

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра маркетингу та логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

на тему: Формування маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства

Виконала:

Матузка Олександр Володимирович

здобувач вищої освіти

спеціальності 075 «Маркетинг»

Керівник:

Лишенко Маргарита Олександрівна

д.е.н., професор кафедри маркетингу та логістики

Рецензент:

Писаренко Володимир Вікторович

д.е.н., професор, завідувач кафедри

маркетингу

Полтавського державного аграрного університету

Суми – 2024

Факультет
Кафедра
Освітній ступінь
Спеціальність

Економіки і менеджменту
Маркетингу та логістики
другий (магістерський) рівень вищої
освіти
075 «Маркетинг»

Зав. кафедри
« _ » « _ » _____

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Наталія МАКАРЕНКО
20 23 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Матузці Олександру Володимировичу

1. Тема роботи: **Формування маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства**

2. База практичного дослідження: ПСП «Слобожанщина АГРО»
Сумського району Сумської області

Керівник роботи: *Лищенко Маргарита Олександрівна, д. е. н., професор*

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету «14» листопада 2023 р. №3486-н

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) 20 грудня 2024 року

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи,

Фінансова та статистична звітність; монографії, фахові наукові статті та тези доповіді міжнародних науково-практичних конференцій з питань формування маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства

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

- вивчити теоретико - методичні основи формування маркетингової стратегії розвитку підприємства;
- розглянути організаційно – економічну характеристику;
- провести оцінку маркетингової діяльності підприємства;
- оцінити маркетингову стратегію підприємства;
- визначити стратегічних цілей розвитку підприємства;
- визначення стратегічного напрямку розвитку бізнесу;
- визначити ефективності запровадження обраної стратегії маркетингової діяльності підприємства.

6. Дата видачі завдання:

20 жовтня 2023_ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	Вересень 2023	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	Листопад 2023	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	Лютий-квітень 2024	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	02-31 травня 2024	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	Червень 2024	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	Липень-Серпень 2024	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	Вересень 2024	виконано
8	Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	Жовтень 2024	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	Листопад 2024	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедру, до відділу якості освіти)	Листопад 2024	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	6 грудня 2024	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	_____ грудня 2024	

Студент _____ Олександр МАТУЗКА

Керівник роботи _____ Маргарита ЛИШЕНКО

Перевірку на автентичність проведено _____ Надія БАРАНІК

Дипломна робота допущена до захисту _____ Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Матузка О.В. Формування маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 «Маркетинг», СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.

Формування маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства є ключовим завданням, що забезпечує адаптацію бізнесу до сучасних умов ринку та сприяє підвищенню його конкурентоспроможності. Цей процес включає низку етапів і залежить від зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на діяльність аграрного підприємства. Формування маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства є комплексним завданням, що вимагає врахування як внутрішніх, так і зовнішніх умов. Правильно обрана стратегія дозволяє підприємству адаптуватися до змін у ринковому середовищі, розвивати конкурентні переваги та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Кваліфікаційна робота присвячена питанням формування маркетингової стратегії розвитку підприємства. Вивчено теоретико-методологічні аспекти формування маркетингової стратегії розвитку підприємства.. Проаналізовано організаційно-економічну та маркетингову діяльність на підприємстві. Зроблено оцінку системи формування та реалізація маркетингової стратегії підприємства. Визначено перспективні напрямки формування маркетингової стратегії аграрного підприємства.

Ключові слова: маркетинг, стратегія, стратегічний маркетинг, формування маркетингової стратегії, стратегія розвитку підприємства.

SUMMARY

Matuzka O.V. Formation of a marketing strategy for the development of an agrarian enterprise.

Qualification work in the specialty 075 «Marketing», SNAU, Sumy - 2024 – Manuscript.

The formation of a marketing strategy for the development of an agricultural enterprise is a key task that ensures the adaptation of the business to modern market conditions and contributes to increasing its competitiveness. This process includes a number of stages and depends on external and internal factors that influence the activities of an agricultural enterprise. The formation of a marketing strategy for the development of an agricultural enterprise is a complex task that requires taking into account both internal and external conditions. A correctly chosen strategy allows the enterprise to adapt to changes in the market environment, develop competitive advantages and ensure sustainable development in the long term.

The qualification work is devoted to the issues of forming a marketing strategy for the development of an enterprise. The theoretical and methodological aspects of forming a marketing strategy for the development of an enterprise are studied. The organizational, economic and marketing activities at the enterprise are analyzed. The system of forming and implementing the marketing strategy of the enterprise is assessed. Promising directions for forming a marketing strategy for an agricultural enterprise are identified.

The relevance of the topic is due to the importance of adapting agricultural enterprises to modern challenges of a market economy and increasing their competitiveness. Therefore, knowledge and use of the principles of strategic marketing is an urgent not only theoretical, but also practical problem. The agricultural sector is key to the economy of Ukraine, as it provides not only the domestic market with food, but also a significant part of exports. The successful

development of agricultural enterprises requires an effective marketing strategy to ensure sustainable growth and strengthen market positions. Growing competition in both domestic and international markets requires agricultural enterprises to have a strategic approach to marketing, which allows them to effectively position products, take into account market trends and provide access to new markets. Thus, the formation of a marketing strategy for the development of an agricultural enterprise is an urgent task, which allows not only to increase the efficiency of its activities, but also contributes to ensuring the sustainable development of the agricultural sector in the face of modern challenges.

The formation of a marketing strategy for the development of an agricultural enterprise is an important aspect that allows ensuring its stability and competitiveness in a changing market environment. The marketing strategy should be focused on meeting consumer needs and achieving efficiency in the use of enterprise resources. The theoretical and methodological foundations of the formation of such a strategy include the analysis of external and internal factors, the choice of an appropriate strategy, the development of specific marketing activities and methods of controlling efficiency.

Methodological approaches to the formation and selection of marketing strategies of an enterprise consist in a comprehensive approach, which includes analysis of the external and internal environment, definition of clear goals, selection of strategies, tactical planning and monitoring. The use of these approaches allows enterprises to effectively respond to market changes, ensure sustainable development and achieve competitive advantages.

Keywords: *marketing, strategy, strategic marketing, formation of a marketing strategy, enterprise development strategy.*

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи формування маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства	10
РОЗДІЛ 2 Аналіз формування маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПСП «Слобожанщина АГРО»	20
2.2 Аналітичні тенденції у маркетингової діяльності підприємства	26
2.3 Маркетинговий стратегічний аналіз діяльності підприємства	37
РОЗДІЛ 3 Формування стратегічного напрямку маркетингової діяльності підприємства	51
3.1 Визначення стратегічних цілей розвитку підприємства	51
3.2 Визначення стратегічного напрямку розвитку бізнесу	63
3.3 Оцінка ефективності запровадження обраної стратегії маркетингової діяльності підприємства	74
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми зумовлена важливістю адаптації аграрних підприємств до сучасних викликів ринкової економіки та підвищення їх конкурентоспроможності. Тому пізнання та використання принципів стратегічного маркетингу є актуальною не лише теоретичною, а й практичною проблемою. Аграрна галузь є ключовою для економіки України, оскільки забезпечує не лише внутрішній ринок продовольством, а й значну частину експорту. Успішний розвиток аграрних підприємств потребує ефективної маркетингової стратегії для забезпечення сталого зростання та зміцнення позицій на ринку. Зростаюча конкуренція як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках вимагає від аграрних підприємств стратегічного підходу до маркетингу, що дозволяє ефективно позиціонувати продукцію, враховувати тренди ринку та забезпечувати вихід на нові ринки. Таким чином, формування маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства є актуальним завданням, яке дозволяє не лише підвищити ефективність його діяльності, але й сприяє забезпеченню стійкого розвитку аграрного сектору в умовах сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз теоретико-методологічних засад формування маркетингової стратегії розвитку підприємства дав змогу виявити відсутність концептуальних фундаментальних досліджень з цієї проблематики. Питання формування маркетингової стратегії розвитку підприємства досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці.

Мета і завдання дослідження. *Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних основ та розробка методичних і практичних рекомендацій щодо формування маркетингової стратегії розвитку підприємства з урахуванням нової функції перспективного передбачення, яка дозволить сформувати маркетингову стратегію розвитку ПСП «Слобожанщина АГРО».* Для досягнення мети кваліфікаційної роботи були поставлені такі завдання:

- вивчити теоретико-методичні основи формування маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства;
- розглянути організаційно – економічну характеристику;
- провести оцінку маркетингової діяльності підприємства;
- провести маркетинговий стратегічний аналіз діяльності підприємства;
- визначити стратегічні напрями і цілі розвитку підприємства;
- розробити модель маркетингової стратегії розвитку підприємства;
- провести оцінку ефективності запровадження обраної стратегії маркетингової діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження виступає процес формування маркетингової стратегії розвитку підприємства ПСП «Слобожанщина АГРО».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування та реалізація маркетингової стратегії підприємства сфери послуг.

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є поглиблення теоретичних положень та обґрунтуванні методичних і практичних засад щодо формування маркетингової стратегії розвитку підприємства.

Методи дослідження. У роботі використані, системний і комплексний підходи до формування маркетингової стратегії розвитку підприємства, а також методи логічного і економіко-статистичного аналізів, зокрема: аналізу і синтезу; методи порівняння; рядів динаміки; інтегральної оцінки; методи маркетингового аналізу.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення та висновки кваліфікаційної роботи можуть слугувати науковим і практичним підґрунтям при вирішенні проблемних питань формування маркетингової стратегії розвитку підприємства і дозволяють суттєво підвищити ефективність і прибутковість підприємства ПСП «Слобожанщина АГРО».

Апробація результатів роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи знайшли відображення у тезах наукових конференцій: VII Міжнародна науково-практична конференція: Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф (5 листопада 2024 р. Державний біотехнологічний ун-т., Харків); Технології XXI сторіччя: 28-а міжнародна науково-практичної конференції (2024 р., м. Суми).

Публікації. Основні положення роботи та результати досліджень були опубліковані у 2 наукових працях загальним обсягом 0,2 друк. арк.

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг роботи становить 89 сторінок. Список використаних джерел включає 32 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Формування маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства є важливим аспектом, що дозволяє забезпечити його стабільність і конкурентоспроможність в умовах змінюваного ринкового середовища. Маркетингова стратегія має орієнтуватися на задоволення потреб споживачів і досягнення ефективності у використанні ресурсів підприємства. Теоретико-методичні основи формування такої стратегії включають аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, вибір відповідної стратегії, розробку конкретних маркетингових заходів та методів контролю ефективності.

1. Теоретичні основи формування маркетингової стратегії.

Маркетингова стратегія в аграрному секторі повинна бути побудована на основі системного підходу, що враховує специфіку аграрного виробництва, сезонність, коливання попиту та пропозиції, а також необхідність інтеграції з іншими сегментами економіки (переробка, збут, логістика).

- Аналіз ринку і конкурентів. Вивчення ринкових умов, тенденцій і характеристик попиту на аграрну продукцію є основою для формулювання стратегії. Необхідно враховувати не лише внутрішні фактори (потенціал підприємства, ресурси, можливості), а й зовнішні, такі як зміни в екологічних нормах, державна політика, ціни на сировину і попит на агропродукцію.

- SWOT-аналіз. SWOT-аналіз є потужним інструментом для оцінки сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища. Цей інструмент дозволяє аграрним підприємствам

виявити пріоритети для розвитку та коригувати стратегічні напрями діяльності.

- Конкурентні переваги. Для аграрних підприємств конкурентні переваги часто пов'язані з якістю продукції, ефективністю використання ресурсів, ціноутворенням, а також здатністю швидко реагувати на зміни на ринку. Важливою є диференціація продуктів, що дозволяє підприємствам вигідно виділятися серед конкурентів.

2. Методологічні основи формування маркетингової стратегії.

- Позиціювання на ринку. Аграрне підприємство має визначити свою позицію на ринку, вирішуючи, чи буде воно конкурувати через ціну, якість, інновації чи інші критерії. Стратегії позиціонування можуть включати орієнтацію на конкретні групи споживачів або географічні ринки.

- Сегментація ринку. Один з основних методів формування маркетингової стратегії полягає в розподілі ринку на сегменти, для яких розробляються індивідуальні стратегії маркетингу. Для аграрних підприємств це може бути сегментація за типом сільськогосподарської продукції (зернові, овочі, фрукти, м'ясо, молоко тощо), географічним положенням або за особливостями споживачів.

- Цільовий ринок і позиціонування. Вибір цільового ринку є одним із найважливіших кроків у процесі формування маркетингової стратегії. Оскільки аграрний сектор часто стикається з коливаннями попиту та пропозиції, а також високими витратами на виробництво, правильне визначення цільової аудиторії дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до ринкових умов.

- Розробка маркетингових планів. Після вибору стратегії необхідно розробити детальний маркетинговий план, що включає в себе комплекс маркетингових заходів (планування виробництва, збуту, ціноутворення, реклами, логістики), а також визначення ресурсів та бюджетів для їх реалізації.

3. Основні складові маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства

- Продуктова стратегія. Важливою складовою є розробка продуктової стратегії, яка передбачає оновлення асортименту, покращення якості продукції, впровадження інновацій у виробництво та організацію процесу переробки агропродукції. Це може включати розвиток органічного землеробства або нових форм вирощування продукції, таких як вертикальні ферми або гідропоніка.

- Цінова стратегія. Цінова політика є однією з найбільш важливих складових маркетингової стратегії в аграрному секторі. Оскільки ціни на сільськогосподарську продукцію можуть бути нестабільними, підприємствам необхідно застосовувати стратегії диференціації цін, впровадження знижок, сезонних акцій або використовувати механізми ціноутворення для забезпечення стабільного прибутку.

- Комунікаційна стратегія. Для аграрних підприємств важливо розвивати ефективну комунікаційну стратегію, включаючи рекламу, PR, цифровий маркетинг і роботу з дистриб'юторами. Враховуючи значну роль взаємодії з кінцевими споживачами та оптовими покупцями, стратегія повинна бути орієнтована на побудову довгострокових партнерських відносин і на створення бренду.

- Розподільна стратегія. Розподіл продукції через канали збуту є ключовим елементом маркетингової стратегії. Вибір відповідних каналів розподілу, таких як супермаркети, гуртові ринки, безпосередній збут споживачам, може значно впливати на фінансові результати підприємства.

4. Оцінка ефективності маркетингової стратегії.

Для оцінки ефективності маркетингової стратегії використовуються різні методи, такі як фінансові показники (рентабельність, обсяг продажів), аналіз частки ринку, сприйняття бренду, а також рівень задоволеності клієнтів. Важливою частиною є регулярний моніторинг і коригування стратегії в залежності від зміни зовнішніх і внутрішніх умов.

Теоретико-методичні основи формування маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства ґрунтуються на комплексному підході до аналізу ринкових умов, вивченні потреб споживачів, оцінці можливостей і загроз, а також виборі найбільш ефективних методів досягнення конкурентних переваг. В умовах нестабільного ринку аграрні підприємства повинні адаптувати свої стратегії до змінюваних економічних та екологічних факторів, а також активно впроваджувати інновації, що дозволяють підвищити ефективність виробництва і збуту.

Стратегічний розвиток підприємства є ключовим чинником, що забезпечує його конкурентні переваги в умовах динамічної економічної ситуації. Стратегія розвитку визначає напрямки та основні заходи, які підприємство має здійснити для досягнення своїх цілей, підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Основною метою стратегічного розвитку є забезпечення стійкої позиції на ринку, максимізація прибутковості та створення цінності для споживачів.

Стратегічний розвиток включає декілька ключових аспектів:

1. Аналіз ринкових умов та конкурентного середовища. Для формулювання ефективної стратегії необхідно ретельно аналізувати ринок, вивчати тенденції розвитку, оцінювати потреби споживачів, а також виявляти сильні та слабкі сторони конкурентів. Використання SWOT-аналізу допомагає виявити внутрішні можливості та загрози ззовні, що дає змогу обирати найбільш вигідні стратегії.

2. Визначення стратегічних цілей та пріоритетів. Стратегічний розвиток починається з формулювання чітких і досяжних цілей, які спрямовані на зміцнення позицій на ринку. Це може бути як збільшення частки ринку, так і розширення асортименту або впровадження інновацій.

3. Вибір стратегії з урахуванням конкурентних переваг. Стратегічні рішення повинні бути орієнтовані на використання конкурентних переваг підприємства. Це може бути стратегія диференціації продуктів, що дозволяє запропонувати унікальні товари або послуги, які виділяються на тлі

конкурентів, або стратегія лідерства за витратами, яка передбачає досягнення найнижчих витрат для пропозиції конкурентоспроможних цін.

4. Інноваційний розвиток та вдосконалення ресурсів. Інновації стають важливим інструментом стратегічного розвитку. Вони дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до змін на ринку, вводити нові технології, вдосконалювати продукцію та бізнес-процеси, підвищувати ефективність управління.

5. Планування та реалізація стратегії. Важливим етапом є чітке планування та послідовна реалізація вибраної стратегії, що вимагає ефективного управлінського контролю та моніторингу результатів. Регулярна оцінка виконання стратегічних цілей дозволяє коригувати план дій в залежності від змін на ринку та в середині підприємства.

6. Забезпечення стійкості та адаптивності. У сучасному конкурентному середовищі, де зміни відбуваються дуже швидко, стратегічний розвиток також має включати здатність підприємства адаптуватися до нових умов. Це стосується не тільки технологічних, а й організаційних змін, здатності реагувати на коливання попиту та змінювані вимоги споживачів.

Таким чином, стратегічний розвиток є основою забезпечення конкурентних переваг підприємства, оскільки він дозволяє підприємству адаптуватися до змінюваних ринкових умов, використовувати нові можливості та мінімізувати загрози. Комплексний підхід до стратегічного планування, заснований на постійному аналізі та коригуванні дій, забезпечує стійке зростання і високий рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку.

У процесі стратегічного розвитку підприємства ключовим аспектом є стратегічне планування, яке дозволяє забезпечити стабільність та довгостроковий розвиток організації. Стратегічне планування є системним підходом до формулювання та реалізації стратегій підприємства, яке передбачає кілька етапів. Цей процес включає в себе аналіз, планування,

впровадження та моніторинг, що забезпечує ефективне досягнення стратегічних цілей (рис. 1.1).

