

**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 «Стратегічне управління системою маркетингу підприємства в  
сучасному бізнес-середовищі»

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

**Богма Ігор Юрійович**

Керівник:

Воронько-Невіднича Тетяна  
Вікторівна

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

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

**Богми Ігоря Юрійовича**

1. Тема роботи «Стратегічне управління системою маркетингу підприємства в сучасному бізнес-середовищі», керівник роботи доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Воронько-Невіднича Тетяна Вікторівна

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

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2020-2024 рр.

- інші інформаційні дані:

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

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

РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні основи стратегічного управління системою маркетингу в сучасному бізнес-середовищі

РОЗДІЛ 2. Оцінка стратегічного управління системою маркетингу підприємства у сучасному бізнес-середовищі

РОЗДІЛ 3. Напрями удосконалення стратегічного управління системою маркетингу підприємства в сучасному бізнес-середовищі

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

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	31.10.2025	28.11.2025

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

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

**Здобувач вищої освіти**

**Ігор БОГМА**

**Керівник роботи**

**Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА**

## АНОТАЦІЯ

Богма І. Ю. Стратегічне управління системою маркетингу підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

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

Розглянуто теоретичні, методологічні та прикладні питання сутності стратегічного управління системою маркетингу підприємства в сучасному бізнес-середовищі, виявлено особливості управління системою маркетингу в умовах динамічного бізнес-середовища тощо.

Наведені пропозиції поліпшення формування системою маркетингу підприємства в умовах нестабільності бізнес-середовища й розрахунку прогнозованого значення зростання прибутковості від запропонованих заходів тощо.

*Ключові слова:* стратегія, управління, маркетинг, система маркетингу, підприємство.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАРКЕТИНГУ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ	8
1.1. Особливості стратегічного управління системою маркетингу підприємства	8
1.2. Вплив динамічного бізнес-середовища на стратегічне управління системою маркетингу підприємства	19
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩІ	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	29
2.2. Оцінка маркетингового потенціалу підприємства як інструмент стратегічного управління в сучасному бізнес-середовищі	37
2.3. Аналіз ринкових та конкурентних факторів у контексті стратегічного управління маркетинговою системою підприємства	43
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ	52
3.1. Стратегічні напрями вдосконалення управління системою маркетингу підприємства	52
3.2. Обґрунтування тактичних заходів впровадження стратегічних рішень у системі маркетингу підприємства	60
Висновки до розділу 3	70
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	82

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Тема стратегічного управління системою маркетингу в підприємстві є надзвичайно важливою, за сучасних умов непересічних зовнішніх викликів. У контексті зростаючої конкуренції та підвищених вимог до якості продукції ефективне управління маркетинговою діяльністю стає вирішальним чинником забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку.

Питанням організації та управління маркетинговою діяльністю присвячені наукові дослідження таких вчених, як І. Абрамович, М. Багорка, Р. Безус, В. Гобеля, Т. Дудар, О. Кузик, Ю. Митрохіна, В. Писаренко, А. Тарасюк, О. Ульянченко та інших.

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

**Мета і завдання дослідження.** Метою даного дослідження є вивчення теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління системою маркетингу підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Для досягнення цієї мети передбачено виконання наступних завдань:

визначити сутність понять «маркетинг», «управління маркетингом» та «стратегічне управління маркетинговою системою», а також дослідити їх взаємозв'язок;

здійснити аналіз основних факторів, що впливають на ефективність стратегічного управління маркетинговою системою підприємства;

розробити практичні тактичні заходи, спрямовані на підвищення ефективності стратегічного управління системою маркетингу в умовах сучасного господарювання

**Об'єктом дослідження** виступає комплекс процесів стратегічного

управління системою маркетингу підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні засади стратегічного управління системою маркетингу підприємства, спрямовані на підвищення його ефективності в умовах сучасного бізнес-середовища.

**Методи дослідження.** Методологічною основою даного дослідження є діалектичний метод, який забезпечує виявлення взаємозв'язків між явищами та процесами у їхньому безперервному розвитку. Для реалізації конкретних завдань роботи були застосовані наступні методи та підходи абстрактно-логічний метод – для формулювання теоретичних висновків та розробки практичних рекомендацій; економіко-статистичний метод – для аналізу масових явищ і процесів, визначення ключових факторів та тенденцій розвитку; методи стратегічного аналізу (матриця стратегічних позицій, PEST-, SWOT-, SPACE-аналіз) та монографічний метод – для оцінки стану господарювання та стратегічних можливостей підприємства; графічний метод – для наочної презентації та візуалізації результатів дослідження.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у систематизації та узагальненні теоретичних, методичних і практичних засад стратегічного управління маркетинговою системою підприємства. Вона зумовлена сформульованими завданнями дослідження та конкретизується через отримані наукові результати:

*набули подальшого розвитку:*

підходи до інституціоналізації стратегічного маркетингового планування та контролю, що створює передумови для підвищення рентабельності маркетингової діяльності підприємства, оптимізації структури витрат шляхом скорочення неефективних маркетингових заходів, а також забезпечення прозорості, системності та узгодженості процесів стратегічного планування і прийняття управлінських рішень.

**Інформаційною базою дослідження** стали як нормативно-правові акти та законодавчі документи, результати наукових досліджень, так і дані

первинного бухгалтерського обліку, річна фінансова звітність, баланси підприємства, статистичні матеріали щодо основних економічних показників його діяльності, а також результати власних досліджень автора.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практична цінність дослідження полягає в можливості застосування розроблених наукових положень, висновків та методичних рекомендацій для підвищення ефективності стратегічного управління системою маркетингу підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

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

1. Воронько-Невіднича Т.В., Богма І.Ю., Чайковський В.А., Гармаш Р.Р. Система стратегічного управління аграрним сектором економіки на основі Форсайт-методології та гармонізації інтересів стейкхолдерів. *Формування сталих соціально-економічних систем: міжнародні, національні та локальні аспекти розвитку: колективна монографія (подано до друку).*

2. Сіренко О., Свириденко О., Богма І. Перспективні напрями розвитку адаптивних ланцюгів постачання в агропродовольчій сфері. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., 23 вересня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. Том 2. 363 с. С. 233-236.*

3. Богма І., Турчак В. Стратегічний менеджмент маркетингової та логістичної системи аграрного підприємства. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції, 30 жовтня 2025 р., м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет. Полтава: ПДАУ, 2025. Т. 1. 1074 с. С. 833-834.*

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота виконана на 65 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 62 найменувань. Робота містить 14 таблиць, 4 рисунки та 8 додатків.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАРКЕТИНГУ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

### 1.1. Особливості стратегічного управління системою маркетингу підприємства

У сучасних умовах динамічного та висококонкурентного бізнес-середовища стратегічне управління системою маркетингу посідає ключове місце в забезпеченні сталого розвитку підприємства. Під впливом глобалізаційних процесів, прискорення технологічних змін та посилення ринкової конкуренції підприємства стикаються з необхідністю впровадження інноваційних підходів до організації виробництва, збутової діяльності та маркетингового менеджменту. Маркетингова діяльність, орієнтована на принципи сталого розвитку, формує комплекс компетенцій у сфері планування, організації, мотивації та контролю маркетингових процесів, що сприяє підвищенню економічної активності, розвитку підприємництва та створенню передумов для довгострокового зростання.

Насьогодні стратегічне управління маркетингом виступає системною діяльністю, спрямованою на формування довгострокових конкурентних переваг через аналіз ринкового середовища, прогнозування тенденцій, оцінювання поведінки споживачів та ефективне використання наявних ресурсів. Управління маркетинговою діяльністю дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оперативно реагувати на ринкові виклики, мінімізувати ризики та підвищувати результативність функціонування [13; 23, с 333; 36, с. 11; 46, с. 14].

В агропродовольчому секторі стратегічне управління маркетингом охоплює процеси планування, організації, регулювання та контролю маркетингових заходів, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних

цілей підприємства на конкурентному ринку. Це включає аналіз ринкової кон'юнктури, сегментацію ринку, вибір цільових аудиторій, позиціонування продукції, управління товарним портфелем, цінову політику, інструменти просування та збутові стратегії. Урахування специфіки аграрного сектору – сезонності, ризиковості виробництва, залежності від природно-кліматичних умов, глобальних ланцюгів постачання – потребує застосування адаптивних стратегічних інструментів та гнучких моделей управління [35, с. 23; 48, с. 80].

Стратегічне планування підприємства ґрунтується на формуванні трирівневої системи стратегій: корпоративної, конкурентної та функціональної. Корпоративна стратегія визначає місію, бачення та загальні напрями розвитку підприємства, орієнтуючи його на довгострокові цілі й оптимальний розподіл ресурсів. Конкурентна стратегія конкретизує механізми забезпечення переваг на певному ринку, визначає позицію підприємства у конкурентному середовищі, враховує поведінку конкурентів та динаміку попиту. Функціональна маркетингова стратегія забезпечує реалізацію корпоративної та конкурентної стратегії через комплекс управлінських рішень у сферах маркетингових досліджень, товарної, збутової, комунікаційної та цінової політики. Усе це вимагає від підприємства глибокого розуміння сутності маркетингової діяльності, її функцій, цілей і ключових етапів реалізації. Ефективне стратегічне управління маркетингом передбачає використання сучасних аналітичних методів, зокрема аналізу ринку, конкурентного аналізу, моделювання споживчої поведінки, оцінювання ефективності маркетингових інструментів та прогнозування розвитку ринку. Важливу роль відіграє доступ до достовірної й актуальної ринкової інформації, що дозволяє підприємству ідентифікувати тенденції, оцінювати ризики та своєчасно коригувати стратегічні пріоритети [26, с. 24; 37, с. 274; 57, с. 85].

Сучасні умови вітчизняної економіки значно трансформували умови господарювання, підвищивши роль маркетингу як концепції управління виробництвом і збутом, що зумовлює потребу підвищення професійної

компетентності керівників і спеціалістів, які мають володіти сучасними методами стратегічного маркетингового аналізу, розуміти глобальні тенденції економічного розвитку та враховувати особливості національного ринку.

Ефективна маркетингова стратегія у динамічному бізнес-середовищі базується на інтеграції корпоративних, конкурентних і функціональних стратегій у єдину систему стратегічного управління. Такий підхід забезпечує здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринку, раціонально використовувати ресурси, підвищувати свою конкурентоспроможність та забезпечувати стійке економічне зростання.



Рис. 1.1. Ієрархія стратегічного управління маркетингової діяльності [1, с. 53; 12, с. 68; 22, с. 56]

Вибір конкретної маркетингової стратегії зумовлюється параметрами зовнішнього середовища, рівнем та інтенсивністю конкуренції, а також

характером розподілу конкурентних переваг між підприємством та його основними ринковими опонентами. У цьому контексті конкурентна стратегія передбачає застосування збалансованого комплексу наступальних і оборонних дій, спрямованих на забезпечення стійкості ринкових позицій, мінімізацію ризиків та оперативне реагування на зміни ринкової кон'юнктури [20, с. 283; 25]. Саме адаптивна, гнучка і науково обґрунтована конкурентна стратегія є ядром стратегічного управління маркетинговою системою підприємства.

Завершальним етапом стратегічного планування є формування функціональних стратегій, які забезпечують інтеграцію корпоративної та конкурентної стратегій у діяльність окремих структурних підрозділів. Функціональна стратегія маркетингового відділу визначає його роль у досягненні корпоративних цілей, окреслює механізми реалізації стратегічних пріоритетів на оперативному рівні та забезпечує скоординованість маркетингових дій із загальною траєкторією розвитку підприємства. Маркетинг у цьому аспекті виконує системоутворюючу функцію: він не лише реалізує власні тактичні заходи, але й формує інформаційно-аналітичну основу для прийняття управлінських рішень на стратегічному рівні [18, с. 34; 26, с. 23; 45, с. 110].

Історична еволюція маркетингу як концепції відображає трансформацію підходів до організації виробництва, збуту та формування ринкових відносин. Первинно пов'язаний із діяльністю американських фермерів щодо пошуку та «захоплення» ринкових можливостей, маркетинг поступово перетворився на комплексну систему управління, орієнтовану на створення цінності для споживача та досягнення підприємством стратегічних цілей у конкурентному середовищі [2, с. 62; 16, с. 46].

Сучасний розвиток маркетингової концепції визначається двома ключовими чинниками: прискоренням науково-технічного прогресу, що розширює інноваційні можливості виробників, та зростаючою складністю і варіативністю потреб споживачів, що формує вимоги до постійного

удосконалення інструментарію маркетингової діяльності. Поточний етап трансформації глобальної та національної економіки характеризується підвищеною конкуренцією, швидкими технологічними змінами, зниженням рівня рентабельності традиційних бізнес-моделей та посиленням ролі інтелектуальних ресурсів. Відтак аграрні підприємства стикаються з потребою поглибленого використання сучасних маркетингових інструментів, здатних забезпечити адаптацію до ринкових змін, оптимізацію системи збуту та підвищення ефективності функціонування. Саме тому стратегічне управління маркетинговою системою розглядається як критичний фактор стійкого розвитку підприємства.

У межах стратегічного підходу маркетинг постає не лише як набір окремих комунікаційних і збутових заходів, а як цілісна економічна система, спрямована на створення умов для ефективної взаємодії підприємства з ринковими партнерами. З економічної перспективи маркетинг забезпечує:

1) формування стабільних партнерських відносин із фізичними та юридичними особами;

2) вибудовування комунікацій на основі принципів чесності, прозорості та довіри;

3) вплив на покращення економічного стану підприємства та його контрагентів через оптимізацію ринкових процесів [31, с. 82].

4) Інтеграція маркетингових підходів у систему управління підприємством здійснюється з урахуванням принципів, функцій та стратегічних цілей, які визначають характер і масштаби маркетингової діяльності. Науковці [33, с. 94; 37, с. 274; 59, с. 85] виділяють низку засадничих принципів ефективного управління маркетингом, серед яких:

стратегічна орієнтація на цілі розвитку – формування системи цілей, що узгоджуються з корпоративними пріоритетами та спрямовані на зміцнення ринкової позиції;

результативність – орієнтація на вимірювані показники приросту ринкової частки та ефективності збутової діяльності;

клієнтоцентричність – системне вивчення потреб споживачів та адаптація продуктового портфеля до їхніх змін;

комплексність та інтегрованість – залучення усіх ресурсів підприємства та врахування впливу зовнішніх факторів у процесі прийняття управлінських рішень;

оптимізація людського капіталу – підвищення компетентності персоналу та зростання результативності комерційних служб;

науково-обґрунтоване планування – використання сучасних методів маркетингових досліджень і прогнозування конкурентних дій;

гнучкість та адаптивність – оперативне коригування стратегій згідно зі змінами бізнес-середовища;

підприємницька проактивність – ініціювання нових ринкових можливостей та пошук інноваційних підходів до збуту.

