і напрацювання, які на одному підприємстві приносять великий успіх, в іншому будуть неефективними зважаючи на розмір, специфіку та стратегію.

З метою оцінювання стратегічного положення підприємства, його конкурентного середовища та вибору оптимальної маркетингової стратегії доцільним є застосування SPACE-аналізу. Цей підхід вирізняється універсальністю та здатністю визначати характер наявної стратегії

підприємства навіть у випадках, коли вона не сформульована у формалізованому вигляді.

У процесі побудови системи критеріїв оцінювання було враховано специфіку функціонування досліджуваних підприємств: їх стратегічні орієнтири, цілі розвитку та комерційний потенціал. За результатами розробленої методики кожному критерію в межах відповідної групи було надано експертну оцінку за п'ятибальною шкалою (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

### Складові будови матриці SPACE-аналізу, 2020-2024 рр.

Внутрішня стратегічна позиція			
Фактори	Бали		
	Підприємство	Конкурент 1	Конкурент 2
Фінансова сила (FS)			
Ціна на продукцію збуту	5	4	2
Собівартість продукції збуту	3	5	1
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3	4	5
Коефіцієнт платоспроможності	2	4	2
Середня оцінка	3,25	4,25	2,50
Конкурентоспроможність товариств і їх становище на ринку (CA)			
Частка ринку	4	4	3
Пропонуєма якість продукції	5	4	4
Система контролю за якістю продукції	3	3	2
Розвиненість маркетингу товариства	4	4	3
Середня оцінка	4,00	3,75	3,00
Зовнішня стратегічна позиція			
Стабільність середовищ (ES) (зовнішні умови бізнесу)			
Бар'єри (обмеження) для входження на споживчий ринок продукції	5	5	5
Тиск конкурентів	3	3	3
Цінова еластичність попиту на продукцію	4	4	4
Частота технічних і технологічних змін в галузі виробників продукції	2	2	2
Середня оцінка	3,50	3,50	3,50
Привабливість торговельної галузі (IS) (бізнес-напрямок)			
Потенціал зростання	5	4	3
Потенційна прибутковість	4	4	2
Використання ресурсів	5	5	3
Рівень використовуваних технологій	4	4	2
Середня оцінка	4,50	4,25	2,50

Отримані аналітичні результати були відображені у прямокутній

системі координат, де кожна піввісь представляє інтегральний критерій відповідної групи показників (рис. 3.2).

Зазначимо, що на графічній моделі формується чітко виражене «маркетингове ядро», яке пояснюється подібністю стратегічних орієнтирів та узгодженістю цілей, характерних для аналізованих сільськогосподарських підприємств.

