

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« ____ » _____ **2026 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ
СТРАТЕГІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА»**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Андрій БОЛЬБУТ

**Науковий керівник,
доцентка**

Інна ЗАСТАВА

Дніпро – 2026

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри,

д.держ. упр., проф.

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**

«_____» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Больбута Андрія Руслановича

1. Тема роботи: «Удосконалення управління маркетинговими стратегіями підприємства»

Науковий керівник: Застава Інна Анатоліївна, старший викладач

затверджені наказом по ДДАЕУ від «_____» _____ 20__ р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «_____» _____ 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: для проведення дослідження було використано статистичні та бухгалтерські форми звітності ТОВ «Баглійський елеватор», виробничо-фінансова документація підприємства, бізнес-плани, наукові публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців, нормативно-довідникові дані.

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

1. Теоретичні засади управління маркетинговими стратегіями підприємства. 2. Аналіз системи управління маркетинговими стратегіями ТОВ «Баглійський елеватор». 3. Напрями удосконалення управління маркетинговими стратегіями елеватора. Висновки та пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Ключові особливості маркетингової стратегії підприємства. 2. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. 3. Структура грошових доходів за асортиментом продукції та видами послуг в 2025 р., %. 4. Динаміка основних результативних показників діяльності ТОВ «Баглійський елеватор». 5. PEST-аналіз зовнішнього середовища діяльності елеватора. 6. SWOT-модель стратегічного розвитку елеватора. 7. Оцінка стратегічного рівня елеватора. 8. Стратегічні орієнтири розвитку ТОВ «Баглійський елеватор». 9. Система стратегічних цілей ТОВ «Баглійський елеватор» на перспективу. 10. Матриця SPACE для подальшого розвитку елеватора. 11. Комплексна система стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Баглійський елеватор» та очікувані результати їх реалізації. 12. Прогнозний бюджет реалізації заходів щодо удосконалення управління маркетинговими стратегіями ТОВ «Баглійський елеватор». 13. Порівняльна характеристика фактичних і прогнозних економічних показників діяльності ТОВ «Баглійський елеватор».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « _____ » _____ 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Обрання теми дослідження та розроблення плану підготовки кваліфікаційної роботи	Вересень 2025 р.	
2.	Теоретичні засади управління маркетинговими стратегіями підприємства	Вересень 2025 р. – листопад 2025 р.	
3.	Аналіз системи управління маркетинговими стратегіями ТОВ «Баглійський елеватор»	Грудень 2025 р. – березень 2026 р.	
4.	Напрями удосконалення управління маркетинговими стратегіями елеватора	Квітень – травень 2026 р.	
5.	Узагальнення результатів дослідження, формулювання висновків і пропозицій	Травень 2026 р.	
6.	Підготовка доповіді та презентаційних матеріалів для захисту кваліфікаційної роботи	Червень 2026 р.	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Андрій БОЛЬБУТ

Керівник роботи

(підпис)

Інна ЗАСТАВА

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, роль та види маркетингових стратегій у діяльності підприємства	7
1.2. Методичні підходи до формування та оцінювання ефективності маркетингових стратегій підприємства	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ ТОВ «БАГЛІЙСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР»	21
2.1. Оцінка сучасного стану та результатів діяльності елеватора	21
2.2. Оцінка діючої маркетингової стратегії та ефективності маркетингової діяльності підприємства	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ ЕЛЕВАТОРА	39
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення управління маркетинговими стратегіями ТОВ «Баглійський елеватор»	39
3.2. Економічне обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення управління маркетинговими стратегіями елеватора	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Функціонування підприємств відбувається під впливом численних різноманітних чинників, серед яких мають місце такі як загострення конкурентної боротьби, нестабільність ринкової кон'юнктури, трансформація споживчих запитів та активізація глобалізаційних процесів. За таких обставин особливої важливості набуває ефективне управління маркетинговими стратегіями, оскільки саме від якості маркетингових рішень значною мірою залежить здатність підприємства передувати та адаптуватися до мінливого середовища, формувати конкурентні переваги, розширювати канали збуту та забезпечувати стабільне зростання результативності діяльності. Для суб'єктів агропромислового сектору, зокрема елеваторних підприємств, питання розробки та реалізації маркетингових стратегій має особливе значення, що зумовлено залежністю їхньої діяльності від стану аграрного ринку, цінової динаміки на аграрну продукцію, розвитку логістичних систем та ефективності взаємодії з контрагентами [7].

Додаткові виклики, пов'язані з воєнними подіями та необхідністю відновлення національної економіки, актуалізують потребу в пошуку нових підходів до управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. Раціонально сформована маркетингова стратегія виступає важливим інструментом забезпечення стійкого функціонування підприємств, сприяє підвищенню рівня їх конкурентоздатності, зміцненню ринкових позицій та створенню передумов для довгострокового розвитку. Саме тому дослідження напрямів удосконалення системи управління маркетинговими стратегіями елеватора є важливим науковим завданням, вирішення якого дозволить сформувати дієві рекомендації щодо підвищення ефективності його діяльності.

Теоретичні та практичні аспекти формування, реалізації та управління маркетинговими стратегіями підприємства знайшли відображення у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців. Значний внесок у розвиток

теорії маркетингу та формування маркетингових стратегій здійснили такі зарубіжні та вітчизняні науковці, як Г. Армстронг, І. Ансофф, П. Друкер, Ф. Котлер, Г. Кіндрацька, О. Кузьмін, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, П. Друкер, Л. Балабанова, С. Войтович, С. Гаркавенко, С. Ілляшенко, В. Кардаш, Є. Крикавський, Н. Куденко, Р. Логоша, А. Старостіна та інші. Незважаючи на значну кількість досліджень, питання вдосконалення управління маркетинговими стратегіями підприємств саме елеваторної промисловості потребують подальшого дослідження з урахуванням сучасних економічних викликів та особливостей функціонування елеваторів.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення управління маркетинговими стратегіями ТОВ «Баглійський елеватор» з метою підвищення ефективності його діяльності та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні засади управління маркетинговими стратегіями підприємства;
- розглянути основні підходи до процесу формування та реалізації маркетингових стратегій;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність підприємства;
- оцінити сучасний стан системи управління маркетинговими стратегіями підприємства;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення управління маркетинговими стратегіями підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговими стратегіями ТОВ «Баглійський елеватор» м. Кам'янське Дніпропетровської області.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів формування, реалізації та удосконалення управління маркетингових стратегій підприємства в сучасних умовах господарювання.

Під час виконання роботи було використано статистичні та економічні методи дослідження: теоретичне узагальнення, аналіз і синтез, метод порівняння, статистичні методи (для аналізу фінансово-господарських показників діяльності підприємства), графічний метод (для наочного відображення результатів дослідження), метод системного підходу (дав можливість комплексно оцінити стан маркетингової діяльності підприємства та визначити напрями її вдосконалення).

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань маркетингу та стратегічного управління, статистичні матеріали, дані офіційних державних установ, фінансова та статистична звітність ТОВ «Баглійський елеватор», виробничі й фінансові плани підприємства, внутрішня документація, а також матеріали періодичних видань та електронних інформаційних ресурсів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення управління маркетинговими стратегіями ТОВ «Баглійський елеватор», реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності маркетингової діяльності, зміцненню конкурентних переваг підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в умовах сучасного ринкового середовища

Структура кваліфікаційної роботи охоплює вступ, три розділи, висновки та пропозиції. Текст роботи викладено на 62 сторінках. Аналітичні матеріали представлені у вигляді 14 таблиць та 9 рисунків. Під час виконання дослідження було опрацьовано та використано 52 літературних джерела, що становлять теоретичну й методичну основу кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, роль та види маркетингових стратегій у діяльності підприємства

У новітніх умовах розвитку ринкової економіки успішна діяльність підприємства значною мірою залежить від здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, враховувати потреби споживачів та ефективно використовувати наявні ресурси. Одним із найважливіших інструментів стійкого розвитку підприємства є маркетингова стратегія, яка визначає довгострокові напрями розвитку компанії на ринку та сприяє досягненню поставлених цілей [6].

Маркетингова стратегія представляє собою комплекс взаємопов'язаних рішень і заходів, спрямованих на формування та реалізацію конкурентних переваг підприємства шляхом задоволення потреб цільових споживачів. Вона визначає основні напрями маркетингової діяльності, механізми взаємодії з ринком, способи просування товарів і послуг, а також принципи формування асортиментної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства [5].

Вирішальною метою маркетингової стратегії є забезпечення відповідності маркетингових цілей компанії її ресурсному потенціалу, ринковим умовам і запитам клієнтів, а також ефективне використання власних конкурентних переваг та слабких сторін конкурентів. Реалізація такої стратегії сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства та покращенню фінансового стану.