Узагальнюючи, стратегія маркетингу виступає інтегрованою системою управлінських рішень, спрямованих на ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства з метою досягнення стратегічних орієнтирів, враховуючи ринкову динаміку, рівень конкуренції та специфіку галузі. Вона формує основу стратегічного управління маркетинговою системою підприємства, забезпечуючи узгодженість тактичних дій, раціональний розподіл ресурсів та підтримку довгострокової конкурентоспроможності [54, с. 107; 55, 1100].

Дотримання визначених принципів маркетингової діяльності створює підґрунтя для формування ефективної системи стратегічного управління маркетингом, що дозволяє підприємству встановлювати пріоритетні напрями розвитку та обирати оптимальну систему цілей. У структурі стратегічного управління виокремлюють два рівні цілей:

– загальні, орієнтовані на довгостроковий розвиток підприємства, зміцнення ринкових позицій і підвищення конкурентоспроможності;

– спеціальні, які відображають конкретні тактичні завдання, що забезпечують реалізацію стратегічних орієнтирів (наприклад, освоєння нових

сегментів ринку, зростання обсягів продажів окремих товарних груп, оптимізація каналів збуту) [40; 51, с. 35].



Рис. 1.2. Характерні риси стратегії маркетингової діяльності підприємства [6, с. 67; 10; 15, с. 63]

У сучасних умовах маркетинг розглядається як комплексна система управління розробкою, просуванням та реалізацією продукції й послуг, що базується на принципах клієнтоорієнтованості, гнучкої адаптації до ринкових змін та системних досліджень ринкової кон'юнктури. Стратегічне управління маркетинговою системою передбачає формування організаційно-економічних механізмів, що дозволяють підприємству оперативно реагувати на трансформації зовнішнього середовища та підтримувати стійкість конкурентних позицій.

У межах загальних завдань маркетингу ключове значення мають [27; 41, с. 69]:

– аналіз і прогнозування споживчого попиту з метою стимулювання

виробництва, формування робочих місць та підвищення економічної ефективності;

– забезпечення максимальної задоволеності споживачів через надання високоякісних товарів і послуг;

– розширення асортименту та забезпечення доступності продуктів для різних сегментів ринку;

– сприяння підвищенню якості життя шляхом упровадження інноваційних та економічно доступних рішень.

До специфічних цілей маркетингу, які безпосередньо пов'язані зі стратегічним управлінням маркетинговою системою, належать [32, с. 51; 42, с. 114]:

задоволення потреб цільових груп споживачів на визначених ринках;  
нарощування ринкової частки та формування довгострокової клієнтської лояльності;

забезпечення стабільного приросту обсягів продажів;

досягнення та утримання конкурентних переваг;

оптимізація внутрішньої структури маркетингу та підвищення ефективності управління збутовими процесами;

активне застосування сучасних аналітичних інструментів та методів маркетингових досліджень.

Функціонування маркетингової системи підприємства ґрунтується на взаємодії комплексу функцій, що реалізуються через ринкові та комунікаційні механізми. До ключових функціональних пріоритетів сучасного маркетингу належать [30, с. 64]:

1. Виявлення та прогнозування споживчих запитів – формування інформаційно-аналітичної основи для стратегічного планування.

2. Координація виробничої, збутової та фінансової діяльності – інтеграція маркетингових рішень у загальну систему управління підприємством.

3. Оптимізація збутових каналів і логістичних процесів – забезпечення ефективного руху товарів у системі постачання та реалізації.

4. Формування цінової політики, орієнтованої на ринкові умови та платоспроможність споживачів.

5. Розвиток маркетингових комунікацій – підтримка бренду, управління попитом та зміцнення репутаційного капіталу підприємства.

6. Моніторинг та аналітичне оцінювання результатів маркетингової діяльності з подальшим коригуванням стратегічних пріоритетів [13; 25; 36, с. 11].

У системі стратегічного управління маркетингом особливе значення має структуризація цілей, завдань і пріоритетів, що відображено в додатку Б, де узагальнено основні орієнтири розвитку сучасного аграрного підприємства. Така систематизація дозволяє забезпечити узгодженість між корпоративною стратегією, конкурентною поведінкою та функціональними маркетинговими рішеннями. Ефективність управління маркетинговою діяльністю обумовлена якістю системи планування, організації та управління, які становлять ядро управлінського процесу. На результативність маркетингової системи також впливають ключові управлінські функції: мотивація, регулювання, облік, контроль, а також спеціалізовані функції, серед яких важливе місце займають прогнозування, економічний аналіз, конкурентна розвідка та аналітичне забезпечення стратегічних рішень [32, с. 51; 47].

Узагальнюючи, стратегічне управління системою маркетингу підприємства в сучасних умовах передбачає формування інтегрованої, аналітично обґрунтованої та адаптивної системи дій, яка забезпечує гармонізацію інтересів підприємства та споживачів, зміцнення конкурентних переваг і досягнення цілей довгострокового розвитку. Маркетингова стратегія формує концептуальний напрям розвитку маркетингової діяльності підприємства та виступає одним із ключових інструментів управлінського впливу на результати господарювання. Її значення визначається здатністю забезпечувати довгострокову орієнтацію підприємства на ринкові потреби,

координацію функціональних рішень та формування конкурентних переваг відповідно до динаміки зовнішнього середовища.

Для ефективного впровадження маркетингової стратегії необхідно пройти повний цикл стратегічного маркетингового планування, який охоплює такі етапи [38, с. 52]:

комплексне дослідження ринку, що включає аналіз кон'юнктури, вивчення конкурентного середовища, визначення споживчої поведінки та оцінювання тенденцій розвитку галузі;

формування стратегічних орієнтирів, які інтегрують цілі підприємства, потенціал його ресурсної бази та виявлені ринкові можливості;

розробка маркетингової стратегії, що передбачає визначення пріоритетних сегментів, позиціонування продуктів, вибір моделі конкурентної поведінки, формування інструментарію маркетингового комплексу;

створення «стратегічного набору» маркетингових функцій, що включає систему взаємопов'язаних рішень щодо продукту, ціни, збуту, комунікацій, логістики, сервісу, аналітики та управління клієнтським капіталом;

детальне планування реалізації стратегії, яке охоплює розробку оперативних програм, бюджетування, визначення ключових показників ефективності, формування системи контролю та оцінювання результативності.

У процесі управління використовується широкий спектр сучасних методів та інструментів стратегічного маркетингу, ефективність яких підтверджена практикою: методи портфельного аналізу, SWOT-аналіз, PESTEL-оцінювання, моделі стратегічного позиціонування, системи управління взаємовідносинами зі споживачами, методи прогнозування попиту, аналітичні панелі для моніторингу ринку тощо [2, с. 64; 3, с. 101].

Таким чином, маркетингова стратегія виступає системним інструментом, що інтегрує аналітичні, планові та управлінські функції, забезпечуючи стратегічну узгодженість між ринковими потребами, можливостями підприємства та його довгостроковими конкурентними цілями.

Відповідно до поставлених завдань основні функції маркетингу можна визначити таким чином [43, с. 184]:

1. Аналіз зовнішнього середовища та систематичне дослідження ринку, що охоплює оцінювання макроекономічних, конкурентних, соціально-демографічних та технологічних факторів.

2. Виявлення, класифікація та поглиблений аналіз потреб і поведінки споживачів, включаючи формування цільових сегментів та прогнозування змін у споживчій мотивації.

3. Довгострокове та короткострокове планування асортименту продукції, організація її просування, позиціонування та ефективного розподілу каналами збуту.

4. Формування та управління механізмом цінової політики, що забезпечує узгодження ринкових умов, собівартості, конкурентних переваг та споживчої цінності продукту.

5. Забезпечення соціальної відповідальності підприємства перед суспільством і стейкхолдерами, включаючи дотримання екологічних стандартів, етичних норм та принципів сталого розвитку.

6. Організація стимулювання збуту, рекламних кампаній та післяпродажного обслуговування, спрямованих на формування попиту, підвищення лояльності клієнтів і зміцнення позицій бренду.

7. Управління маркетинговою діяльністю та контроль її результативності, що передбачає оцінювання досягнутих результатів, моніторинг ключових показників ефективності, аналіз ефективності кампаній та коригування маркетингових рішень.

Таким чином, у сучасному динамічному бізнес-середовищі особливого значення набуває управління підприємством на засадах маркетингового менеджменту. Його ефективність визначається здатністю інтегрувати маркетингові принципи та інструменти у загальну систему управління підприємством, забезпечуючи єдність планування, організації, мотивації, контролю та регулювання всіх операційних і стратегічних процесів. Тож,

стратегічне управління системою маркетингу виступає ключовим інструментом забезпечення ефективності та стабільного розвитку підприємства у ринкових умовах.

## **1.2. Вплив динамічного бізнес-середовища на стратегічне управління системою маркетингу підприємства**

У сучасних умовах динамічної ринкової кон'юнктури, глобалізації та зростання конкурентного тиску стратегічне управління системою маркетингу набуває визначального значення для забезпечення стабільності та довгострокового розвитку підприємства. Маркетинг уже не розглядається лише як операційна функція просування чи збуту; він стає інтегрованим механізмом стратегічного управління, що формує траєкторію розвитку підприємства, його ринкову поведінку та конкурентну позицію.

Стратегічне управління системою маркетингу передбачає комплексний підхід до аналізу ринку, формування маркетингової стратегії, розробки продуктової та комунікаційної політики, управління взаєминами зі споживачами та оптимізації бізнес-процесів відповідно до стратегічних пріоритетів підприємства. Ключовими елементами такого управління є системність, прогнозування, адаптивність і здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища [40; 46, с. 16].

Важливою складовою стратегічного управління є системний аналіз ринкових, економічних, технологічних і соціальних факторів, які впливають на діяльність підприємства. На основі такого аналізу формуються довгострокові маркетингові орієнтири, визначаються цільові ринки, оцінюється конкурентне середовище, прогнозуються зміни в поведінці споживачів і фактори, що формують попит. Це дозволяє підприємству розробляти обґрунтовані стратегії розвитку та ефективно їх реалізовувати.

Стратегічне управління маркетинговою системою також включає

формування оптимального портфеля продуктів, розробку системи управління ціновою політикою, удосконалення каналів збуту та логістики, а також впровадження сучасних інструментів маркетингових комунікацій. Усі ці процеси мають бути інтегровані в єдину систему управління, що забезпечує узгодженість рішень, ефективність використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей [44, с. 85; 53, с. 74].

В умовах високої мінливості бізнес-середовища особливого значення набуває здатність підприємства впроваджувати інноваційні маркетингові рішення, використовувати дані аналітики та цифрових технологій, підвищувати якість взаємодії з клієнтами та створювати унікальні ціннісні пропозиції. Стратегічне управління маркетингом фактично стає інструментом формування конкурентних переваг, розвитку бренду та забезпечення стійкості бізнесу. Отже, стратегічне управління системою маркетингу є ключовим чинником успішної діяльності підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Воно передбачає комплексне поєднання аналітичних, планових, організаційних і контрольних функцій, що забезпечують ефективне використання можливостей ринку, формування довгострокових конкурентних позицій та створення стійких взаємин із цільовою аудиторією. У результаті підприємство отримує здатність не лише адаптуватися до змін, але й проактивно впливати на ринкові процеси, забезпечуючи власний розвиток у стратегічній перспективі.

Сучасне глобальне бізнес-середовище характеризується високою мінливістю, інтенсивним розвитком технологій, посиленням конкуренції та зростанням вимог споживачів. У таких умовах ефективне функціонування підприємства вимагає не лише контролю внутрішніх операцій, але й формування довгострокових стратегій, спрямованих на адаптацію до постійних структурних і кон'юнктурних змін. На відміну від минулого, коли управлінська діяльність концентрувалася переважно на внутрішніх процесах, сучасні підприємства повинні вибудовувати гнучкі системи управління, здатні оперативно реагувати на ринкові виклики та забезпечувати

конкурентоспроможність у довгостроковому періоді [50, с. 56; 56, с. 435].

У контексті цих трансформацій стратегічне управління системою маркетингу виступає ключовим інструментом забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентного потенціалу підприємства. Маркетингова система повинна інтегрувати аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, стратегічне планування, розробку конкурентних переваг і формування ефективних відносин із цільовими сегментами ринку. Відповідно, конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як комплексну динамічну характеристику його здатності здобувати й утримувати стійкі ринкові переваги протягом тривалого часу. Джерелом такої конкурентоспроможності є потужний соціально-економічний та організаційний потенціал підприємства, що забезпечує своєчасне реагування на зміни та впровадження інноваційних рішень [4].

Важливу роль у стратегічному управлінні відіграє системний аналіз ринкових процесів, що дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінювати можливості та загрози зовнішнього середовища. У сучасних умовах аналіз стає не епізодичним, а безперервним процесом, який підтримує прийняття стратегічних рішень і спрямовує розвиток підприємства відповідно до ринкових трендів. Оскільки зовнішні чинники є неконтрольованими, особливого значення набуває впровадження превентивних заходів і вибір пріоритетів, які забезпечують мінімізацію негативного впливу та максимізацію маркетингових можливостей.

Динамічний розвиток ринкової кон'юнктури обумовлює необхідність регулярного оновлення управлінських технологій, оптимізації асортименту продукції, коригування стратегічних орієнтирів та впровадження інноваційних методів комунікації. У цьому контексті стратегічне управління маркетинговою системою включає проведення глибокого аналізу попиту та прогнозування його змін, що дозволяє забезпечити обґрунтованість управлінських рішень і зміцнення позицій підприємства у конкурентному середовищі [7, с. 456].

Стратегічний маркетинговий план виступає інструментом імплементації стратегічних рішень. Він визначає цілі підприємства, напрями реалізації маркетингових заходів, відповідальних виконавців, інструменти впливу на цільові ринки та очікувані результати. Тактичне планування, яке базується на стратегічних цілях, охоплює аналіз внутрішніх і зовнішніх умов, прогнозування розвитку підприємства й ринку, визначення корпоративних пріоритетів, формування асортиментної політики, планування інструментів збуту та організацію контролю виконання. Ключовим елементом є оптимальне використання ресурсного потенціалу підприємства та здатність до оперативного реагування на джерела ринкової невизначеності [9, с. 56; 21, с. 104].

Таким чином, стратегічне управління системою маркетингу підприємства являє собою складний, багатовимірний процес, спрямований на забезпечення гнучкості, адаптивності та інноваційності бізнес-моделі підприємства. Його основою є системний аналіз, стратегічне мислення, інтеграція маркетингової діяльності з ключовими функціональними сферами та проактивне реагування на зміни ринку. У результаті підприємство не лише зміцнює свої конкурентні позиції, але й формує передумови для сталого економічного розвитку у довгостроковій перспективі.