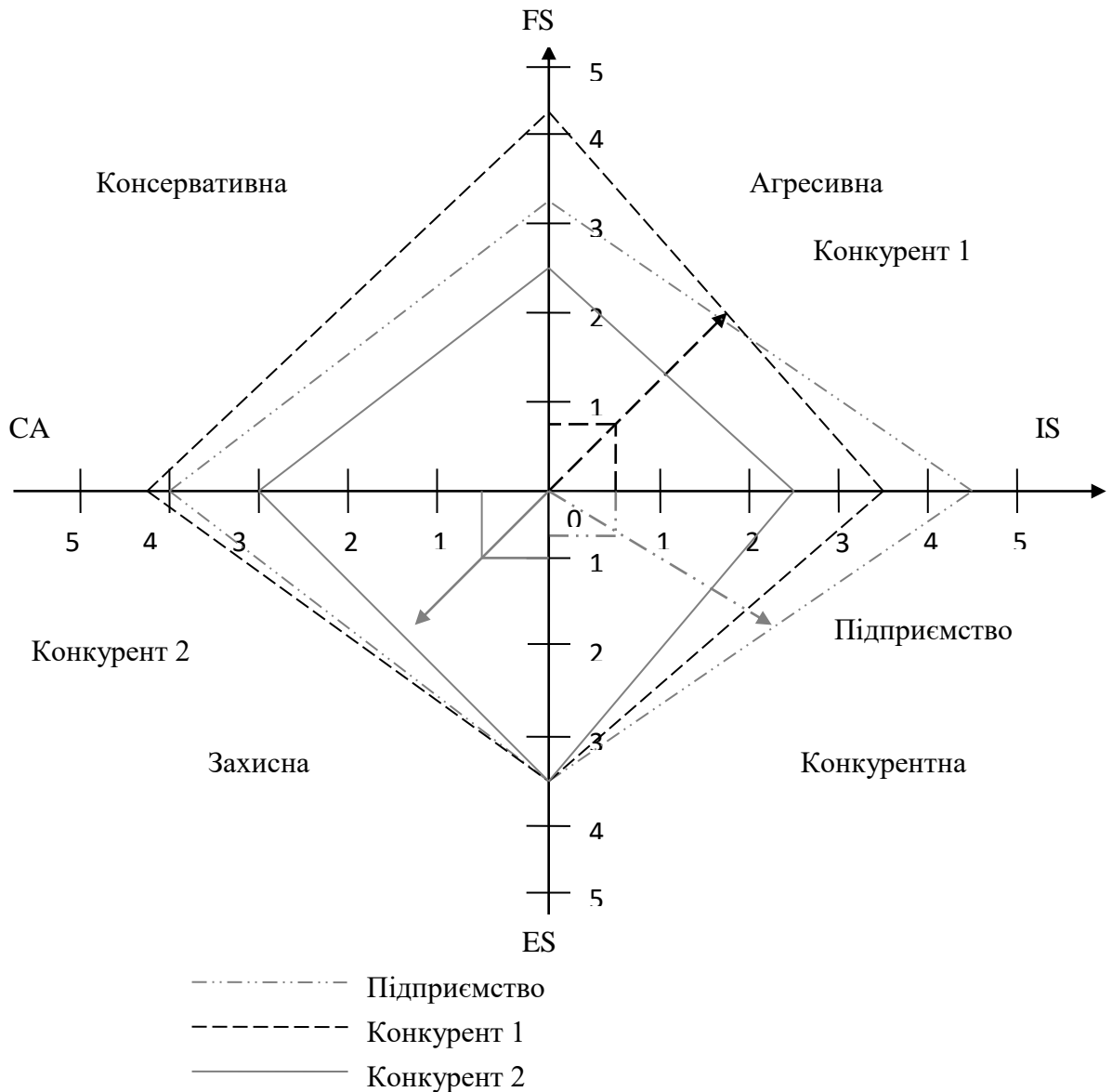


Рис. 3.2. Вектор рекомендованих стратегій у системі координат SPACE, 2026-2030 рр.

Результати проведеного SPACE-аналізу свідчать, що досліджуване підприємство демонструє вищу орієнтацію на галузеву привабливість, тоді як

конкурент 1 має перевагу за показником фінансового потенціалу, а конкурент 2 – за рівнем стабільності зовнішнього середовища. Водночас у решті критеріїв ці підприємства суттєво поступаються, що свідчить про нерівномірність розвитку ключових стратегічних напрямів та зумовлює втрату симетричності позиціонування.

Варто зазначити, що досліджуване підприємство демонструє найбільш збалансовані результати за параметрами симетрії та опуклості графіка, що підтверджує його конкурентну перевагу у порівнянні з іншими учасниками ринку. Тому основний акцент управлінської діяльності має бути спрямований на підтримання та зміцнення існуючої позиції шляхом ефективного використання фінансового потенціалу.

На підставі проведеного SPACE-аналізу доцільними для підприємства є такі уточнюючі стратегічні напрями:

- підвищення фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів;
- інвестування передусім у найбільш перспективні та привабливі напрями бізнесу;
- зміцнення наявних конкурентних переваг і захист ринкових позицій.

Таким чином, стратегічні ресурси підприємства мають бути зосереджені на покращенні фінансових показників і захисті зайнятої ринкової ніші, оскільки нарощування ринкової частки є підтвердженням правильності обраної стратегії розвитку.