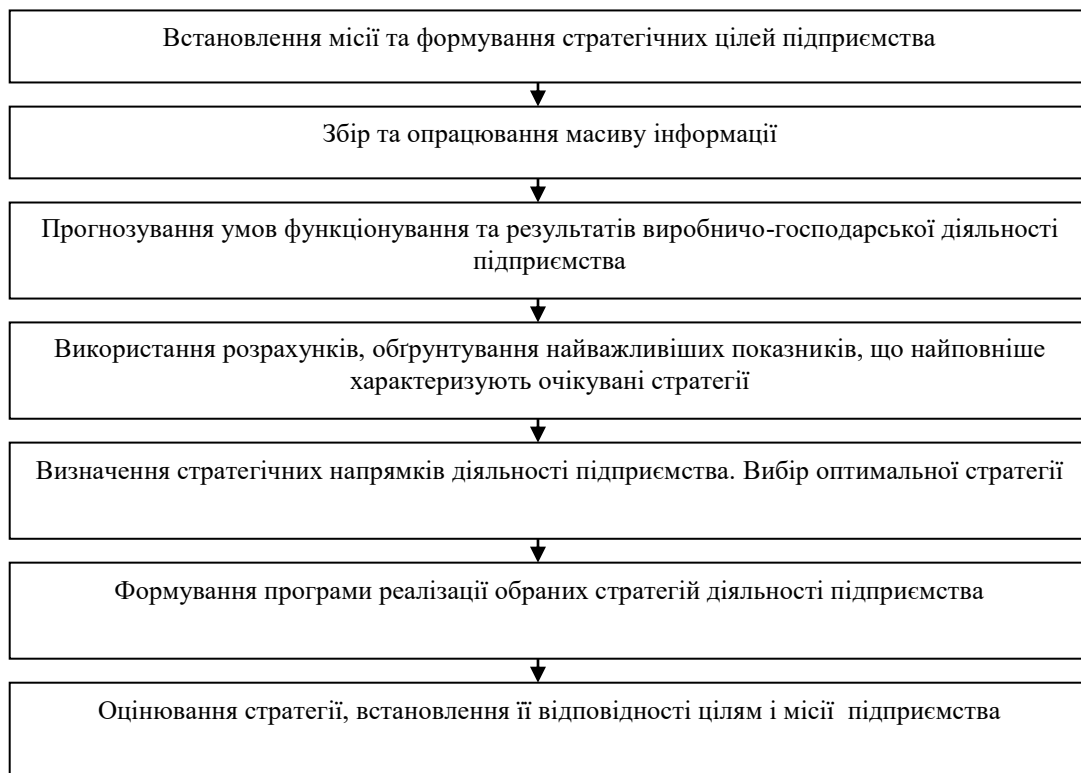


Рисунок 1.1 - Етапи стратегічного планування

Стратегічне планування - це важливий інструмент управління, який допомагає підприємствам переходити від поточного стану до бажаного майбутнього, забезпечуючи поступовий розвиток та досягнення стратегічних цілей. Воно базується на чітко визначених місії, глобальних цілях та задачах, що орієнтують організацію на реалізацію довгострокових цілей. Основною метою стратегічного планування є забезпечення стабільного розвитку підприємства шляхом правильного вибору напрямків діяльності, адаптації до змінюваних умов ринку, а також ефективного використання ресурсів підприємства. Планування, яке здійснюється з урахуванням прогнозів та аналізу різних сфер діяльності, дозволяє спрогнозувати можливі ризики, визначити перспективи та оптимальні шляхи досягнення цілей.

Стратегічне планування є важливим процесом, який дозволяє підприємствам формулювати чітке бачення майбутнього розвитку та забезпечити досягнення стратегічних цілей через ефективне використання

ресурсів. Успішне стратегічне планування не лише дозволяє підприємству адаптуватися до змінюваних умов ринку, а й сприяє сталому розвитку, зменшенню ризиків та покращенню конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Основні етапи стратегічного планування:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.
 - Оцінка економічних, політичних, технологічних та соціальних факторів.
 - Вивчення конкурентів та ринкових тенденцій.
 - SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз.
2. Формулювання місії, бачення та стратегічних цілей.
 - Розробка місії підприємства, що визначає його основну мету та роль на ринку.
 - Визначення бачення — довгострокових орієнтирів розвитку підприємства.
 - Формулювання стратегічних цілей, що є чіткими, вимірними та досяжними.
3. Розробка стратегій та вибір альтернатив.
 - Оцінка можливих варіантів стратегії (наприклад, зростання, стабілізації, диверсифікації, скорочення).
 - Порівняння та вибір оптимальних стратегій для досягнення поставлених цілей.
4. Впровадження стратегії.
 - Створення плану дій для реалізації вибраних стратегій.
 - Розподіл ресурсів і відповідальностей між підрозділами та персоналом підприємства.
 - Створення умов для ефективного виконання стратегічних ініціатив.
5. Моніторинг та контроль за реалізацією стратегії.

- Оцінка результатів стратегічного плану та коригування дій у разі відхилення від запланованих показників.
- Постійний моніторинг зовнішнього середовища для адаптації до змін і своєчасного внесення коректив у стратегію.

Стратегічне планування за чітко визначеними етапами допомагає підприємству не тільки досягти конкурентних переваг, а й стабільно функціонувати в умовах змінюваного ринкового середовища. Оскільки кожен етап передбачає чітку послідовність дій, підприємство має можливість контролювати всі аспекти свого розвитку: від внутрішніх процесів до зовнішньої взаємодії з партнерами та конкурентами.

Успішне стратегічне планування передбачає послідовну та методичну реалізацію кожного етапу, що забезпечує стабільність підприємства і дозволяє ефективно адаптуватися до змін на ринку.

Формування та вибір стратегій маркетингової діяльності є важливим етапом у процесі управління підприємством, що дозволяє визначити найбільш ефективні способи досягнення конкурентних переваг та задоволення потреб споживачів. Успішна маркетингова стратегія повинна бути побудована на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, чіткої постановки цілей і обраних методів для їх досягнення. Методичні підходи до формування та вибору стратегій включають кілька етапів, кожен з яких має власні інструменти та механізми.

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Для формування ефективної маркетингової стратегії необхідно здійснити ретельний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства.

- Зовнішній аналіз охоплює дослідження конкурентного середовища, ринкових тенденцій, законодавчих ініціатив, соціально-економічних і політичних змін. Одним із основних інструментів є PESTLE-аналіз, який дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори.

- Внутрішній аналіз базується на оцінці ресурсів підприємства, його фінансових і виробничих можливостей, а також слабких і сильних сторін. Важливими інструментами є SWOT-аналіз та аналіз конкурентоспроможності підприємства.

2. Оцінка і вибір цілей підприємства. Після проведення аналізу важливо сформулювати чіткі і вимірювані маркетингові цілі. Цілі мають бути орієнтовані на результат, наприклад:

- Збільшення частки ринку.
- Підвищення рівня задоволення споживачів.
- Зростання прибутковості.
- Вихід на нові ринки.
- Впровадження нових продуктів чи послуг.

Вибір маркетингових цілей базується на основі стратегічного аналізу і має бути узгоджений з загальною стратегією підприємства.

3. Вибір маркетингової стратегії. Існує кілька підходів до вибору маркетингових стратегій, серед яких виділяють такі основні:

- Стратегія лідерства за витратами. Вона полягає в досягненні конкурентної переваги через зниження витрат і запропонування споживачам продукції за нижчими цінами. Підприємство має використовувати ефективне управління ресурсами, масштабне виробництво і оптимізацію операцій.

- Стратегія диференціації. Оскільки ринок насичений, підприємства можуть отримати перевагу шляхом пропонування унікальних продуктів чи послуг, які відрізняються за якістю, функціональністю або додатковими характеристиками. Така стратегія підходить для підприємств, які мають можливості для інновацій та готові інвестувати в брендинг.

- Стратегія фокусування. Ця стратегія передбачає орієнтацію на вузький сегмент ринку і задоволення потреб конкретної групи споживачів. Підприємство може вибрати фокусування за продуктом чи ринком, пропонуючи спеціалізовані продукти для конкретних груп споживачів.

- Стратегія зростання (наприклад, через розширення асортименту продукції, географічне розширення чи через поглинання конкурентів).

4. Вибір тактики і реалізація стратегії. Після вибору стратегії важливо розробити тактичний план, який буде включати конкретні кроки для реалізації обраної стратегії:

- Створення плану маркетингових заходів (рекламні кампанії, просування, ціноутворення).

- Підготовка матеріально-технічної бази для реалізації стратегії.

- Розробка системи контролю за виконанням плану.

5. Моніторинг і коригування стратегії.

Завершальним етапом є постійний моніторинг ефективності стратегії та, за необхідності, коригування плану відповідно до змін на ринку, в конкурентному середовищі та у внутрішній діяльності підприємства. Важливим інструментом є зворотний зв'язок з клієнтами, аналіз фінансових результатів, а також оцінка досягнення поставлених цілей.

Методичні підходи до формування та вибору маркетингових стратегій підприємства полягають у комплексному підході, що включає аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення чітких цілей, вибір стратегій, тактичне планування та моніторинг. Використання цих підходів дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни ринку, забезпечувати сталий розвиток і досягати конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Організаційно - економічна характеристика ПСП «Слобожанщина АГРО»

ІМК була створена та розпочала виробничу діяльність з 2007 року. Однак, історія розвитку бізнесу теперішніми акціонерами компанії починається з 1998 року.

Основними видами діяльності підприємства:

- виробництво сільськогосподарських культур: кукурудза, пшениця, соняшник;
- зберігання сільськогосподарських культур;
- виробництво молока (через повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну 24 лютого 2022 року діяльність тимчасово припинена).

У 2023 році вдалося отримати рекордну урожайність двох основних культур: кукурудзи – 12,4 т/га, озимої пшениці – 7,1 т/га.

До стратегічних напрямів розвитку ПСП відносять:

- підвищення операційної ефективності;
- скорочення використання викопного палива у виробничій діяльності;
- скорочення викидів парникових газів; збереження родючості і здорового стану ґрунтів;
- розвиток персоналу;
- підтримка місцевих громад.

Для цього беремо до уваги дані про структуру та динаміку чистого доходу від реалізації продукції, які представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка та структура чистого доходу від реалізації продукції ПСП «Слобожанщина АГРО»

Назва галузі та видів продукції	2 021р.		2 022р.		2 023р.		В середньому за 2021-2023роки	
	виручка від реалізації, тис. грн.	питом а вага,%	виручка від реалізації, тис. грн.	питома вага,%	виручка від реалізації, тис. грн.	питом а вага,%	виручка від реалізації, тис. грн.	питом а вага,%
Зернові і зернобобові	735555,5	71,1	519708,7	67,0	770077,4	92,2	675113,8	76,5
Соняшник	298861,4	28,9	256433,3	33,0	65173,5	7,8	206822,7	23,5
Разом по рослинництву	1034416,9	100,0	776141,9	100,0	835250,9	100,0	881936,6	100,0
Всього по господарству	1034416,9	100,0	776141,9	100,0	835250,9	100,0	881936,6	100,0

Аналізуючи дані, представлені в таблиці, слід відмітити, що обсяг товарної продукції у 2021-2023 р.р. зменшився на 199166 тис. грн. Причиною цього стало скорочення виручки від реалізації соняшнику на 233687,8 тис. грн. Однак сума виручки від реалізації по зерновим та зернобобовим на 34521,9 тис. грн. Найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції становлять зернові та зернобобові – 76,5 %, а питома вага соняшника - 23,5%. Тобто, підприємство має зерново-соняшникову спеціалізацію.

Для визначення операційної ефективності компанії аналізується асортимент реалізованої продукції та визначається, на скільки компанія змінилася за останні три роки. (рис. 2.1).

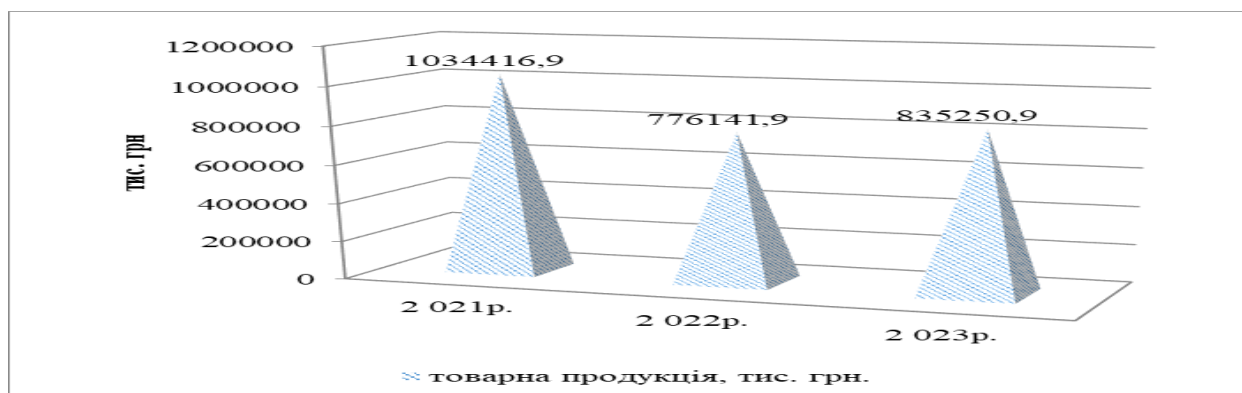


Рисунок 2.1 – Динаміка товарної продукції підприємства

Дослідженнями встановлено, що виручка в цілому по підприємству скоротилися на 19,3%. Причиною цього стало пошкодження земель в результаті обстрілів та пожеш. В результаті чого було недоотримано товарної продукції.

Земля є одним із найцінніших ресурсів України, що відіграє ключову роль у розвитку економіки, соціальної сфери та екологічного балансу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Склад та структура землекористування

Види угідь	2 021р.		2 022р.		2 023р.			Відхилення (+,-) 2021р до 2023р.
	Площа, га	Питома вага,%	Площа, га	Питома вага,%	Площа, га	Питома вага,%	В тому числі взято в оренду, га	Площа, га
Всього с.-г. угідь	23229,0	100,0	23096,0	100,0	22887,0	100,0	22887,0	-342,0
в т.ч. рілля	23229,0	100,0	23096,0	100,0	22887,0	100,0	22887,0	-342,0

Даними таблиці підтверджено, що площа сільськогосподарських угідь в 2023 році по відношенню до 2021 року скоротилася на 342 га. Питома вага ріллі в структурі сільськогосподарських угідь становить 100%. Така тенденція свідчить, що земля використовується інтенсивно. При цьому вся земля є в оренді. Щоб допомогти із завданням, наведу приклад оформлення таблиці 2.3, яка може бути використана для аналізу ефективності використання персоналу та тенденції змін їх чисельності на підприємстві.

Таблиця 2.3 - Динаміка чисельності робітників та ефективність її використання

Показники	2 021р.	2 022р.	2 023р.	2023р. в % до 2021р.
1.Середня кількість працівників, осіб	271	257	256	94,46
2. Відпрацьовано 1 робітником днів, в середньому по господарству	275	284	295	107,3
3.Валова продукція на 1 середньорічного робітника, тис. грн.	3829,9	3027,6	3284,0	85,7
4. Фонд оплати праці, тис. грн.	60942,0	56313,0	77666,0	127,4
5. Середньорічна заробітна плата 1 робітника, тис. грн.	224,88	219,12	303,38	134,91

За даними таблиці 2.3 можна констатувати про зменшення чисельності робітників на 15 осіб. Причиною цього стало виїзд населення з сільської місцевості. При цьому кількість відпрацьованих днів 1-м робітником зросла на 7,3%. Це свідчить про збільшення додаткового навантаження на одного робітника. Така тенденція свідчить про неінтенсивне використання робочої сили. Валова продукція на 1 робітника скоротилася на 14,3%. Причиною цього стало скорочення валової продукції в цілому по підприємству. Скорочення цього показника свідчить про зниження продуктивності праці.

Показник фонду оплати праці підвищився на 27,4%. Причиною цього стало збільшення середньорічної заробітної плати на 1 працівника на 34,91 %, при зменшенні чисельності робітників. Такі тенденції спостерігаються за рахунок підвищення показника мінімальної з/п в країні.

Таким чином, можна стверджувати, що спостерігається тенденція до скорочення чисельності робітників, а робоча сила використовується не інтенсивно, але ефективно.

Розглянемо рівень забезпеченості основними засобами підприємства (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Забезпеченість основними засобами та ефективність їх використання

Показники	2 021р.	2 022р.	2 023р.	Відхилення 2023р. в % до 2021р.
1. Фондозабезпеченість, тис. грн.	4998,1	4738,6	5046,8	101,0
2. Фондоозброєність, тис. грн.	4284,2	4258,5	4511,9	105,3
3. Фондовіддача, грн.	0,89	0,71	0,73	81,4
4. Фондомісткість, грн.	1,1	1,4	1,4	122,8
5. Вироблено валової продукції в постійних цінах на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	3829,9	3027,6	3284,0	85,7

Аналізуючи таблицю 2.4 варто відмітити, що фондозабезпеченість в

2023 році порівняно з 2021 роком зросла на 1 %. Причиною цього стало скорочення вартості основних засобів на 0,6%, а площі сільськогосподарських угідь на 1,5 %. Тобто, темпи скорочення площі вищі за темпи скорочення вартості основних засобів. Зростання цього показника і досить високий рівень цього показника, свідчить про надвисокий рівень забезпеченості основними засобами.

Фондоозброєність за період дослідження зросла на 5,3%. Така тенденція пояснюється скороченням чисельності робітників на 15 осіб, а вартості основних засобів на 5958 тис. грн. При зростанні фондоозброєності спостерігається скорочення продуктивності праці на 14,3%. Така ситуація свідчить про неінтенсивне використання основних засобів на підприємстві.

Показники ефективності використання фондів мають негативну тенденцію. Зокрема, фондівіддача скоротилася на 18,6%, що свідчить про скорочення ефективності використання основних засобів підприємства. А фондоємкість зросла на 22,8%. Причиною цього є ті ж причини впливу, що і на фондівіддачу. Таким чином, можна констатувати, що підприємство в достатній мірі забезпечене фондами, вони неінтенсивно та неефективно використовуються.

Фінансові результати є ключовим показником ефективності діяльності підприємства, оскільки вони безпосередньо відображають його здатність створювати вартість і досягати стратегічних цілей (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка ефективності роботи підприємства

Показники	2 021р.	2 022р.	2 023р.	Відхилення 2023р. в %, до 2021р.	Відхилення (+-)
1. Валова продукція в постійних цінах:					
а) на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	4468,16	3368,94	3673,30	82,21	-794,86
б) на 1 середньорічного робітника, тис грн.	3829,92	3027,59	3284,02	85,75	-545,90
в) на 100 грн. основних засобів, грн.	89,40	71,10	72,78	81,42	-16,61
2. Валовий прибуток:					
а) на 100 га с.-г. угідь, тис.	2353,63	1719,56	1135,39	48,24	-1218,24

грн.					
б) на 1 середньорічного робітника, тис грн.	2017,44	1545,33	1015,06	50,31	-1002,37
3. Чистий прибуток:					
а) на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	1745,52	796,64	281,73	16,14	-1463,79
б) на 1 середньорічного робітника, тис грн.	1496,19	715,93	251,88	16,83	-1244,32
4. Рівень рентабельності (+), %	82,55	48,30	11,10		-71,45 п.в.

Дані таблиці 2.5 підтверджують, що показники валової продукції в розрахунку на 100 га с.г угідь скоротилися на 794,86 тис. грн, на 1 середньорічного працівника на 545,9 тис. грн, та на 100 грн основних засобів на 16,61 тис. грн. Основною причиною цього стало скорочення валової продукції по підприємству на 197200 тис. грн., при скороченні площі, основних засобів та чисельності робітників. Такі тенденції підтверджують неефективне використання землі, робочої сили та фондів. Валовий прибуток як на 100 га сільськогосподарських угідь так і на 1 робітника скоротився на 16,61 тис. грн та 545,9 тис. грн відповідно. Аналогічні тенденції спостерігаються і по чистому прибутку в розрахунку на 1 робітника та на 100 га сільськогосподарських угідь. Зокрема, перший зазначений показник скоротився на майже на 83,17 %, а другий на 83,86%. Рівень рентабельності скоротився на 28,55 п. в., за рахунок скорочення чистого прибутку на 84,1%, тоді як собівартість зросла 18,3 %. В результаті фінансово-економічні показники підприємства значно погіршилися. Дана ситуація пояснюється впливом військових дій, втратою земель та урожаю, так як землі господарства розміщені на прикордонних областях Сумської та Чернігівської областей. Отже, можемо зробити висновок, що аналізуєме підприємство є прибутковим, однак його прибутку з кожним роком погіршуються.