Водночас окремі напрями маркетингової діяльності характеризуються підвищеною складністю, що пов'язано зі специфікою функціонування підприємств у різних галузях економіки. Особливості виробничих процесів,

техніко-технологічні чинники, сезонний характер виробництва чи надання послуг, а також різний рівень еластичності попиту зумовлюють необхідність застосування спеціальних маркетингових інструментів. За таких умов підприємствам важливо забезпечувати гнучку адаптацію своєї діяльності до змін ринкового середовища та вимог споживачів.

Розкриття змісту «маркетингової стратегії» різними науковцями представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування дефініції «маркетингова стратегія»

Автор	Характеристика терміну «маркетингова стратегія»
Армстронг Г.	«Генеральна програма діяльності на цільових ринках, яка включає головні напрями маркетингової діяльності фірми та інструментарій комплексу маркетингу» [3].
Балабанова Л.	«Основні напрями зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації; засіб досягнення маркетингових цілей» [5].
Гаркавенко С.	«Детальний всебічний план досягнення маркетингових цілей» [7, с. 191].
Котлер Ф.	«Логічна схема побудови маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання. Вона складається з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу і рівня витрат на маркетингові заходи» [22].
Кузьминчук Н.В., Писаревська Г.І., Ляшенко В.В.	«Це складова загальної стратегії підприємства, що включає послідовність дій для досягнення максимізації обсягів продажів і прибутку на довготривалу перспективу, досягнення максимального рівня лояльності споживачів» [25].
Куденко Н.	«Напрямок (вектор) дій підприємства зі створення його цільових ринкових позицій» [24].
Ламбен Ж.-Ж.	«Систематичний та безперервний аналіз потреб і запитів ключових споживчих груп, а також розробка та виробництво товару (послуги), що дозволить компанії обслуговувати вибрані групи чи сегменти більш ефективно, ніж конкуренти; вивчення потреб та платоспроможного попиту споживача» [23].

На сьогодні в наукових джерелах сформувалася значна кількість підходів до дослідження та трактування поняття «маркетингова стратегія».

Так, одні науковці розглядають маркетингову стратегію як довгостроковий план дій, спрямований на досягнення стратегічних цілей

підприємства через вивчення ринку, аналіз конкурентного середовища та ефективне використання маркетингових інструментів. Головною метою маркетингової стратегії є забезпечення стабільного розвитку підприємства, зміцнення його ринкових позицій і формування стійких конкурентних переваг [3, 5, 7, 21].

Інші дослідники трактують маркетингову стратегію як складову загальної стратегії підприємства, що визначає напрями його взаємодії з ринком, споживачами та конкурентами. На їхню думку, маркетингова стратегія є системою управлінських рішень, спрямованих на вибір цільових сегментів, формування ринкової пропозиції та позиціонування продукції [2, 34, 35]. Водночас усі наукові підходи об'єднує спільна ідея, що маркетингова стратегія покликана забезпечити формування конкурентних переваг, ефективне використання ресурсів підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

На основі проведеного дослідження вважаємо, що маркетингова стратегія – це комплексна система довгострокових управлінських рішень і маркетингових заходів, спрямованих на дослідження ринку, вибір цільових сегментів, формування конкурентних переваг, створення цінності для споживачів та забезпечення стійкого розвитку підприємства шляхом ефективного використання інструментів маркетингу й адаптації до змін зовнішнього середовища.

Запропоноване визначення, на відміну від існуючих, поєднує стратегічний і ринково орієнтований підходи, акцентуючи увагу не лише на плануванні маркетингової діяльності, а й на необхідності її постійної адаптації до змін конкурентного середовища та потреб споживачів.

Маркетингова стратегія виступає одним із ключових елементів стратегічного управління підприємством, оскільки визначає пріоритетні напрями його розвитку та принципи взаємодії з ринком. Вона окреслює модель поведінки підприємства стосовно цільових споживачів і конкурентів, забезпечуючи досягнення визначених маркетингових цілей у довгостроковій

перспективі. Основою її формування є результати комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та адаптувати діяльність до нових умов.

За своєю сутністю маркетингова стратегія є невід'ємною складовою загальної стратегії підприємства та формується відповідно до її пріоритетів. Процес її розроблення має системний і послідовний характер, охоплюючи взаємопов'язані етапи аналізу, планування, реалізації та контролю, які повторюються циклічно в міру зміни умов функціонування підприємства.

Ефективність маркетингової стратегії значною мірою залежить від наявності характерних ознак, що забезпечують її практичну результативність і сприяють формуванню оптимального комплексу маркетингу. Саме сукупність цих особливостей створює основу для зміцнення ринкових позицій підприємства, підвищення його конкурентоздатності та досягнення стійких переваг (рис. 1.1) [49].

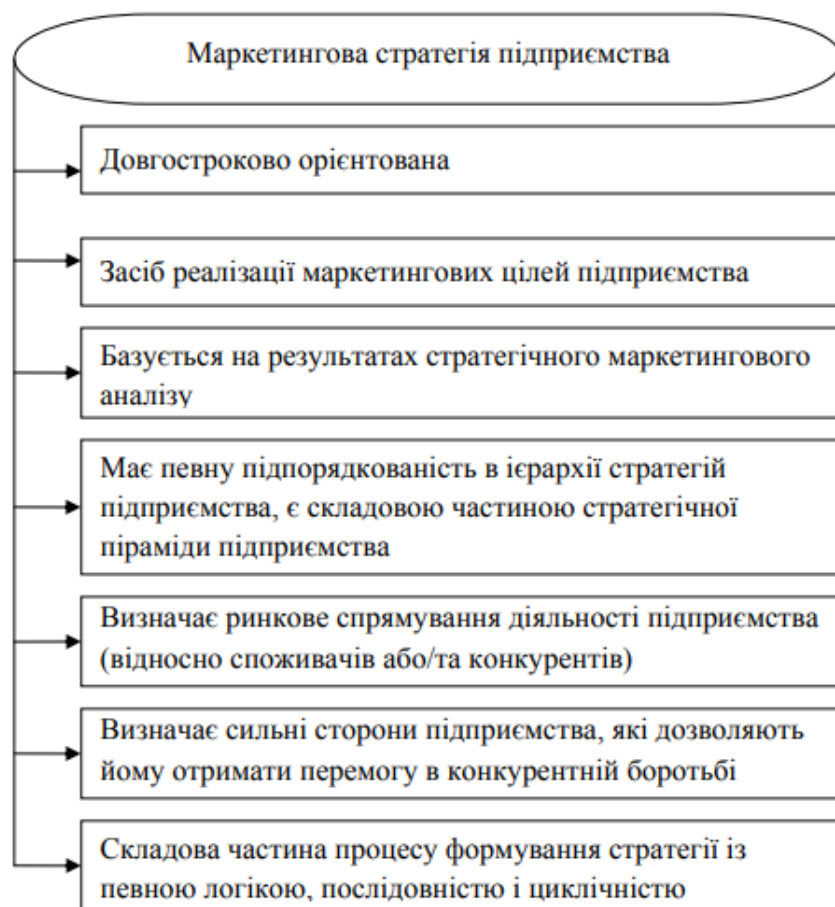


Рис. 1.1. Ключові особливості маркетингової стратегії підприємства

Роль маркетингової стратегії в діяльності підприємства є дуже важливою, оскільки вона забезпечує формування довгострокових орієнтирів розвитку, сприяє підвищенню ефективності управління та створенню стійких конкурентних переваг [25]. Основні напрями її впливу на функціонування підприємства наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Роль маркетингової стратегії в діяльності підприємств

Ефективна маркетингова стратегія базується на глибокому аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Для цього використовуються такі методи, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентів, сегментація ринку та дослідження споживчої поведінки. Результати аналізу дозволяють підприємству визначити власні сильні та слабкі сторони, оцінити ринкові можливості й загрози та обрати найбільш доцільний напрям розвитку [28].

У практиці маркетингового управління застосовуються різні види маркетингових стратегій, які класифікуються за різними ознаками.

За напрямом розвитку підприємства виділяють:

- стратегію проникнення на ринок, що передбачає збільшення обсягів продажу існуючих товарів на наявних ринках;
- стратегію розвитку ринку, спрямовану на вихід підприємства на нові географічні або споживчі сегменти;
- стратегію розвитку товару, яка полягає у вдосконаленні існуючих товарів або створенні нових продуктів;
- стратегію диверсифікації, що передбачає освоєння нових ринків із новими товарами.

За конкурентною поведінкою підприємства розрізняють:

- стратегію лідерства за витратами;
- стратегію диференціації;
- стратегію фокусування на окремому сегменті ринку;
- стратегію ринкового лідера;
- стратегію претендента на лідерство;
- стратегію послідовника;
- стратегію ринкової ніші.

За елементами комплексу маркетингу (4P) маркетингові стратегії поділяються на:

- товарну стратегію;
- цінову стратегію;
- збутову стратегію;
- комунікаційну стратегію [7, 29, 34].