Ключовим ресурсом сучасного маркетингу є інформація, що виступає фундаментом для формування стратегічних і тактичних управлінських рішень. У високодинамічному ринковому середовищі швидкі зміни потоків даних, їхній обсяг та інтенсивність перерозподілу безпосередньо впливають на структуру управління підприємством, зміст його функціональних завдань і визначення пріоритетних напрямів розвитку. Це зумовлює необхідність перегляду номенклатури планово-економічної роботи, підвищення стандартів якості продукції та вдосконалення процесів збору, зберігання й аналізу інформації – науково-технічної, комерційної, соціально-економічної, демографічної та ринкової. Ефективність маркетингової системи прямо залежить від комплексності інформаційного забезпечення, що дозволяє

підвищувати обґрунтованість рішень і забезпечувати гнучку реакцію на динаміку зовнішнього середовища [11, 304; 58, с. 106].

Підвищення автономії підприємств, зумовило передачу значної частини управлінських функцій на рівень окремих підрозділів, що змінило як напрям руху інформаційних потоків, так і механізми прийняття рішень. У таких умовах маркетингова система виконує роль інтегрованого комплексу процедур і методів, спрямованих на систематичний збір, аналітичну обробку та поширення інформації, необхідної для формування оптимальних стратегічних і тактичних рішень. Функціонування цієї системи забезпечується спеціалізованими службами маркетингу, структура та чисельність яких залежать від масштабів діяльності підприємства та рівня його управлінської компетентності [61, с. 14].

Сучасне бізнес-середовище перебуває у стані безперервних змін: від формування нових соціально-економічних парадигм і трансформації галузевих структур до посилення екологічних регуляторних вимог. За таких умов навіть результативні плани не гарантують повного передбачення ринкових відхилень. Тому стратегічне управління маркетинговою системою потребує адаптивності, що реалізується через гнучкі контрольні механізми. Система контролю, яка включає регулярне відстеження ключових показників, аналіз параметрів виробничо-комерційної діяльності та своєчасне коригування відхилень, стає критично важливим інструментом забезпечення стратегічної стійкості підприємства.

Управління маркетинговими процесами вимагає комплексного врахування внутрішніх і зовнішніх факторів впливу. Для аграрних підприємств особливо важливо координувати відповідність внутрішніх ресурсних можливостей – закупівлі сировини, обсягів виробництва, забезпечення якості продукції, формування цін – зовнішнім ризикам і коливанням, що характерні для регіональних та міжнародних ринків. Недостатньо точна оцінка фінансового стану партнерів, рівня довіри на ринку та ризиків контрагентів часто стає бар'єром у формуванні ефективної

маркетингової стратегії [5, с. 12; 8, с. 834].

Формування дієвої концепції стратегічного управління маркетинговою діяльністю вимагає оновлення та розширення інструментарію маркетингового аналізу, запровадження нових методів прогнозування попиту, цифрових технологій обробки даних, розвитку каналів комунікації та підвищення ролі стратегічної аналітики. Ефективність управління досягається за умови дотримання єдиного методологічного підходу до організації маркетингової роботи, забезпечення системного аналізу ринкового середовища, прогнозування ключових показників виробництва та споживання, а також формування адекватної й гнучкої системи прийняття рішень.

Міжнародний досвід свідчить, що добре розвинена маркетингова інфраструктура сприяє зниженню диспропорцій між виробничими та споживчими цінами, підвищує ефективність логістики, збільшує прозорість ринку та зміцнює взаємодію між усіма учасниками ланцюга створення вартості. Для України ці процеси лише розпочинають формуватися, що потребує активного впровадження стратегічних маркетингових підходів на підприємствах різних галузей [18, с. 36; 24, с. 11].

Отже, стратегічне управління системою маркетингу підприємства в сучасному бізнес-середовищі – це складний, інтегрований процес, спрямований на забезпечення стійкого розвитку, зміцнення ринкових позицій і формування здатності підприємства до адаптації в умовах високої динамічності зовнішніх факторів. Воно ґрунтується на інформаційній інтенсивності, аналітичній точності, інноваційності методів управління та здатності підприємства проактивно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Саме стратегічно організована маркетингова діяльність дозволяє формувати довгострокові конкурентні переваги та забезпечувати ефективне функціонування підприємства в умовах глобальної турбулентності.

Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємства в сучасному бізнес-середовищі ґрунтується на створенні умов, що забезпечують максимальне використання маркетингового потенціалу та формують

передумови для стабільного розвитку.



Рис. 1.3. Визначення об'єктивної необхідності використання маркетингу [4; 20, с. 283; 54, с. 102]

Маркетингова функція дедалі більше набуває ознак стратегічного ресурсу, а ключовою передумовою її ефективності стає якісна інформація. Швидка зміна інформаційних потоків, зростання ролі аналітики та необхідність адаптивності управлінських рішень обумовлюють перегляд підходів до організації маркетингових процесів, впровадження сучасних інструментів збору, систематизації та аналізу даних. Сучасний ринок характеризується високою мінливістю, що зумовлює необхідність впровадження адаптивного стратегічного підходу. Навіть найбільш масштабно опрацьований план не може врахувати всі можливі відхилення, тому ключового значення набуває система стратегічного та операційного контролю. Її завданнями є визначення ключових показників діяльності, моніторинг виробничо-комерційних параметрів, виявлення відхилень та розробка коригувальних заходів. Такий підхід забезпечує здатність підприємства оперативно реагувати на неконтрольовані зовнішні фактори та підтримувати стійкість на ринку [19; с. 47].

Ефективна реалізація маркетингової стратегії залежить від якості

функціонування мікросередовища підприємства. Внутрішні фактори – фінансові ресурси, рівень технічного забезпечення, кадровий потенціал, організаційна структура – визначають можливість контролювати та нейтралізувати потенційні ризики. Тому підприємству необхідно постійно вдосконалювати механізми оцінки внутрішнього стану, що дозволяє підвищувати ефективність використання маркетингового потенціалу та уникати управлінських помилок [34, с. 188; 39].

Водночас на діяльність підприємства значно впливають зовнішні фактори: політична й економічна ситуація, законодавчі зміни, конкурентний тиск та соціальні трансформації. Стратегічне управління маркетингом передбачає необхідність одночасної адаптації до обох груп факторів, формування гнучкої, інтегрованої системи управління маркетингом та забезпечення стратегічної стійкості підприємства [26, с. 12].

У цьому контексті створення спеціалізованих маркетингових служб є важливим інструментом оптимізації управління. Вони здійснюють аналіз ключових показників, оцінюють ефективність маркетингових процесів, забезпечують зворотний зв'язок та формують рекомендації для вдосконалення управлінських рішень. Ефективне стратегічне управління маркетингом дозволяє підприємствам формувати унікальну ринкову позицію, посилювати імідж та підвищувати конкурентоспроможність. Правильно організована маркетингова діяльність сприяє не лише зростанню обсягів реалізації, а й забезпечує гнучкість, швидке реагування на коливання ринку, ефективну взаємодію з контрагентами та високий рівень задоволення потреб споживачів.

Таким чином, стратегічне управління системою маркетингу в сучасному бізнес-середовищі є комплексним процесом, що охоплює формування, реалізацію та контроль стратегій, забезпечення інформаційної підтримки та інтеграцію маркетингу в загальну систему управління підприємством. Воно виступає ключовим фактором довгострокової конкурентної переваги та стійкого розвитку підприємства.

## **Висновок до розділу 1**

1. Стратегічне управління маркетингом розглядається як інтегрований процес, що охоплює планування, організацію, управління та контроль маркетингових заходів, спрямованих на досягнення довгострокових корпоративних цілей та забезпечення конкурентних переваг підприємства.

2. В умовах динамічного ринку підприємства повинні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, технологічні інновації та поведінку конкурентів. Адаптивність до ринкових коливань забезпечується використанням сучасних аналітичних інструментів, систем збору та обробки інформації, маркетингових досліджень і цифрових технологій.

3. Стратегічне управління маркетингом передбачає системний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності підприємства, прогнозування ринкових тенденцій та виявлення потенційних ризиків. Це дозволяє своєчасно коригувати стратегію та зменшувати негативний вплив зовнішніх і внутрішніх загроз.

4. Стратегічне управління системою маркетингу сприяє не лише економічному зростанню підприємства, але й підвищенню рівня задоволення потреб споживачів, розвитку соціальної відповідальності та формуванню позитивного іміджу на ринку.

5. Для підтримки ефективності маркетингової системи підприємства важливо здійснювати постійний моніторинг, аналіз і коригування стратегій відповідно до змін ринкового середовища, що дозволяє забезпечити стійкий розвиток та довгострокову конкурентоспроможність.

6. Загалом, стратегічне управління системою маркетингу підприємства в сучасному бізнес-середовищі є ключовим механізмом підвищення ефективності, адаптивності та конкурентних переваг, забезпечуючи інтеграцію маркетингових рішень у загальну стратегію розвитку та стабільне досягнення економічних і соціальних цілей.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩІ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Детально проаналізуємо товариство з обмеженою відповідальністю, що спеціалізується на вирощуванні зернових та технічних культур і розташоване у Лісостеповій зоні, і характеризується сприятливими агрокліматичними умовами для ведення сільськогосподарського виробництва та високим потенціалом для підвищення продуктивності. Підприємство функціонує на підставі Статуту та відповідно до вимог Господарського кодексу України, що забезпечує його правову самостійність та можливість ефективного управління ресурсами.

Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю – сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень, залученню інвестицій та гнучкій взаємодії з бізнес-партнерами. Основний вид економічної діяльності за КВЕД – вирощування зернових, бобових культур та насіння олійних культур, а додаткові напрями включають тваринництво, надання послуг у рослинництві, зберігання і первинну переробку зерна, а також транспортно-логістичне забезпечення аграрних процесів.

В умовах динамічного та висококонкурентного бізнес-середовища стратегічне управління підприємством вимагає комплексного підходу до організації маркетингової діяльності. До ключових напрямів стратегічного управління маркетинговою діяльністю відносяться:

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

цінова політика, яка передбачає диференціацію цінових пропозицій та застосування бонусних систем для ключових клієнтів;

управління каналами збуту та логістикою, включаючи прямі продажі, партнерські мережі, цифрові канали та участь у виставкових заходах;

комунікаційна стратегія, що охоплює цифрові канали просування, програми лояльності та навчальні ініціативи для аграріїв;

аналітичне забезпечення управлінських рішень, яке включає прогнозування попиту, оптимізацію ресурсів та підвищення ефективності маркетингових кампаній.

Впровадження зазначених заходів сприяє підвищенню врожайності, зниженню собівартості продукції та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку, а також формує передумови для сталого розвитку у нестабільних економічних умовах.

Матеріально-технічна база підприємства включає сучасну тракторну, зернозбиральну, сівальну та культиваторну техніку, комбайни, а також обладнання для зберігання та первинної переробки зерна. Виробнича інфраструктура представлена складськими приміщеннями, зерноскотом, ремонтною майстернею, гаражем та адміністративною будівлею. Технічний парк підприємства поступово оновлюється через лізингові програми та партнерство з національними дилерами сільськогосподарської техніки.

Управління діяльністю товариства здійснює директор, під його керівництвом функціонують такі основні підрозділи: виробничі, бухгалтерія та фінансово-економічна служба, агрономічна служба та допоміжні служби (ремонтна, транспортна, складська). Лінійно-функціональна структура управління забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності між рівнями керівництва, що є важливим для ефективного стратегічного управління маркетинговою системою підприємства.

Для забезпечення ефективного стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах динамічного та висококонкурентного бізнес-середовища необхідно здійснювати комплексний аналіз наявних ресурсів та їх структурних характеристик. Одним із ключових ресурсів аграрного підприємства є земельні угіддя, стан і структура яких

визначають обсяг виробництва та можливості реалізації продукції на ринку. Відповідно, пріоритетним завданням є оцінка динаміки складу та структури земельних угідь досліджуваного господарства. Це дозволяє визначити виробничий потенціал, оптимізувати асортимент продукції відповідно до ринкових потреб та формувати ефективні маркетингові стратегії, спрямовані на зміцнення конкурентних позицій підприємства. Дані, що ілюструють цю динаміку, представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

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

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

Аналізуючи дані табл. 2.1, можна зробити висновок про зміни у складі та структурі земельного фонду агроформування. Так, площа сільськогосподарських угідь зменшилася на 911,3 га, а у розрахунку на одного працівника скорочення становило 3,8 % або 64,0 га. Площа ріллі також знизилася на 911,3 га, що за період 2020–2024 рр. відповідає зменшенню на 20,0 %. Ґрунти на території підприємства переважно чорноземні, середньо- та високородючі. Земельний фонд формується переважно на основі орендних відносин із власниками земельних паїв.

Ефективне стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємства включає не лише аналіз матеріально-технічних ресурсів, а й

системну оцінку людського капіталу, який виступає ключовим чинником реалізації маркетингових стратегій та підтримки конкурентоспроможності. У цьому контексті особливе значення має аналіз динаміки чисельності працівників аграрного підприємства, оскільки кадровий потенціал визначає здатність підприємства швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, впроваджувати інноваційні рішення та забезпечувати високу якість продукції й послуг. Дані щодо змін чисельності персоналу наведені в табл. 2.2 і дозволяють оцінити стабільність кадрового складу підприємства та його потенціал для реалізації ефективних маркетингових заходів.

Таблиця 2.2

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

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

У 2020–2024 рр. в господарстві спостерігалось скорочення чисельності працівників, зайнятих у сільському господарстві. Загальна середньооблікова чисельність персоналу зменшилася з 249 осіб у 2020 р. до 203 осіб у 2024 р., що становить 46 осіб або 18,5 %. Зокрема, у рослинництві кількість працівників скоротилася на 34 особи, з 214 до 180 осіб, що відповідає 84,1 % рівня 2020 р. У тваринництві чисельність персоналу знизилася більш значно – на 12 осіб, або до 65,7 % від початкового рівня.

Незважаючи на зменшення чисельності працівників, продуктивність праці значно зросла: з 1200,94 тис. грн/особу у 2020 р. до 1557,3 тис. грн/особу

у 2024 р., що на 356,4 тис. грн або на 29,7 % більше, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, ймовірне збільшення рівня механізації, оптимізацію виробничих процесів та підвищення кваліфікації персоналу. Переважають працівники з досвідом роботи в сільському господарстві, значна частина має середньо-спеціальну або вищу аграрну освіту, а для підвищення кваліфікації вони залучаються до короткострокових навчальних програм і семінарів.

Підприємство спеціалізується на вирощуванні пшениці, кукурудзи, ячменю, соняшнику та сої. Основна частина продукції реалізується переробним підприємствам Полтавської області та трейдерам на експорт. За останні роки спостерігається стабільна тенденція до зростання обсягів виробництва та підвищення рентабельності діяльності. Підприємство активно оптимізує витрати, впроваджує сучасні технології вирощування культур, застосовує сертифіковане насіння, сучасні добрива та засоби захисту рослин.

Для забезпечення ефективного стратегічного управління маркетинговою діяльністю в умовах динамічного та конкурентного ринку велике значення має раціональне використання матеріально-технічної бази підприємства. Забезпеченість основними засобами та ефективність їх використання безпосередньо впливають на обсяг і якість продукції, що реалізується, а отже, і на конкурентні позиції підприємства. Детальний аналіз показників забезпеченості підприємства основними засобами та ефективності їх використання дозволяє оцінити виробничий потенціал і приймати стратегічно обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації ресурсів і планування маркетингових заходів.