2.2 Аналітичні тенденції у маркетингової діяльності

Маркетингова діяльність ПСП «Слобожанщина АГРО», зосереджена на задоволенні потреб споживачів, вимагає глибокого вивчення ринку, щоб оптимізувати стратегії та ефективно реагувати на зміни в поведінці покупців. Ось кілька ключових аспектів, які повинні бути розглянуті при вивченні ринку та споживачів:

1. Аналіз поведінки споживачів. Поведінка покупців вивчається через аналіз їхніх звичок при виборі продуктів, уподобань щодо якості, ціни та бренду. Це дозволяє визначити, які фактори найбільше впливають на рішення про покупку. Мотиви покупок: що спонукає споживачів обирати продукцію саме ПСП «Слобожанщина АГРО»? Це можуть бути фактори на кшталт органічної продукції, стабільної якості чи екологічних переваг.

2. Уподобання та потреби споживачів. Вивчення потреб споживачів має на меті визначити, які продукти та послуги найбільше запитуються, а також як змінюються ці потреби з часом. Наприклад, якщо ПСП «Слобожанщина АГРО» спеціалізується на виробництві сільськогосподарської продукції, вивчення цих потреб допоможе виявити, чи є зростаючий попит на органічну продукцію або специфічні види товарів (зокрема, без пестицидів, екологічно чисті продукти тощо).

3. Цілі покупців. Споживачі можуть ставити різні цілі при покупці продукції: від пошуку якісної їжі до бажання підтримати локальних виробників. Розуміння цих цілей дозволить ПСП «Слобожанщина АГРО» ефективно орієнтувати свої маркетингові кампанії та послуги, акцентуючи на тих аспектах, які найбільше приваблюють цільову аудиторію.

4. Методи дослідження ринку. Огляд конкурентів: аналіз конкурентів на ринку, що дозволить зрозуміти, які стратегії вони застосовують для задоволення потреб споживачів, та визначити можливі конкурентні переваги підприємства. Опитування та інтерв'ю: проведення опитувань серед споживачів допомагає виявити актуальні потреби та уподобання, а також зрозуміти, які фактори важливі для покупців. Аналіз тенденцій ринку: відстеження змін в економічній ситуації, політичному середовищі та

культурних трендах, щоб врахувати нові потреби споживачів.5. Сегментація ринку

у. Поділ ринку на сегменти залежно від різних характеристик споживачів, таких як вік, рівень доходу, регіональні особливості тощо. Це дозволить розробити більш персоналізовані маркетингові стратегії, адаптуючи продукти під конкретні потреби кожного сегмента.

6. Аналіз результатів. Після збору даних та їх аналізу, маркетингова команда може сформулювати рекомендації щодо подальших кроків для покращення позицій підприємства на ринку та досягнення більшої задоволеності споживачів.

Таблиця 2.6 – Оцінка поведінки споживачів при формуванні маркетингової діяльності

Критерій	Опис	Метод збору даних	Рекомендації
Потреби споживачів	Пошук органічної продукції, бажання підтримати місцевих виробників	Опитування, фокус-групи	Розширення асортименту органічної продукції
Цілі покупців	Якість продукції, ціна, екологічність	Анкетування, аналіз продажів	Орієнтування на високу якість та екологічність
Уподобання	Вибір між ціною та якістю, готовність платити більше за натуральність	Інтерв'ю, аналіз трендів	Активне просування натуральної продукції
Тенденції ринку	Попит на здорове харчування та стійкість до сезонних коливань	Моніторинг ринку, дані статистики	Впровадження інновацій та адаптація до змін на ринку

Така таблиця допомагає структуровано підходити до вивчення потреб споживачів і розробляти ефективні стратегії для задоволення цих потреб.

Оцінка комплексу маркетингу для ПСП «Слобожанщина АГРО» є важливим етапом для розуміння ефективності маркетингових стратегій підприємства та пошуку можливостей для покращення (табл. 2.7). Комплекс маркетингу складається з 4-х основних елементів (4P): продукту, ціни, місця

(розподілу) та просування. Кожен з цих елементів має бути ретельно оцінений для визначення сильних та слабких сторін стратегії компанії.

1. Продукт (Product). ПСП «Слобожанщина АГРО» спеціалізується на сільськогосподарській продукції, що дає можливість виділяти унікальні риси товарів, такі як екологічність, органічність або місцеве виробництво. Важливо визначити, чи відповідають продукти вимогам ринку та чи задовольняють потреби споживачів (наприклад, органічні продукти, сезонні товари, специфікація для різних груп споживачів).

2. Ціна (Price). Ціни на сільськогосподарську продукцію можуть сильно коливатися в залежності від сезонності та попиту. Важливо зрозуміти цінову політику компанії: чи є вона конкурентоспроможною на ринку та чи забезпечує оптимальний рівень прибутковості.

3. Місце (Place). Розподіл продукції є ключовим для підприємств, що працюють у сільському господарстві. Важливо, де саме продається продукція: в супермаркетах, спеціалізованих магазинах або на прямих каналах продажу (наприклад, через інтернет). Потрібно оцінити ефективність логістики та охоплення ринку.

4. Просування (Promotion). Комунікація з потенційними та існуючими клієнтами є важливою частиною маркетингової стратегії. Оцінка реклами, участі у виставках, використання соціальних мереж і традиційних каналів є важливою частиною цього елементу. Важливо визначити, чи є компанія активно представлена в медіапросторі та чи ефективно використовує доступні маркетингові інструменти.

Таблиця 2.7 – Оцінка комплексу маркетингу ПСП «Слобожанщина АГРО»

Товар (продукт), ц	Ціна реалізації, грн./ц за 2023 р, грн.	Розподіл (збут)	Просування
Зернові та зернобобові	Зернові та зернобобові - 497, 2 грн/ц	Розподіл відбувається за різноманітними каналами збуту, виходячи з цього можливе коливання ціни	ПСП «Слобожанщина АГРО» використовує наступні методи стимулювання: Реклама здійснюється через
Соняшник	Соняшник - 1265,8 грн/ц Оцінка прејскуранту цін.		

	Надання знижок.	на зернові та соняшник	засоби масової інформації; - сайт підприємства. PR. Персональний продаж. Прямий продаж.
--	-----------------	------------------------	---

Складність операцій організації синергетичного ефекту маркетингового комплексу може бути проілюстрована через взаємодію та взаємовплив елементів маркетингу. Кожен з елементів маркетингового комплексу (продукт, ціна, місце та просування) має свої власні характеристики і завдання, однак їхня взаємодія створює ефект, який вищий за суму окремих результатів. Якщо на рисунку 2.2 показано зв'язки між цими елементами, то можна побачити, як кожна зміна в одному з компонентів маркетингового комплексу може спричиняти позитивний або негативний вплив на інші компоненти, створюючи тим самим ефект синергії. Наприклад, зміна стратегії просування може потребувати коригування ціни або навіть переосмислення асортименту продукції. Цей синергетичний підхід є ключовим для ефективної роботи маркетингового комплексу і забезпечення стабільного розвитку підприємства.

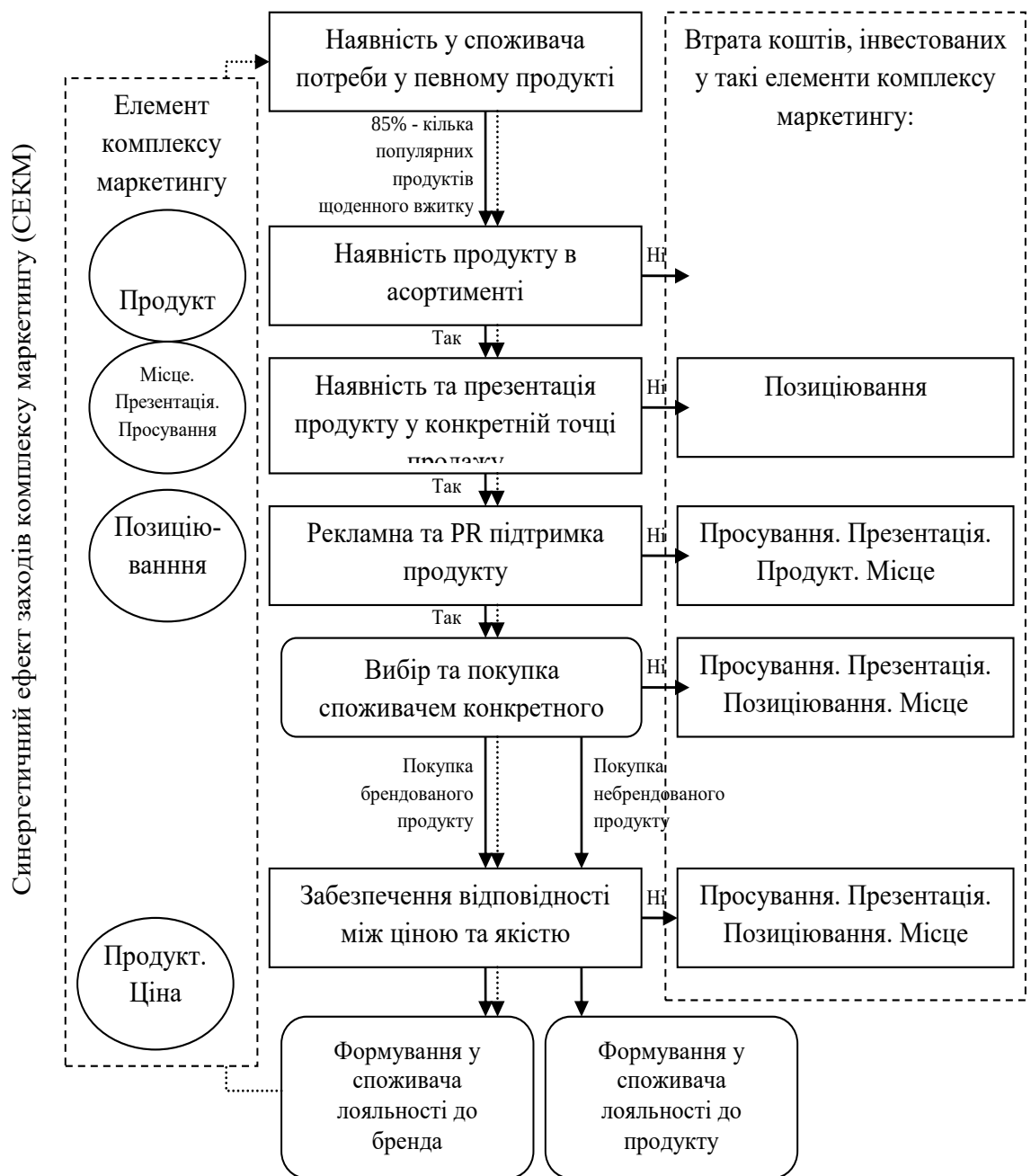


Рисунок 2.2 - Особливості формування маркетингового комплексу

Зовнішнє середовище підприємства, зокрема для ПСП «Слобожанщина АГРО», має велике значення для розробки стратегії розвитку та досягнення конкурентних переваг. Це середовище можна розглядати через два основних рівні: мікро- та макрозони. (табл. 2.8).

Мікросередовище включає фактори, безпосередньо впливаючи на діяльність підприємства і знаходяться у його безпосередньому оточенні. Це такі компоненти, як:

✓ Споживачі: попит на сільськогосподарську продукцію, зміни в смаках та перевагах споживачів, вплив етичних та екологічних трендів (наприклад, органічні продукти).

✓ Постачальники: стан постачальників сировини, зокрема добрив, насіння, техніки. Залежність від постачальників та наявність альтернатив може мати суттєвий вплив на виробничі процеси.

✓ Посередники: канали розподілу продукції, в тому числі магазини, оптові бази, дистриб'ютори.

✓ Конкуренти: рівень конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції, нові учасники ринку, а також альтернативи у вигляді імпортової продукції або товарів від великих агропідприємств.

✓ Населення та робоча сила: наявність кваліфікованої робочої сили, рівень зайнятості, трудова міграція та умови праці.

Таблиця 2.8 - Фактори мікросередовища ПСП «Слобожанщина АГРО»

Постачальники	Конкуренти	Споживачі
АЗС «АНР» (пальне)	Ukrlandfarming	Оптові споживачі - комерційні посередники
Агроаптека (гербіциди)	Kernel	
ТЕХНООПТТОРГ- Трейд (авто-запчастини)	Rostok Holding Group	

Склад товарної продукції ПСП «Слобожанщина АГРО» наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Асортиментні лінії товарної продукції

Групи товарів	Підгрупи
1.Продукція рослинництва	1. Зернові та зернобобові 2. Соняшник

Асортимент продукції ПСП «Слобожанщина АГРО» можна оцінити через чотири основні характеристики: широта, глибина, насиченість та гармонійність. Кожна з цих специфікацій допомагає сформулювати стратегію товарної політики підприємства та оптимізувати управління асортиментом.

Ширина асортиментної лінії ПСП «Слобожанщина АГРО» складає одну позицію, що свідчить про постійну спеціалізацію підприємства. Це може бути зосередження на одній основній категорії товарів, наприклад, на сільськогосподарській продукції або конкретних видах продуктів (наприклад, зернові культури, овочі чи фрукти). Такий підхід дозволяє підприємству зосередитися на спеціалізації та досягти високої якості та ефективності в одному напрямку, зменшуючи ризики, пов'язані з багатоваріантністю.

Глибина асортименту у ПСП «Слобожанщина АГРО» складає дві позиції, що означає наявність кількох варіантів товару в межах однієї категорії. Це може бути, наприклад, кілька видів зернових культур або варіантів обробки продукції. Глибина асортименту дозволяє задовольняти різноманітні потреби клієнтів у межах обраного сегмента, підвищуючи шанси на продаж.

Високий рівень спорідненості товарів між собою дозволяє асортименту бути гармонійним. Це означає, що продукти логічно доповнюють один одного і відповідають потребам певного сегмента ринку. Таке управління асортиментом підвищує ефективність, оскільки споживачі можуть знайти все необхідне у межах одного бренду або категорії товарів, що збільшує ймовірність покупки.

Насиченість асортименту в ПСП «Слобожанщина АГРО» не зазначена прямо, але оскільки асортимент складається з обмеженої кількості позицій, можна сказати, що рівень насиченості асортименту є помірним. Це означає, що підприємство намагається забезпечити достатню кількість товарів у межах кожної категорії, щоб задовольнити основні потреби споживачів, при цьому не переповнюючи ринок надлишковими варіантами.

ПСП «Слобожанщина АГРО» зосереджується на одній основній товарній позиції з помірною глибиною асортименту. Така стратегія дозволяє підприємству бути спеціалізованим, що підвищує якість товарів і знижує ризики, пов'язані з диверсифікацією. Висока гармонійність асортименту дає переваги в залученні лояльних клієнтів. Однак варто ретельно стежити за змінами в потребах ринку, щоб в разі необхідності адаптувати асортимент до нових умов.

Ціна є ключовим елементом маркетингового комплексу і має важливий вплив на фінансові результати підприємства. Вона є не лише основним фактором, що визначає доходи та прибутковість, але й може суттєво впливати на позицію підприємства на ринку, його конкурентоспроможність і сприйняття бренду.. Ціна є стратегічним інструментом маркетингу, який має безпосередній вплив на фінансові результати та конкурентоспроможність підприємства. Вона повинна бути ретельно спланована з урахуванням витрат, попиту, конкурентних умов і психології споживачів, щоб забезпечити максимальний прибуток і довгострокову стабільність на ринку. Тому, ми дослідимо зміну цін на товар в ПСП «Слобожанщина АГРО» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Динаміка ціни реалізації продукції

	2021 р.	2022 р.	2023р.	Відхилення(%)	Відхилення (+-)
Зернові і зернобобові	514,7	671,0	497,2	96,59	-17,5
Соняшник	1424,2	1296,0	1265,8	88,87	-158,4

Дані таблиці 2.10 свідчить, що ціна реалізації зернових та зернобобових скоротилася на 17,5 грн/ц. А ціна реалізації соняшника зменшилася на 158,4 грн/ц. Це пов'язано зі зростанням собівартості вирощування продукції, зокрема ріст матеріальних затрат.

SWOT - аналіз ПСП «Слобожанщина АГРО» дозволяє оцінити внутрішні і зовнішні фактори, які впливають на діяльність організації, і допомагає розробити ефективні стратегії адаптації до умов зовнішнього середовища або впливу на нього.

Таблиця 2.11 - SWOT - аналіз ПСП «Слобожанщина АГРО»

<i>S (сильні сторони)</i>	<i>W (слабкі сторони)</i>
✓ Високий рівень спеціалізації - підприємство спеціалізується на виробництві та реалізації певного виду продукції, що дозволяє підтримувати високий рівень якості продукції. ✓ Гармонійний асортимент - асортимент продукції ПСП «Слобожанщина АГРО» має високий рівень спорідненості між товарами, що створює можливості для задоволення потреб споживачів та забезпечення стабільного попиту. ✓ Високий рівень професійності працівників - на підприємстві працює кваліфікований персонал, що забезпечує високу якість продукції та обслуговування. ✓ Міцні відносини з постачальниками - підприємство має надійних постачальників сировини та матеріалів, що сприяє стабільному процесу виробництва. ✓ Гнучкість у реагуванні на зміну попиту - можливість швидко адаптувати асортимент та ціни під нові запити клієнтів, що є важливою перевагою на ринку.	✓ Обмежений асортимент - підприємство зосереджується на одній позиції товару, що знижує можливості для диверсифікації. ✓ Низька глибина асортименту - всього два варіанти продуктів, що не дозволяє задовольнити ширший спектр споживачів. ✓ Залежність від одного каналу збуту - компанія реалізує продукцію тільки через один канал (наприклад, через одного постійного клієнта або одного роздрібного продавця), що збільшує ризики. ✓ Висока вартість сировини - підприємство стикається з підвищеними витратами на сировину та матеріали, що впливає на фінансову ситуацію.
<i>O (Можливості ринку)</i>	<i>T (Загрози ринку)</i>
✓ Розширення асортименту - підприємство може збільшити кількість варіантів продукції, що дозволить залучити нових клієнтів і збільшити обсяги продажів. ✓ Розширення ринків збуту - ПСП «Слобожанщина АГРО» може розглянути можливість виходу на нові географічні ринки або пошук нових каналів збуту. ✓ Зниження вартості сировини - поліпшення умов постачання або використання альтернативних матеріалів може знизити витрати на виробництво. ✓ Впровадження інновацій у процес виробництва - автоматизація, нові технології або оптимізація виробничих процесів можуть зменшити витрати та підвищити ефективність.	✓ Зростання конкуренції - на ринку з'являються нові конкуренти з подібними або більш якісними продуктами, що може знизити частку ринку ПСП «Слобожанщина АГРО». ✓ Зміни в законодавстві - нові нормативи або регуляторні обмеження можуть збільшити витрати підприємства або ускладнити його роботу. ✓ Втрата постачальників - залежність від одного або обмеженого кола постачальників сировини або матеріалів може привести до перебоїв у процесі виробництва. ✓ Зміни у попиті на продукцію - коливання попиту через сезонні фактори або економічні зміни можуть негативно вплинути на продажі.