Для конкурента 1, згідно з методикою SPACE-аналізу, найбільш ефективною є агресивна стратегія, яка передбачає активне розширення ринків, збільшення обсягів збуту та залучення нових партнерів і споживачів. Основними напрямами цієї стратегії мають стати:

- оптимізація комерційної діяльності;
- стабілізація фінансового стану;
- використання сучасних маркетингових інструментів та модернізація збутових процесів.

Аналіз діяльності конкурента 2 засвідчив доцільність реалізації оборонної стратегії, характерної для підприємств із низьким рівнем конкурентних переваг. Основні зусилля мають бути спрямовані на запобігання зовнішнім загрозам та підвищення конкурентоспроможності продукції, з акцентом на:

- покращення якості продукції та обслуговування;
- впровадження сучасних маркетингових і збутових технологій;
- нарощення прибутковості діяльності.

У підсумку, на основі стратегічного оцінювання типових підприємств було сформовано маркетингову збутову стратегію, яка виступає ключовим елементом загальної стратегії розвитку та забезпечує зміцнення конкурентоспроможності на ринку.

Отже, провівши стратегічний аналіз типових аграрних підприємств та проаналізувавши маркетингові стратегії за чотирма групами питань, можемо в цілому сформулювати основні маркетингові стратегії, які притаманні досліджуваним господарствам. Так для об'єкта нашого дослідження рекомендованою є «стратегія переваг», що передбачає створення стабільної переваги над конкурентами за рахунок можливості змін технології збуту та логістики, і дозволяє ввести не цінову конкуренцію в рахунок творів, які «помітні» на ринковому просторі завдяки свої унікальним характеристикам (диференційований маркетинг).

Конкуренту 1 рекомендується застосовувати маркетингову стратегію «ціна-кількість», яка передбачає орієнтацію на помірні ціну та значний обсяг збуту великого кількісного складу стандартизованої продукції на широкому ринку (недиференційований маркетинг) за рахунок використання добре опрацьованих технологій, які дозволять знизувати збутові втрати та ціну.

Відповідно для конкурента 2 є доцільним застосування маркетингової стратегії «я теж», яка передбачає застосування стратегії пристосування до поведінки конкурентів, параметрів збуту їхньої продукції, цінової політики.

Таким чином, необхідність забезпечення конкурентоспроможної

продукції спонукає підприємство до визначення маркетингової стратегії розвитку, постійного дослідження навколишнього середовища, моніторингу внутрішнього середовища. В сукупності це створює комплекс маркетингу, який розробляється для конкретно ринкової ситуації.

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

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

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

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

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

*Таблиця 3.5*

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

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

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

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

Таблиця 3.6

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

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

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

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

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

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

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

$$\left\{ \begin{array}{l} x_{11} + x_{12} + x_{13} \leq 10; \\ x_{21} + x_{22} + x_{23} \leq 20; \\ x_{31} + x_{32} + x_{33} \leq 5; \\ x_{12} + x_{22} + x_{32} \geq 0,25 (x_{11} + x_{12} + x_{13} + x_{21} + x_{22} + x_{23} + x_{31} + x_{32} + x_{33}); \\ 1,5x_{11} + 5,8x_{12} + 0,5x_{13} + 1,8x_{21} + 6,4x_{22} + 1,0x_{23} + 2,0x_{31} + 7,2x_{32} + 2,0x_{33} \leq 70; \end{array} \right.$$

$$\left\{ \begin{array}{l} x_{ij} = \text{цел} (i = 1, 2, 3; j = 1, 2, 3); \\ x_{ij} \geq 0 (i = 1, 2, 3; j = 1, 2, 3). \end{array} \right.$$

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

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

### **Висновки до розділу 3**

1. Удосконалення маркетингової політики передбачає оптимізацію маркетингової стратегії підприємства, всебічне дослідження ринку та конкурентного середовища, впровадження інновацій у продуктивій та сервісній пропозиції, активне залучення нових споживачів і формування лояльності існуючих клієнтів. Також важливим є розвиток ефективної системи комунікацій і посилення позицій бренду шляхом використання сучасних інструментів маркетингового просування.