Аналіз даних табл. 2.3 показав, що упродовж 2020–2024 рр. відбулося значне зростання вартості основних засобів підприємства: їх наявність збільшилася з 32 028,0 тис. грн у 2020 р. до 63 501,5 тис. грн у 2024 р., що на 31 473,5 тис. грн або на 98,3 % більше. Це свідчить про активне оновлення матеріально-технічної бази та розширення виробничого потенціалу підприємства.

Таблиця 2.3

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

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

Показник придатності основних засобів за період аналізу зріс з 0,34 до 0,41, що свідчить про покращення їхнього технічного стану та оновлення основних фондів. Одночасно коефіцієнт зносу зменшився з 0,660 до 0,593, що є позитивною тенденцією і відображає оновлення виробничих потужностей агроформування.

Фондозабезпеченість виробництва майже подвоїлася – з 9,56 тис. грн/га до 18,96 тис. грн/га, а фондоозброєність праці зросла у 2,4 рази: з 128,63 тис. грн/особу до 312,82 тис. грн/особу, що свідчить про підвищення рівня технічного оснащення працівників та збільшення інвестицій у виробничі ресурси. Водночас фондовіддача знизилася з 6,74 грн у 2020 р. до 4,65 грн у 2024 р., що вказує на зменшення ефективності використання основних засобів. Зростання фондомісткості з 0,15 до 0,21 грн за 2020–2024 рр. підтверджує, що на виробництво одиниці продукції витрачається більше ресурсів, ніж раніше. Отже, попри значне збільшення вартості основних засобів та покращення їхнього технічного стану, підприємству слід зосередитися на підвищенні

ефективності їх використання шляхом оптимізації виробничих процесів, модернізації обладнання та впровадження енергоощадних технологій.

В умовах сучасного динамічного ринку ефективно стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємства тісно пов'язане з раціональним використанням фінансових ресурсів, зокрема оборотного капіталу. Динаміка забезпеченості та ефективності використання фінансових ресурсів визначає здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни попиту, фінансувати виробничі та маркетингові програми, впроваджувати інноваційні рішення та підтримувати конкурентні позиції на ринку. У цьому контексті аналіз показників фінансового забезпечення за 2020–2024 рр. дозволяє оцінити фінансовий потенціал підприємства та формувати оптимальні маркетингові стратегії, спрямовані на забезпечення стійкого розвитку та підвищення ринкової ефективності (табл. 2.4).

*Таблиця 2.4*

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

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

Аналіз даних табл. 2.4 показав, що у період 2020–2024 рр. середньорічна вартість оборотного капіталу підприємства значно зросла – з 306253,0 тис. грн у 2020 р. до 563947,0 тис. грн у 2024 р., тобто на 257693,5 тис. грн або на

84,1 %, що свідчить про розширення виробничої діяльності та збільшення обсягів ресурсів, необхідних для забезпечення господарських процесів.

Показник забезпеченості основного капіталу оборотними активами зменшився з 9,56 грн у 2020 р. до 8,88 грн у 2024 р., що може свідчити або про зниження частки оборотних активів у структурі капіталу, або про більш швидке зростання вартості основних засобів порівняно з оборотними. Одночасно коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився з 0,705 до 0,524, тобто на 25,6 %, що вказує на уповільнення швидкості обігу коштів та менш ефективно їх використання.

Особливу увагу керівництву слід звернути на різке зниження матеріаловіддачі – з 3,85 грн у 2020 р. до 0,00 грн у 2024 р., а також на відповідне зростання матеріаломісткості на 40,1 %. Це може свідчити або про зменшення обсягів виробництва, або про значні перевитрати матеріальних ресурсів. Попри зростання вартості оборотного капіталу, ефективність його використання погіршилася. Для поліпшення ситуації підприємству доцільно оптимізувати структуру оборотних активів, підвищити швидкість їх обігу та посилити контроль за використанням матеріальних ресурсів, що сприятиме покращенню фінансових результатів.

Таким чином, досліджуване підприємство є стабільно функціонуючим аграрним суб'єктом середнього масштабу, який характеризується достатнім рівнем матеріально-технічної бази, кваліфікованим персоналом та ефективною організаційною структурою. Використання сучасних технологій, раціональне управління ресурсами та системний підхід до стратегічного управління маркетинговою діяльністю забезпечують підприємству підтримку конкурентоспроможності продукції та здатність оперативно реагувати на зміни попиту.

У сучасних умовах ринкової економіки маркетинговий потенціал підприємства виступає ключовим чинником його конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості до зовнішніх змін.

## **2.2. Оцінка маркетингового потенціалу підприємства як інструмент стратегічного управління в сучасному бізнес-середовищі**

Динамічність бізнес-середовища, зумовлена глобалізацією, технологічними інноваціями, цифровізацією та посиленням конкуренції, вимагає від підприємств постійного вдосконалення системи управління маркетингом. Саме тому дослідження маркетингового потенціалу набуває особливої актуальності як з наукової, так і з практичної точки зору.

Комплексний аналіз маркетингового потенціалу дозволяє оцінити наявні ресурси, компетенції та можливості підприємства у сфері маркетингової діяльності, визначити сильні та слабкі сторони, а також визначити напрями підвищення ефективності використання маркетингових інструментів. У динамічному бізнес-середовищі така оцінка стає основою для прийняття стратегічних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення сталого розвитку та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Досліджуване аграрне підприємство, що функціонує в умовах мінливого ринкового середовища, потребує ретельного аналізу власного маркетингового потенціалу для своєчасного реагування на зовнішні виклики та ефективного використання внутрішніх ресурсів. Вивчення цієї проблематики дозволяє оцінити готовність підприємства до реалізації стратегічних маркетингових цілей, адаптації до нових ринкових тенденцій та підвищення конкурентних переваг. Таким чином, аналіз маркетингового потенціалу аграрного суб'єкта господарювання у динамічному бізнес-середовищі є необхідною умовою формування ефективної стратегічної маркетингової стратегії, що забезпечує довгострокову результативність діяльності.

Виробничо-комерційна діяльність підприємства є фундаментальною, оскільки саме вона визначає формування доходів, прибутку та фінансову стійкість господарства. У контексті стратегічного управління маркетинговою діяльністю аналіз результатів виробничо-комерційної діяльності за 2020–2024

рр. дозволяє оцінити ефективність використання ресурсного потенціалу для задоволення потреб споживачів, адаптацію підприємства до змін попиту та ринкової кон'юнктури, а також підтримку конкурентних позицій продукції на ринку. Для детального аналізу маркетингової ефективності та виробничого потенціалу розглянемо основні фінансово-виробничі показники підприємства за даними табл. 2.5.

Таблиця 2.5

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

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

Результати аналізу даних табл. 2.5 свідчать, що протягом 2020–2024 рр. підприємство демонструвало позитивну динаміку виробництва валової продукції, яке зросло з 299033,0 тис. грн у 2020 р. до 316141,0 тис. грн у 2024 р., тобто на 17107,6 тис. грн або 105,7 %, що відображає поступове відновлення обсягів виробництва після коливань попередніх років і стабілізацію господарської діяльності. Виручка від реалізації продукції та послуг зросла значно більш інтенсивно – з 215801,0 тис. грн до 295530,0 тис.

грн, що на 79729,0 тис. грн або на 136,9 % більше, демонструючи зростання обсягів продажу та комерційної активності підприємства.

Щодо чистого прибутку, то у 2024 р. він становив 60641,0 тис. грн, що майже відповідає рівню 2020 р., або -2033,0 тис. грн, хоча протягом періоду спостерігалися значні коливання, включно зі збитками у 2021 р., що свідчить про нестабільність фінансового результату через коливання витрат, цін та ринкової кон'юнктури.

Фінансова стійкість підприємства залишалася середньою: коефіцієнт автономії коливався від 0,365 до 0,796 і у 2024 р. становив 0,469, що свідчить про помірну залежність від залучених джерел фінансування. Загальний коефіцієнт ліквідності у 2024 р. дорівнював 1,681, що нижче рівня 2020 р. (2,470), але залишалося достатнім для покриття короткострокових зобов'язань. Показники рентабельності та норми прибутку демонструють зниження ефективності: рентабельність зменшилася з 140,5 % до 127,5 %, а норма прибутку знизилася до 9,7 %, що вказує на необхідність оптимізації витрат і підвищення ефективності використання ресурсів для забезпечення стабільного фінансового результату.

Аналіз маркетингового потенціалу підприємства передбачає комплексне дослідження таких складових: структура та динаміка клієнтської бази; продуктова політика (асортимент, якість продукції, унікальні торгові пропозиції); цінова політика (рівень цін, система знижок, акції та програми лояльності); канали збуту (прямі продажі, партнерські мережі, участь у виставках, онлайн-торгівля); комунікаційна стратегія (реклама, просування у соціальних мережах, PR-активності та навчальні програми для клієнтів) (додаток В).

Для підприємства, що працює в умовах динамічного та конкурентного аграрного ринку, системний аналіз цих складових є необхідною умовою формування ефективної маркетингової стратегії, яка забезпечує оптимальне використання ресурсів, підвищення ринкової ефективності та зміцнення конкурентних позицій.

Аналіз орієнтовних показників маркетингового потенціалу дозволяє виділити ключові тенденції:

клієнтська база демонструє стабільне зростання, що свідчить про ефективність маркетингових заходів та розширення ринкового охоплення;

продуктова політика стає більш диференційованою та орієнтованою на потреби споживачів, а підвищення якості продукції зміцнює конкурентні позиції;

цінова політика переходить від стандартної до сегментованої, із активним застосуванням акцій та програм лояльності, що стимулює продажі та утримання ключових клієнтів;

канали збуту трансформуються, розширюючи онлайн-продажі, що підвищує гнучкість та адаптивність підприємства;

комунікаційна стратегія інтегрує цифрові маркетингові інструменти та навчальні програми для клієнтів, підвищуючи обізнаність, лояльність та позитивний імідж.

Таким чином, системне управління маркетинговою діяльністю забезпечує підвищення ефективності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та створює передумови для сталого розвитку в динамічному аграрному середовищі.

Фінансово-економічний аналіз маркетингової діяльності дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, рентабельність продукції, вплив маркетингових рішень на прибутковість та частку ринку, а також формує основу для стратегічного планування. Аналіз витрат на маркетинг, динаміки рентабельності та стану основних і оборотних засобів є ключовим інструментом оцінки потенціалу маркетингових заходів у конкурентному аграрному середовищі (табл. 2.6).

Аналіз даних табл. 2.6 щодо фінансово-економічних показників маркетингової діяльності підприємства дозволяє зробити такі висновки. Так, витрати на маркетинг протягом 2020–2024 рр. зросли з 5,50 тис. грн до 10,30 тис. грн, тобто майже вдвічі, що свідчить про системне інвестування у

просування продукції, розширення каналів збуту та підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 2.6

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

Роки	Витрати у маркетинг, тис. грн	Вплив маркетингових рішень на чистий прибуток, %	Частка ринку, %	Основні засоби, тис. грн	Оборотний капітал, тис. грн
2020	5,50	+3,0	4,0	32028,0	306253,0
2021	5,80	+4,0	4,5	26995,0	405203,0
2022	7,20	+5,0	5,0	23709,5	519016,0
2023	5,60	+6,0	5,5	30462,5	572972,0
2024	10,30	+7,0	6,0	63501,5	563947,0
2024 р. до 2020 р., (+, -)	+4,8	+4,0	+2,0	+31473,5	+257694,0

Річний приріст прибутку, пов'язаний із маркетинговими рішеннями, збільшився з +3,0 % до +7,0 %, демонструючи прямий позитивний ефект реалізації стратегічних маркетингових заходів. Частка ринку зросла з 4,0 % до 6,0 %, що підтверджує ефективне позиціонування підприємства на регіональному ринку та успішність заходів зі збільшення ринкової присутності.

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

Щодо реалізації маркетингової стратегії, у 2020–2021 рр. спостерігався базовий рівень просування, запуск перших акцій та програм лояльності. У 2022 р. відбулося розширення каналів збуту та запуск онлайн-продажів, що

дозволило охопити ширшу аудиторію та адаптуватися до змін ринку. У 2023 р. впроваджено аналітичні інструменти для контролю продажів і оцінки ефективності маркетингових заходів. У 2024 р. здійснено комплексну реалізацію маркетингової стратегії, включаючи програми лояльності та аналітичне планування, що забезпечило стабільне зростання частки ринку та рентабельності.

Таким чином, підприємство характеризується високим маркетинговим потенціалом, який формується завдяки системному підходу до управління маркетинговою діяльністю, зростанню фінансових і матеріальних ресурсів, модернізації виробництва та впровадженню сучасних цифрових інструментів. Підприємство здатне оперативно адаптуватися до змін динамічного бізнес-середовища, оптимізувати маркетингові витрати, підвищувати ефективність продажів та зміцнювати лояльність клієнтів.

Системний розвиток маркетингового потенціалу сприяє підвищенню конкурентоспроможності на регіональному ринку, забезпеченню стабільного прибутку та створює передумови для стратегічного зростання у довгостроковій перспективі. Проведений аналіз показав, що ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається рівнем розвитку маркетингових ресурсів, компетенцій та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Дослідження динаміки основних показників дозволило виявити як позитивні тенденції, так і проблемні аспекти, що обмежують подальше зростання.

Структурні елементи маркетингового потенціалу включають кадровий потенціал, забезпеченість ресурсами, ефективність комунікаційної політики, стан товарної та збутової діяльності, а також рівень взаємодії з цільовими споживачами. Встановлено, що підприємство має достатню матеріально-технічну базу та виробничі можливості, проте потребує вдосконалення системи стратегічного маркетингового планування, підвищення ефективності рекламно-комунікаційних заходів та розширення інструментарію маркетингу.

Отже, подальший розвиток маркетингового потенціалу підприємства

має базуватися на комплексному управлінні маркетинговими ресурсами, активному застосуванні інноваційних інструментів просування та орієнтації на потреби споживачів. Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню ефективності маркетингової діяльності та забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах динамічного та конкурентного бізнес-середовища.

### **2.3. Аналіз ринкових та конкурентних факторів у контексті стратегічного управління маркетинговою системою підприємства**

Оцінка впливу зовнішніх факторів є важливою передумовою для визначення стратегічних напрямів розвитку маркетингової системи підприємства, оптимізації управлінських процесів, підвищення ефективності комунікацій та зміцнення конкурентних переваг. Проведення такого аналізу забезпечує науково обґрунтовану основу для прийняття маркетингових рішень, сприяє мінімізації ризиків та підвищенню здатності підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища.