В умовах цифрової трансформації економіки особливого значення набувають цифрові маркетингові стратегії, які базуються на використанні інтернет-маркетингу, соціальних мереж, контент-маркетингу, пошукової оптимізації (SEO), контекстної реклами та маркетингової аналітики. Застосування сучасних цифрових інструментів дозволяє підприємствам більш ефективно взаємодіяти зі споживачами, підвищувати впізнаваність бренду та збільшувати обсяги продажу [6, 31].

Отже, маркетингова стратегія є ключовим елементом системи управління підприємством, що забезпечує його конкурентоспроможність, адаптацію до змін зовнішнього середовища та досягнення довгострокових цілей розвитку. Правильно обрана та ефективно реалізована маркетингова стратегія сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства, підвищенню рівня лояльності споживачів і забезпеченню стабільного економічного зростання [39].

1.2. Методичні підходи до формування та оцінювання ефективності маркетингових стратегій підприємства

Формування ефективної маркетингової стратегії є одним із найважливіших завдань управління підприємством в сучасних ринкових умовах. Від правильності вибору стратегічного напрямку розвитку залежить імідж підприємства, його фінансова стійкість та здатність адаптуватися до змін потреб споживачів. Саме тому особливого значення набувають методичні підходи до формування маркетингових стратегій та оцінювання результативності їх реалізації [41].

Процес формування маркетингової стратегії це певна послідовність взаємопов'язаних етапів, спрямованих на визначення найкращого способу досягнення маркетингових цілей підприємства. Основою розроблення стратегії є системний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства [43].

Першим етапом формування маркетингової стратегії є проведення комплексного маркетингового аналізу, що являє собою систематичний процес збору, обробки та оцінювання інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування підприємства. Його основною метою є виявлення ринкових можливостей, потенційних загроз, сильних і слабких сторін підприємства, а також визначення факторів, що впливають на конкурентоспроможність та ефективність діяльності.

Маркетинговий аналіз створює інформаційну основу для прийняття стратегічних управлінських рішень. Від якості та повноти проведеного аналізу суттєво залежить успішність майбутньої маркетингової стратегії, її відповідність ринковим умовам та спроможність досягти стратегічних цілей.

У процесі аналізу досліджується вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства, оскільки саме воно формує умови функціонування суб'єкта господарювання та визначає можливості його розвитку. Фактори зовнішнього середовища можуть прямо чи опосередковано впливати на діяльність підприємства, але перебувають поза межами і є неконтрольованими. Своєчасне виявлення сили впливу таких факторів дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, мінімізувати ризики та використовувати нові можливості для подальшого функціонування та розвитку [49].

Дослідження зовнішнього середовища традиційно включає аналіз макросередовища та мікросередовища. До макросередовища відносяться загальні фактори, які впливають на діяльність усіх підприємств певної галузі або економіки загалом. До основних складових макросередовища належать політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори. Для їх дослідження найчастіше використовується PESTEL-аналіз [22, 23].

Політичні фактори включають державну політику, рівень політичної стабільності, податкову систему, зовнішньоекономічні відносини, регуляторну діяльність органів влади та державну підтримку окремих галузей. Для відчизняних підприємств особливе значення мають питання державного регулювання бізнесу, податкових змін та впливу воєнного стану на економічну діяльність.

Економічні фактори характеризують загальний стан економіки країни та її вплив на ринок. До них належать рівень інфляції, валютний курс, платоспроможність населення, рівень безробіття, процентні ставки, темпи економічного зростання та інвестиційний клімат. Зміни економічної ситуації

безпосередньо впливають на купівельну спроможність споживачів і результати діяльності підприємств.

Соціальні фактори пов'язані зі змінами демографічної структури населення, рівнем освіти, культурними цінностями, стилем життя та споживчими перевагами. Оцінювання впливу цих факторів дозволяє підприємству краще розуміти потреби споживачів та адаптувати свою продукцію до змін у суспільстві.

Технологічні фактори характеризують розвиток науки, техніки та цифрових технологій. Впровадження інновацій, автоматизація бізнес-процесів, розвиток електронної комерції та цифрового маркетингу створюють нові можливості для підвищення ефективності діяльності підприємств та посилення їх конкурентних позицій.

Екологічні фактори набувають дедалі більшого значення в умовах концепції сталого розвитку. Вони охоплюють питання раціонального використання природних ресурсів, екологічної безпеки виробництва, утилізації відходів та дотримання екологічних стандартів.

Правові фактори визначають законодавчі вимоги до діяльності підприємств, включаючи норми господарського, трудового, податкового, антимонопольного та маркетингового законодавства. Відповідність діяльності підприємства чинним правовим нормам є важливою умовою його стабільного функціонування [5].

Мікросередовище підприємства являє собою сукупність суб'єктів ринкового середовища, з якими воно здійснює безпосередню взаємодію у процесі господарської діяльності. Елементи мікросередовища мають прямий вплив на результати функціонування підприємства та значною мірою визначають ефективність його маркетингової діяльності. До основних складових мікросередовища належать споживачі, конкуренти, постачальники, посередники та контактні аудиторії. Аналіз їхнього стану, особливостей взаємодії та тенденцій розвитку є необхідною умовою для прийняття

обґрунтованих управлінських рішень, формування конкурентних переваг і забезпечення стійких позицій підприємства на ринку.

У процесі дослідження поведінки споживачів вивчаються їхні потреби, мотиваційні чинники, особливості купівельної поведінки, рівень задоволеності та лояльності. Отримані результати створюють інформаційну базу для проведення сегментації ринку, визначення цільових груп споживачів і розробки маркетингових пропозицій, які максимально відповідають їхнім очікуванням [12].

Оцінювання конкурентного середовища передбачає комплексне дослідження діяльності основних конкурентів. Вивчаються їхнім ринковим позиції, асортиментна політика, рівень цін, канали збуту, маркетингові комунікації та наявні конкурентні переваги. Такий аналіз дозволяє підприємству визначити власне місце на ринку, своєчасно реагувати на зміни конкурентної ситуації та формувати обґрунтовану маркетингову стратегію [13].

Важливий вплив на результати діяльності підприємства здійснюють постачальники, які поставляють йому матеріали та сировину. У зв'язку з цим доцільно оцінювати не лише їхню надійність і репутацію, а й умови співпраці, стабільність поставок, рівень цін та потенційні ризики, що можуть виникати в процесі виконання договірних зобов'язань.

Ефективність функціонування системи збуту значною мірою залежить від роботи посередників, які забезпечують просування продукції від виробника до кінцевого споживача. Аналіз їхньої діяльності дає можливість оптимізувати канали розподілу, скоротити логістичні витрати, прискорити рух товарних потоків та підвищити результативність реалізації продукції [15].

Окрему групу елементів мікросередовища становлять контактні аудиторії, до яких належать фінансові установи, державні органи, громадські організації, засоби масової інформації, місцеві громади та інші зацікавлені сторони. Їхнє ставлення до підприємства формує його ділову репутацію, впливає на рівень довіри з боку партнерів і споживачів та може суттєво

позначатися на можливостях подальшого розвитку. Саме тому систематичний аналіз усіх складових мікросередовища є необхідною передумовою формування ефективної маркетингової стратегії та забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства [16].

Таким чином, аналіз макросередовища та мікросередовища дозволяє підприємству отримати комплексне уявлення про ринкову ситуацію, виявити фактори зовнішнього впливу та сформувану обґрунтовану маркетингову стратегію. Результати такого аналізу є основою для прийняття ефективних управлінських рішень і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Одним із найбільш поширених інструментів узагальнення результатів маркетингового аналізу є SWOT-аналіз. Його застосування дозволяє систематизувати інформацію про сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats) діяльності підприємства. На основі результатів SWOT-аналізу формуються стратегічні альтернативи та визначаються пріоритетні напрями розвитку [5, 7].

Після проведення комплексного аналізу ринкового середовища підприємство переходить до етапу формування маркетингових цілей. Вони повинні бути узгоджені із загальною стратегією розвитку суб'єкта господарювання та відповідати принципам SMART, тобто бути чітко сформульованими, кількісно вимірюваними, реалістичними для досягнення, актуальними й обмеженими визначеними часовими рамками. До пріоритетних маркетингових цілей, як правило, належать збільшення ринкової частки, зміцнення впізнаваності бренду, розширення кола споживачів, нарощування обсягів реалізації продукції та підвищення прибутковості діяльності.

Одним із ключових етапів розроблення маркетингової стратегії є проведення сегментації ринку, визначення цільових сегментів і формування ефективного позиціонування продукції. Процес сегментації передбачає розподіл сукупності потенційних споживачів на відносно однорідні групи за демографічними, географічними, поведінковими, психографічними та іншими

критеріями. На основі отриманих результатів підприємство обирає найбільш перспективні сегменти, для яких розробляє унікальну ціннісну пропозицію та визначає оптимальне позиціонування товарів або послуг з урахуванням особливостей конкурентного середовища й потреб цільової аудиторії [24, 25].