2. Для підприємства обґрунтованим є застосування «стратегії переваг», яка спрямована на формування стійких конкурентних позицій через зміну виробничих і логістичних технологій. Це забезпечує можливість здійснювати нецінову конкуренцію та пропонувати на ринку товари з унікальними характеристиками, що підвищує їхню помітність і сприяє реалізації диференційованого маркетингу.

## ВИСНОВКИ

За результатами дослідження управління маркетинговою політикою при забезпеченні сталого розвитку підприємства (2024 р. порівняно з 2020 р.) можна зробити наступні висновки:

1. Маркетингова політика виступає стратегічним інструментом формування споживчої цінності та залучення клієнтів, що забезпечує прибутковість і розвиток бізнесу. Її ефективність визначається глибоким розумінням потреб споживачів та раціональним використанням сучасних маркетингових інструментів.

2. У сучасних умовах пріоритетом є формування та підтримка споживчої цінності, що досягається впливом на поведінку цільової аудиторії, посиленням ринкової присутності, зростанням продажів і формуванням конкурентних переваг.

3. Формування та реалізація маркетингової політики є складним процесом, що потребує стратегічного планування, визначення комунікаційної стратегії та комплексного підходу до застосування каналів поширення інформації. Коректно розроблена політика сприяє досягненню корпоративних цілей та підтримує стратегічне і тактичне управління підприємством.

4. У період 2020–2024 рр. площа сільськогосподарських угідь зросла на 106 га (3,3 %) за рахунок ріллі. Багаторічні насадження (15 га) та пасовища (4 га) залишилися незмінними. Кадрові зміни також є незначними: загальна чисельність працівників збільшилась на 1 особу (0,4 %). Спостерігається перерозподіл персоналу: у тваринництві приріст на 13 осіб (13,4 %), у рослинництві – скорочення на 13 осіб (12,6 %).

5. Зовнішнє середовище підприємства загалом сприятливе, хоча наявні економічні ризики, що залишаються ключовими. Найбільший вплив серед факторів прямої дії мають конкуренти, менший — споживачі. Вплив

постачальників є низьким завдяки високому рівню самозабезпечення підприємства ресурсами.

6. Коливання попиту безпосередньо впливають на рентабельність. Зниження попиту може зумовлювати необхідність зниження цін, що впливає на прибутковість. Чутливість підприємства до змін попиту залежить від рівня диференціації товарів, структури витрат покупців та наявності альтернативних пропозицій на ринку.

7. Комерційна діяльність підприємства є ключовим інструментом забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності, вимагає стратегічного планування, маркетингових досліджень і постійного моніторингу ринку.

Рекомендації щодо удосконалення маркетингової політики

1. Удосконалити систему маркетингового управління на основі комплексного та гнучкого підходу, адаптованого до ринкових умов, забезпечивши інтеграцію маркетингових підрозділів у процес прийняття управлінських рішень.

2. Для підприємства доцільним є використання «стратегії переваг», орієнтованої на формування диференційованої пропозиції та конкурентних переваг за рахунок модернізації збутової логістики та розвитку нецінової конкуренції.

3. Основні напрями підвищення ефективності маркетингу:

- детальне вивчення потреб споживачів;
- системний аналіз конкурентів;
- оптимізація рекламної політики;
- зниження витрат на збут;
- покращення сервісного обслуговування.

3. Подолання маркетингових бар'єрів потребує:

- підвищення якості управління;
- розробки стратегічного маркетингу «входу» і «виходу»;
- перегляду цінової політики та вдосконалення каналів збуту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 39. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1345> (дата звернення 23 серпня 2025 р.)
2. Абрамович І. А., Воловик Д. В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2021. № 10. С. 52–56.
3. Артеменко Л. П. Конкурентоспроможність підприємства та фактори її підвищення. Київ, 2018. 53 с.
4. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Держава та регіони*. 2022. № 1. С. 42–47.
5. Баран Р. Формування маркетингової комунікативної політики туристичних підприємств в умовах розвитку цифрових комунікацій. *Економічний аналіз*. 2022. Вип. 31. № 2. С. 80-89.
6. Безугла Л.С., Агафонов О.Д., Гладкий Д.Р. Формування маркетингової товарної політики. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 35. С. 133–137.
7. Бобровник Д. Підвищення ефективності бенчмаркінгу в контексті забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Проблеми і перспективи економіки і управління*. 2020. № 3 (19). С. 194-201.
8. Вашків О. П., Смерека С. Б. Енергозбереження як важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності продукції. *Проблеми економіки*. 2022. № 2. С. 120–125. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2021-2\\_0-pages-120\\_125.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-2_0-pages-120_125.pdf) (дата звернення 17 серпня 2025 р.)
9. Гой І.В., Смелянська Т.Т. Підприємництво : навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 368 с.

10. Гордей О. Бенчмаркінг як спосіб уникнення кризових явищ на підприємстві. *Фінансовий простір*. 2020. № 2. С. 154–163

11. Дячков Д.В., Олійник А.С. Управління маркетинговою діяльністю у контексті продовольчої безпеки підприємства. *Агросвіт*. 2023. № 2. С. 24–31. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3562&i=3> (дата звернення 06 вересня 2025 р.)

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

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

14. Колосінська М.І., Бойда С.В., Семенко О.О. Оцінка фінансового стану підприємства з метою удосконалення його фінансової стратегії. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7830> (дата звернення 19 вересня 2025 р.)

15. Кривешко О.В., Замроз М.В., Кундицька Г.С. Сучасна концепція маркетингу на вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2022. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8977> (дата звернення 12 жовтня 2025 р.)

16. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Терованесова О.Ю. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 66. С. 149–158.

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

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

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

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

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

22. Нечитайло М.М. Разсуковська А.С. Креативний менеджмент і стратегічне управління як чинники формування позитивного іміджу сучасного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницьк: ХНУ, 2025.

23. Нечитайло М.М. Теоретичні підходи до формування та реалізації маркетингової політики підприємства. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 2. С. 52–55.

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

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

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

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

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

29. Олійник А.С., Тургеля Ю.С., Соколовська Ю.Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 19–20. С. 110–116. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7184&i=16> (дата звернення 27 вересня 2025 р.)

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

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

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

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

34. Рогоза М. Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: монографія. Полтава, 2017. 136 с.
35. Руденко О., Сергієнко О. Сучасні підходи до маркетингової товарної політики, рекламного креативу, мерчандайзингу як запорука ефективного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 32. URL: <https://surl.li/irydlz> (дата звернення 05 серпня 2025 р.)
36. Саєнко М. Г. Стратегічний розвиток підприємств: підручник. Тернопіль, 2016. 390 с.
37. Скрипченко М. О. Стратегія розвитку підприємств будівельної галузі: сутність поняття, проблеми та перспективи. *Вісник Харківського Національного університету*. 2018. № 4 (28). С. 56-61.
38. Семенова Т. В., Жибуль Г. А. Обґрунтування маркетингової політики промислового підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 61. С. 139–143.
39. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг : навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2021. 347 с.
40. Соколовська Ю. Є., Олійник Є. О. Особливості аграрного виробництва. Матеріали студентської наукової конференції, 16-17 квітня 2021 р. Том I. Полтава: РВВ ПДАА, 2021. С. 120–121.
41. Соколовська Ю. Є., Олійник А. С. Стратегічне та оперативне управління діяльністю підприємства. Матеріали студентської науково-практичної конференції. Випуск 13. Полтава: РВВ ПДАА, 2021. С. 37–40.
42. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник . Харків : ХНУВС, 2022. 208 с.
43. Тараненко К. Вплив аграрного ринку на маркетингову діяльність підприємства. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 17. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 144–146.

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

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

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

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

48. Череп О. Г., Коцеруба А. В. Формування системи маркетингової товарної політики. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 1. С. 320–323. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=6941> (дата звернення 16 серпня 2025 р.)

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

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