Для ефективного стратегічного управління маркетинговою системою підприємства важливим інструментом є матриця стратегічних позицій, яка дозволяє оцінити поточний стан підприємства, визначити перспективи його розвитку та забезпечити прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Оцінка стратегічних позицій підприємства на 2020–2024 рр. дозволяє проаналізувати основні внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства та його позиціонування на ринку (додаток Д).

Використання матриці дозволяє оцінити рівень ринкової привабливості підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони, а також розробити ефективні стратегії для досягнення довгострокових цілей. У табл. 2.7 наведено матрицю стратегічних позицій, що охоплює аналіз ключових стратегічних напрямів та оцінку їх впливу на розвиток підприємства.

**Матриця стратегічних позицій підприємства, 20020-2024 рр.**

Ключові фактори успіху	Вага	Підприємство	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Якість продукції	0,15	3	4	4	4
Рівень технологій та інновацій	0,10	3	5	4	4
Доступ до ринків та каналів збуту	0,15	3	5	5	4
Бренд, ринкова репутація	0,10	3	5	5	4
Логістична та матеріально-технічна база	0,15	3	5	5	4
Фінансові ресурси	0,10	2	5	5	4
Маркетингові інструменти, цифровий маркетинг	0,10	3	4	4	4
Партнерські зв'язки, вертикальна інтеграція	0,15	3	5	5	4

де: 1 – низький рівень, слабка конкурентна позиція; 2 – нижче середнього; 3 – середній рівень; 4 – вище середнього; 5 – сильна конкурентна позиція

Після здійснених розрахунків, виявилось, що загальний показник конкурентної позиції досліджуваного підприємства складає 2,85 бали, конкурента 1 – 4,7 бали, конкурент 2 – 4,5; конкурент 3 – 4,0.

Матриця стратегічних позицій демонструє, що підприємство має середній рівень конкурентних переваг, поступаючись великим агрохолдингам у таких критичних сферах, як доступ до ринків збуту, фінансові ресурси, логістична інфраструктура та брендові позиції. Водночас підприємство зберігає сильні позиції щодо якості продукції та базових маркетингових інструментів, що дозволяє йому успішно конкурувати на регіональному рівні та формувати власні ніші. Для підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій доцільно зосередитися на наступних стратегічних напрямках:

розвиток цифрових каналів збуту та онлайн-продажів, що дозволить компенсувати обмежену фізичну інфраструктуру;

підвищення рівня брендингу та просування продукції, з акцентом на якість, екологічність і локальну репутацію;

оптимізація логістичних і партнерських зв'язків із елеваторами, трейдерами та переробниками;

інтеграція бізнес-аналітики для прогнозування попиту та планування маркетингових кампаній.

Реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню стратегічної позиції підприємства в динамічному аграрному середовищі.

У рамках стратегічного управління маркетинговою діяльністю особливе значення має оцінка зовнішнього середовища, оскільки саме воно визначає можливості та загрози, з якими підприємство стикається в динамічному бізнес-просторі. Для ідентифікації ключових чинників, що впливають на маркетингову стратегію агроформування, доцільно застосовувати PEST-аналіз, який охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. Такий підхід дозволяє системно оцінити здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, виявити потенційні напрями вдосконалення маркетингового менеджменту та сформувавши основу для подальшого стратегічного планування.

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

Результати проведеного PEST-аналізу показують, що маркетингова діяльність підприємства здійснюється в умовах помірно сприятливого зовнішнього середовища, водночас стикаючись із певними викликами, пов'язаними з нестабільністю економічної ситуації та посиленням конкуренції в аграрному секторі (табл. 2.8).

Аналіз факторів зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу свідчить, що маркетингова діяльність підприємства функціонує в умовах помірно сприятливого бізнес-середовища з одночасною наявністю певних викликів і ризиків. Політичні фактори демонструють можливості для використання державних програм підтримки агровиробників, проте посилення контролю за експортом і сертифікацією продукції вимагає адаптації стратегій маркетингового управління та інтеграції регуляторних вимог у

процеси планування.

Таблиця 2.8

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

Зміст впливу на підприємство	Тенденції 2020–2024 рр.	Висновки
<b>Політичні фактори</b>		
Державна підтримка агровиробників, участь у програмах компенсації техніки, стабільне податкове середовище	Посилення державного контролю за експортом і обігом зернових культур; нові регуляторні вимоги до сертифікації продукції	Адаптація маркетингової стратегії до державних програм підтримки; забезпечення відповідності стандартам сертифікації; використання державних інструментів для просування продукції та підвищення її конкурентоспроможності
<b>Економічні</b>		
Коливання валютного курсу, інфляція, підвищення цін на паливо, добрива та матеріали	Зростання собівартості виробництва при одночасному зниженні купівельної спроможності споживачів	Оптимізація цінової політики через сегментацію ринків; орієнтація на високорентабельні сегменти; використання стратегій зниження витрат у маркетингових кампаніях; прогнозування попиту для мінімізації фінансових ризиків
<b>Соціальні</b>		
Зміна споживчих уподобань, зростання уваги до екологічності та безпеки продукції	Формування свідомого попиту на сертифіковану, екологічно чисту продукцію; підвищення вимог до якості та прозорості	Акцент на формуванні позитивного іміджу бренду; розвиток програм соціальної відповідальності; комунікаційні кампанії для підвищення довіри споживачів; адаптація продуктового портфеля під потреби екологічно свідомих клієнтів
<b>Технологічні</b>		
Активне впровадження цифрових технологій у виробництво, збут та управління	Використання CRM-систем, онлайн-продажів, інтернет-маркетингу, агротехнологій точного землеробства	Цифровізація каналів збуту; підвищення ефективності маркетингових комунікацій; розвиток електронної комерції та платформ для взаємодії з клієнтами; використання аналітики даних для стратегічного управління маркетинговими кампаніями

Економічні чинники, зокрема коливання валютного курсу, інфляція та підвищення витрат на виробничі ресурси, обумовлюють необхідність оптимізації цінової політики, сегментації ринків збуту та підвищення ефективності управління витратами у маркетингових кампаніях. Соціальні тенденції, що характеризуються зростанням уваги до екологічності та якості продукції, підкреслюють значення формування позитивного іміджу бренду,

розвитку соціально відповідальних ініціатив та адаптації продуктового портфеля під потреби свідомих споживачів.

Технологічні зміни створюють додаткові можливості для цифровізації каналів збуту, підвищення ефективності маркетингових комунікацій та використання аналітики даних для стратегічного управління маркетинговими процесами. Усі зазначені фактори в комплексі визначають ключові орієнтири для формування адаптивної та конкурентоспроможної маркетингової системи підприємства, що здатна оперативно реагувати на зовнішні виклики, оптимізувати ресурси та забезпечувати сталий розвиток у динамічному аграрному бізнес-середовищі.

SWOT-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного управління, який дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на ефективність маркетингової діяльності підприємства. Для агропідприємства проведення такого аналізу є особливо актуальним, оскільки воно функціонує в умовах високої конкуренції аграрного ринку, постійної трансформації споживчих уподобань та швидкої цифровізації маркетингових комунікацій. Результати аналізу формують основу для визначення стратегічних напрямів розвитку маркетингової системи підприємства, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та розширення ринкової частки (табл. 2.9).

*Таблиця 2.9*

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

Показники	Висновки для впровадження стратегічного маркетингу підприємства
1	2
<b>Сильні сторони (S)</b>	
Висока якість продукції та дотримання агротехнологічних стандартів; сучасна матеріально-технічна база; стабільні партнерські відносини з постійними клієнтами; використання елементів цифрового маркетингу (CRM-системи, соціальні мережі); ефективна внутрішня система управління та планування маркетингових заходів	Сильні сторони забезпечують основу для формування конкурентних переваг; стратегічно доцільно інтегрувати якість продукції та технологічні можливості у брендинг, розширювати цифрові канали для підвищення ринкової видимості та ефективності комунікацій; зміцнення партнерських відносин сприяє лояльності клієнтів і стабільності збуту

Продовж. табл. 2.9

1	2
Слабкі сторони (W)	
Обмежені фінансові ресурси для масштабних рекламних кампаній; недостатня диверсифікація каналів збуту; слабка присутність у національних онлайн-торгових мережах; низький рівень використання бізнес-аналітики для прогнозування попиту; відсутність чіткої системи оцінки ефективності маркетингових інвестицій	Слабкі сторони обмежують ефективність маркетингової системи; стратегічно важливо залучати додаткові фінансові ресурси або оптимізувати витрати, розширювати онлайн-канали, впроваджувати аналітичні інструменти для прогнозування та оцінки рентабельності маркетингових заходів, що підвищить адаптивність системи до ринкових змін
Можливості (O)	
Розширення внутрішнього ринку за рахунок зростаючого попиту на екологічну продукцію; використання державних програм підтримки аграрного виробництва для стимулювання розвитку; активізація цифрових каналів просування, включно з соціальними мережами, електронною комерцією та онлайн-виставками; розвиток партнерських проектів із переробними підприємствами для зміцнення збутових зв'язків; впровадження інноваційних технологій з метою зниження собівартості продукції та підвищення ефективності виробництва	Можливості дозволяють стратегічно зміцнювати маркетингову систему; доцільно використовувати державні програми та інновації для підвищення ефективності просування, розширювати цифрову присутність та партнерські проекти, інтегрувати екологічний брендинг у маркетингові кампанії для підвищення ринкової частки.
Загрози (T)	
Нестабільність цінової кон'юнктури та зростання витрат на ресурси; зміни у законодавстві та податковій політиці; посилення конкуренції з боку великих агрохолдингів; зниження купівельної спроможності споживачів; ризик, пов'язані з кліматичними змінами та нестабільністю ринку зернових	Загрози потребують стратегічного управління ризиками; важливо передбачати сценарії розвитку ринку, адаптувати ціни та канали збуту, зміцнювати позиції бренду, підвищувати гнучкість маркетингової системи та використовувати аналітичні дані для оперативного прийняття рішень у змінному бізнес-середовищі.

Метою SWOT-аналізу є ідентифікація сильних і слабких сторін системи маркетингового менеджменту, а також можливостей і загроз, що формуються під впливом зовнішнього середовища.

Результати SWOT-аналізу маркетингової діяльності свідчать про наявність у підприємства вагомого потенціалу для посилення своїх позицій на ринку. До ключових конкурентних переваг належать стабільно висока якість

продукції, застосування сучасних виробничих технологій, сформовані партнерські зв'язки та професійний управлінський персонал. Водночас реалізацію маркетингових можливостей стримують окремі внутрішні обмеження, зокрема недостатній рівень фінансування маркетингових заходів, обмежене використання аналітичних інструментів у процесі ухвалення управлінських рішень та слабка інтеграція цифрових каналів збуту.

Перспективи розвитку підприємства пов'язані з формуванням екологічно орієнтованого бренду, залученням ресурсів державних програм підтримки та активізацією онлайн-продажів. Реалізація зазначених можливостей створює передумови для підвищення результативності маркетингової стратегії та вдосконалення управління маркетинговими процесами в умовах високої конкуренції аграрного ринку.

Дослідження зовнішнього середовища показує, що економічна нестабільність і посилення конкурентного тиску зумовлюють необхідність диверсифікації збутової політики, впровадження адаптивних механізмів управління ризиками та застосування цифрових технологій прогнозування попиту. Макросередовище формує загальні умови функціонування підприємства:

регуляторні чинники визначають правові межі маркетингової діяльності;

економічні – впливають на платоспроможність споживачів і ринкову кон'юнктуру;

соціально-культурні – формують поведінкові моделі цільових сегментів;

технологічні – стимулюють оновлення маркетингового інструментарію.

Окремого значення набувають екологічні аспекти, які дедалі більше впливають на імідж підприємства та рівень його соціальної відповідальності.

Узагальнення результатів аналізу зовнішніх чинників підтверджує, що ефективна адаптація стратегічного управління маркетинговою системою можлива лише за умови постійного моніторингу змін ринкового середовища,

гнучкості управлінських рішень і наявності чіткого стратегічного бачення розвитку. Реалізація такого підходу дозволяє знизити вплив зовнішніх ризиків, підвищити результативність маркетингової діяльності та забезпечити стабільне функціонування підприємства на ринку.

## **Висновки до розділу 2**

1. Упродовж 2020–2024 рр. підприємство характеризувалося зростанням обсягів валової продукції, вартість якої збільшилася з 299033,0 тис. грн у 2020 р. до 316141,0 тис. грн у 2024 р., що відповідає приросту на 17107,6 тис. грн або 105,7 %. Така динаміка свідчить про поступову стабілізацію виробничої діяльності після попередніх коливань. Виручка від реалізації продукції та послуг зростає більш інтенсивно – з 215801,0 тис. грн до 295530,0 тис. грн, тобто на 79729,0 тис. грн або 136,9 %, що відображає підвищення обсягів продажу та активізацію комерційної діяльності. Водночас чистий прибуток у 2024 р. становив 60641,0 тис. грн і був близьким до рівня 2020 р., попри значні коливання фінансових результатів упродовж аналізованого періоду, зокрема отримання збитків у 2021 р., що свідчить про вплив нестабільності витрат, цінової кон'юнктури та ринкових умов.

2. У ході дослідження встановлено, що витрати на маркетингову діяльність упродовж 2020–2024 рр. зросли з 5,50 тис. грн до 10,30 тис. грн, тобто у два рази, що свідчить про послідовне інвестування підприємства у просування продукції, розвиток збутової інфраструктури та зміцнення конкурентних позицій. Річний приріст прибутку, зумовлений реалізацією маркетингових рішень, збільшився з 3,0 % до 7,0 %, що підтверджує їхній позитивний економічний ефект. Водночас зростання частки ринку з 4,0 % до 6,0 % свідчить про результативне позиціонування підприємства на регіональному аграрному ринку та ефективність заходів щодо розширення

ринкової присутності.

3. Аналіз еволюції маркетингової стратегії підприємства за 2020–2024 рр. демонструє поступове формування системного підходу до управління маркетинговою діяльністю. У 2020–2021 рр. спостерігався базовий рівень просування продукції, реалізовувалися перші акції та програми лояльності, що стало початковим етапом формування маркетингової стратегії. У 2022 р. відбулося розширення каналів збуту та впровадження онлайн-продажів, що сприяло більшому охопленню споживачів та адаптації до динамічних змін ринку. У 2023 р. підприємство почало використовувати аналітичні інструменти для контролю обсягів продажів і оцінки ефективності маркетингових заходів, що підвищило точність управлінських рішень. 2024 р. характеризується впровадженням комплексної маркетингової стратегії, програм лояльності та системного аналітичного планування, що забезпечує стабільне зростання ринкової частки та рентабельності продукції.