Після впровадження маркетингової стратегії особливого значення набуває оцінювання її ефективності. Оцінювання дозволяє визначити ступінь досягнення поставлених цілей, виявити проблемні аспекти реалізації стратегії та розробити заходи щодо її вдосконалення.

Для оцінювання ефективності маркетингових стратегій використовуються кількісні та якісні показники. До кількісних показників належать: обсяг реалізації продукції; темпи зростання продажів; частка ринку; прибуток підприємства; рентабельність маркетингових заходів; коефіцієнт повернення маркетингових інвестицій (ROMI); вартість залучення клієнта (CAC); довічна цінність клієнта (CLV).

Якісне оцінювання ефективності маркетингової стратегії передбачає аналіз рівня задоволеності споживачів, лояльності клієнтів, впізнаваності бренду, репутації підприємства та якості обслуговування. Для цього використовуються маркетингові опитування, анкетування, фокус-групи та аналіз відгуків споживачів.

Серед маркетингових інструментів на сьогодні дуже популярними є такі як цифрова аналітика, CRM-системи, інструменти веб-аналітики та технології Big Data. Це дає змогу отримувати актуальну інформацію про поведінку споживачів у режимі реального часу, оцінювати ефективність маркетингових заходів та швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Оцінювання ефективності маркетингових стратегій на сьогодні є досить актуальним і передбачає використання системи ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють контролювати досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечують об'єктивну оцінку результативності маркетингової діяльності [28, 47].

Узагальнюючи викладені методичні підходи, слід зазначити, що процес формування маркетингової стратегії є багатоступеневим і передбачає послідовне виконання взаємопов'язаних етапів, починаючи від аналізу ринкового середовища та визначення стратегічних цілей і завершуючи оцінюванням результативності реалізованих заходів. Комплексне проходження кожного з цих етапів забезпечує обґрунтованість управлінських рішень та створює передумови для та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його стратегічного рівня. Основні етапи процесу формування маркетингової стратегії та їх зміст представлено на рис. 1.3.

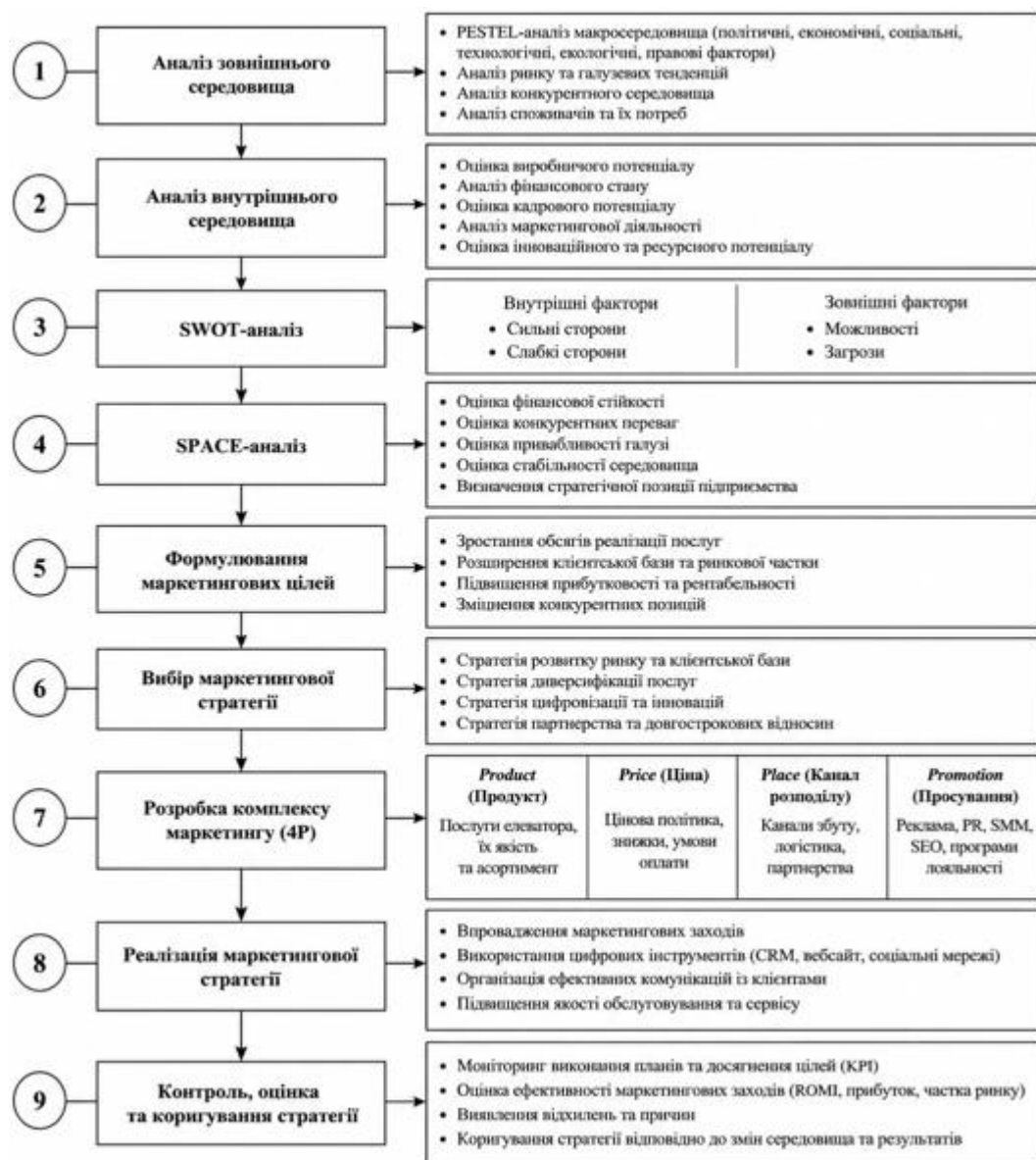


Рис. 1.3. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства

Отже, формування маркетингової стратегії підприємства базується на комплексному аналізі ринкового середовища, визначенні стратегічних цілей, сегментації ринку та розробці комплексу маркетингу. Оцінювання ефективності маркетингової стратегії здійснюється за допомогою системи кількісних і якісних показників, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів та підвищувати результативність маркетингової діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ ТОВ «БАГЛІЙСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР»

2.1. Оцінка сучасного стану та результатів діяльності елеватора

ТОВ «Баглійський елеватор» є сучасним підприємством агропромислового сектору, діяльність якого спрямована на забезпечення повного циклу післязбиральної обробки та зберігання зернових та соняшника. Підприємство входить до складу аграрної групи «Агроцентр-Україна», що об'єднує низку виробничих і сервісних компаній, які здійснюють діяльність у сфері рослинництва, логістики, зберігання та реалізації аграрної продукції. Елеватор функціонує в межах великої корпоративної структури і це дає йому можливість ефективно використовувати виробничі ресурси, сучасні технології та налагоджені канали збуту.

Агрохолдинг «Агроцентр-Україна» протягом багатьох років займає вагоме місце серед вітчизняних аграрних товаровиробників. Наявність виробничих підрозділів у декількох областях країни сприяє ефективному використанню земельних ресурсів та розширенню ринкової присутності холдингу.

Виробничі потужності ТОВ «Баглійський елеватор» знаходяться у м. Кам'янське Дніпропетровської області. Підприємство розміщене досить вдало, поблизу основних транспортних шляхів та залізничної інфраструктури, що створює сприятливі умови для приймання, зберігання та відвантаження зернової продукції. Розвинена логістична система дозволяє скорочувати витрати на транспортування та забезпечує оперативне обслуговування аграріїв.

Підприємство надає комплекс елеваторних послуг, які включають приймання зерна, визначення його якісних показників, очищення, сушіння, зберігання та подальше відвантаження покупцям.

На підприємстві є сучасне технологічне обладнання, що забезпечує можливість підтримання необхідних умов зберігання та мінімізації втрат продукції. Це дозволяє підприємству надавати гарантії щодо збереження якісних характеристик зернових культур протягом усього терміну їх перебування на елеваторі.

Поряд із наданням послуг підприємство вирощує і реалізує сільськогосподарські культури на власних земельних угіддях. В господарстві вирощується озима пшениця, кукурудза та соняшник. Поєднання виробничої діяльності та надання послуг сприяє підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, забезпечує диверсифікацію джерел доходів та зменшує залежність від окремих напрямів діяльності.

Функціонування ТОВ «Баглійський елеватор» орієнтоване на досягнення високих фінансово-економічних результатів шляхом надання якісних послуг та реалізації конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції. Важливою умовою забезпечення стабільного розвитку підприємства є раціональне формування структури доходів та ефективне використання виробничих потужностей. Саме тому особливого значення набуває аналіз складу та структури виручки від реалізації продукції і послуг, який дозволяє визначити провідні напрями діяльності підприємства, оцінити рівень його спеціалізації та виявити найбільш прибуткові види продукції. Результати такого аналізу наведено в таблиці 2.1.