SWOT-аналіз ПСП «Слобожанщина АГРО» дозволяє зрозуміти, які внутрішні ресурси і можливості підприємство має для розвитку, а також які

зовнішні виклики та загрози потрібно враховувати для розробки стратегій. Тому, нами запропоновані стратегічні напрямки діяльності:

1. Розширення асортименту продукції: залучення нових продуктів, таких як органічні культури, з додатковою доданою вартістю.

2. Впровадження нових агротехнологій та автоматизації виробничих процесів: зниження витрат і підвищення ефективності виробництва.

3. Розширення експортних можливостей: залучення нових ринків і пошук можливостей для експортної діяльності.

4. Адаптація до змін кліматичних умов: впровадження агротехнологій, які дозволяють протистояти зміні клімату та мінімізувати негативний вплив погодних умов.

Таким чином, результати SWOT-аналізу допомагають ПСП «Слобожанщина АГРО» визначити стратегії для максимізації можливостей і мінімізації загроз, а також адаптувати свою діяльність до змін ринкових умов та зовнішнього середовища.

Таблиця 2.12 - Динаміка фінансових результатів, тис. грн.

Показники	2 021р.	2 022р.	2 023р.	Динаміка	
				абсолютна (+-)	відносна, %
1.Валовий прибуток	546725,0	397150,0	259856,0	-286869,0	47,53
2.Чистий прибуток	405468,0	183993,0	64480,0	-340988,0	15,90
3.Дохід (виручка) від реалізації продукції	1034416,9	776142,0	835251,0	-199166,0	80,75

Дослідження, проведені за даними таблиці 2.12 показали, що всі показники збутової діяльності у формуванні фінансових результатів мають тенденцію до погіршення.

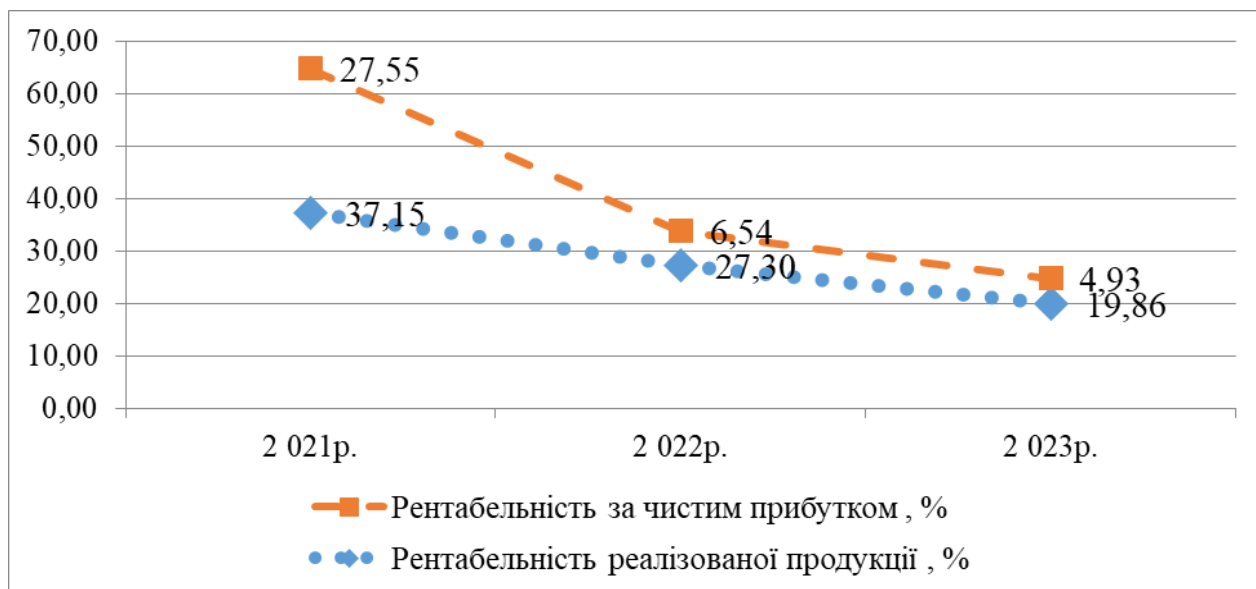


Рисунок 2.3 - Збутова діяльність у формуванні фінансових результатів підприємства (тис. грн)

Дослідження показали, що рентабельність за чистим прибутком має тенденцію до скорочення на 22,63 п.в і в 2023 році становить 4,93%. Аналогічна тенденція у показника рентабельності реалізованої продукції, який скоротився з 37,15 % до 19,86 %, тобто на 17,29 п.в. така тенденція пояснюється скороченням показників фінансових результатів, які представлені в таблиці 2.12. Таким чином, показники результативності збуту мають негативну динаміку і свідчать про покращення неефективності збутової та товарної політики підприємства.

Маркетингові комунікації є важливою складовою комплексу маркетингу, оскільки вони визначають, як підприємство передає інформацію про свою продукцію та послуги споживачам і зацікавленим сторонам. Ефективна політика комунікацій допомагає створити взаємозв'язок між компанією та її клієнтами, зміцнити бренд і підвищити рівень продажів.

Таблиця 2.13 – Етапи планування комплексу маркетингових комунікацій ПСП «Слобожанщина АГРО»

Етап	Опис
1. Аналіз ситуації	Оцінка ринку, визначення цільових груп споживачів,

	аналіз конкурентів, сильні та слабкі сторони поточних комунікаційних стратегій.
2. Визначення цілей комунікацій	Ознайомлення з продуктами, створення іміджу бренду, збільшення продажів, залучення нових клієнтів, утримання існуючих.
3. Вибір каналів комунікації	Реклама (ТБ, радіо, інтернет, ЗМІ), PR (виставки, прес-релізи), особисті продажі, промоції та акції, інтернет-маркетинг (SEO, соціальні мережі).
4. Розробка контенту	Створення матеріалів для кожного каналу комунікації, розробка повідомлень, що відповідають запитам цільової аудиторії.
5. Бюджетування і планування	Визначення бюджету для кожного каналу, розподіл ресурсів, визначення пріоритетів у витратах.
6. Оцінка ефективності	Визначення KPI (охоплення, продажі, впізнаваність бренду), аналіз результатів, коригування стратегії.

Ця таблиця допоможе систематизувати планування та реалізацію маркетингових комунікацій для ПСП «Слобожанщина АГРО» з урахуванням ключових етапів процесу.

2.3 Маркетинговий стратегічний аналіз діяльності підприємства

Маркетинговий стратегічний аналіз діяльності підприємства дозволяє оцінити поточний стан компанії, визначити її сильні та слабкі сторони, можливості та загрози на ринку, а також вибрати оптимальні стратегії для подальшого розвитку. Цей аналіз включає в себе кілька етапів, на яких розглядаються ключові аспекти, які впливають на бізнес.

Таблиця 2.14 – Етапи маркетингового стратегічного аналізу

Етап аналізу	Опис	Інструменти/Методи
Аналіз зовнішнього середовища	Оцінка макросередовища: політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, правові фактори.	PESTLE-аналіз
Аналіз конкурентного середовища	Визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз з боку конкуренції та ринку.	SWOT-аналіз
Аналіз споживчого попиту	Вивчення попиту на продукти підприємства, змін у поведінці споживачів, виявлення трендів і	Анкетування, фокус-групи, дослідження ринку

	сезонних коливань.	
Аналіз ресурсів і можливостей	Оцінка внутрішніх ресурсів підприємства (фінансових, людських, матеріальних). Визначення конкурентних переваг.	Оцінка внутрішніх ресурсів
Аналіз стратегії підприємства	Оцінка реалізації поточних стратегій, визначення напрямків для майбутнього розвитку.	Аналіз стратегічних планів
Формулювання маркетингових стратегій	Визначення напрямків маркетингових стратегій на основі попереднього аналізу.	Стратегічне планування

Маркетинговий стратегічний аналіз дозволяє підприємству більш ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, оптимізувати свої внутрішні процеси та забезпечити стійке зростання в умовах конкуренції. На основі зібраної інформації формуються маркетингові стратегії, які дозволяють підприємству досягти своїх цілей. Це може включати:

- ✓ диференціація продукту: розробка унікальних пропозицій, що виділяють продукт на ринку;
- ✓ цінова стратегія: встановлення оптимальних цін на продукцію в залежності від попиту та витрат;
- ✓ стратегії просування: використання різних каналів маркетингових комунікацій для досягнення цільових аудиторій;
- ✓ дистрибуція: вибір каналів збуту, які дозволяють ефективно доставити продукцію до споживача.

З метою аналізу впливу зовнішніх чинників на розвиток галузі бджільництва в цілому використаємо PEST-аналіз. Для оцінки ключових ринкових тенденцій галузі на практиці широко використовують методику PEST-аналізу, а результати такого аналізу можна використовувати для визначення списку загроз і можливостей при складанні SWOT-аналізу ринкової діяльності підприємства. Представлений зазвичай у вигляді 4 квадрантів, кожен з яких відповідає окремому напрямку: політика, економіка, соціальне середовище, технологічний напрям (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15 - PEST-аналіз впливу факторів на розвиток ПСП «Слобожанщина АГРО»

POLITICAL	ECONOMICAL
– Стійкість політичної влади – Бюрократизація і рівень корупції – Незалежність ЗМІ – Прагнення до протекціонізму галузі – Ступінь захисту інтелектуальної власності – Законодавство з охорони навколишнього середовища – Законодавство, що регулює правила роботи у галузі рослинництва – Розвиток військових дій	– Темпи зростання економіки – Рівень інфляції та процентні ставки – Курси основних валют – Рівень безробіття, розмір та умови оплати праці – Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища – Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни – Ступінь глобалізації та відкритості економіки – Регулювання експортної діяльності – Рівень розвитку банківської сфери
SOCIO-CULTURAL	TECHNOLOGICAL
– Рівень охорони здоров'я та освіти – Ставлення до імпортих товарів і послуг – Ставлення до роботи, дозвілля у певному віці – Вимоги до якості продукції та сервісу – Спосіб життя і звички споживання – Розвиток релігії та інших вірувань – Ставлення споживачів до натуральних і екологічно чистих продуктів – Темпи скорочення населення – Імміграційні настрої – Розмір і структура сім'ї	– Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі – Витрати на дослідження і розробку – Законодавство у сфері технологічного оснащення галузі – Розвиток і поширення інтернету, розвиток мобільних пристроїв – Доступ виробників і переробників до новітніх технологій – Ступінь використання, впровадження та передачі технологій

Проведення PEST- аналізу з акцентом на довгострокову перспективу дає можливість підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища та враховувати майбутні виклики і можливості при формуванні стратегічних планів. Оцінка факторів у довгостроковій перспективі дозволяє:

1. Формувати стратегічні рішення щодо адаптації до змін середовища.
2. Оптимізувати внутрішні процеси підприємства відповідно до прогнозованих трендів.
3. Знизити ризики, пов'язані зі змінами макро- та мікросередовища.
4. Розширити ринки збуту та впроваджувати нові технології.

Така комплексна оцінка створює основу для постійного корегування стратегічного плану підприємства.

Оцінка діючої маркетингової стратегії підприємства — це комплексний процес, який включає аналіз її ефективності за різними напрямками. Вона

охоплює як якісні, так і кількісні аспекти, спрямовані на оцінку досягнення стратегічних цілей та відповідності місії підприємства. Для впорядкування оцінки доцільно застосувати поетапний підхід.

Таблиця 2.16 - Ключові етапи оцінювання діючої маркетингової стратегії ПСП «Слобожанщина АГРО»

Етап	Зміст	Ключові показники
1. Аналіз стратегічного плану	Оцінка коректності постановки цілей, відповідності місії та стратегічного бачення.	- Ясність стратегічних цілей. - Відповідність планів ринковій ситуації.
2. Оцінка організаційного виконання	Аналіз того, як організовано впровадження стратегії, дотримання термінів, ресурсного забезпечення.	- Вчасність реалізації заходів. - Адекватність ресурсів (фінансових, кадрових, матеріальних).
3. Аналіз адаптації до зовнішніх факторів	Оцінка рівня врахування зовнішнього середовища, його змін (PEST-аналіз).	- Гнучкість стратегії. - Ефективність адаптаційних рішень до змін зовнішнього середовища.
4. Результати маркетингових заходів	Аналіз впливу маркетингових дій на досягнення цільових показників.	- Зростання продажів. - Збільшення частки ринку. - Підвищення рівня впізнаваності бренду.
5. Економічні результати	Оцінка фінансових показників, що відображають ефективність стратегії.	- Рентабельність продажів. - Збільшення прибутку. - Скорочення витрат на одиницю продукції.
6. Оцінка впливу інновацій	Вивчення впливу інноваційних рішень на конкурентоспроможність підприємства.	- Час виведення нових продуктів на ринок. - Частка інноваційної продукції у загальному обсязі продажів.
7. Досягнення ринкових цілей	Оцінка того, наскільки обрана стратегія сприяла виконанню місії та стратегічних завдань підприємства.	- Відповідність фактичних результатів запланованим. - Досягнення ключових показників ринкової діяльності (KPI).

Основні критерії оцінки стратегії в ПСП «Слобожанщина АГРО»:

1. досягнення стратегічних цілей: відповідність місії підприємства та рівень виконання запланованих завдань;
2. ефективність впровадження: вчасне виконання заходів; мінімізація втрат через управлінські помилки;

3. економічна результативність: зростання прибутковості; ефективність використання ресурсів;

4. гнучкість стратегії: здатність адаптуватися до змін середовища;

5. конкурентоспроможність: посилення ринкових позицій підприємства.

Процедура оцінювання маркетингової стратегії має бути багатофакторною, охоплюючи організаційні, економічні та ринкові аспекти. Головним критерієм успішності є виконання місії підприємства та досягнення встановлених цілей, що забезпечує сталий розвиток і конкурентоспроможність. Нами оцінено маркетинговий потенціал конкуруючих компаній за рівнем використання маркетингових інструментів (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 - Критерії оцінки маркетингового інструментарію для визначення загального рейтингу організації

№ з/п	Критерії оцінювання елементів 4Р	9- 10 балів	6-8 балів	3 - 5 балів	менше 3 балів
1	Якість планування	Повне, всебічне, з урахуванням негативного впливу чинників зовнішнього середовища	Неповне, включає окремі елементи, з урахуванням негативного впливу окремих чинників зовнішнього середовища	Майже відсутнє, без дотримання послідовності, без орієнтації на перспективу	Відсутнє, орієнтація на сьогодення, зміна можлива залежно від ситуації, яка склалася, без орієнтації на перспективу
2	Використання сучасного маркетингового інструментарію	Повне, з урахуванням досвіду провідних фірм	Неповне, включає окремі елементи маркетингового інструментарію	Майже відсутнє, використання лише тих інструментів, які на думку керівника принесуть миттєвий прибуток	Відсутнє, діяльність за принципом набору функцій, визначених на початку діяльності
3	Застосування інновацій в маркетинговій діяльності	Активне	Переважно активне	Неактивне	Відсутнє
4	Комплексність при здійсненні маркетингової діяльності	Комплексний підхід у маркетинговій діяльності	Неповна комплексність	Деякі прояви комплексності	Розгляд деяких складових комплексу як окремого елементу без урахування комплексності

5	Рівень компетентності менеджерів у формуванні комплексу маркетингу	Високий (відповідний рівень освіти та кваліфікації, досвід роботи, навички тощо)	Середній (відповідний рівень освіти та кваліфікації, незначний досвід роботи, недостатні навички тощо)	Низький (рівень кваліфікації не відповідає даній посаді, освіта базова або повна вища за іншою спеціальністю, досвід роботи незначний, недостатні навички тощо)	Дуже низький (рівень кваліфікації не відповідає даній посаді, освіта – неповна вища або професійно-технічна за іншою спеціальністю, досвід роботи незначний, недостатні навички тощо)
---	--	--	--	---	---

В таблиці 2.18 було здійснено аналітичну оцінку маркетингового потенціалу. В ПСП «Слобожанщина АГРО» маркетинговий потенціал вищий за стратегічний потенціал конкурента. Найвищий показник представлений збутовим потенціалом, який становить 34 б., що свідчить про наявний маркетинговий інструментарій, який становить 33 б.

Таблиця 2.18 - Оцінка маркетингового потенціалу

Маркетинговий потенціал (основні функції та елементи маркетингу)	Досліджувані підприємства											Сума
	ПСП «Слобожанщина АГРО»						Конкурент 1					
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Ціновий потенціал	6	5	6	6	6	29	7	4	4	8	8	31
Товарний потенціал	6	6	7	7	6	32	7	7	7	6	6	34
Збутовий потенціал	7	8	6	6	7	34	6	5	5	6	7	29
Комунікаційний потенціал	6	6	7	6	7	32	4	5	5	5	7	26
Внутрішній маркетинг	6	7	6	6	6	31	6	7	5	6	7	32
Потенціал маркетингового інструментарію	7	7	6	6	7	33	8	7	5	7	7	33

Найменший показник має ціновий потенціал - 29 б. і внутрішній потенціал - 31 б. Це свідчить про вплив зовнішніх факторів: попиту, рівня інфляції та інших факторів. Наступним етапом, визначимо маркетинговий потенціал через зважені оцінки (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 - Оцінка загального рейтингу підприємства за використанням основних маркетингових елементів та функцій

Маркетинговий потенціал (основні функції та елементи маркетингу)	Коефіцієнт вагомості	Підприємства – конкуренти			
		ПСП «Слобожанщина АГРО»		Конкурент 1	
		Всього балів	Оцінка	Всього балів	Оцінка
Ціновий потенціал	0,2	29	5,8	31	6,2
Товарний потенціал	0,2	32	6,4	34	5,1
Збутовий потенціал	0,2	34	5,1	29	5,8
Комунікаційний потенціал	0,2	32	6,4	26	5,2
Внутрішній маркетинг	0,05	31	1,55	32	1,65
Потенціал маркетингового інструментарію	0,15	33	4,95	33	4,95
Разом балів	1,0		30,2		28,9

Застосування критеріального методу для оцінювання рівня привабливості підприємства передбачає аналіз його діяльності за низкою визначених критеріїв, кожен з яких має певну вагу, що відображає його важливість, а також оцінюється за бальною шкалою. Результати проведеного аналізу свідчать, що за максимально можливих 60 балів ПСП «Слобожанщина АГРО» набрало 30,2 бала, що на 1,3 бала перевищує показник його основного конкурента. Це дозволяє зробити висновок, що підприємство володіє конкурентними перевагами у сфері маркетингу, що дає змогу йому ефективно закріпитися на ринку. Підприємство демонструє найкращі результати в критеріях, що стосуються ефективності маркетингової стратегії та конкурентоспроможності. Водночас є потенціал для покращення за напрямками, пов'язаними з асортиментною політикою та методами просування продукції.

За результатами критеріального аналізу середня зважена оцінка привабливості підприємства склала 3,7 бала за п'ятибальною шкалою, що свідчить про його достатній рівень конкурентоспроможності. Це обумовлено вдалим вибором маркетингової стратегії, яка спрямована на задоволення потреб споживачів і послідовне закріплення позицій на ринку.

Важливим напрямом подальшого розвитку є підвищення рівня привабливості підприємства через:

1. Розширення асортименту продукції, що дозволить краще задовольняти вимоги споживачів.