4. Проведений SWOT-аналіз підтвердив, що підприємство має значний потенціал для зміцнення конкурентних позицій, який обумовлений високою якістю продукції, застосуванням сучасних технологій виробництва, наявністю стійких партнерських зв'язків та професійним управлінським персоналом. Водночас ефективність маркетингової діяльності обмежується внутрішніми факторами, серед яких слід виділити недостатнє фінансування маркетингових ініціатив, обмежену аналітичну підтримку управлінських рішень та слабку цифрову інтеграцію каналів збуту.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

#### **3.1. Стратегічні напрями вдосконалення управління системою маркетингу підприємства**

У практичному аспекті дослідження доцільно виділити основні напрями вдосконалення стратегічного управління системою маркетингової діяльності, які дозволяють максимально використовувати наявний стратегічний потенціал підприємства. До них належать підвищення ефективності комунікацій з клієнтами, розширення ринкової присутності, оптимізація каналів збуту та інтеграція економічних, соціальних і репутаційних аспектів діяльності. Реалізація цих заходів забезпечує формування адаптивної маркетингової системи, здатної підтримувати довгострокове стратегічне зростання та зміцнювати ринкові позиції підприємства.

Аналіз поточного стану маркетингової діяльності агропідприємства свідчить про наявність значних резервів підвищення її ефективності. Основними обмеженнями є недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів, обмежене застосування аналітичних інструментів для вивчення споживчої поведінки, а також відсутність системного підходу до управління комунікаціями та інтеграції маркетингових каналів.

Процес реалізації маркетингової стратегії повинен розглядатися як впорядкована та взаємопов'язана послідовність етапів, що включає підготовку підприємства до стратегічних змін, планування маркетингових заходів, їх виконання, моніторинг результатів та коригування управлінських рішень. Кожен елемент цього процесу має формуватися з урахуванням обраної загальної та конкурентної стратегії підприємства, що відображає його внутрішній потенціал, специфіку агропромислового комплексу та тенденції

зовнішнього середовища.

На підставі проведеного аналізу визначено ключові цілі стратегічного менеджменту маркетингової діяльності агропідприємства, які включають:

- 1) формування адаптивної маркетингової системи, здатної швидко реагувати на зміни ринкових умов;
- 2) оптимізацію використання ресурсів для підвищення ефективності маркетингових інструментів;
- 3) підвищення рівня цифровізації маркетингових процесів та інтеграції аналітики для прогнозування попиту;
- 4) розвиток клієнтоорієнтованих сервісів та програм лояльності;
- 5) зміцнення брендкових позицій та забезпечення репутаційної стійкості підприємства;
- 6) забезпечення стратегічної координації всіх маркетингових заходів у відповідності до загальної стратегії розвитку підприємства.

Реалізація зазначених напрямів дозволяє створити ефективну систему стратегічного управління маркетингом, яка забезпечує стабільне зростання ринкової частки, підвищення рентабельності та конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Маркетингову стратегію підприємства доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних цілей, структурованих за п'ятьма рівнозначними складовими менеджменту маркетингової діяльності:

фінансова складова – забезпечення прибутковості, оптимізація витрат на маркетингові заходи та підвищення рентабельності реалізації продукції;

клієнтська складова – формування лояльної та стабільної клієнтської бази, розширення ринкової присутності та посилення комунікацій із споживачами;

внутрішньоорганізаційні бізнес-процеси – удосконалення процесів управління маркетингом, впровадження аналітичних інструментів і цифрових технологій для підвищення ефективності збуту та прогнозування попиту;

складова навчання та розвитку персоналу – підвищення кваліфікації

управлінського та маркетингового персоналу, формування компетенцій у сфері цифрового маркетингу та аналітики;

внутрішньо-господарська система управління – інтеграція маркетингової діяльності з іншими управлінськими напрямками, забезпечення системного контролю та оцінки ефективності реалізації маркетингових заходів.

Оптимальне використання стратегічного потенціалу підприємства дозволяє збільшити обсяги виробництва та реалізації продукції, при цьому ключові переваги підприємства включають високий рівень кваліфікації управлінського персоналу, належну якість продукції, низьку собівартість та наявність власних сховищ. Важливим фактором підвищення ефективності маркетингової діяльності є формування позитивного іміджу підприємства, що досягається через якісне обслуговування клієнтів, активну комунікаційну політику та реалізацію програм корпоративної соціальної відповідальності.

Матриця SWOT-стратегій виступає ключовим аналітичним інструментом для визначення пріоритетних напрямів удосконалення системи менеджменту маркетингової діяльності підприємства в умовах динамічного та конкурентного бізнес-середовища. Таким чином, аналіз показує, що реалізація ефективного стратегічного управління системою маркетингу підприємства повинна спиратися на комплексний підхід, який поєднує інноваційний розвиток, цифрову трансформацію бізнес-процесів та клієнтоорієнтовані стратегії. Такий інтегрований підхід забезпечує підвищення адаптивності підприємства до динамічного середовища, оптимізацію маркетингових ресурсів, зміцнення брендovих позицій і розвиток довгострокових партнерських відносин із споживачами, що є ключовими умовами для забезпечення конкурентоспроможності та сталого зростання підприємства (додаток Е).

Тож, ключові пріоритети стратегічного розвитку маркетингової системи підприємства включають підвищення рівня цифровізації маркетингових процесів, активне використання аналітичних CRM-систем для ефективного

управління клієнтською базою, розширення каналів збуту із пріоритетом на електронну комерцію та посилення брендової ідентичності через соціально відповідальні комунікації. Реалізація цих стратегічних напрямів забезпечить підприємству стійке зростання ринкової частки, підвищення рентабельності продукції та формування позитивного іміджу на аграрному ринку, що створює передумови для довгострокового конкурентного лідерства та адаптації до динамічного бізнес-середовища.

Для комплексної оцінки стратегічного положення підприємства на ринку і вибору оптимальної маркетингової стратегії доцільно застосовувати SPACE-аналіз – метод, який дозволяє визначити конкурентну позицію підприємства на основі чотирьох критичних показників:

1. Економічний потенціал – оцінка фінансової стійкості, ресурсного забезпечення та ефективності управління.
2. Конкурентні переваги – порівняння продукції, бренду та технологічного рівня з основними конкурентами.
3. Привабливість галузі – перспективи зростання ринку, рівень попиту та бар'єри входу.
4. Стабільність зовнішнього середовища – оцінка ризиків, пов'язаних із макроекономічними та регуляторними змінами.

Застосування SPACE-аналізу дозволяє визначити, чи повинне підприємство обирати агресивну, конкурентну, консервативну чи захисну стратегію, що є важливим для адаптивного стратегічного управління маркетинговою діяльністю.

Розрахунок проводиться за п'ятибальною шкалою, де вищі значення відображають сприятливіші умови або сильнішу позицію підприємства (табл. 3.1).

Зокрема, на основі оцінок підприємство займає конкурентну позицію, що дозволяє реалізовувати стратегію агресивного та адаптивного розвитку через цифрову трансформацію маркетингу, диверсифікацію каналів збуту, зміцнення бренду та антикризове управління.

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

<b>Критерії</b>	<b>Сутність оцінки</b>	<b>Оцінка (балів)</b>	<b>Характеристика впливу на маркетингову діяльність</b>
Економічний потенціал (FP)	Рівень платоспроможності, прибутковості та можливості залучення інвестицій	4,5	Значний фінансовий ресурс створює умови для активного фінансування маркетингових програм, розвитку логістики та впровадження інновацій
Галузева привабливість (IS)	Поточний стан ринку, динаміка попиту на аграрну продукцію, державне регулювання та перспективи розвитку	3,8	Аграрний сектор зберігає економічну доцільність і демонструє потенціал сталого зростання
Стабільність середовища (ES)	Рівень політичної, економічної та екологічної визначеності, чутливість до ринкових коливань	1,7	Високий рівень невизначеності підвищує ризику зміни попиту та цінової кон'юнктури
Конкурентні позиції (CA)	Рівень якості продукції, репутація бренду, сформованість клієнтської бази та результативність маркетингових інструментів	2,6	Підприємство має закріплені позиції на регіональному ринку, однак відчуває зростаючий конкурентний тиск

Результати SPACE-аналізу засвідчують, що досліджуване агроформування має значний фінансово-економічний потенціал (4,5 бали) та функціонує у відносно привабливому галузевому середовищі (3,8 бали), що створює сприятливі передумови для активного розвитку маркетингової діяльності. Разом із тим, низький рівень передбачуваності зовнішнього середовища (1,7 бали) та середній ступінь сформованості конкурентних переваг (2,6 бали) актуалізують потребу в удосконаленні стратегічних підходів до управління маркетингом і підвищенні гнучкості маркетингових рішень в умовах ринкової нестабільності.

За сукупністю отриманих параметрів підприємство доцільно віднести до зони реалізації агресивної маркетингової стратегії, яка передбачає:

інтенсифікацію присутності на ринку та розширення збутової інфраструктури;

активізацію комунікаційної взаємодії з ключовими стейкхолдерами;  
спрямування інвестицій у цифрові інструменти просування та впровадження CRM-технологій;

оновлення продуктових і цінових рішень з орієнтацією на інноваційність та диференціацію.

У стратегічному вимірі розвиток підприємства має базуватися на поєднанні агресивних і конкурентних стратегічних елементів, спрямованих на прискорене зростання, посилення брендової ідентичності, розширення клієнтської бази та цифрову модернізацію маркетингових процесів. Реалізація зазначеного курсу забезпечить стале закріплення позицій підприємства на регіональному ринку та створить передумови для масштабування діяльності на міжрегіональному рівні.

Наступним етапом дослідження є розроблення інтегрованої моделі маркетингової стратегії підприємства, що акумулює результати PEST-, SWOT- та SPACE-аналізів і відображає логіку стратегічного управління маркетинговою діяльністю в умовах мінливого аграрного середовища.

Сформована узагальнена модель маркетингової стратегії репрезентує системний підхід до управління маркетингом агропідприємства та ґрунтується на комплексній оцінці внутрішніх можливостей і зовнішніх чинників. Результати стратегічного аналізу підтверджують доцільність реалізації політики активного розвитку за умови:

розширення та цифрової інтеграції маркетингових комунікацій;  
впровадження аналітичних інструментів управління відносинами з клієнтами;  
підвищення якості клієнтського сервісу та розвитку програм лояльності;  
формування стійких брендкових атрибутів із акцентом на якість і екологічну спрямованість продукції.

Практична реалізація запропонованої маркетингової стратегії сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства на регіональному ринку, зростанню прибутковості та рентабельності реалізації, підвищенню рівня

впізнаваності бренду й лояльності споживачів, а також забезпеченню довгострокової стійкості та конкурентоспроможності.

Отже, інтегрована модель стратегічного маркетингового управління забезпечує узгодження внутрішнього потенціалу підприємства з можливостями зовнішнього середовища, що створює умови для ефективної адаптації до ринкових трансформацій та результативної реалізації маркетингових цілей (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

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

Зміст та характеристика	Очікуваний результат, ціль
1	2
<b>Стратегічна позиція</b>	
Орієнтація на агресивний тип розвитку з використанням конкурентних інструментів, що обґрунтовується значним фінансовим потенціалом підприємства, достатньою привабливістю аграрної галузі та середнім рівнем стабільності зовнішнього середовища	Розширення ринкової присутності, посилення брендової позиції та зростання фінансових результатів
<b>Мета маркетингової діяльності</b>	
Забезпечення зростання конкурентоспроможності шляхом впровадження цифрових маркетингових технологій, CRM-рішень і сучасних каналів комунікації зі споживачами	Щорічне збільшення обсягів реалізації на 15,0 %, підвищення рівня клієнтської лояльності
<b>Цільові ринки</b>	
Споживачі регіонального рівня (Полтавська область), переробні підприємства, фермерські господарства та оптові покупці	Закріплення позицій на регіональному ринку та поетапне розширення діяльності на міжобласний простір
<b>Продуктова стратегія</b>	
Диверсифікація асортименту зернових і олійних культур, підвищення стандартів якості, розвиток екологічно орієнтованої продукції	Створення диференційованої торговельної пропозиції та зростання рівня маржинального доходу
<b>Цінова стратегія</b>	
Застосування адаптивного ціноутворення з урахуванням сезонних коливань і структури витрат; використання програм знижок і бонусних механізмів для постійних контрагентів	Нарощення обсягів продажів і стимулювання довгострокових договірних відносин
<b>Збутова стратегія</b>	
Раціоналізація логістичних процесів, розвиток партнерських каналів реалізації та розширення онлайн-інструментів збуту	Прискорення оборотності капіталу та скорочення витрат, пов'язаних із посередницькими структурами

Продовж. табл. 3.2

1	2
Комунікаційна стратегія	
Активне використання інструментів цифрового маркетингу (SMM, контент-стратегії, таргетована реклама), участь у профільних виставкових заходах, розвиток PR-активностей	Підвищення рівня впізнаваності торговельної марки та формування позитивного іміджу підприємства
Інноваційно-технологічна складова	
Запровадження CRM-системи, використання цифрових аналітичних платформ і спеціалізованих аграрних інформаційних ресурсів	Підвищення якості маркетингового управління та обґрунтованості управлінських рішень
Кадрове забезпечення	
Підвищення кваліфікації персоналу у сфері цифрового маркетингу та розвитку аналітичних навичок управлінців	Зростання професійного рівня та ефективності роботи маркетингової команди
Ключові показники ефективності	
Рентабельність продукції, темпи приросту реалізації, частка ринку, індекс задоволеності споживачів	Забезпечення системного моніторингу результативності маркетингової діяльності та своєчасне коригування стратегічних рішень

Подальша деталізація передбачає формування поетапного плану реалізації маркетингової стратегії підприємства на 2026–2030 рр., структурованого за стадіями впровадження із визначенням стратегічних цілей, комплексу заходів, строків виконання, відповідальних осіб та прогнозованих результатів. У додатку Ж наведено приклад практичної імплементації системи управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Розроблений план реалізації маркетингової стратегії підприємства спрямований на послідовне впровадження сучасних управлінських інструментів, цифрових технологій та принципів стратегічного маркетингу. Його реалізація забезпечує інтеграцію аналітичної, операційної та інноваційної складових маркетингової діяльності, що створює передумови для зростання рентабельності, формування чіткого ринкового позиціонування бренду та посилення конкурентних переваг підприємства у довгостроковій перспективі.

### **3.2. Обґрунтування тактичних заходів впровадження стратегічних рішень у системі маркетингу підприємства**

Реалізація стратегічних рішень у системі маркетингу підприємства потребує їх практичного втілення через відповідні тактичні заходи, які забезпечують трансформацію стратегічних цілей і пріоритетів у конкретні управлінські дії. Саме на тактичному рівні відбувається безпосереднє впровадження стратегічних маркетингових рішень у повсякденну діяльність підприємства, що визначає результативність стратегічного управління маркетинговою системою в цілому.

Обґрунтування тактичних заходів передбачає вибір оптимальних інструментів, методів і механізмів реалізації маркетингової стратегії з урахуванням ресурсних можливостей підприємства, особливостей ринкового середовища, конкурентної ситуації та поведінки споживачів. Відповідність тактичних рішень стратегічним орієнтирам, їх узгодженість між собою та здатність забезпечувати гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища є ключовими чинниками підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю.