Дослідження складу та структури доходів за видами продукції та за видами послуг дає можливість встановити їх частку у загальному обсязі реалізації, визначити тенденції зміни спеціалізації підприємства та оцінити ефективність його товарного портфелю. Крім того, аналіз виручки створює інформаційну основу для прийняття управлінських рішень щодо розширення

перспективних напрямів діяльності, оптимізації виробничої структури та підвищення конкурентоспроможності підприємства на аграрному ринку.

Таблиця 2.1

**Характеристика та аналіз доходів від реалізації продукції і послуг ТОВ
«Баглійський елеватор»**

Вид продукції та послуг	2023		2024		2025		2025 у % до 2023
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Сільськогосподарська продукція, разом, з них:	3944,5	17,5	5677,1	21,2	5893,7	20,6	149,4
соняшник	1625,3	7,2	2954,3	11,0	2856,1	10,0	175,7
кукурудза на зерно	1020,5	4,5	1448,3	5,4	1252,3	4,4	122,7
озима пшениця	1298,7	5,8	1274,5	4,8	1785,3	6,2	137,5
Послуги, всього, з них:	18549	82,5	21087,8	78,8	22731,7	79,4	122,5
приймання зерна	6385,2	28,4	7482,2	28,0	9452,1	33,0	148,0
очищення	4352,1	19,3	4163,8	15,6	3817,9	13,3	87,7
сушіння	2698,2	12,0	3596,2	13,4	3940,8	13,8	146,1
зберігання	3864,5	17,2	4376,4	16,4	3680,2	12,9	95,2
відправка і транспортування	1249,3	5,6	1469,2	5,5	1840,7	6,4	147,3
Всього	22493,8	100,0	26764,9	100,0	28625,4	100,0	127,3

За даними табл. 2.1 спостерігаємо позитивну динаміку формування доходів елеватора протягом 2023–2025 рр. Загальний обсяг доходів підприємства зріс на 127,3 % в порівнянні з 2023 р. Це свідчить про поступове розширення масштабів діяльності підприємства та підвищення ефективності використання його виробничого потенціалу.

У структурі доходів переважають грошові кошти від надання послуг, частка яких протягом досліджуваного періоду коливалася в межах 78,8–82,5 %. У 2025 р. доходи від послуг становили 22731,7 тис. грн, що на 22,5 % більше порівняно з 2023 р. Така структура підтверджує спеціалізацію підприємства як

елеваторного комплексу, основною діяльністю якого є обслуговування зернового ринку (рис. 2.1).

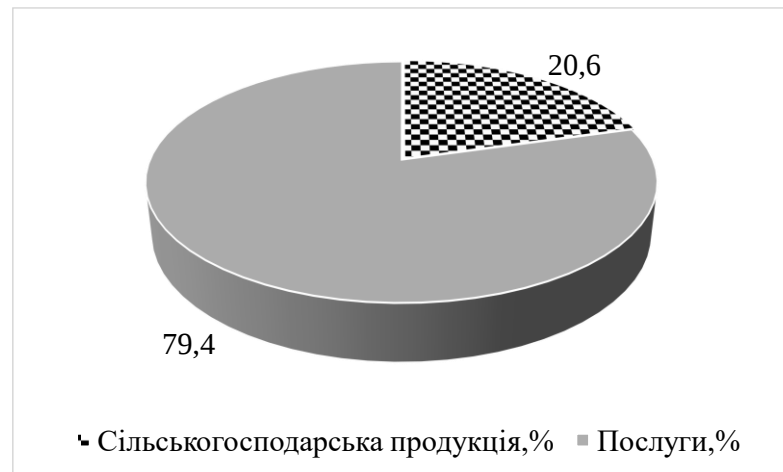


Рис. 2.1. Структура грошових надходжень елеватора за 2025 р., %

Серед окремих видів послуг найбільшу частку в загальному обсязі доходів займають послуги з приймання зерна (рис. 2.2). У 2025 р. їх частка досягла 33,0%, а обсяг виручки зріс на 48,0 % порівняно з 2023 р. Значне підвищення доходів також спостерігається за від надання послуг з сушіння зерна, доходи від яких збільшилися на 46,1 %, що може бути пов'язано зі збільшенням обсягів зерна, яке потребувало доведення до нормативних показників вологості.

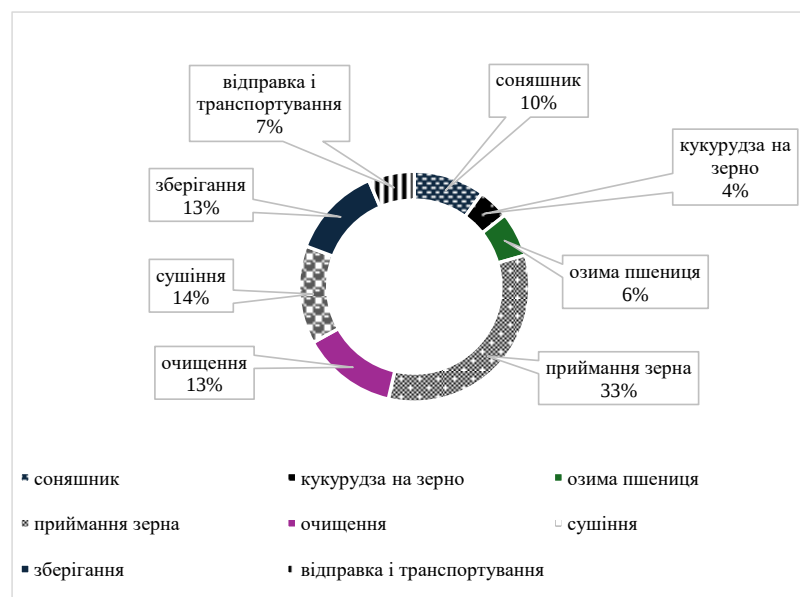


Рис. 2.2. Структура грошових доходів за асортиментом продукції та видами послуг в 2025 р., %

Виручка від реалізації сільськогосподарської продукції також демонструє тенденцію до зростання. У 2025 р. вона збільшилась на 49,4 % порівняно з 2023 р. Частка продукції рослинництва у структурі доходів підприємства збільшилася з 17,5 % до 20,6 %, що свідчить про посилення ролі власного сільськогосподарського виробництва у формуванні фінансових результатів підприємства.

Найвищі темпи зростання серед сільськогосподарських культур спостерігаються у виробництві соняшнику. Доходи від його реалізації зросли на 75,7 %, а частка у загальному обсязі виручки збільшилася з 7,2 % до 10,0 %. Реалізація озимої пшениці також характеризується позитивною динамікою, оскільки доходи від її продажу збільшилися на 37,5 %.

Результати аналізу свідчать, що структура доходів підприємства є достатньо диверсифікованою, що позитивно впливає на його фінансову стійкість, знижує ризики залежності від окремих видів діяльності та створює передумови для подальшого підвищення конкурентоспроможності підприємства.

В умовах воєнного стану діяльність елеватора зазнала суттєвих змін, що пов'язано з порушенням логістичних ланцюгів, зростанням виробничих ризиків та необхідністю адаптації до нових економічних умов. Незважаючи на складну ситуацію, елеватор продовжує виконувати свої основні функції і надає основні види послуг своїм покладавцям, забезпечуючи безперервність роботи аграрного сектору регіону.

На сьогодні одним з найболючіших питань є ускладнення логістичних процесів. Часткове блокування традиційних експортних маршрутів та перевантаження залізничної інфраструктури призвели до збільшення термінів зберігання зерна на елеваторі. У зв'язку з цим підприємство було змушене більш ефективно використовувати наявні складські потужності, оптимізувати графіки відвантаження продукції та посилити контроль за якістю зерна протягом усього періоду його зберігання.

Також в періоди постійних відключень електроенергії керівник елеватора разом з працівниками намагались забезпечити енергетичну стабільності виробничих процесів, впроваджувати резервні джерела живлення. Для підтримання безперервної роботи зерносушильного обладнання, транспортних механізмів та систем вентиляції елеватор використовував дизельні генератори.

Матеріально-технічна база досліджуваного підприємства є важливою складовою його виробничого потенціалу та забезпечує ефективне виконання комплексу послуг із приймання, доробки, зберігання та відвантаження зернової продукції. Наявність сучасного технологічного обладнання дозволяє підприємству здійснювати безперервний виробничий процес, забезпечувати збереження якісних характеристик зерна та мінімізувати втрати під час його зберігання й транспортування (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка забезпеченості та ефективності використання виробничого капіталу ТОВ «Баглійський елеватор»

Показник	2023	2024	2025	2025 р. в % до 2023 р.
Середньорічна вартість основного виробничого капіталу, тис. грн.	30012,0	31246,3	35412,4	118,0
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	28952,1	30015,4	31485,2	108,7
Фондоозброєність праці, тис. грн./працівника	833,7	801,2	786,9	94,4
Коефіцієнт фондівіддачі, грн.	0,7	0,9	0,8	107,9
Фондомісткість виробництва, грн.	1,33	1,17	1,24	92,7

Аналіз показників забезпеченості підприємства виробничими ресурсами та ефективності їх використання свідчить про позитивні тенденції розвитку

елеватора останніми роками. Середньорічна вартість основного виробничого капіталу зросла на 18,0 % в 2025 р. Одночасно збільшилася середньорічна вартість оборотних активів на 8,7 %, що свідчить про нарощування ресурсного потенціалу підприємства та створення передумов для подальшого розширення господарської діяльності.