2. Інтенсифікацію маркетингових комунікацій, зокрема впровадження сучасних цифрових інструментів просування.

3. Оптимізацію цінової політики, враховуючи специфіку цільових ринків і сегментів.

4. Підвищення ефективності методів просування, наприклад, через впровадження брендингу, участь у виставках та організацію акцій для ключових клієнтів.

Отже, проведені дослідження дозволяють стверджувати, що ПСП «Слобожанщина АГРО» за рівнем застосування основних елементів комплексу маркетингу дещо випереджає свого основного конкурента. Ефективна організація та обґрунтоване планування маркетингової діяльності сприяють збереженню та зміцненню ринкових позицій підприємства в довгостроковій перспективі (табл. 2.20).

Таблиця 2.20 - Стратегічна оцінка рівня привабливості аналізованого підприємства та конкурента

Показник	ПСП «Слобожанщина на АГРО»	Конкурент 1
Ринкова частка підприємства	8	7
Ширина асортименту	2	2
Рівень якості товару	8	7
Рівень цін на товари	7	7
Система знижок	8	8
Рівень використання програмних та технічних засобів	6	6
Рівень сучасності устаткування	8	7
Доставка товару до покупця	8	7
Забезпечення товарними запасами	8	8
Умови зберігання товару	8	7
Якість обслуговування	8	8
Стимулювання збуту	5	5
Рекламні заходи	4	4
Імідж фірми	7	7
Рівень використання інновацій	7	6
Загальна оцінка	102	96
Високий рівень привабливості від 120 балів		
Середній рівень привабливості від 80 до 119 балів	+	+
Низький рівень привабливості від 45 до 79 балів		

З даних табл. 2.20 визначено, що узагальнена рейтингова оцінка ПСП «Слобожанщина АГРО» склала 102 б, отже підприємство має середній рівень привабливості на ринку.

З метою проведення стратегічної оцінки діяльності підприємства було ініційовано створення робочої групи, до складу якої увійшли керівник підприємства, головний бухгалтер та автор роботи. Основним завданням групи було проведення порівняльного аналізу ключових показників ефективності управління підприємством у динаміці, зокрема за звітний 2023 рік у порівнянні з базисним 2021 роком.

Таблиця 2.21 - Результати стратегічної оцінки напряму розвитку ПСП «Слобожанщина АГРО»

Показники	Оцінки, балів (1 – 5)		
	2021р.	2023р.	Відхилення, +/-
Загальна оцінка господарства	2,88	3,50	0,62
структура господарства	4,0	4,0	-
корпоративна культура	2,5	3,5	1,0
стиль керівництва (вищий рівень управління господарством)	3,0	4,0	1,0
стиль керівництва (середній і низовий рівень управління господарством)	2,0	2,5	0,5
Ресурси	2,55	3,38	0,83
фінансові	2,5	3,5	1,0
комунікації	1,5	2,5	1,0
технології	3,0	3,5	0,5
персонал	3,0	4,0	1,0
Знання	2,13	3,25	1,12
знання фінансів	2,0	2,5	0,5
знання клієнтів	1,5	3,0	1,5
знання конкурентів	2,5	3,5	1,0
знання галузі та особливостей бізнесу	2,5	4,0	1,5
Використання ресурсів та знань для досягнення стратегічних цілей	1,75	3,13	1,38
фінансова стратегія	2,0	2,5	0,5
маркетингова стратегія	2,0	3,5	1,5
комерційна стратегія	1,5	3,0	1,5
впровадження планів	1,5	3,5	2,0
Стратегічна оцінка господарства	2,33	3,32	0,99

Результати проведеного аналізу свідчать про позитивну динаміку стратегічної оцінки діяльності ПСП «Слобожанщина АГРО» у звітному 2023 році порівняно з базисним 2021 роком. Зокрема, середній показник стратегічної оцінки зріс із 2,33 до 3,32 балів, що демонструє значний приріст результативності обраного напрямку розвитку – на 0,99 бала.

Також спостерігається вирівнювання середніх оцінок за різними розділами, що вказує на збалансованість управлінських рішень та ефективну реалізацію стратегічних завдань. Така тенденція свідчить про правильний вибір стратегічного напрямку розвитку, який забезпечує гармонійне функціонування господарства та підвищення ефективності його діяльності. Підвищення середньої стратегічної оцінки та збалансованість показників за розділами є свідченням прогресу в управлінні господарством і раціональності обраної стратегії розвитку. Проте подальша увага до оптимізації слабких напрямів дозволить ПСП «Слобожанщина АГРО» ще більш ефективно досягати своїх цілей і зміцнювати позиції на ринку.

За результатами оцінки стратегічного напрямку розвитку ПСП «Слобожанщина АГРО» за 2023 рік встановлено, що середні оцінки за розділами перевищують середній рівень. Це свідчить про правильність обраного стратегічного напрямку та підтверджує доцільність його продовження в подальшій діяльності підприємства.

Крім того, отримані оцінки за розділами демонструють незначні коливання, що є показником збалансованості різних напрямів управління господарством. Такий результат вказує на ефективну організацію діяльності підприємства, раціональний розподіл ресурсів та увагу до ключових аспектів розвитку.

Виконана процедура стратегічної оцінки підтвердила ефективність обраного ПСП «Слобожанщина АГРО» напрямку розвитку. Підприємство демонструє стабільність та гармонійність у функціонуванні, що є основою для досягнення подальших успіхів і зміцнення конкурентних позицій на

ринку. Правильність обраної стратегії розвитку забезпечує впевненість у можливості досягнення довгострокових цілей.

Проведене дослідження підтверджує, що до 2021 року ПСП «Слобожанщина АГРО» орієнтувалося на внутрішнє зростання як ключовий варіант стратегічного розвитку. Основним напрямом розвитку було обрано інтенсивний ріст, що дозволило господарству досягти значного збільшення ринкової частки та прибутків за рахунок розширення масштабів діяльності.

Господарство застосувало всі різновиди основної стратегії інтенсивного росту, які ґрунтуються на матриці І. Ансоффа «товар – ринок»:

1. Стратегія глибокого проникнення – збільшення частки на існуючих ринках за рахунок вдосконалення маркетингових заходів, акценту на якості продукції та побудови міцних зв'язків із клієнтами.

2. Стратегія розвитку товару – впровадження нових продуктів або модифікація існуючих для задоволення потреб цільових споживачів.

3. Стратегія розвитку ринку – вихід на нові ринки або залучення нових сегментів споживачів за рахунок адаптації асортименту та активної комунікаційної політики.

Обраний підхід забезпечив зростання ключових показників ефективності господарства. Результати підтверджують, що застосування комплексного підходу до реалізації стратегій інтенсивного росту є ефективним інструментом розвитку маркетингової діяльності ПСП «Слобожанщина АГРО» та сприяє його конкурентоспроможності на ринку (рис. 2.4).

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розвитку товару
Новий	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації

Рисунок 2.4 – Матриця І. Ансоффа «товар - ринок»

Стратегія внутрішнього зростання ПСП «Слобожанщина АГРО» була реалізована шляхом адаптації товарної політики підприємства та розширення асортиментної лінії. У групі продукції рослинництва підприємство до 2021 року включало основні види продукції, такі як пшениця, кукурудза, соняшник, а також ячмінь, який було додано через зростаючий попит на нього у той період.

Згодом, внаслідок аналізу ринкової ситуації та оцінки прибутковості продукції, господарство ухвалило рішення про виключення ячменю зі свого асортименту через низький рівень маржинального доходу. Його замінили інші, більш прибуткові культури, що відповідають стратегічній меті підвищення ефективності діяльності та забезпечення стійкого зростання.

ПСП «Слобожанщина АГРО» демонструє ефективну адаптивність у товарній політиці, своєчасно реагуючи на зміни попиту та забезпечуючи оптимізацію асортименту задля досягнення максимального економічного ефекту. Такий підхід сприяє збереженню та розширенню ринкових позицій підприємства.

У межах реалізації стратегії глибокого проникнення, ПСП «Слобожанщина АГРО» активно працює над збільшенням частки ринку своїх основних товарів: пшениці, кукурудзи, соняшнику. Основними напрямками реалізації цієї стратегії є:

1. Підвищення обсягів збуту для існуючих споживачів. Підприємство проводить заходи для зміцнення співпраці з постійними клієнтами, пропонуючи вигідні умови, такі як гнучка цінова політика, покращена логістика, та підтримка високої якості продукції. Це дозволяє нарощувати обсяги продажів навіть у межах існуючої клієнтської бази.

2. Залучення нових споживачів. Господарство розширює географію збуту, зокрема, завдяки роботі з новими ринками або сегментами. Воно використовує цільові маркетингові кампанії та персоналізовані пропозиції для залучення нових покупців.

Результати реалізації: Завдяки поєднанню цих напрямів, ПСП «Слобожанщина АГРО» збільшує ринкову частку своєї продукції, укріплює конкурентні позиції та забезпечує стійке зростання доходів.

Стратегія глибокого проникнення ефективно підтримує основну мету підприємства — максимізацію прибутковості за рахунок розширення обсягів продажів основних товарів, що займають ключові позиції в його товарному портфелі. ПСП «Слобожанщина АГРО» активно впроваджує стратегію розвитку ринку, яка спрямована на розширення географії збуту та освоєння нових сегментів споживачів для своєї продукції.

Основні аспекти реалізації стратегії:

1. Розширення співпраці з агротрейдерами. Господарство активно співпрацює з агротрейдерами — комерційними структурами, що забезпечують масштабні закупівлі продукції для подальшого перепродажу на внутрішніх та зовнішніх ринках. Обсяги реалізації продукції агротрейдерам майже вдвічі перевищують обсяги збуту переробним підприємствам, що свідчить про успішне використання нових можливостей для продажу.

2. Адаптація продукції до вимог нових ринків. Для успішного входу на нові ринки господарство забезпечує відповідність продукції сучасним стандартам якості, упроваджує зручні формати поставок та формує привабливі комерційні пропозиції.

3. Орієнтація на нові сегменти споживачів. Збільшення частки збуту в сегменті агротрейдерів свідчить про ефективне використання цього напряму стратегічного розвитку. Вихід із продукцією на новий сегмент ринку забезпечує не лише додаткові обсяги збуту, а й оптимізацію логістичних процесів.

Результати впровадження:

- зростання обсягів реалізації продукції завдяки освоєнню нового сегмента збуту;
- зменшення залежності господарства від співпраці з переробними підприємствами;
- підвищення стійкості до ринкових коливань завдяки диверсифікації каналів збуту.

Стратегія розвитку ринку, реалізована ПСП «Слобожанщина АГРО», демонструє свою ефективність. Вихід із продукцією на нові сегменти дозволяє зміцнювати позиції підприємства на ринку, підвищувати його конкурентоспроможність та забезпечувати стійке зростання прибутковості. ПСП «Слобожанщина АГРО» активно використовує можливості внутрішнього зростання, реалізуючи стратегії інтенсивного розвитку, що забезпечує підвищення ринкової частки, розширення товарного асортименту та збільшення прибутковості.

Окрім досягнень у внутрішньому зростанні, підприємство розпочало реалізацію стратегії конгломеративної диверсифікації, що належить до напрямів зовнішнього зростання. Основні характеристики диверсифікації:

1. Розширення товарного асортименту. ПСП «Слобожанщина АГРО» збільшило кількість груп продукції, увійшовши до нового бізнесу, який суттєво відрізняється від основної діяльності підприємства. Нові напрямки не мають технологічних зв'язків із поточними операціями та не орієнтовані на існуючий споживацький сегмент.

2. Освоєння нових ринкових ніш. Завдяки диверсифікації підприємство отримало змогу адаптуватися до змін зовнішнього середовища, знижуючи ризики, пов'язані з вузькою спеціалізацією.

Здійснений аналіз показує, що ПСП «Слобожанщина АГРО» має всі необхідні ресурси для посилення діяльності у рамках диверсифікації:

- фінансові ресурси: наявність стабільного доходу та ефективного управління фінансами дозволяє інвестувати в нові напрями;
- трудові ресурси: висококваліфікований персонал забезпечує реалізацію нових проєктів;
- матеріальна база та сировинні ресурси: підтримують конкурентоспроможність підприємства.

Реалізація конгломеративної диверсифікації є важливим стратегічним кроком для підвищення конкурентоспроможності ПСП «Слобожанщина АГРО». Використання цього напрямку дозволяє підприємству не лише зміцнити свої позиції на ринку, але й знизити ризики, пов'язані із залежністю від основного виду діяльності. Подальша концентрація зусиль на зовнішньому зростанні шляхом диверсифікації може забезпечити:

- диверсифікацію джерел доходу;
- підвищення стійкості до ринкових коливань;
- розширення можливостей для розвитку підприємства в умовах динамічної ринкової конкуренції.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАПРЯМУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Визначення стратегічних напрямів і цілей розвитку підприємства

Стратегічне планування є важливим етапом у розвитку будь-якого підприємства, оскільки воно дозволяє визначити ключові напрями діяльності, виявити потенційні можливості та загрози, а також встановити чіткі цілі для досягнення бажаних результатів. Визначення стратегічних напрямів і цілей розвитку підприємства передбачає низку послідовних етапів, які допомагають сформулювати чітке бачення майбутнього.

1. Аналіз поточного стану підприємства. Першим кроком у визначенні стратегічних напрямів є аналіз поточного стану підприємства. Це передбачає:

- оцінку внутрішніх ресурсів та можливостей, таких як фінансові, людські та матеріальні ресурси, технології, організаційна структура;
- SWOT-аналіз, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози з боку зовнішнього середовища;
- аналіз конкурентного середовища для визначення основних конкурентів і оцінки їхніх стратегій.

2. Визначення стратегічних напрямів. Стратегічні напрямки розвитку підприємства визначають ключові орієнтири для розвитку в середньо- та довгостроковій перспективі. Ці напрямки повинні відповідати стратегічним цілям та можуть включати:

- внутрішнє зростання (інтенсивний ріст): зосередження на розвитку існуючих продуктів, розширенні асортименту, збільшенні частки ринку, оптимізації витрат, покращенні управлінських процесів;

- зовнішнє зростання (злиття, поглинання, стратегічні альянси): освоєння нових ринків, укладання партнерств, диверсифікація бізнесу;
- інноваційний розвиток: впровадження нових технологій, створення нових продуктів або послуг, вдосконалення існуючих процесів;
- диверсифікація: розширення діяльності на нові ринки або додавання нових продуктів, які не мають прямого зв'язку з основною діяльністю підприємства.

3. Визначення стратегічних цілей. Стратегії розвитку повинні бути чітко пов'язані з конкретними цілями. Визначення стратегічних цілей передбачає формулювання вимірюваних і досяжних результатів, які повинні бути досягнуті в межах обраних напрямів. Цілі можуть бути:

- фінансовими: збільшення прибутку, доходу, рентабельності, зменшення витрат;
- ринковими: збільшення частки на ринку, залучення нових клієнтів, розширення географії присутності;
- операційними: вдосконалення виробничих процесів, підвищення якості продукції, зменшення термінів виготовлення або доставки товарів;
- інноваційними: розробка нових продуктів або послуг, впровадження нових технологій;
- соціальними та екологічними: підвищення рівня соціальної відповідальності підприємства, зниження впливу на навколишнє середовище.

4. Планування та реалізація стратегій. Після визначення стратегічних напрямів та цілей, наступним кроком є розробка детального плану для їх реалізації. План має включати:

- конкретні дії та заходи для досягнення кожної з поставлених цілей;
- ресурси, необхідні для реалізації плану (фінанси, люди, час);
- терміни виконання для кожного етапу реалізації стратегії;
- відповідальних осіб за виконання певних етапів.

5. Моніторинг і коригування стратегії. Оцінка прогресу та регулярний моніторинг є важливими для коригування стратегії в разі необхідності. Це

дозволяє адаптувати план до змін зовнішнього середовища чи внутрішніх умов підприємства.

Визначення стратегічних напрямів і цілей розвитку підприємства — це процес, що вимагає детального аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, чіткого планування та гнучкості в реалізації. Збалансоване поєднання стратегічних напрямів та чітко сформульованих цілей дозволяє підприємству адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, максимізувати свої можливості та забезпечити сталий розвиток.

У умовах економічної нестабільності, що часто супроводжується змінами в законодавстві, коливаннями ринкових цін, соціальними та політичними викликами, аграрні підприємства зіштовхуються з низкою складних завдань. Одним із ключових аспектів ефективного функціонування в таких умовах є перебудова системи управління для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Основні завдання для ПСП «Слобожанщина АГРО»:

1. Адаптація до змінюваних умов ринку. Ринки сільськогосподарської продукції можуть бути нестабільними, тому важливо розробити стратегії, що дозволяють швидко реагувати на зміни, наприклад, через диверсифікацію асортименту чи освоєння нових ринків. Адаптація до вимог споживачів та нових тенденцій, таких як збільшення попиту на органічну продукцію чи екологічно чисті методи виробництва.

2. Оптимізація системи управління. В умовах економічної нестабільності важливим є підвищення ефективності управлінських процесів. Це може включати автоматизацію, вдосконалення обліку та моніторингу, зменшення адміністративних витрат. Перегляд структури управління для швидшої реакції на зовнішні виклики, впровадження гнучких форм організації праці.

3. Підвищення конкурентоспроможності. В умовах зростаючої конкуренції важливо не тільки підтримувати наявні позиції, але й активно працювати над підвищенням конкурентоспроможності, що вимагає не лише

вдосконалення виробничих технологій, а й маркетингових стратегій. Визначення ключових конкурентних переваг, таких як якість продукції, ціна, рівень обслуговування чи інноваційність.

4. Моніторинг та оцінка рівня розвитку. Моніторинг внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, є важливою частиною стратегії стійкого розвитку. Це включає не тільки відстеження фінансових показників, а й аналіз ризиків, змін в екологічних чи соціальних вимогах. Оцінка конкурентоспроможності підприємства, враховуючи як внутрішні фактори (ефективність управління, ресурсний потенціал), так і зовнішні (економічна ситуація, ринкові тенденції).

5. Зміни в управлінському механізмі. В умовах нестабільності підприємства повинні бути готові до вчасних змін в управлінській системі, що може включати реорганізацію чи вдосконалення структури підприємства. Впровадження нових методів управління, що сприяють підвищенню гнучкості підприємства, покращенню адаптивності до змін у ринковому середовищі.

Моніторинг і оцінка рівня розвитку ПСП «Слобожанщина АГРО» був представлений наступними методами:

- SWOT- аналіз для оцінки сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз;
- PESTLE - аналіз для виявлення політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних факторів, що можуть вплинути на підприємство;
- оцінка фінансових показників, таких як прибутковість, ліквідність, рентабельність і рівень заборгованості;
- регулярна оцінка рівня задоволеності клієнтів та ефективності маркетингових стратегій.

Підприємства, зокрема аграрні, повинні розглядати стратегічну адаптацію і перебудову управлінської системи як ключові складові для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності в умовах економічної

нестабільності. Стратегічний моніторинг та оцінка допомагають своєчасно реагувати на зміни, оптимізувати управлінські процеси і

В розрізі тематики дослідження, вважаємо, що необхідною передумовою визначення стратегічного напрямку розвитку ПСП «Слобожанщина АГРО» та важливим параметром його обґрунтування та вибору, з подальшим формуванням стратегії розвитку, є оцінка спроможності досліджуваного підприємства адаптуватися до оточуючого середовища.