У цьому контексті актуалізується необхідність наукового обґрунтування комплексу тактичних заходів впровадження стратегічних рішень у системі маркетингу підприємства, спрямованих на підвищення результативності маркетингових процесів, посилення конкурентних позицій та забезпечення досягнення довгострокових стратегічних цілей розвитку підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

Ефективний менеджмент маркетингової діяльності виступає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та адаптивності підприємства в умовах сучасного динамічного ринку. Швидкі зміни зовнішнього середовища, посилення конкуренції, цифровізація ринків та зростання вимог споживачів ставлять під сумнів ефективність традиційних підходів до маркетингового управління, які часто виявляються недостатньо

гнучкими та оперативними. У цьому контексті стратегічне управління системою маркетингу набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє інтегрувати аналітичні, операційні та інноваційні інструменти для забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Розробка та впровадження тактичних заходів у межах стратегічного управління системою маркетингу передбачає деталізацію стратегічних орієнтирів у конкретні управлінські дії. Це включає:

сегментування ринку та цільова орієнтація – визначення пріоритетних ринкових сегментів, аналіз поведінки споживачів та конкурентних груп для точного позиціонування продукції;

управління продуктовим портфелем – оптимізація асортименту, підвищення якості та стандартизація продукції, створення унікальної торговельної пропозиції, розвиток екологічних і нішевих продуктів;

цінова політика та стимулювання попиту – впровадження гнучких механізмів ціноутворення з урахуванням сезонності, витрат та ринкових тенденцій; використання систем знижок, бонусів і програм лояльності для підтримки стабільних продажів;

канали збуту та логістика – розвиток партнерських мереж, оптимізація логістичних процесів, інтеграція онлайн-продажів та цифрових платформ для забезпечення швидкої доставки продукції та розширення ринкової присутності;

маркетингові комунікації та цифровий маркетинг – комплексне використання традиційних і цифрових каналів (SMM, контент-маркетинг, e-mail-маркетинг, участь у виставках і PR-заходах) для формування впізнаваного бренду та підвищення лояльності споживачів;

аналітична підтримка та контроль ефективності – використання CRM-систем, інструментів бізнес-аналітики та ключових показників ефективності для моніторингу результатів маркетингової діяльності та своєчасного коригування управлінських рішень;

розвиток компетенцій персоналу – навчання менеджерів сучасним

цифровим та аналітичним інструментам маркетингу, розвиток управлінської та клієнтоорієнтованої компетенції.

Застосування зазначених тактичних заходів у межах стратегічного управління системою маркетингу дозволяє підприємству не лише оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, але й формувати стійкі конкурентні переваги, забезпечувати ефективне використання ресурсів та досягати довгострокових стратегічних цілей. Такий підхід сприяє підвищенню рентабельності, розширенню ринкової частки та зміцненню іміджу підприємства на регіональному та міжрегіональному ринках.

Серед напрямів удосконалення функціонування підприємства доцільно виокремити запровадження системи екомаркування продукції, а також реалізацію програм з утилізації виробничих відходів і повторного використання або переробки пакувальних матеріалів, що сприятиме підвищенню екологічної відповідальності підприємства та зміцненню його ринкової репутації.

Нами рекомендовані тактичні заходи підвищення ефективності стратегічного управління маркетингом підприємства, яка сприяє забезпеченню комплексного впровадження стратегічного управління, поєднуючи цифровізацію, аналітичну підтримку, розвиток бренду, соціально відповідальний маркетинг та підвищення професійної компетентності персоналу. Детально проаналізуємо пропозиції для господарства за допомогою даних табл. 3.3.

Впровадження заходів дозволяє зміцнити конкурентні позиції підприємства, підвищити рентабельність та забезпечити стійке зростання на ринку. Важливим напрямом удосконалення маркетингової діяльності підприємства є формування позитивного іміджу суб'єкта господарювання через соціальні ініціативи у сільських громадах. Такі заходи дозволяють підприємству посилити клієнтоорієнтованість, покращити якість управлінських рішень у сфері маркетингу та зміцнити бренд на регіональному та міжрегіональному ринку.

**Рекомендовані тактичні заходи підвищення ефективності стратегічного управління маркетингом підприємства, 2026-2030 рр.**

Зміст	Очікуваний ефект	Відповідальний підрозділ, особа	Термін реалізації, рр.
<b>Розширення каналів збуту та електронної комерції</b>			
Активізація онлайн-продажів, інтеграція електронної комерції з CRM, розвиток партнерських каналів збуту	Збільшення обсягів реалізації, прискорення обороту капіталу, вихід на нові ринки	Відділ маркетингу, комерційний відділ	2026-2028
<b>Підвищення кваліфікації персоналу</b>			
Навчання працівників цифровим інструментам маркетингу, аналітики та CRM, розвиток управлінських компетенцій	Підвищення професійного рівня команди, ефективне впровадження інноваційних маркетингових практик	Відділ персоналу, відділ маркетингу	Постійно, з акцентом на 2026-2027
<b>Інтеграція маркетингових комунікацій</b>			
Координація PR, SMM, контент-маркетингу, участь у виставках та галузевих заходах	Зміцнення бренду, формування позитивного іміджу, підвищення впізнаваності	Відділ маркетингу	2026-2030
<b>Моніторинг та оцінка ефективності маркетингових заходів</b>			
Постійний аналіз результатів маркетингових кампаній, оцінка KPI, коригування стратегії на основі даних	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень, оптимізація витрат, підвищення рентабельності	Відділ маркетингу, планово-аналітичний відділ	Постійно
<b>Впровадження інноваційних технологій у маркетинг</b>			
Використання аналітичних платформ, цифрових інструментів прогнозування попиту та маркетингових автоматизацій	Підвищення точності прогнозів, швидка адаптація до ринкових змін, зміцнення конкурентних позицій	Відділ маркетингу, IT-відділ	2026-2029

Одночасно реалізація цих заходів сприяє підвищенню ефективності системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю, забезпечує чітку орієнтацію на потреби споживача, підвищує конкурентні переваги та стійкість підприємства в умовах динамічного аграрного ринку. Такий комплексний підхід створює передумови для сталого розвитку підприємства,

інтегруючи економічні, соціальні та репутаційні аспекти його діяльності, і дозволяє формувати довгострокову конкурентну стратегію, орієнтовану на ринковий успіх та розвиток бренду.

В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища ефективно стратегічне управління маркетинговою системою підприємства неможливе без використання аналітичних даних та цифрових інструментів. Для підприємства актуальним є впровадження стратегічної системи маркетингової аналітики, яка інтегрує CRM, дані продажів, поведінкову аналітику споживачів та зовнішню ринкову інформацію. Це дозволить перейти від інтуїтивного прийняття рішень до data-driven управління, підвищити точність прогнозування попиту та оптимізувати витрати на маркетингові заходи. Орієнтовні інвестиції у впровадження системи складають 570,00 тис. грн, а очікуваний економічний ефект у вигляді зростання точності прогнозів та оптимізації маркетингових витрат оцінюється у економію 100,00 тис. грн на рік та приріст доходу на 7,0 %.

Для наочного представлення прогнозованих витрат і ефектів від впровадження стратегічної системи маркетингової аналітики наведено табл. 3.4, що містить деталізацію статей витрат, очікуваний ефект та терміни реалізації проекту.

Таким чином, впровадження стратегічної системи маркетингової аналітики в підприємстві дозволить забезпечити перехід до обґрунтованого стратегічного управління, підвищити точність прогнозування попиту на 10,0 %, оптимізувати маркетингові витрати на 100,0 тис. грн на рік та досягти приросту доходів у розмірі 7,0 %. Орієнтовні інвестиції у проект складають 570,00 грн, а окупність очікується протягом 3 років, що підтверджує економічну доцільність та стратегічну ефективність запропонованого заходу.

Ефективність стратегічного управління системою маркетингу підприємства багато в чому залежить від формалізації процесів планування та контролю. Пропозиція передбачає запровадження системи стратегічних КРІ (ключових показників ефективності), регулярного моніторингу виконання

маркетингових стратегій та механізмів коригування планів.

Таблиця 3.4

**Прогнозовані витрати та очікувана ефективність впровадження стратегічної системи маркетингової аналітики в підприємстві, 2026-2030 рр.**

Показники	Зміст	Прогнозовані витрати, ефективність, тис. грн
Придбання та налаштування CRM і аналітичних платформ	Ліцензії CRM, аналітичного програмного забезпечення, первинне налаштування та інтеграція	300,00
Витрати на IT-інтеграцію та технічну підтримку	Інтеграція з системами обліку, базами даних, автоматизація збору даних	150,00
Навчання персоналу	Навчання працівників відділу маркетингу та аналітики роботі з CRM і аналітичними інструментами	80,00
Адміністративні та організаційні витрати	Управління проектом, внутрішня координація, супровід впровадження	40,00
Сукупні прогнозовані витрати	–	570,00
Підвищення точності прогнозування попиту	Зменшення похибок у плануванні збуту та виробництва	Зростання точності прогнозів на 10,0 %
Оптимізація маркетингових витрат	Перерозподіл бюджету на ефективні канали	100,0 (економія)
Зростання обсягів реалізації	Покращене таргетування та персоналізація маркетингових заходів	Приріст доходу на 7,0 % на рік
Підвищення якості управлінських рішень	Перехід до data-driven управління	Зниження управлінських ризиків, непрямий економічний ефект
Загальний економічний ефект	–	Окупність проекту протягом 3 років

Орієнтовні витрати на реалізацію заходу складають 300,0 тис. грн, а очікуваний економічний ефект – підвищення обґрунтованості управлінських рішень та оптимізація витрат, що дозволяє збільшити рентабельність маркетингових заходів на 10,0 % (табл. 3.5).

Таким чином, інституціоналізація стратегічного маркетингового планування та контролю дозволить підприємству підвищити рентабельність маркетингових заходів на 10,0 %, скоротити неефективні витрати на

50,00 тис. грн на рік та забезпечити прозорість і узгодженість стратегічного планування.

Таблиця 3.5

**Прогнозовані витрати та очікувана ефективність інституціоналізації стратегічного маркетингового планування в підприємстві, 2026-2030 рр.**

Показники	Зміст	Прогнозовані витрати, ефективність, тис. грн
Розробка системи стратегічних KPI	Визначення ключових показників ефективності маркетингу, інтеграція з плануванням	100,00
Впровадження моніторингових інструментів	Регулярний аналіз результатів кампаній, автоматизація звітності	120,00
Навчання персоналу	Підготовка маркетологів та аналітиків до роботи з KPI і системою моніторингу	50,00
Адміністративні витрати	Координація впровадження, внутрішній аудит ефективності	30,00
Сукупні прогнозовані витрати	–	300,00
Підвищення ефективності управлінських рішень	Перехід до data-driven контролю	Зростання рентабельності маркетингових заходів на 10,0%
Оптимізація витрат маркетингу	Скорочення неефективних кампаній	Економія 50,00 на рік
Підвищення прозорості стратегічного планування	Узгодженість KPI та стратегічних цілей	Непрямий економічний ефект на прийняття рішень
Загальний економічний ефект	–	Окупність проекту протягом 2 років

Загальні витрати проекту оцінюються у 300,00 тис. грн, а окупність очікується протягом 2 років.

З метою підвищення результативності стратегічного управління системою маркетингу підприємства важливого значення набуває оптимізація логістичних процесів, зокрема організації перевезень готової аграрної продукції до споживачів. У цьому контексті доцільним є формування транспортної задачі, спрямованої на мінімізацію сумарного обсягу

транспортних робіт, вимірюваного в тонно-кілометрах, що безпосередньо впливає на рівень витрат та ефективність збутової діяльності.

Вихідними умовами задачі є наявність трьох складів підприємства з обсягами відвантаження 40 т, 28 т та 60 т відповідно, а також трьох покупців – ПП «Поліус», ТОВ «Шуліка» та ПП «АГРО-ФУД», потреби яких становлять 64, 40 і 24 т. Баланс між сукупною пропозицією та попитом дотримано, що дозволяє застосувати класичну транспортну модель закритого типу. Критерієм оптимальності виступає мінімізація загального обсягу транспортної роботи з урахуванням відстаней між кожним складом і кожним споживачем, представлених у матриці відстаней.

Розв'язання зазначеної задачі дає змогу обґрунтувати раціональний план перевезень, що забезпечує найменші логістичні витрати, підвищує оперативність постачання продукції та сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку. Таким чином, оптимізація транспортних потоків є важливим елементом удосконалення стратегічного управління маркетинговою системою аграрного підприємства в умовах зростаючої конкуренції та необхідності підвищення економічної ефективності.

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

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

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

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

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

Обмеження, що моделюють потреби споживачів матимуть наступний вигляд:

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

Відтак, маємо розширену математичну модель транспортної задачі:

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

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

Для реалізації оптимального плану перевезень урахувалися умови невід'ємності запасів та потреб споживачів, тому у параметрах моделювання обрано опції «Невід'ємні значення» та «Лінійна модель», оскільки цільова функція є лінійною. Після встановлення цих параметрів було виконано обчислення за допомогою інструменту «Пошук Рішення» у Microsoft Excel, а отримане рішення збережено для подальшого використання.

Результати розрахунків демонструють оптимальний розподіл продукції між складами та споживачами:

зі складу № 1: 28 т продукції направляється до ПП «Полюс» та 12 т – до ТОВ «Шуліка»;

зі складу № 2: 28 т відправляється до ТОВ «Шуліка»;

зі складу № 3: 36 т надсилається до ПП «Полюс», а 24 т – до ПП «АГРО-ФУД».

Схематичне представлення даного плану транспортування продукції зі складів до трьох споживачів наведено на рис. 3.1, що дозволяє наочно оцінити оптимальні логістичні потоки та ефективність розподілу вантажів.

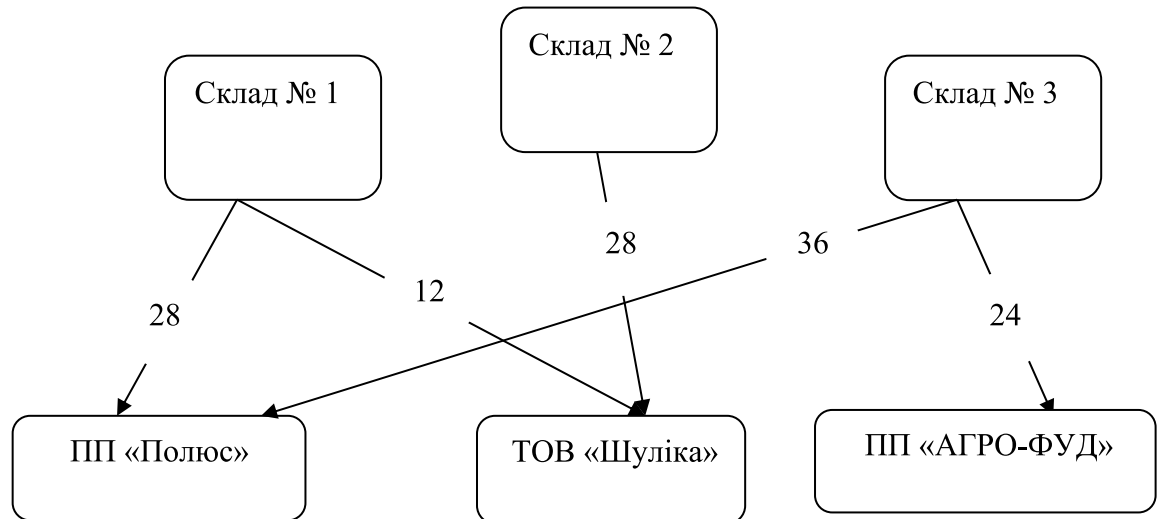


Рис. 3.1. Оптимізований план перевезень продукції підприємства зі складів до корпоративних покупців, 2026-2027 рр.