Разом із зростанням вартості виробничих ресурсів спостерігається зниження фондоозброєності праці з 833,7 тис. грн. до 786,9 тис. грн. на одного працівника. Така тенденція може бути пов'язана зі збільшенням чисельності персоналу. Фондовіддача у 2025 р. зросла на 7,9 % в порівнянні 2023 р. Це свідчить про підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази підприємства та збільшення обсягів реалізації продукції і послуг у розрахунку на одиницю вартості основних засобів. Водночас показник фондомісткості знизився на 7,3 %, що є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про скорочення потреби в основних засобах для підвищення ефективності використання виробничого капіталу.

Таким чином, результати аналізу дають підстави стверджувати, що ТОВ «Баглійський елеватор» поступово нарощує свій виробничий потенціал та забезпечує більш ефективне використання основних і оборотних засобів. Підвищення фондовіддачі та зниження фондомісткості свідчать про покращення діяльності підприємства та створюють сприятливі умови для його подальшого розвитку.

Однією із складових ресурсного потенціалу елеватора є його персонал, від рівня забезпеченості та ефективності використання якого залежать результати його діяльності. Раціональне використання трудових ресурсів сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню виробничих витрат і покращенню фінансових результатів підприємства. Тому для оцінки ефективності використання персоналу доцільно проаналізувати чисельність працівників, фонд оплати праці, продуктивність праці та інші показники, що характеризують рівень його використання (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка ефективності використання трудового потенціалу елеватора

Показник	2023	2024	2025	2025 р. в % до 2023 р.
Дохід від реалізації продукції та послуг, тис. грн.	22493,8	26764,9	28625,4	127,3
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	36	39	45	125,0
Сукупні витрати робочого часу, люд.-год.	68040	74256	85365	125,5
Відпрацьовано часу одним працівником за рік, люд.-год.	1890	1904	1897	100,4
Виручка у розрахунку на одного працівника, тис. грн.	624,8	686,3	636,1	101,8
- виручка на одну люд.-год., грн.	330,6	360,4	335,3	101,4

З даних табл. 2.3 бачимо, що дохід від реалізації продукції та послуг збільшився на 27,3 %, тоді як середньооблікова чисельність персоналу зросла на 25,0 %. Одночасно спостерігається збільшення загальних витрат робочого часу на 25,5 %, що пов'язано з розширенням обсягів виконуваних робіт та наданих послуг.

Річна продуктивність праці не суттєво зросла – на 1,8 % а погодинна продуктивність праці – на 1,4 %, що пов'язано з збільшенням чисельності працівників – на 25,0 %. Водночас середня кількість відпрацьованих годин одним працівником залишалася практично незмінною протягом досліджуваного періоду.

Отже, підприємство характеризується стабільним використанням трудових ресурсів та поступовим підвищенням ефективності праці. Зростання доходів випереджає збільшення чисельності персоналу, що позитивно впливає на результати господарської діяльності та свідчить про достатній рівень продуктивності праці на підприємстві.

Проаналізуємо основні економічні показники елеватора, оскільки саме вони відображають результати його господарювання та дають змогу оцінити ефективність використання наявних ресурсів. Вивчення в динаміці основних економічних показників дозволяє визначити тенденції розвитку підприємства та оцінити рівень економічної стійкості. Крім того, такий аналіз створює інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства та підвищення його конкурентного статусу. Для більш детальної оцінки результативності діяльності елеватора розглянемо основні економічні показники його роботи за досліджуваний період (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка основних результативних показників діяльності ТОВ
«Баглійський елеватор»**

Показник	2023	2024	2025	2025 р. в % до 2023 р.
Дохід від реалізації продукції та послуг, тис. грн.	22493,8	26764,9	28625,4	127,3
Виручка у розрахунку на:				
- одного працівника, тис. грн.	624,8	686,3	636,1	101,8
- виручка на одну люд.-год., грн.	330,6	360,4	335,3	101,4
- на 1 грн. виробничих засобів	0,7	0,9	0,8	107,9
Середній місячний дохід працівника, грн.	13142,5	13895,6	14578,2	110,9
Фінансовий результат (прибуток), тис. грн.	2619,6	3624,8	4004,5	152,9
Сукупні витрати операційної діяльності, тис. грн.	19874,2	23140,1	24620,9	123,9
Рентабельність діяльності, %	11,6	13,5	14,0	2,3 в.п.

З табл. 2.5. ми бачимо позитивні тенденції розвитку підприємства протягом 2023–2025 рр. Чистий дохід від основної діяльності зріс на 27,3 % у 2025 р. і становив 28625,4 тис. грн, що вказує на розширення обсягів реалізації продукції та послуг. Прибуток підприємства підвищився 52,9 %, що відбулося внаслідок перевищення темпів зростання прибутку над темпами зростання витрат. Позитивною є також динаміка показників продуктивності праці. Дохід на одного працівника збільшився на 1,8 %, а дохід на одну людино-годину праці – на 1,4 %. Крім того, середньомісячна заробітна плата працівників підвищилась на 10,9 %, що свідчить про покращення матеріального стимулювання персоналу.

Аналітичне вирівнювання прибутку за прямолінійним та параболічним трендом розглянемо на рис. 2.3.

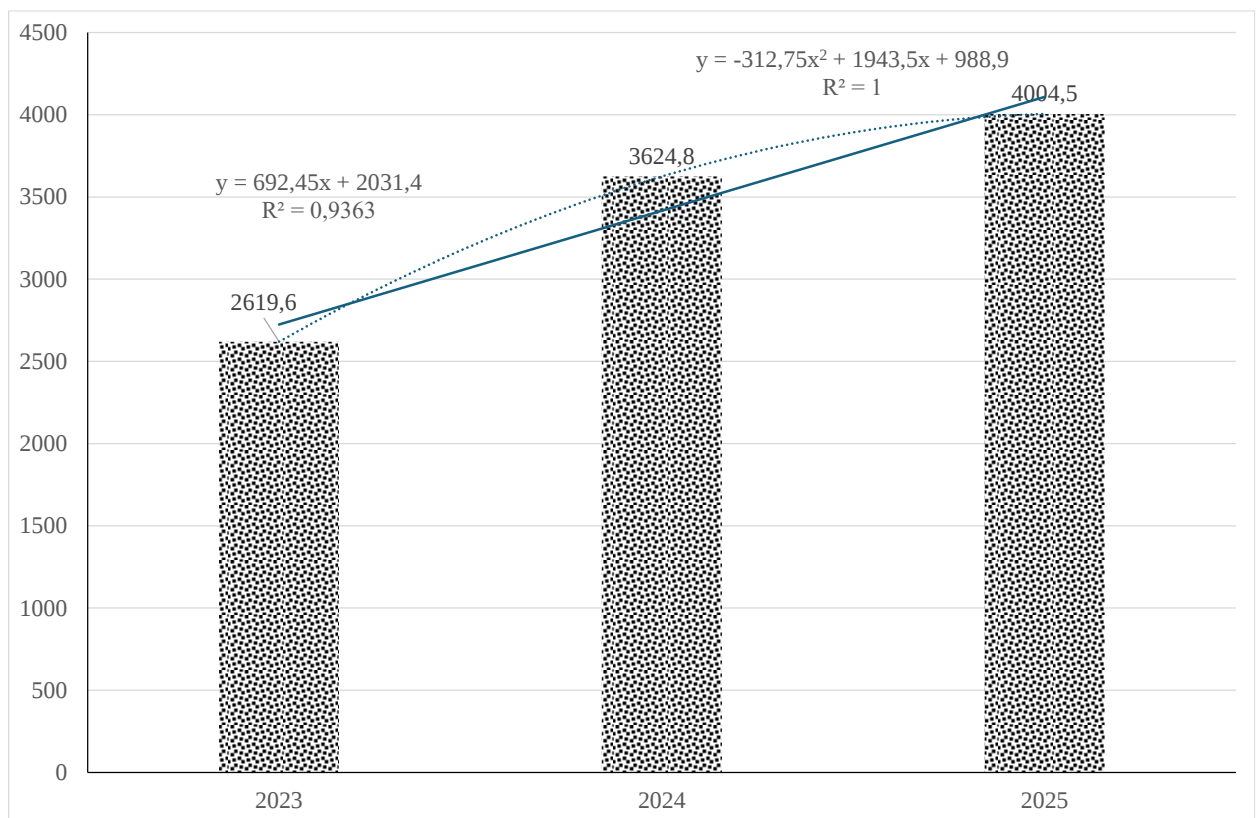


Рис. 2.3. Аналітичне вирівнювання прибутку в ТОВ «Баглійський елеватор» за 2023-2025 рр.