Здійснимо оцінювання наявності у ПСП «Слобожанщина АГРО» інструментів взаємодії з ринковим середовищем та визначимо ступінь здатності господарства адаптуватися до нього (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Оцінка здатності ПСП «Слобожанщина АГРО» адаптації до ринкового середовища через наявність інструментів взаємодії з ринком

Інструменти взаємодії з ринком	2021р.	2022 р.	2023 р.
База даних споживачів	-	+	+
База даних потенційних клієнтів	+	+	+
База даних постачальників	+	+	+
База даних конкурентів	-	+	+
Відділ моніторингу та прогнозування	-	-	-
Система збору та систематизації інформації про цільовий ринок	-	-	+
Моніторинг нормативно – правових змін	+	+	+
Моніторинг ринкових та галузевих тенденцій	+	+	+
Моніторинг фінансового, інвестиційного ринків та ринку інновацій	-	-	-
Застосування макроекономічного моделювання	-	-	-
Автоматизована система прийняття управлінських рішень	-	-	+
Ступінь здатності господарства адаптуватися до ринкового середовища у 2021 році	0,3637 (4/11)		
Ступінь здатності господарства адаптуватися до ринкового середовища у 2022 році	0,5455 (6/11)		
Ступінь здатності господарства адаптуватися до ринкового середовища у 2023 році	0,7273 (8/11)		

Оцінка інструментів взаємодії ПСП «Слобожанщина АГРО» з ринком та здатності господарства адаптуватися до змін у ринковому середовищі дозволяє зробити важливі висновки про ефективність його маркетингової

діяльності в період 2021–2023 років. Оцінка функціонування системи моніторингу ринкового середовища:

- Низький рівень функціонування системи моніторингу (2021–2022 роки). Спочатку, система моніторингу ринкового середовища була недостатньо розвинена, що призводило до обмеженого обсягу інформації, доступної для прийняття управлінських рішень. Внаслідок цього фермерське господарство мало обмежену здатність швидко реагувати на зміни в попиті, ціноутворенні або змінах у зовнішньому середовищі.

- Збільшення кількості інструментів взаємодії з ринком (2022–2023 роки). У 2022–2023 роках фермерське господарство почало застосовувати більше інструментів взаємодії з ринком, таких як аналіз конкурентів, моніторинг ринкових трендів, використання сучасних технологій для прогнозування попиту. Цей розвиток сприяв покращенню здатності підприємства адаптуватися до змін ринку. Господарство почало краще орієнтуватися на потреби споживачів та зміни в зовнішньому середовищі, що дозволило йому вчасно реагувати на нові можливості і виклики.

Вплив на господарську діяльність:

1. Позитивна динаміка в результатах діяльності. Збільшення кількості використовуваних інструментів взаємодії з ринком, а також удосконалення системи моніторингу ринкового середовища позитивно вплинули на результати діяльності ПСП «Слобожанщина АГРО». Зокрема, це призвело до збільшення обсягу продажів та покращення якості продукції завдяки точнішому прогнозуванню змін на ринку та швидшій адаптації до потреб споживачів.

2. Покращення якості управлінських рішень. Наявність більш детальної та актуальної інформації дозволила керівництву господарства приймати ефективніші управлінські рішення. Це, у свою чергу, сприяло підвищенню конкурентоспроможності господарства на ринку, а також оптимізації виробничих процесів. Керівництво стало здатним на основі моніторингу

оперативно реагувати на зміни в попиті, зокрема у змінних умовах постачання, сезонних коливаннях або зміні вимог до продукції.

Загалом, за рахунок підвищення рівня системи моніторингу ринкового середовища та збільшення кількості інструментів взаємодії з ринком, ПСП «Слобожанщина АГРО» змогло значно покращити свою здатність адаптуватися до зовнішнього середовища. Це не тільки позитивно позначилось на результатах господарської діяльності, а й стало важливим фактором для забезпечення стійкого розвитку підприємства у майбутньому. Рекомендується продовжувати розвиток системи моніторингу ринку та інструментів взаємодії для ще більшої адаптації до динамічних змін у зовнішньому середовищі та забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

З огляду на орієнтацію ПСП «Слобожанщина АГРО» на розширення продуктового портфелю та освоєння нових ринків, важливою складовою для ефективного розвитку є формування та підтримка бази даних конкурентів. Така база є важливим інструментом для глибокого розуміння конкурентного середовища, в якому функціонує господарство, та дозволяє здійснювати своєчасне коригування товарних стратегій, що є необхідним для підтримки та зміцнення позицій на ринку. Значення формування бази даних конкурентів

1. Аналіз конкурентного середовища:

- розуміння конкурентів дозволяє фермерському господарству своєчасно реагувати на зміни в ринковій ситуації, таких як коливання цін, нові пропозиції чи зміни в потребах споживачів;
- інформація про конкурентів дозволяє прогнозувати різноманітні варіанти конкурентної політики і вибирати оптимальні шляхи розвитку для підвищення конкурентоспроможності господарства.

2. Коригування товарних стратегій:

- зібрана інформація дозволяє вносити корективи до товарних стратегій вже на етапі розробки продукції, що може включати удосконалення асортименту, зміни в пакуванні, ціноутворенні або розподілі товарів.

- зокрема, це дає змогу ПСП «Слобожанщина АГРО» розвивати диференційовані стратегії, що враховують можливі дії конкурентів і дозволяє вибудовувати конкурентні переваги.

3. Прогнозування конкурентної політики: системний підхід до аналізу та прогнозування конкурентної політики дозволяє господарству виявляти можливі загрози та вчасно адаптувати свої стратегії для збереження частки ринку.

Незважаючи на очевидні переваги формування бази даних конкурентів, важливим аспектом залишається відсутність наукових методів та прийомів у процесі прогнозування. Відсутність відділу моніторингу та прогнозування значно обмежує здатність господарства здійснювати ефективне та обґрунтоване прогнозування.

1. Без використання наукових методів: прогнозування на основі інтуїтивних чи неструктурованих підходів може призвести до неточних оцінок і непередбачуваних результатів. Без залучення сучасних наукових методів, таких як економетричні моделі або аналіз великих даних, фермерське господарство може втратити можливості для більш точного планування.

2. Відсутність кваліфікованих фахівців. Відсутність фахівців з моніторингу і прогнозування обмежує здатність підприємства формувати стратегічні прогнози на основі глибокого аналізу ринку та конкурентного середовища. Такі фахівці здатні запроваджувати системи моніторингу і аналізу, що значно підвищить якість прийняття рішень і прогнозування.

Тому, нами запропоновані рекомендації, щодо запровадження стратегічного моніторингу та прогнозування розвитку підприємства ПСП «Слобожанщина АГРО»:

1. Запровадження наукових методів прогнозування: рекомендується впровадити наукові методи прогнозування, включаючи кількісні аналізи, економетричні моделі та використання програмного забезпечення для збору та аналізу даних про конкурентів і ринок.

2. Створення відділу моніторингу та прогнозування: Створення спеціалізованого відділу моніторингу та прогнозування дозволить ПСП «Слобожанщина АГРО» здійснювати більш точне прогнозування, реагувати на зміни ринку та впроваджувати стратегії розвитку на основі об'єктивних даних.

3. Інвестування в кадри: Важливо інвестувати в розвиток кваліфікованих фахівців, які зможуть впровадити передові методи моніторингу та прогнозування. Це дозволить не тільки підвищити якість прогнозів, а й створить основу для стратегічного розвитку на довгострокову перспективу.

Таким чином, розширення бази даних конкурентів, з використанням наукових методів прогнозування та створення відділу моніторингу, є важливими кроками для підвищення адаптивності і конкурентоспроможності ПСП «Слобожанщина АГРО».

Нами пропонується в ПСП «Слобожанщина АГРО» запровадити сучасну систему моніторингу стратегічного маркетингового конкурентного середовища (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Структурно-логічна схема функціонування системи моніторингу маркетингового середовища підприємства

Вдосконалена система моніторингу маркетингового конкурентного середовища є важливою складовою стратегії розвитку ПСП «Слобожанщина АГРО», оскільки дозволяє здійснювати оперативне реагування на зміни в ринковому середовищі та ухвалювати ефективні управлінські рішення. Система повинна забезпечувати постійний збір, обробку і аналіз як внутрішньої, так і зовнішньої інформації, що дозволить господарству бути гнучким і адаптивним до змін на ринку. Ось таблиця, яка відображає ключові компоненти вдосконаленої системи моніторингу маркетингового конкурентного середовища для ПСП «Слобожанщина АГРО»:

Таблиця 3.2 - Ключові компоненти вдосконаленої системи моніторингу маркетингового конкурентного середовища для ПСП «Слобожанщина АГРО»

Компонент системи моніторингу	Опис	Очікувані результати	Рекомендації для впровадження
Збір інформації в реальному часі	Постійне збирання даних про ринок, конкурентів, тенденції споживчого попиту, зміни в цінах, економічні фактори тощо.	Оперативне реагування на зміни ринку та ефективне прийняття рішень.	Впровадити інструменти для автоматизованого збору даних (CRM-системи, спеціалізовані платформи).
Обробка та аналіз даних	Структурування та обробка зібраних даних для подальшого аналізу, використання бізнес-аналітики для виявлення тенденцій.	Поглиблене розуміння ринку і можливість прогнозування змін.	Використовувати системи бізнес-аналітики (BI), інвестиції в програмне забезпечення для аналізу даних.
Виявлення симптомів маркетингових проблем	Вчасне виявлення проблем, таких як зниження попиту, втрати конкурентних переваг або зниження якості	Швидке коригування тактичної та операційної діяльності для уникнення негативних наслідків.	Розробити механізм для регулярної оцінки ефективності маркетингових кампаній та продажів.

	продукції.		
Адаптація до змін	Здатність системи моніторингу швидко реагувати на зміни в конкурентному середовищі, економічній ситуації, політичних факторах.	Підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства на ринку.	Регулярно проводити SWOT-аналізи, відстежувати нові ринкові тренди та зміни в зовнішньому середовищі.
Оптимізація тактичної та операційної діяльності	Коригування стратегій, ціноутворення, рекламних кампаній та інших аспектів на основі даних моніторингу.	Підвищення ефективності бізнес-процесів і зниження витрат.	Впровадити регулярний моніторинг результатів стратегічних рішень для своєчасної корекції.
Підвищення конкурентоспроможності	Збір та аналіз конкурентної інформації, коригування стратегій для підтримки та посилення позицій на ринку.	Зміцнення позицій на ринку і підвищення здатності підприємства утримувати та залучати нових клієнтів.	Створити базу даних конкурентів та регулярно аналізувати їх стратегії і поведінку на ринку.
Зниження ризиків	Виявлення та реагування на потенційні загрози ще на ранніх етапах.	Зменшення ймовірності фінансових та операційних втрат.	Розробити систему раннього попередження про ризики на основі аналізу даних та сценаріїв розвитку подій.

Ця таблиця дає чітке уявлення про важливі елементи вдосконаленої системи моніторингу та її внесок у стратегічний розвиток підприємства. Загалом, вдосконалена система моніторингу ринкового середовища дозволить ПСП «Слобожанщина АГРО» бути більш адаптивним до змін, оперативно коригувати стратегії і забезпечувати стійкий розвиток підприємства на ринку.

Метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation Matrix) є ефективним інструментом для оцінки стратегічної позиції підприємства на ринку та вибору найбільш оптимальної стратегії розвитку, зокрема для малих та середніх підприємств, до яких відноситься ПСП «Слобожанщина АГРО». Даний метод дозволяє комплексно оцінити позиції суб'єкта господарювання, зокрема через аналіз чотирьох основних змінних: фінансової сили, конкурентної позиції, стратегічних можливостей та екологічних загроз.

Таким чином, підприємство займає позицію, що відповідає стратегії розвитку, оскільки воно має значні конкурентні переваги, що дозволяють ефективно використовувати наявні можливості ринку. Однак існують певні загрози з боку зовнішнього середовища, зокрема економічні коливання, які можуть негативно вплинути на подальший розвиток. Рекомендації для ПСП «Слобожанщина АГРО»:

- підприємству доцільно зосередити увагу на подальшому розвитку та зміцненні своїх позицій на ринку, враховуючи наявний потенціал для зростання;
- важливо знижувати вплив зовнішніх загроз, зокрема через адаптацію до економічних змін, вдосконалення управління ризиками та використання нових можливостей для зростання.

Таким чином, здійснення моніторингу маркетингового конкурентного середовища є критично важливим для забезпечення стабільного функціонування будь-якого господарюючого суб'єкта. Для ефективної роботи системи моніторингу підприємствам необхідно коригувати існуючу систему в залежності від змін, що відбуваються в інформаційно-комунікаційному просторі, оскільки це забезпечить своєчасне реагування на нові виклики та можливості. Ефективне функціонування системи моніторингу ринкового середовища є ключовим фактором для управління підприємством, оскільки дозволяє забезпечити наявність точних і актуальних даних для прийняття обґрунтованих стратегічних та тактичних маркетингових рішень. Це сприяє визначенню оптимальних напрямків

розвитку, а також швидкому реагуванню на зміни у зовнішньому середовищі, що в свою чергу дозволяє підтримувати постійний зворотний зв'язок з учасниками ринку. Такий зворотний зв'язок дозволяє виявляти реакції на маркетингові заходи, оперативно коригувати стратегії та, як наслідок, покращувати результативність господарської діяльності.

3.2 Визначення стратегічного напрямку розвитку бізнесу

Ваша думка підкреслює важливість наявності чіткої концепції розвитку для господарюючих суб'єктів у сучасному конкурентному середовищі. Дійсно, конкурентоспроможність є ключовою характеристикою ринкової економіки. Вона не лише означає перевершення конкурента, а й забезпечує підприємству стабільність, здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища і розвиватися.

Наявність стратегічного напрямку розвитку дозволяє підприємству:

1. Уникнути хаосу в управлінні, спрямовуючи всі ресурси на досягнення чітко визначених цілей.
2. Визначати пріоритети і фокусуватися на тих сегментах ринку, які є найбільш перспективними.
3. Підвищити конкурентоспроможність, створюючи унікальні пропозиції або використовуючи ефективні інновації.
4. Реагувати на виклики зовнішнього середовища, маючи інструменти для оцінки ризиків і виявлення можливостей.
5. Підвищувати ефективність управління, уникаючи роботи за «сторонніми вказівками» або хаотичних рішень.

Таким чином, чітка стратегія є базисом успішного функціонування будь-якого суб'єкта господарювання. Її відсутність призводить до втрати конкурентних переваг, а в довгостроковій перспективі – до погіршення фінансового стану та втрати позицій на ринку.

Вибір стратегічного напрямку розвитку підприємства залежить від багатьох факторів, які формують його конкурентну позицію та можливості для досягнення довгострокових цілей. Найбільш пріоритетними чинниками є: []:

- позиція підприємства на ринку є багатокомпонентною характеристикою, яка відображає його конкурентоспроможність, ефективність діяльності та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Основними чинниками, що формують цю позицію, є: (табл. 3.3)

Таблиця 3.3 - Чинники, що визначають позицію ПСП «Слобожанщина АГРО» на ринку

Категорія чинників	Ключові аспекти	Приклад впливу на позицію
Частка підприємства на ринку	- Рівень продажів порівняно з конкурентами	Лідер ринку має більший доступ до ресурсів і можливість диктувати умови
Ціна та якість продукції	- Співвідношення ціни та якості товару або послуги	Конкуренція в преміальному або бюджетному сегменті
Широта асортименту	- Наявність товарів, що відповідають різним потребам споживачів	Розширення асортименту для залучення нових сегментів ринку
Прогресивність технологій	- Використання сучасного обладнання та інноваційних технологій	Зниження собівартості та підвищення конкурентоспроможності
Власні дослідження і розробки	- Інвестиції у R&D для створення інноваційних продуктів	Вихід на нові ринки або створення унікальної пропозиції
Кваліфікація менеджменту	- Рівень професійних знань, досвід і лідерські якості управлінців	Здатність ухвалювати ефективні рішення у складних ринкових умовах
Ефективність маркетингу	- Результативність використання рекламних кампаній, ціноутворення, просування	Збільшення впізнаваності бренду та лояльності клієнтів
Контроль над каналами розподілу	- Наявність прямого доступу до ринків збуту і дистриб'юторів	Забезпечення стабільності поставок продукції
Контроль над постачанням сировини	- Наявність стратегічних постачальників або власної сировинної бази	Зниження залежності від зовнішніх факторів і ризиків переривання виробництва

Ці чинники формують загальну ринкову позицію підприємства, визначають його конкурентоспроможність та здатність ефективно функціонувати в умовах ринкової економіки. Підприємства з сильними позиціями мають переваги у вигляді стійкого розвитку та адаптації до змін

- рівень конкуренції, на який орієнтуються виробники, є одним із визначальних аспектів формування стратегічного напрямку розвитку підприємства.

Рівень конкуренції визначає стратегічний фокус підприємства, обсяг необхідних ресурсів та особливості організації бізнес-процесів. Наприклад, локальні гравці можуть орієнтуватися на тісний зв'язок із клієнтами, тоді як загальнонаціональні — на масштабність і технологічність. Вибір рівня конкуренції має відповідати можливостям підприємства та його стратегічним амбіціям.

Таблиця 3.3 - Чинники вибору стратегічного напрямку розвитку підприємства

Категорія чинників	Ключові аспекти	Приклад впливу на вибір стратегії
Зовнішнє середовище	- Стан ринку (попит, конкуренція)	Вибір стратегії проникнення на ринок або диверсифікації продуктів
	- Економічні умови (інфляція, доходи споживачів)	Корекція цінової політики
	- Технологічні тренди (інновації, автоматизація)	Інвестиції у сучасне обладнання чи цифровізацію процесів
	- Регуляторні зміни (законодавство, стандарти якості)	Адаптація бізнесу до нових правил, наприклад екологічних стандартів
Внутрішній потенціал	- Ресурсна база (фінанси, кадри, матеріали)	Визначення обсягів інвестицій у розвиток чи скорочення витрат
	- Інноваційний потенціал	Розробка нових продуктів або вдосконалення існуючих
	- Фінансова стабільність	Вибір між агресивним зростанням чи стабілізацією діяльності
Конкурентні переваги	- Унікальність продукту	Розробка стратегії диференціації
	- Бренд і репутація	Збільшення інвестицій у маркетинг та розвиток бренду
Цілі та бачення керівництва	- Довгострокові амбіції	Планування масштабного виходу на міжнародний ринок
Потреби клієнтів	- Споживчі очікування	Запуск нових продуктів, які відповідають сучасним запитам

Стан галузі	- Життєвий цикл галузі	Розвиток нових ринків, якщо галузь наближається до стагнації
	- Бар'єри для входу	- Бар'єри для входу
Ризики та загрози	- Геополітичні фактори	Диверсифікація поставок чи інтернаціоналізація
	- Природні ризики	Інвестиції у страхування чи запобіжні заходи

Ця таблиця систематизує чинники, які підприємство має враховувати при формуванні стратегічного напрямку, і пропонує приклади їхнього впливу на вибір конкретної стратегії.

Для вибору ефективного стратегічного напрямку розвитку кожне підприємство повинно орієнтуватися на всебічний аналіз та оцінку ключових критеріїв і показників, які визначають рівень його розвитку та поточний стан. Системний підхід до аналізу цих критеріїв є важливою складовою для формування стратегічного бачення підприємства, визначення пріоритетів і реалізації конкурентних переваг. Це дозволяє уникнути хаотичних рішень і забезпечити збалансований розвиток бізнесу.