Отже, реалізація запропонованого плану перевезень продукції (додаток 3) забезпечує мінімізацію транспортних витрат, при якій сумарний обсяг транспортних робіт для доставки продукції споживачам становить 6592,00 тонно-кілометрів. Це свідчить про ефективне використання транспортних ресурсів підприємства та оптимізацію логістичних процесів у системі маркетингового управління. Аналіз діяльності підприємства дозволив виявити ключові проблеми та вузькі місця у функціонуванні маркетингової системи, що стало підставою для визначення стратегічних напрямів удосконалення системи стратегічного управління маркетингом підприємства з метою підвищення її ефективності та адаптивності в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Проведений аналіз діяльності підприємства дозволив виявити ключові проблеми у функціонуванні маркетингової системи, зокрема недостатню

інтеграцію процесів, низький рівень використання аналітичних даних та обмежену клієнтоорієнтованість, що обмежує ефективність управління і конкурентоспроможність підприємства.

На основі отриманих результатів визначено стратегічні напрями удосконалення системи маркетингу, серед яких: впровадження стратегічної маркетингової аналітики та підтримки управлінських рішень, формування клієнтоорієнтованої стратегії на основі сегментації ринку та управління клієнтським досвідом, а також інституціоналізація стратегічного маркетингового планування та контролю.

### **Висновки до розділу 3**

1. Матриця SWOT-стратегій демонструє, що ефективне управління маркетинговою діяльністю господарства має базуватися на інтеграції інноваційних підходів, цифрових технологій і орієнтації на потреби клієнтів. Ключовими пріоритетами є підвищення рівня цифровізації маркетингових процесів, впровадження аналітичних CRM-систем для управління клієнтською базою, розширення каналів збуту з акцентом на електронну комерцію та зміцнення корпоративного бренду через соціально відповідальні комунікаційні практики.

2. Аналіз даних PEST, SWOT і SPACE підтверджує, що підприємство володіє значним потенціалом для динамічного розвитку за умови активізації маркетингових комунікацій, цифрової трансформації процесів і підвищення якості клієнтського обслуговування. Впровадження запропонованої стратегії дозволить зміцнити позиції на регіональному ринку, підвищити прибутковість і рентабельність продажів, сформувати впізнаваний бренд, підвищити лояльність клієнтів та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Запропонований план реалізації маркетингової стратегії інтегрує аналітичну, операційну та інноваційну складові діяльності, що сприятиме

стабільному зростанню рентабельності, ефективному позиціонуванню бренду та зміцненню конкурентних переваг підприємства.

3. Розробка тактичних заходів для реалізації стратегічних рішень дозволяє забезпечити практичну реалізацію стратегічних напрямів, підвищити ефективність маркетингової діяльності, зменшити управлінські ризики та оптимізувати витрати, що підсилює здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього бізнес-середовища.

4. Прогнозовані економічні ефекти від впровадження запропонованих заходів включають підвищення точності прогнозування попиту на 10,0 %, збільшення доходів на 7,0 %, підвищення лояльності клієнтів на 10,0 %, оптимізацію маркетингових витрат на 5,0 % та окупність інвестицій протягом 3 років.

5. Інституціоналізація стратегічного маркетингового планування та контролю дозволить підприємству підвищити рентабельність маркетингових заходів на 10,0 %, скоротити неефективні витрати на 50,00 тис. грн на рік та забезпечити прозорість і узгодженість стратегічного планування. Загальні витрати проєкту оцінюються у 300,00 тис. грн, а окупність очікується протягом 2 років.

6. Врахування стратегічного підходу до управління маркетинговою системою забезпечує інтеграцію маркетингових процесів у загальну стратегію розвитку підприємства, підвищує адаптивність до змін ринкового середовища та сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства.

## ВИСНОВКИ

1. Стратегічне управління системою маркетингу підприємства в сучасному бізнес-середовищі є ключовим механізмом підвищення ефективності, адаптивності та конкурентних переваг, забезпечуючи інтеграцію маркетингових рішень у загальну стратегію розвитку та стабільне досягнення економічних і соціальних цілей.

2. За 2020–2024 рр. підприємство демонструвало позитивну динаміку виробництва валової продукції, яке зросло з 299033,0 тис. грн у 2020 р. до 316141,0 тис. грн у 2024 р., що становить +17107,6 тис. грн або 105,7 % і свідчить про поступове відновлення обсягів виробництва після коливань у попередні роки та стабілізацію господарської діяльності. Виручка від реалізації продукції і послуг зросла більш суттєво – з 215801,0 тис. грн до 295530,0 тис. грн, або на 79729,0 тис. грн або на 136,9 %, що свідчить про зростання обсягів продажу та підвищення комерційної активності підприємства. Щодо чистого прибутку, його показник у 2024 р. становив 60641,0 тис. грн, що майже відповідає рівню 2020 р., а саме: -2033,0 тис. грн, хоча протягом періоду спостерігалися значні коливання, включно з збитками у 2021 р. Це вказує на нестабільність фінансового результату, обумовлену коливаннями витрат, цін та ринкової кон'юнктури.

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

4. Аналіз еволюції маркетингової стратегії підприємства за 2020–

2024 рр. демонструє поступове формування системного підходу до управління маркетинговою діяльністю. У 2020–2021 рр. спостерігався базовий рівень просування продукції, реалізовувалися перші акції та програми лояльності, що стало початковим етапом формування маркетингової стратегії. У 2022 р. відбулося розширення каналів збуту та впровадження онлайн-продажів, що сприяло більшому охопленню споживачів та адаптації до динамічних змін ринку. У 2023 р. підприємство почало використовувати аналітичні інструменти для контролю обсягів продажів і оцінки ефективності маркетингових заходів, що підвищило точність управлінських рішень. 2024 р. характеризується впровадженням комплексної маркетингової стратегії, програм лояльності та системного аналітичного планування, що забезпечує стабільне зростання ринкової частки та рентабельності продукції.

5. Проведений SWOT-аналіз підтвердив, що підприємство має значний потенціал для зміцнення конкурентних позицій, який обумовлений високою якістю продукції, застосуванням сучасних технологій виробництва, наявністю стійких партнерських зв'язків та професійним управлінським персоналом. Водночас ефективність маркетингової діяльності обмежується внутрішніми факторами, серед яких слід виділити недостатнє фінансування маркетингових ініціатив, обмежену аналітичну підтримку управлінських рішень та слабку цифрову інтеграцію каналів збуту.

6. Матриця SWOT-стратегій демонструє, що ефективне управління маркетинговою діяльністю господарства має базуватися на інтеграції інноваційних підходів, цифрових технологій і орієнтації на потреби клієнтів. Ключовими пріоритетами є підвищення рівня цифровізації маркетингових процесів, впровадження аналітичних CRM-систем для управління клієнтською базою, розширення каналів збуту з акцентом на електронну комерцію та зміцнення корпоративного бренду через соціально відповідальні комунікаційні практики.

7. Аналіз даних PEST, SWOT і SPACE підтверджує, що підприємство володіє значним потенціалом для динамічного розвитку за умови активізації

маркетингових комунікацій, цифрової трансформації процесів і підвищення якості клієнтського обслуговування. Впровадження запропонованої стратегії дозволить зміцнити позиції на регіональному ринку, підвищити прибутковість і рентабельність продажів, сформувати впізнаваний бренд, підвищити лояльність клієнтів та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Запропонований план реалізації маркетингової стратегії інтегрує аналітичну, операційну та інноваційну складові діяльності, що сприятиме стабільному зростанню рентабельності, ефективному позиціонуванню бренду та зміцненню конкурентних переваг підприємства.

8. Розробка тактичних заходів для реалізації стратегічних рішень дозволяє забезпечити практичну реалізацію стратегічних напрямів, підвищити ефективність маркетингової діяльності, зменшити управлінські ризики та оптимізувати витрати, що підсилює здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього бізнес-середовища.

9. Прогнозовані економічні ефекти від впровадження запропонованих заходів включають підвищення точності прогнозування попиту на 10,0 %, збільшення доходів на 7,0 %, підвищення лояльності клієнтів на 10,0 %, оптимізацію маркетингових витрат на 5,0 % та окупність інвестицій протягом 3 років.

10. Інституціоналізація стратегічного маркетингового планування та контролю дозволить підприємству підвищити рентабельність маркетингових заходів на 10,0 %, скоротити неефективні витрати на 50,00 тис. грн на рік та забезпечити прозорість і узгодженість стратегічного планування. Загальні витрати проєкту оцінюються у 300,00 тис. грн, а окупність очікується протягом 2 років.

11. Врахування стратегічного підходу до управління маркетинговою системою забезпечує інтеграцію маркетингових процесів у загальну стратегію розвитку підприємства, підвищує адаптивність до змін ринкового середовища та сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її проведенням. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52–56. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/2923>. (дата звернення: 08.09.2025).
2. Арестенко Т.В., Арестенко В.В. Маркетинг взаємодії в підприємствах зернопродуктового комплексу АПК. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2016. № 2. С. 61–65. URL: [http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/4606/1/ilovepdf\\_com-59-63.pdf](http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/4606/1/ilovepdf_com-59-63.pdf). (дата звернення: 11.09.2025).
3. Багорка М.О., Абрамович І.А. Формування комплексної системи аграрного маркетингу підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 1 (87). С. 97–102.
4. Бай Ц., Кухарук А. Аналіз конкурентоспроможності підприємства: зміст та фактори впливу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-92>. (дата звернення: 11.09.2025).
5. Балик У.О., Колісник М.В. Маркетингові та фінансові аспекти ціноутворення. *Маркетинг і логістика в системі менеджменту: тези доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції*. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. С. 11-13.
6. Безус Р.М., Крючко Л.С., Перерва К.А. Маркетинговий менеджмент у SMM. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 66–71. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.21.66.
7. Богацька Н.М., Христич С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства *Молодий вчений*. 2019. № 11. С. 455–458. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/99.pdf>. (дата звернення: 08.09.2025).
8. Богма І., Турчак В. Стратегічний менеджмент маркетингової та логістичної системи аграрного підприємства. *Бухгалтерський облік, контроль*

та аналіз в умовах інституційних змін: збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції, 30 жовтня 2025 р., м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет. Полтава: ПДАУ, 2025. Т. 1. 1074 с. С. 833-834.

9. Бойко Л., Бойко В. Сучасний стан агробізнесу в Україні та його ревіталізація у післявоєнний період. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 55–61.

10. Воронько-Невіднича Т.В., Богма І.Ю., Чайковський В.А., Гармаш Р.Р. Система стратегічного управління аграрним сектором економіки на основі Форсайт-методології та гармонізації інтересів стейкхолдерів. *Формування сталих соціально-економічних систем: міжнародні, національні та локальні аспекти розвитку: колективна монографія (подано до друку)*.

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

12. Галан Л.В. Створення та використання маркетингових стратегій для збільшення фінансової незалежності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 4. С. 65–70.

13. Гобела В., Іванишин Т. Удосконалення маркетингової діяльності підприємства: теоретико-прикладні засади. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-44>. (дата звернення: 08.09.2025).

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

15. Дудар Т.Г. Маркетингова діяльність в агропромислових

підприємствах. *Економіка АПК*. 2016. № 4. С. 62–66.

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

17. Зось-Кіор М., Збаранський О., Шмиголь К., Воскобійник С., Севрюков В. Енергетична ефективність технологічного менеджменту аграрних підприємств в умовах реалізації безпекового потенціалу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том. 8. URL: <http://ujae.org.ua/energetychna-efektyvnist-tehnologichnogo-menedzhmentu-agrarnyh-pidpryemstv-v-umovah-realizatsiyi-bezpekovogo-potentsialu/>. (дата звернення: 08.10.2025).

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

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

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

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

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

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

24. Красноручський О.О., Маренич Т.Г., Марченко В.А., Помогалова Н.В. Трансформація маркетингу аграрних підприємств в умовах воєнного часу.

*Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 3. С. 10–17.

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

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

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

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

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

30.Кузнецова Н. Інтернет-маркетинг в Україні проблеми та перспективи. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка*. 2018. № 137. С. 63–65. URL: [http://papers.univ.kiev.ua/ekonomika/articles/Internet\\_Marketing\\_in\\_Ukraine\\_Problems\\_and\\_Perspectives\\_18908.pdf](http://papers.univ.kiev.ua/ekonomika/articles/Internet_Marketing_in_Ukraine_Problems_and_Perspectives_18908.pdf). (дата звернення 05.10.2025).

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

32.Левчук Т.М., Кривов'язюк І.В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях

господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 50–53. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_23/2/12.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_23/2/12.pdf). (дата звернення: 08.10.2025).

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

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

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

36. Макаренко В.О. Моделювання адаптивного управління інноваційними підприємствами в умовах трансформації логістичних та маркетингових стратегій взаємодії держави та бізнесу, діджиталізації та сталого розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 9–13.

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

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

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

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

41. Олексюк Г.В. Маркетингова стратегія як інструмент реалізації

стратегічного плану розвитку територіальних громад. *Економіка України*. 2022. № 7. С. 67–88.

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

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

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

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

46. Поясник Г.В. Методика забезпечення процесу формування маркетингової стратегії розвитку підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 10. С. 13–15.

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

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

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

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

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

52. Сіренко О., Свириденко О., Богма І. Перспективні напрями розвитку адаптивних ланцюгів постачання в агропродовольчій сфері. *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. 363 с. С. 233–236.*

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

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

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

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

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

58.Щуревич А.М. Інноваційні перспективи в розвитку аграрного сектору в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 10. С. 101–105.

(дата звернення: 08.03.2024).

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

60. Mazur K.V., Tomashuk I.V. Governance and regulation as an indispensable condition for developing the potential of rural areas. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Vol. 5. № 5. P. 67–78. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-5-67-78>

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

62. Voronko-Nevidnycha T.V., Stovba V.O., Shevchenko T.V., Shelemba V.I. Technology management strategies of agricultural enterprises: security aspect. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Volume 7. № 4, pp. 245–249. URL: <http://ujae.org.ua/strategiyi-tehnologichnogo-menedzhmentu-pidpryyemstv-agroprodovolchoyi-sfery-bezpekovyj-aspekt/> (дата звернення: 17.09.2025).