За результатами трендового аналізу встановлено, що протягом 2023–2025 рр. прибуток елеватора характеризувався стійкою тенденцією до

зростання. Лінійна модель демонструє високий рівень достовірності ($R^2 = 0,936$) та прогнозує подальше збільшення прибутку у найближчих роках. Параболічна модель має максимальний коефіцієнт апроксимації ($R^2 = 1,0$), проте вона побудована лише за трьома спостереженнями, тому її прогноз може бути менш надійним для довгострокового планування. З огляду на це для практичних розрахунків доцільніше використовувати результати лінійного тренду, які свідчать про можливість зростання прибутку підприємства до 4,8 млн. грн. у 2026 р. та до 5,5 млн. грн. у 2027 р. за умови збереження існуючих тенденцій розвитку.

Загалом діяльність ТОВ «Баглійський елеватор» за останні три роки характеризується зростанням доходів, прибутковості та ефективності використання ресурсів. Підвищення рентабельності діяльності на 2,3 в.п. підтверджує зміцнення фінансового стану підприємства та його здатність забезпечувати постійний розвиток.

2.2. Оцінка діючої маркетингової стратегії та ефективності маркетингової діяльності підприємства

Ефективне функціонування елеватора в сучасних умовах господарювання значною мірою залежить від його здатності своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та формувати довгострокові конкурентні переваги. Саме тому важливим етапом дослідження є оцінювання стратегічного рівня розвитку підприємства, яка дозволяє визначити його поточні можливості, виявити проблемні аспекти діяльності та окреслити перспективні напрями подальшого розвитку.

ТОВ «Баглійський елеватор» функціонує на ринку елеваторних послуг та післязбиральної доробки зерна, де конкуренція посилюється під впливом зовнішніх чинників, зміни логістичних маршрутів, воєнних ризиків та зростання вимог клієнтів до якості обслуговування. Підприємство поєднує надання елеваторних послуг із виробництвом сільськогосподарської

продукції, що позитивно впливає на рівень диверсифікації його діяльності та фінансову стійкість. Для оцінки стратегічного становища підприємства доцільно визначити вплив факторів зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

PEST-аналіз зовнішнього середовища діяльності елеватора

Група факторів	Основні фактори впливу	Характер впливу на діяльність підприємства
Політичні (P)	Воєнний стан в Україні; державна підтримка аграрного сектору; податкова політика; державне регулювання експорту зерна; інтеграція до європейського економічного простору; зміни аграрного законодавства; міжнародна фінансова допомога аграрній галузі	Визначають умови функціонування підприємства, впливають на логістичні маршрути, доступ до фінансових ресурсів, обсяги експорту та рівень інвестиційної активності
Економічні (E)	Рівень інфляції; валютний курс; вартість паливно-мастильних матеріалів; ціни на електроенергію; ціни на зернові та олійні культури; платоспроможність агровиробників; рівень кредитних ставок; стан внутрішнього та зовнішнього ринку зерна	Впливають на собівартість послуг, прибутковість підприємства, рівень попиту на елеваторні послуги та фінансову стійкість господарської діяльності
Соціальні (S)	Демографічна ситуація; трудова міграція населення; дефіцит кваліфікованих кадрів; рівень заробітної плати; соціальна стабільність регіону; вимоги до умов праці; професійна підготовка персоналу	Формують кадровий потенціал підприємства, впливають на продуктивність праці, забезпеченість трудовими ресурсами та ефективність виробничої діяльності
Технологічні (T)	Автоматизація виробничих процесів; цифровізація управління; сучасні системи моніторингу зерна; енергоощадні технології; модернізація зерносушильного обладнання; розвиток логістичних технологій; програмне забезпечення для управління елеватором	Сприяють підвищенню продуктивності праці, скороченню витрат, покращенню якості послуг та зміцненню конкурентних переваг підприємства

Найбільш вагомий вплив на діяльність ТОВ «Баглійський елеватор» здійснюють політичні та економічні фактори. Саме вони визначають умови функціонування аграрного ринку, рівень витрат підприємства та можливості

реалізації зернової продукції. Водночас соціальні фактори впливають на забезпеченість підприємства кваліфікованими працівниками, а технологічні створюють передумови для підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій. В цілому результати PEST-аналізу свідчать про необхідність постійного оцінювання впливу зовнішнього середовища та розробку заходів щодо адаптації підприємства до змін ринкової кон'юнктури.

Подальші наші дослідження будуть направлені на оцінювання стратегічного потенціалу підприємства з використанням SWOT-аналізу, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози зовнішнього середовища (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз діяльності елеватора

Сильні позиції (S)	Слабкі позиції (W)
Вигідне логістичне розташування	Залежність від сезонності надходження зерна
Наявність сучасного виробничого обладнання	Обмежені власні фінансові ресурси для масштабної модернізації
Зростання доходів і прибутку	Висока залежність від енергоресурсів
Диверсифікація джерел доходів	Недостатній рівень цифровізації окремих процесів
Підтримка агрохолдингу	Вплив воєнних ризиків на функціонування елеватора
Можливості (O)	Загрози (T)
Розширення спектра послуг	Посилення конкуренції на ринку
Зростання попиту на зберігання зерна	Коливання цін на зернову продукцію
Розвиток цифрових технологій	Підвищення вартості енергоносіїв
Участь у грантових програмах	Погіршення логістичних шляхів
Розширення співпраці з агровиробниками	Воєнні загрози та нестабільність економіки

З табл. 2.6 ми бачимо, що елеватор має достатній рівень внутрішнього потенціалу для подальшого розвитку. Найважливішими конкурентними перевагами виступають вигідне географічне розташування, сучасна матеріально-технічна база та підтримка з боку агрохолдингу. Водночас

підприємству необхідно приділяти увагу зниженню залежності від зовнішніх факторів та підвищенню рівня технологічної модернізації.

Після проведеного аналізу ми можемо побудувати матрицю SWOT-стратегій дасть можливість не лише систематизувати результати стратегічного аналізу діяльності ТОВ «Баглійський елеватор», а й визначити найбільш ефективні напрями його подальшого розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-модель стратегічного розвитку ТОВ «Баглійський елеватор»

Тип стратегії	Поєднання факторів	Стратегічні заходи
SO-стратегії (Maxi-Maxi) Стратегії використання сильних сторін для реалізації можливостей	S1 – вигідне географічне розташування; S2 – сучасна матеріально-технічна база; S3 – підтримка агрохолдингу; O1 – розширення ринку елеваторних послуг; O2 – зростання попиту на зберігання зерна; O3 – розвиток цифрових технологій	Розширення обсягів надання послуг зі зберігання та доробки зерна за рахунок залучення нових клієнтів із сусідніх регіонів; впровадження сучасних цифрових систем контролю руху зерна; використання фінансових та організаційних можливостей агрохолдингу для модернізації обладнання та збільшення потужностей зберігання.
ST-стратегії (Maxi-Mini) Стратегії використання сильних сторін для протидії загрозам	S1 – вигідне логістичне розташування; S2 – наявність сучасного обладнання; S4 – диверсифікація джерел доходів; T1 – посилення конкуренції; T2 – зростання цін на енергоносії; T3 – військові ризики та логістичні обмеження	Підвищення рівня сервісу та якості послуг для утримання конкурентних позицій; впровадження енергоощадних технологій з метою зменшення витрат; розширення асортименту шляхом розвитку галузі рослинництва та збільшення частки логістичних послуг для зниження впливу зовнішніх ризиків.
WO-стратегії (Mini-Maxi) Стратегії подолання слабких сторін через використання можливостей	W1 – недостатній рівень цифровізації; W2 – залежність від сезонності надходження зерна; W3 – обмежені інвестиційні ресурси; O1 – цифровізація аграрного сектору; O2 – грантові програми підтримки бізнесу; O3 – розширення співпраці з агровиробниками	Впровадження автоматизованих систем управління виробничими процесами; залучення грантових коштів та програм державної підтримки для модернізації обладнання; укладання довгострокових договорів із виробниками зерна для забезпечення стабільного завантаження виробничих потужностей протягом року
WT-стратегії (Mini-Mini) Стратегії мінімізації слабких сторін і загроз	W1 – енергозалежність; W2 – сезонність діяльності; W3 – недостатній рівень цифровізації; T1 – військовий стан; T2 – інфляція; T3 – зростання виробничих витрат	Формування резервних джерел енергозабезпечення; створення запасів критично важливих матеріалів та палива; посилення контролю за витратами; автоматизація облікових та логістичних процесів для зниження операційних ризиків; розширення переліку послуг з метою зменшення сезонних коливань доходів.