Визначення рівня стійкості розвитку господарства є важливим етапом аналізу його позицій у зовнішньому середовищі. Це дозволяє виявити, наскільки ефективно внутрішні фактори впливають на конкурентоспроможність підприємства, а також сформулювати основу для вдосконалення управлінського механізму. Таким чином, оцінка досягнутого рівня стійкості розвитку є основою для обґрунтування стратегічних рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ПСП «Слобожанщина АГРО» та вдосконалення механізму його управління.

Ефективне формування та впровадження стратегії стійкого розвитку підприємства значною мірою залежить від використання системи індикаторів, які забезпечують якісну та кількісну оцінку переходу господарюючого суб'єкта до стійкого зростання. Ці індикатори дозволяють керівництву оцінити поточний стан підприємства, виявити можливості для вдосконалення та обґрунтувати управлінські рішення. Система індикаторів є інструментом, який допомагає не лише оцінити поточний стан підприємства,

а й спрямувати його розвиток у русло стійкого зростання. Її використання забезпечує об'єктивність прийняття управлінських рішень і сприяє побудові конкурентоспроможної стратегії розвитку.

Для ефективного оцінювання розвитку підприємства використовуються різноманітні фінансові та економічні показники, які дозволяють здійснити комплексний аналіз його стану, виявити потенціал для зростання та покращення. Серед найпопулярніших таких показників можна виділити наступні: коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт автономії; рентабельність власного капіталу, рентабельність активів; коефіцієнт придатності основних фондів, фондівіддачу; коефіцієнт оборотності капіталу; рентабельність продукції, рентабельність продажів; динаміку виробітку на одного працівника; питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію тощо. Кожен з цих показників має важливе значення для оцінки стійкості розвитку підприємства, його фінансової стабільності, ефективності використання ресурсів та здатності до інноваційного зростання. Системний підхід до аналізу цих індикаторів дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення та стратегічно планувати розвиток підприємства.

Для проведення аналізу продукції ПСП «Слобожанщина АГРО», було використано експертний метод та дані з звітності господарства. Експертний метод дозволяє отримати глибоке розуміння ситуації, залучаючи спеціалістів з різних напрямків діяльності підприємства, а також аналізуючи внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на ефективність виробництва (табл. 3.3).

Таблиця 3.4 - Аналіз показників продукції ПСП «Слобожанщина АГРО» за 2021 – 2023 р.р.

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення (+;-) 2023 р. від		Нормативн е значення
				2021р.	2022р.	
Якість продукції, балів	3,01	3,51	4,02	1,01	0,51	Збільш
Коефіцієнт оновлення продукції	0,33	0,20	0,20	-0,13	-	Збільш
Коефіцієнт стійкості асортименту	0,75	0,80	0,82	0,07	0,02	Збільш

Згідно з аналізом, що базується на поданих показниках, можна відзначити позитивні зміни у рівні якості продукції ПСП «Слобожанщина АГРО». Підвищення рівня якості продукції підтверджується результатами експертної оцінки

У процесі дослідження маркетингової діяльності ПСП «Слобожанщина АГРО» було виявлено, що попит на певні види продукції, зокрема на пшеницю, кукурудзу на зерно та соняшник, став стабільним і стійким. Це явище стало можливим завдяки значному збільшенню обсягів виробництва цих культур у 2022 та 2023 роках, що в свою чергу дозволило господарству укріпити свою позицію на ринку. Пшениця, кукурудза та соняшник: ці культури стали основними на підприємстві завдяки високому попиту і стабільним закупівельним цінам, що забезпечило їх широке виробництво та стабільні обсяги реалізації. Порівняно з 2021 роком, коли попит на сою був нестабільним через її незначну присутність у номенклатурі підприємства, у 2022-2023 роках спостерігається значне зростання коефіцієнта стійкості асортименту. Це свідчить про те, що обсяги виробництва були оптимізовані, і асортимент став більш стабільним. Завдяки масштабному виробництву пшениці, кукурудзи та соняшника у 2022 та 2023 роках, ПСП «Слобожанщина АГРО» змогло зміцнити свої позиції на ринку, що дозволило підвищити коефіцієнт стійкості асортименту і зробити пропозицію більш стабільною. Це підтверджує ефективність маркетингової стратегії господарства, яка сприяла належній адаптації до ринкових умов.

Для подальшого аналізу стійкості розвитку ПСП «Слобожанщина АГРО» пропонуємо оцінити ключові показники, згруповані за трьома основними напрямками: фінансова стійкість, виробнича стійкість і техніко-технологічна стійкість. Це дозволить отримати більш чітке уявлення про поточний стан господарства і визначити пріоритети для подальшого розвитку. (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Оцінка показників стійкості ПСП «Слобожанщина

АГРО»

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення (+;-) 2023 р. від		Нормативне значення
				2021р.	2022р.	
Фінансова стійкість						
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,51	0,69	1,03	0,52	0,33	більше 1
Коефіцієнт фінансової незалежності(коефіцієнт автономії)	0,45	0,48	0,68	0,23	0,19	більше 0,5
Виробнича стійкості						
Частка оборотних активів у майні підприємства	0,29	0,38	0,35	0,06	-0,02	більше 0,6; зростання
Частка запасів в оборотних активах	0,89	0,37	0,84	-0,05	0,47	до 0,5, зменшення
Фондовіддача, тис. грн.	2,44	1,23	1,84	-0,60	0,61	збільшення
Техніко – технологічна стійкість						
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,53	0,18	0,04	-0,49	-0,14	збільшення
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,86	0,79	0,69	-0,18	-0,11	збільшення

Аналіз показників групи фінансової стійкості ПСП «Слобожанщина АГРО» свідчить про наявність значного запасу фінансової міцності, що підтверджується кількома ключовими аспектами:

1. Коефіцієнт поточної ліквідності. Значення цього коефіцієнта в 2023 році повністю відповідає нормативному значенню, що вказує на здатність господарства покривати короткострокові пасиви за рахунок оборотних активів. Це забезпечує фінансову стійкість підприємства в умовах стабільного ринку, а також гарантує його платоспроможність навіть у разі виникнення непередбачуваних обставин. Підвищення цього показника вказує на ефективне управління оборотними активами та стабільний рівень ліквідності.

2. Коефіцієнт автономії. Зростання цього коефіцієнта та його відповідність нормативному значенню свідчать про збільшення частки власного капіталу в загальній структурі капіталу господарства. Це означає,

що ПСП «Слобожанщина АГРО» має більший рівень фінансової незалежності, що дозволяє йому зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування та краще протистояти можливим фінансовим труднощам. Збільшення частки власного капіталу сприяє покращенню фінансової стійкості та зменшенню фінансових ризиків.

3. Відсутність довгострокових зобов'язань. Позитивним аспектом є повна відсутність довгострокових зобов'язань протягом періоду дослідження. Це вказує на здатність господарства здійснювати свою діяльність без необхідності залучення довгострокових кредитів або позик. Така ситуація дозволяє підприємству зберігати високий рівень фінансової гнучкості і здатність оперативно реагувати на зміну умов зовнішнього середовища, а також знижує ризики, пов'язані з обслуговуванням великого боргу.

Таким чином, на основі аналізу фінансової стійкості можна зробити висновок, що ПСП «Слобожанщина АГРО» має достатньо високий рівень фінансової міцності, здатне забезпечити стабільність у короткостроковій перспективі та успішно долати фінансові труднощі. Розширення власного капіталу та відсутність довгострокових зобов'язань підвищують спроможність господарства ефективно управляти своїми фінансами та підтримувати стійкий розвиток.

Для аналізу ефективності використання активів господарства ПСП «Слобожанщина АГРО» важливо розглянути ключові показники рентабельності, які відображають здатність підприємства генерувати прибуток з наявних ресурсів. (табл.3.6).

Таблиця 3.6 – Оцінка показників рентабельності ПСП «Слобожанщина АГРО»

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення (+;-) 2023 р. від		Нормативн е значення
				2021р.	2022р.	
Рентабельність продукції, %	8,19	13,66	16,85	8,66 в.п.	3,19 в.п.	Збільш.
Рентабельність ВК, %	27,07	29,71	26,90	-0,17 в.п.	-2,81 в.п.	Збільш.
Рентабельність А, %	13,93	13,77	15,42	1,49 в.п.	1,65 в.п.	Збільш.

Оцінюючи рентабельність продукції ПСП «Слобожанщина АГРО», можна констатувати, що господарство демонструє позитивну динаміку прибутковості від реалізації продукції. В перерахунку на одну гривню витрат це свідчить про здатність підприємства отримувати більший прибуток при ефективному управлінні витратами. Така позитивна динаміка є результатом впровадження ефективних стратегій виробництва і реалізації, що дозволяє досягти стабільного прибутку в рамках основної діяльності господарства.

Що стосується рентабельності власного капіталу, показник демонструє стабільність за весь період дослідження, без суттєвих коливань. Це свідчить про високий рівень ефективності використання власних фінансових ресурсів, де навіть незначні зміни в прибутковості є свідченням відсутності великих фінансових ризиків для підприємства. Зростання цього показника вказує на позитивну динаміку розвитку та впевненість інвесторів у фінансових можливостях підприємства. Отримання високого прибутку при використанні власних коштів говорить про високу ефективність управління фінансами, а також про кваліфікацію керівництва господарства.

Аналіз ефективності використання активів ПСП «Слобожанщина АГРО» показує поступове підвищення цього показника, що є підтвердженням зростання здатності підприємства генерувати прибуток від своїх активів. Позитивна динаміка рентабельності активів свідчить про те, що господарство покращує управлінські та виробничі процеси, забезпечуючи більш ефективне використання своїх ресурсів. Це також вказує на оптимізацію витрат на виробництво та реалізацію продукції, а також на вдосконалення стратегії інвестицій в основні фонди та технології.

Таким чином, можна зробити висновок, що ПСП «Слобожанщина АГРО» демонструє стабільну та ефективну діяльність за основними фінансовими показниками. Це, в свою чергу, дозволяє планувати подальше розширення та удосконалення бізнесу на основі впровадження інноваційних технологій та підтримки високої фінансової стійкості.

Оцінка соціальної стійкості господарства ПСП «Слобожанщина АГРО» є важливим етапом для визначення стратегічного напрямку розвитку, оскільки вона охоплює аспекти, що безпосередньо впливають на соціальні відносини в організації, її здатність залучати, утримувати та мотивувати працівників, а також на взаємодію з місцевою громадою та розвиток соціальної відповідальності підприємства.

Нами визначено показники соціального розвитку господарства (табл.3.7).

Таблиця 3.7 – Оцінка показників соціальної стійкості ПСП «Слобожанщина АГРО»

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення (+;-) 2023 р. від		Нормативне значення
				2021р.	2022р.	
Плинність кадрів	0,08	0,05	0,06	-0,02	-0,01	Зменш.
Продуктивність праці, грн.	3829,9	3027,6	3284,0	-545,9	256,4	Збільш.
Достатність заробітної плати	0,78	0,73	0,66	-0,12	-0,07	Збільш.

На основі проведеного оцінювання соціальної стійкості ПСП «Слобожанщина АГРО» можна зробити кілька важливих висновків, які свідчать про стабільну соціальну ситуацію в господарстві, а також вказують на області, які потребують подальшої уваги для забезпечення сталого розвитку. Плинність кадрів є на низькому рівні і спостерігається тенденція до її зниження. Це свідчить про те, що працівники задоволені умовами праці та не шукають іншої роботи, що є позитивним показником соціальної стійкості підприємства. Продуктивність праці в ПСП «Слобожанщина АГРО» оцінюється як досить висока. Однак, з огляду на розширення штату працівників, спостерігається деяке її зниження. Це може бути результатом поступового збільшення кількості працівників, що може призвести до тимчасового зменшення ефективності на одиницю праці. Проте важливо, що загальна динаміка чистого доходу від реалізації продукції є позитивною, що компенсує можливі короткострокові втрати продуктивності. Середня заробітна плата в ПСП «Слобожанщина АГРО» має задовільні показники

порівняно з середнім рівнем по галузі (сільське господарство, лісове та рибне господарство). Зростання заробітної плати на 34,9 % впродовж періоду дослідження є позитивним фактором, який підвищує задоволеність працівників та мотивує їх до більшої відданості та ефективності в роботі. Система мотивації і соціальні гарантії в господарстві сприяють стабільності і високому рівню соціальної стійкості. Підвищення заробітної плати та впровадження позитивних змін у трудових умовах можуть бути фактором для подальшого зниження плинності кадрів та підвищення ефективності роботи.

Нами запропоновано рекомендації для покращення соціальної стійкості:

1. Забезпечення умов для подальшого зростання продуктивності праці: Враховуючи зростання штату, важливо забезпечити належні умови для навчання та адаптації нових працівників, що дозволить утримати високу продуктивність на стабільному рівні, навіть за умови збільшення персоналу.

2. Підвищення мотиваційних програм: Впровадження більш гнучких систем мотивації, таких як бонуси за досягнення певних результатів або покращення умов праці, може стимулювати працівників до ще більшої віддачі та досягнення високих результатів.

3. Продовження зростання заробітної плати: Продовження політики підвищення заробітної плати, особливо для кваліфікованих спеціалістів, сприятиме залученню та утриманню талановитих кадрів, що буде позитивно впливати на загальну соціальну стійкість підприємства.

Таким чином, соціальна стійкість ПСП «Слобожанщина АГРО» є на належному рівні, але є можливості для її покращення шляхом удосконалення системи мотивації, розвитку кадрової політики та збереження позитивної динаміки в умовах розширення штату та збільшення середньої заробітної плати.

Для оцінки інформаційної складової розвитку ПСП «Слобожанщина АГРО» використаємо результатами експертної оцінки коефіцієнтів його забезпечення інформацією (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Оцінка показників забезпечення інформацією ПСП «Слобожанщина АГРО», бали

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення (+;-) 2023 р. від		Нормативне значення
				2021р.	2022р.	
Показник якості організації обміну інформацією	2,02	3,51	4,02	2,0	0,5	Збільш.
Показник якості формування єдиного простору інформації	2,03	2,52	3,03	1,0	0,5	Збільш.
Показник якості організації уніфікованого банку інформації	2,04	2,52	3,54	1,5	1,0	Збільш.

Загалом можна зазначити, що показники забезпечення інформацією в ПСП «Слобожанщина АГРО» демонструють певні покращення. Однак, питання формування ефективної маркетингової інформаційної системи в господарстві потребує подальшого удосконалення з боку керівництва, оскільки рівень досліджуваних показників суттєво відхиляється від максимальної експертної оцінки (5 балів). Ці заходи дозволять підвищити ефективність маркетингової інформаційної системи ПСП «Слобожанщина АГРО», знизити відхилення показників від максимальних значень та забезпечити стає зростання та розвиток господарства.

3.3 Оцінка ефективності запровадження обраної стратегії маркетингової діяльності підприємства

Оцінка ефективності запровадження обраної стратегії маркетингової діяльності підприємства є важливим етапом, оскільки дозволяє визначити, наскільки успішно компанія досягла поставлених цілей та чи має можливість коригувати свою діяльність для подальшого розвитку. Оцінка ефективності може бути здійснена за кількома основними критеріями:

1. Фінансові показники:

- Рентабельність: підвищення рентабельності продукції, продажів, активів і власного капіталу свідчить про успіх обраної стратегії. Якщо рентабельність зростає, це підтверджує, що маркетингова стратегія дозволяє ефективно використовувати ресурси та збільшувати прибутковість.

- Обсяг продажів: зростання обсягів продажів або ринку показує, що маркетингова стратегія була успішною в залученні нових клієнтів та зміцненні позицій на ринку.

- Чистий дохід: позитивна динаміка чистого доходу від реалізації продукції є важливим індикатором результативності маркетингових зусиль.

2. Клієнтські показники:

- Задоволеність клієнтів: оцінка рівня задоволеності клієнтів дає змогу визначити, чи відповідає продукція та послуги потребам споживачів. Високий рівень задоволення клієнтів говорить про правильність маркетингових рішень щодо ціноутворення, якості продукції та сервісу.

- Лояльність клієнтів: рівень повторних покупок і тривалість взаємовідносин з клієнтами є важливими показниками ефективності стратегії. Висока лояльність свідчить про те, що маркетингова стратегія створює стійкі та взаємовигідні відносини з клієнтами.

3. Маркетингові показники:

- Частка ринку: оцінка зміни частки ринку дає уявлення про конкурентоспроможність підприємства після впровадження обраної стратегії. Збільшення частки ринку є доказом того, що підприємство успішно привертає нових споживачів та зміцнює свої позиції на ринку.

- Позиціонування на ринку: якщо підприємство змогло досягти бажаного іміджу або позиціонування на ринку (наприклад, як лідер у певному сегменті), то це свідчить про ефективність стратегічного маркетингу.

- Витрати на маркетинг: оцінка співвідношення витрат на маркетинг та отриманого результату (прибуток, нові клієнти, збільшення продажів)

дозволяє визначити, наскільки ефективно витрачаються ресурси на маркетингову діяльність.

4. Операційні показники:

- Оборотність активів: швидка оборотність активів свідчить про ефективне використання ресурсів підприємства для забезпечення реалізації продукції та підтримки фінансової стабільності.

- Продуктивність праці: зростання продуктивності праці та оптимізація процесів показують, що обрана маркетингова стратегія сприяє зростанню ефективності роботи підприємства.

5. Інноваційні та стратегічні показники:

- Розвиток нових продуктів: оцінка кількості нових продуктів або послуг, що були успішно введені на ринок, допомагає визначити, наскільки стратегія інновацій є ефективною.

- Адаптація до змін ринку: оцінка здатності підприємства адаптувати свою стратегію до змін у зовнішньому середовищі (економічні, соціальні, технологічні фактори) дозволяє визначити, наскільки гнучка та стійка маркетингова стратегія.

6. Соціальні та екологічні показники: соціальна відповідальність: оцінка впливу маркетингової стратегії на соціальні та екологічні аспекти діяльності компанії (наприклад, підтримка соціальних ініціатив, екологічні стандарти) є важливим елементом для забезпечення довгострокової стійкості розвитку підприємства.

Таким чином, зростання ключових показників (рентабельність, обсяг продажів, частка ринку) свідчить про позитивний результат від реалізації стратегії. Задоволення та лояльність клієнтів є важливими факторами, що підтверджують правильність маркетингових рішень. Оптимізація витрат на маркетинг та ефективне використання ресурсів є ключовими для підвищення рентабельності підприємства. Підприємство повинно постійно адаптувати свою маркетингову стратегію до змінюваних умов зовнішнього середовища

та внутрішніх потреб для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, ефективність запровадження стратегії маркетингової діяльності підприємства оцінюється через цілу низку фінансових, клієнтських, маркетингових, операційних та інноваційних показників, що дозволяють визначити, наскільки успішно підприємство досягло своїх стратегічних цілей.

Для розрахунку інтегральних значень показників окремих складників розвитку господарства, необхідно застосувати методи інтеграції показників у єдину числову форму для кожного складника (наприклад, фінансова стійкість, рентабельність, соціальна стійкість, маркетингова інформаційна система тощо). Нами визначено показники оцінки складників стратегічного розвитку ПСП «Слобожанщина АГРО» за 2023 р. подано в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 - Оцінка складників стратегічного розвитку ПСП «Слобожанщина АГРО»

Складники розвитку	Оцінка, балів		Відношення розрахункового та еталонного значення показника	Вагомість показника	Зважена оцінка
	розрахунковий показник	еталонний показник			
Показники продукції					0,74
- якість продукції	4,02	5	0,80	0,4	0,32
- коефіцієнт оновлення продукції	3,00	5	0,60	0,3	0,18
- коефіцієнт стійкості асортименту	4,00	5	0,80	0,3	0,24
Показники стійкості					0,72
фінансова стійкість	4,50	5	0,90	0,4	0,36
виробнича стійкість	3,00	5	0,60	0,3	0,18
техніко – технологічна стійкість	3,00	5	0,60	0,3	0,18
Показники рентабельності					0,81
- рентабельність продукції	4,00	5	0,80	0,30	0,24
- рентабельність власного капіталу	3,50	5	0,70	0,35	0,25
- рентабельність активів	4,50	5	0,90	0,35	0,32
Показники соціальної стійкості					0,73

- плинність кадрів	4,50	5	0,90	0,30	0,27
- продуктивність праці	3,50	5	0,70	0,40	0,28
- достатність заробітної плати	3,00	5	0,60	0,30	0,18
Показники забезпечення інформацією					0,71
- якість організації обміну інформацією на підприємстві	4,00	5	0,80	0,35	0,28
- якість формування єдиного простору інформації	3,00	5	0,60	0,30	0,18
- якість організації уніфікованого банку інформації підприємства	3,50	5	0,70	0,35	0,25

Оскільки всі показники мають різну розмірність і потребують оцінки за допомогою експертного методу, ми можемо застосувати наступний підхід для стандартизації та оцінки показників, а також для визначення їх вагомості. Отже, застосовуючи експертний метод, можна ефективно оцінити та стандартизувати різні показники для подальшої інтеграції в загальну стратегію розвитку господарства.

Таким чином, в результаті проведеного оцінювання відзначаємо високі оцінки складників стратегічного розвитку ПСП «Слобожанщина АГРО», серед яких високі коефіцієнти рентабельності.

Для визначення інтегрального показника розвитку ПСП «Слобожанщина АГРО» використовуємо метод середнього геометричного, який дозволяє враховувати як якісні, так і кількісні фактори. Інтегральний показник обчислюється за допомогою формули, що враховує нормалізовані значення окремих показників, кожен з яких оцінюється за допомогою експертного методу. Вага кожного показника також визначається експертним шляхом, залежно від його значущості для конкретного напрямку розвитку господарства.

Розрахунок інтегрального показника передбачає підсумовування значень усіх показників та обчислення їх середнього геометричного, що дасть можливість отримати узагальнену оцінку розвитку господарства. Це

дозволить зробити обґрунтований вибір щодо подальшої стратегії розвитку, враховуючи всі фактори впливу.

Тобто, за визначеною шкалою обґрунтування стратегічного розвитку ПСП та розрахунком інтегральним коефіцієнтом рівня стратегічного розвитку, ми рекомендуємо запровадити маркетингову стратегію ринкової ніші (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Обґрунтування стратегічного вектору розвитку бізнесу ПСП «Слобожанщина АГРО»

Інтегральний показник рівня розвитку підприємства	Шкала обґрунтування стратегічного вектору розвитку підприємства	
	межі значень інтегрального показника розвитку підприємства	стратегія розвитку підприємства
$\sqrt[3]{0,74 * 0,72 * 0,81 * 0,73 * 0,72} = 0,75$	0 - 0,4	Захисна стратегія
	0,41 – 0,73	Пасивно – наступальна стратегія
	0,74 – 0,86	Стратегія ринкової ніші
	0,87 – 1,0	Активно наступальна стратегія

Інтегральний показник рівня стратегічного розвитку господарства значно перевищує середній рівень, що свідчить про прискорене зростання ПСП «Слобожанщина АГРО». З огляду на темпи зростання ринкової ніші, альтернативними стратегіями для підприємства можуть бути: стратегія виходу за межі ніші або стратегія лідерства в межах цієї ніші. (рис. 3.2).

Темпи розвитку <u>ніщера</u>	Темпи зростання ніші	
	Зменшуються	Збільшуються
Зменшується	Стратегія підтримання позицій	Стратегія інтеграції
Прискорений	Стратегія виходу за межі ніші	Стратегія лідерства в ніші

Рисунок 3.2 – Маркетингові стратегії в залежності від співвідношення темпів зростання ніші і ніщера

У разі продовження тенденції прискореного зростання як для самої

ніші, так і для позицій підприємства, стратегія лідерства в ніші є доречною. Це означає, що за умови розширення ринкових можливостей ніші та наявності достатніх внутрішніх ресурсів для їх реалізації, ПСП «Слобожанщина АГРО» може стати лідером у своїй ніші. Проте цей стратегічний напрямок буде досяжний лише після того, як підприємство зміцнить свій внутрішній потенціал.

Ми вважаємо, що для ПСП «Слобожанщина АГРО» більш прогнозованою та ефективною є стратегія виходу за межі ніші. У разі, коли темпи зростання підприємства перевищують темпи розвитку самої ніші, у нього з'являється можливість і потреба виходу на інші ринки, не відмовляючись від основного бізнесу. Це дозволяє застосовувати стратегії зростання та диверсифікації для подальшого розвитку та розширення.

Таким чином, результатом правильно визначеної та обґрунтованої стратегії розвитку має стати формулювання ключових напрямів діяльності господарства, які забезпечать його стійкий розвиток у перспективі та зміцнять його ринкове становище. На наш погляд, запропонована стратегія повинна служити основою для відбору стратегічних проектів, які найбільше відповідають основним цілям і завданням підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано вирішення актуального завдання щодо формування маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства, що в свою чергу дозволило сформулювати висновки теоретичного та практичного характеру.

Дослідивши діяльність підприємства було встановлено, що основним видом діяльності підприємства є вирощування та реалізація сільськогосподарської продукції. Дослідження показали, що обсяг товарної

продукції у 2021-2023 р.р. зменшився на 199166 тис. грн. Причиною цього стало скорочення виручки від реалізації соняшнику на 233687,8 тис. грн. Однак сума виручки від реалізації по зерновим та зернобобовим на 34521,9 тис. грн. Найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції становлять зернові та зернобобові – 76,5 %, а питома вага соняшника - 23,5%. Тобто, підприємство має зерново-соняшникову спеціалізацію.

Тенденції, які склалися на підприємстві, підтверджують неефективне використання землі, робочої сили та фондів. Рівень рентабельності скоротився на 28,55 п. в., за рахунок скорочення чистого прибутку на 84,1%, тоді як собівартість зросла 18,3 %. В результаті фінансово-економічні показники підприємства значно погіршилися.

Щодо маркетингової діяльності, то підприємство застосовує всі чотири елементи комплексу маркетингу. Кожен з елементів маркетингового комплексу (продукт, ціна, місце та просування) має свої власні характеристики і завдання, однак їхня взаємодія створює ефект, який вищий за суму окремих результатів.

Нами проведено SWOT - аналіз ПСП «Слобожанщина АГРО». На основі цього, нами запропоновані стратегічні напрямки діяльності:

5. Розширення асортименту продукції: залучення нових продуктів, таких як органічні культури, з додатковою доданою вартістю.

6. Впровадження нових агротехнологій та автоматизації виробничих процесів: зниження витрат і підвищення ефективності виробництва.

7. Розширення експортних можливостей: залучення нових ринків і пошук можливостей для експортної діяльності.

Адаптація до змін кліматичних умов: впровадження агротехнологій, які дозволяють протистояти зміні клімату та мінімізувати негативний вплив погодних умов.

На основі проведеного PESTLE-аналізу виявлені основні чинники впливу зовнішнього середовища на формування маркетингової стратегії

функціонування підприємства. Тому, нами запропоновані стратегічні напрямки діяльності:

8. Розширення асортименту продукції: залучення нових продуктів, таких як органічні культури, з додатковою доданою вартістю.

9. Впровадження нових агротехнологій та автоматизації виробничих процесів: зниження витрат і підвищення ефективності виробництва.

10. Розширення експортних можливостей: залучення нових ринків і пошук можливостей для експортної діяльності.

Адаптація до змін кліматичних умов: впровадження агротехнологій, які дозволяють протистояти зміні клімату та мінімізувати негативний вплив погодних умов. Серед позитивних чинників слід назвати зокрема: збільшення обсягу продукції; зменшення собівартості; оновлення автопарку; залучення інвестицій до галузі. Серед негативних: недостатність державної підтримки галузі; підвищення цін на паливо та запчастини.

Нами проведена стратегічна оцінка напряму розвитку ПСП «Слобожанщина АГРО». Також спостерігається вирівнювання середніх оцінок за різними розділами, що вказує на збалансованість управлінських рішень та ефективну реалізацію стратегічних завдань. Така тенденція свідчить про правильний вибір стратегічного напряму розвитку, який забезпечує гармонійне функціонування господарства та підвищення ефективності його діяльності. Підвищення середньої стратегічної оцінки та збалансованість показників за розділами є свідченням прогресу в управлінні господарством і раціональності обраної стратегії розвитку. Проте подальша увага до оптимізації слабких напрямів дозволить ПСП «Слобожанщина АГРО» ще більш ефективно досягати своїх цілей і зміцнювати позиції на ринку.

Зростання ключових показників ефективності господарства підтверджують, що застосування комплексного підходу до реалізації стратегій інтенсивного росту є ефективним інструментом розвитку

маркетингової діяльності ПСП «Слобожанщина АГРО» та сприяє його конкурентоспроможності на ринку. ПСП «Слобожанщина АГРО» демонструє ефективну адаптивність у товарній політиці, своєчасно реагуючи на зміни попиту та забезпечуючи оптимізацію асортименту задля досягнення максимального економічного ефекту. Такий підхід сприяє збереженню та розширенню ринкових позицій підприємства. У межах реалізації стратегії глибокого проникнення, ПСП «Слобожанщина АГРО» активно працює над збільшенням частки ринку своїх основних товарів: пшениці, кукурудзи, соняшнику.

Нами визначено стратегічні цілі розвитку підприємства. Цілі можуть бути:

- фінансовими: збільшення прибутку, доходу, рентабельності, зменшення витрат;
- ринковими: збільшення частки на ринку, залучення нових клієнтів, розширення географії присутності;
- операційними: вдосконалення виробничих процесів, підвищення якості продукції, зменшення термінів виготовлення або доставки товарів;
- інноваційними: розробка нових продуктів або послуг, впровадження нових технологій;
- соціальними та екологічними: підвищення рівня соціальної відповідальності підприємства, зниження впливу на навколишнє середовище.

Нами проведена оцінка функціонування системи моніторингу ринкового середовища. В результаті встановлено: низький рівень функціонування системи моніторингу; Збільшення кількості інструментів взаємодії з ринком; більше інструментів взаємодії з ринком, таких як аналіз конкурентів, моніторинг ринкових трендів, використання сучасних технологій для прогнозування попиту.

Тому, нами запропоновані рекомендації, щодо запровадження стратегічного моніторингу та прогнозування розвитку підприємства ПСП «Слобожанщина АГРО»:

4. Запровадження наукових методів прогнозування: рекомендується впровадити наукові методи прогнозування, включаючи кількісні аналізи, економетричні моделі та використання програмного забезпечення для збору та аналізу даних про конкурентів і ринок.

5. Створення відділу моніторингу та прогнозування: Створення спеціалізованого відділу моніторингу та прогнозування дозволить ПСП «Слобожанщина АГРО» здійснювати більш точне прогнозування, реагувати на зміни ринку та впроваджувати стратегії розвитку на основі об'єктивних даних.

Інвестування в кадри: Важливо інвестувати в розвиток кваліфікованих фахівців, які зможуть впровадити передові методи моніторингу та прогнозування. Це дозволить не тільки підвищити якість прогнозів, а й створить основу для стратегічного розвитку на довгострокову перспективу.

Для ефективного оцінювання розвитку підприємства нами використовуються різноманітні фінансові та економічні показники, які дозволяють здійснити комплексний аналіз його стану, виявити потенціал для зростання та покращення. Серед найпопулярніших таких показників можна виділити наступні: коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт автономії; рентабельність власного капіталу, рентабельність активів; коефіцієнт придатності основних фондів, фондівіддачу; коефіцієнт оборотності капіталу; рентабельність продукції, рентабельність продажів; динаміку виробітку на одного працівника; питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію тощо.

Нами визначено показники оцінки складників стратегічного розвитку ПСП «Слобожанщина АГРО» за 2023 р. Таким чином, в результаті проведеного оцінювання відзначаємо високі оцінки складників стратегічного розвитку ПСП «Слобожанщина АГРО», серед яких високі коефіцієнти

рентабельності. Тобто, за визначеною шкалою обґрунтування стратегічного розвитку ПСП та розрахованим інтегральним коефіцієнтом рівня стратегічного розвитку, ми рекомендуємо запровадити маркетингову стратегію ринкової ніші

Таким чином, результатом правильно визначеної та обґрунтованої стратегії розвитку має стати формулювання ключових напрямів діяльності господарства, які забезпечать його стійкий розвиток у перспективі та зміцнять його ринкове становище. На наш погляд, запропонована стратегія повинна служити основою для відбору стратегічних проектів, які найбільше відповідають основним цілям і завданням підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Barney J. B., Hesterly W. S. Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases. Pearson, 2019.
2. Ho J.K.K. Formulation of a systemic PEST analysis for strategic analysis. *European academic research*. 2014. № 5. P. 6478 – 6492.
3. Kilani Y. M. SMART Business Role in Supporting Marketing Strategies among Telecommunication Organizations in Jordan. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*. 2021. Т. 12. № 6. С. 4568-4582.
4. Mandych O., Mykytas A., Lyshenko M. Strategic marketing management in the context of business process reengineering. Mechanisms for ensuring innovative development of entrepreneurship: *monograph*. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022. P. 180 -194.
5. Ustik T., Furman D., Savenko O. Marketing management of staff development of an innovation-oriented enterprise in the conditions of digitalization, dynamic changes and security challenges. Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 4: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2023. Czech Republic. pages 258-265.
6. Багорка М. О., Устік Т.В. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій*. Вип. 5. 2022. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-04-01/2022-5-04-01> (дата звернення: 22. 03. 2024).
7. Балабанова Л.В, Холод В.В., Балабанова І.В. Стратегічний маркетинг: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
8. Богданов В. Етапи формування маркетингової стратегії іт-підприємств. *Економіка та суспільство*, 2023. №58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3320> (дата звернення 10.11.2024).
9. Бутенко В., Тоюнда А. Формування маркетингової стратегії підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. №24. С.61-67. URL:

<http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/521> (дата звернення 10.11.2024).

10. Гелевачук З. Й. Концепція формування маркетингової стратегії розвитку підприємства *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. С. 449.

11. Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 197-203.

12. Деревльов В.Л. Роль маркетингового потенціалу у забезпеченні розвитку підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Випуск 3-1 (46) 2018. С.118-123. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/46_1_2018/27.pdf (дата звернення: 11.12.2023).

13. Євтушенко Г.В., Суза А.В., Харькова В.Є. Особливості сучасних маркетингових стратегій українських підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. № 10. С. 75-81. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2019/40-2019/12.pdf> (дата звернення 22.12.2023).

14. Забаштанська Т. В., Вербівська Л. В. Сутність е-маркетингу та його роль у розвитку підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 35. С. 529–535. URL: http://www.market.infr.od.ua/journals/2019/35_2019_ukr/85.pdf (дата звернення 22.02.2024).

15. Кустріч Л.О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Вісник ХДУ*. № 33. 2019. С. 112-116.

16. Ковальчук В.В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання економіка. *Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 9. С.156-165 URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/i54Dl1knlfqQu5BCrEue.pdf>. (дата звернення 22.09. 2024).

17. Лищенко М. О., Макаренко Н. О. Теоретичні основи маркетингової концепції управління та формування стратегії розвитку підприємства в умовах сталості. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 33 – 40. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ujae_2023_r01_a5.pdf (дата звернення 22.02.2024).

18. Лищенко М.О. Маркетинговий інструментарій стратегічних альтернатив управління підприємством як складова методології прикладних досліджень в маркетингу. *Вісник Харківського національного агарного університету ім.В.В. Докучаєва*. Серія «Економічні науки». 2021. № 2, Том 1. С.247 - 261. URL:

19. Матузка О.В., Мороз І.О. Теоретичні основи планування маркетингової стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 5 листопада 2024 р. Державний біотехнологічний ун-т. Харків, 2024. С. 215-216.*

20. Муштай В.А. Механізм формування стратегічних напрямів стабілізації та розвитку підприємств. *«Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору»:* матеріали IV Міжнародної науково – практичної конференції (заочна форма). м. Полтава, 24 березня 2021 року. С. 224 – 228.

21. Муштай В.А. Планування інновацій в системі стратегічного управління підприємством. *Сучасні проблеми менеджменту: матеріали XVIII міжнародної науково-практичної конференції*. м. Київ, 28 жовтня 2022 року. Київ. 2022. С.185 – 186.

22. Навроцька Т.А., Шевченко І.Б., Шендерівська Л.П., Петренко О. І. Адаптивний менеджмент маркетингової підсистеми інноваційно орієнтованого підприємства в умовах діджиталізації, глобалізації та активізації безпекових механізмів. *Формування ринкових відносин в Україні*. №. 1 (260). 2023. С. 66-73.

23. Нечипоренко В.В., Черніговець М.М. Стратегічні рішення підприємства по формуванню товарного асортименту *Маркетингове забезпечення продуктового ринку. Збірник тез XI Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Полтава, 16 квітня 2019 року). Полтава: ПДАА. 2019. С. 95.

24. Онопрієнко І.М., Шумкова О.В. Стратегічне планування нової продукції у маркетинговій діяльності промислового підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. №6 (33). С.121-127.

25. Петрова І.Л., Лойко Є.М. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки університету «Крок»*. 2022. № 1(65). С. 94-104. URL: <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/486/> (дата звернення 01.05.2024).

26. Прокопенко І.Ф., Радченко Л.П., Соляр В.В., Цянь Чжу. Маркетингова стратегія як засіб розширення горизонтів діяльності підприємства в контексті сучасних ринкових тенденцій. *Збірник наукових праць ХНПУ імені Г. С. Сковороди «Економіка»*. 2021. №5. С. 4-27 URL: <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/economics/article/view/3671> (дата звернення 01.05.2024).

27. Стадник В., Йохна В., Хрущ В. Інформаційне забезпечення стратегічного маркетингу для реалізації потенціалу розвитку торговельних підприємств в умовах безпекових викликів. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»*. С. 173-181. URL: file:///C:/Users/Admin/Downloads/MDES_5_25.pdf (дата звернення 01.05.2024).

28. Тимошенко О.В. Ключові компоненти системи забезпечення стратегічного маркетингу на підприємстві. *Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 21-22 березня 2024 року). Харків: ДБТУ. Ч. 2. 2024. С. 549-551.

29. Устік Т. В., Гіржева О. М. Архітектоніка механізму інформаційної підтримки стратегічного управління маркетингом і збутом в аграрному підприємстві. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 1. С. 64-70.

30. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/6.pdf (дата звернення 10.05.2024).

31. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. №9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/65.pdf. (дата звернення 10.05.2024).