Особливого значення для підприємства набувають SO-стратегії, які передбачають використання наявних сильних сторін для максимальної реалізації можливостей зовнішнього середовища. Завдяки вигідному географічному розташуванню, наявності сучасної матеріально-технічної бази та підтримці з боку агрохолдингу підприємство має можливість нарощувати обсяги надання послуг із приймання, очищення, сушіння та зберігання зернової продукції. Крім того, перспективним напрямом є впровадження цифрових технологій управління логістичними процесами, що сприятиме підвищенню ефективності використання виробничих потужностей та покращенню якості обслуговування клієнтів. Реалізація зазначених заходів дозволить збільшити рівень завантаження елеватора та забезпечити зростання доходів підприємства.

Важливими також є ST-стратегії, направлені на використання сильних сторін підприємства для протидії зовнішнім загрозам. В умовах воєнного стану особливого значення набуває забезпечення безперервності виробничих процесів на елеваторі та збереження його конкурентного статусу. Для цього елеватору доцільно активно впроваджувати енергозберігаючі технології, модернізувати обладнання та розширювати спектр послуг. Розвиток напрямку щодо вирощування сільськогосподарських культур на підприємстві також дозволяє частково компенсувати ризики, пов'язані зі скороченням попиту на окремі види елеваторних послуг, що позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства.

WO-стратегії мають значний потенціал розвитку і спрямовані на подолання внутрішніх недоліків шляхом використання можливостей зовнішнього середовища. В першу чергу це стосується залучення інвестицій для оновлення виробничого обладнання та впровадження сучасних інформаційних технологій. Участь у державних і міжнародних програмах підтримки аграрного сектору може стати додатковим джерелом фінансування для реалізації інвестиційних проєктів. Співпраця з аграрними підприємствами регіону дозволить забезпечити більш рівномірне завантаження елеваторних

потужностей протягом року та зменшити вплив сезонності на результати діяльності підприємства.

WT-стратегії орієнтовані на зниження впливу слабких сторін та загроз зовнішнього середовища. На сьогодні, головним завданням підприємства є підвищення рівня економічної та виробничої безпеки. Для цього доцільно створювати резервні джерела енергопостачання, формувати страхові запаси матеріальних ресурсів та впроваджувати сучасні системи управління ризиками. Також важливою є автоматизація облікових і логістичних процесів, що дозволить скоротити витрати, підвищити оперативність прийняття управлінських рішень та забезпечити стабільність роботи підприємства навіть в умовах значної невизначеності.

Таким чином, результати SWOT-аналізу та побудованої матриці стратегій свідчать, що ТОВ «Баглійський елеватор» займає достатні конкурентні позиції на ринку та має сприятливі передумови для подальшого розвитку. Найбільш перспективними для підприємства є стратегії активного зростання, пов'язані з модернізацією виробництва, цифровізацією бізнес-процесів, розширенням асортименту послуг та посилення взаємозв'язків з клієнтами. Реалізація запропонованих стратегічних напрямів дозволить підвищити ефективність господарської діяльності, зміцнити ринкові позиції підприємства та забезпечити його довгострокову конкурентоспроможність.

Для комплексної оцінки стратегічного рівня доцільно застосувати метод бальної оцінки ключових стратегічних складових діяльності підприємства (табл. 2.8). Найвищий оціночний бал становить – 10 балів.

Рівень стратегічного розвитку визначимо за формулою:

$$K_{CT} = \frac{\text{Фактичний рівень, балів}}{\text{Максимальний рівень, балів}} \times 100,0\% \quad (2.1)$$

$$K_{CT} = 62 / 80 \times 100 = 77,5 \%$$

Таблиця 2.8

Оцінка стратегічного рівня елеватора

Показник	Максимальна оцінка, балів	Фактична оцінка, балів
Конкурентоспроможність послуг	10	8
Технічне забезпечення	10	9
Фінансова стійкість	10	7
Кадровий потенціал	10	8
Маркетингова діяльність	10	7
Інноваційний розвиток	10	6
Логістичне забезпечення	10	8
Адаптивність до змін середовища	10	9
Разом	80	62

Згідно з проведеними розрахунками, загальна оцінка стратегічного рівня становить 77,5 %. Показник перевищує 75 %, що характеризує ТОВ «Баглійський елеватор» як підприємство зі стійкими ринковими позиціями та значним потенціалом для подальшого зростання. Одержані оцінки стратегічного рівня підприємства представлено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Оцінка складових стратегічного рівня
ТОВ «Баглійський елеватор»

Результати проведеної оцінки свідчать, що підприємство має високий рівень адаптації до сучасних умов господарювання та достатній ресурсний потенціал для реалізації стратегічних цілей. Водночас найбільш проблемними напрямками залишаються інноваційний розвиток та маркетингова діяльність.

Саме ці складові потребують першочергового вдосконалення через впровадження цифрових технологій управління елеваторними процесами, автоматизацію взаємодії з клієнтами, використання сучасних маркетингових інструментів просування послуг та розширення партнерських зв'язків. Реалізація зазначених заходів дозволить ТОВ «Баглійський елеватор» підвищити рівень конкурентоспроможності, зміцнити ринкові позиції та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Узагальнена оцінка показала, що підприємство має достатній виробничий, кадровий та фінансовий потенціал для забезпечення стабільного функціонування і подальшого розвитку.

Отже, результати стратегічного аналізу свідчать, що ТОВ «Баглійський елеватор» має достатньо високий рівень стратегічного розвитку та володіє значним потенціалом для зміцнення власних конкурентних позицій на ринку. Наявність сучасної матеріально-технічної бази, позитивна динаміка фінансово-економічних показників, диверсифікація джерел доходів та підтримка агрохолдингу формують міцну основу для подальшого розвитку підприємства. Разом із тим вплив воєнних ризиків, нестабільність логістичних маршрутів та зростання виробничих витрат потребують розробки та реалізації заходів щодо підвищення адаптивності та стійкості підприємства. Саме тому в подальшому доцільно зосередити увагу на модернізації виробничих потужностей, цифровізації управління та розширенні спектра послуг, що сприятиме зміцненню конкурентних переваг елеватора у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ ЕЛЕВАТОРА

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення управління маркетинговими стратегіями ТОВ «Баглійський елеватор»

Важливим елементом удосконалення управління маркетинговими стратегіями ТОВ «Баглійський елеватор» є формування чітких стратегічних орієнтирів розвитку підприємства. До таких орієнтирів належать місія, візія, корпоративні цінності та стратегічні цілі, які визначають напрям діяльності підприємства та забезпечують узгодженість управлінських рішень на всіх рівнях.

Місія ТОВ «Баглійський елеватор» полягає у забезпеченні сільськогосподарських товаровиробників якісними, надійними та сучасними послугами зі зберігання, сушіння, очищення та логістичного супроводу зернової продукції шляхом використання сучасних технологій, професійного підходу та орієнтації на довгострокове партнерство.

Візія ТОВ «Баглійський елеватор» полягає у прагненні стати одним із провідних регіональних центрів зернової логістики та післязбиральної доробки продукції, який забезпечує високий рівень сервісу, впроваджує інноваційні технології та формує довгострокові партнерські відносини із сільськогосподарськими виробниками.

Для реалізації місії та досягнення визначеної візії підприємству доцільно керуватися такими корпоративними цінностями:

- орієнтація на потреби клієнтів;
- відповідальність перед партнерами та суспільством;
- висока якість послуг;
- професіоналізм персоналу;

- відкритість та чесність у співпраці;
- інноваційність та постійне вдосконалення;
- ефективне використання ресурсів;
- екологічна та соціальна відповідальність.

З метою систематизації запропонованих стратегічних орієнтирів розвитку ТОВ «Баглійський елеватор» доцільно узагальнити місію, візію, ключові корпоративні цінності та стратегічні пріоритети підприємства у вигляді табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Стратегічні орієнтири розвитку ТОВ «Баглійський елеватор»

Елемент	Характеристика
Місія	Надання якісних послуг зі зберігання, сушіння, очищення та логістичного супроводу зернових і технічних культур з орієнтацією на довгострокове партнерство.
Візія	Досягнення лідируючих позицій серед регіональних елеваторів завдяки високій якості сервісу, інноваційним технологіям та ефективній взаємодії з клієнтами.
Ключові цінності	Клієнтоорієнтованість, відповідальність, якість, професіоналізм, чесність, інноваційність, ефективність, екологічність, соціальна відповідальність.
Стратегічні пріоритети	Зростання конкурентоспроможності, цифровізація управління, розширення ринку, розвиток логістичних послуг, оптимізація витрат, підвищення фінансової стійкості та прибутковості.

Відповідно до визначених стратегічних орієнтирів пропонується сформувати систему стратегічних цілей підприємства на середньострокову перспективу (рис. 3.1):



Рис. 3.1. Система стратегічних цілей ТОВ «Баглійський елеватор» на перспективу

Таким чином, формування місії, візії, корпоративних цінностей та стратегічних цілей створює основу для ефективного управління маркетинговими стратегіями ТОВ «Баглійський елеватор» та забезпечує узгодженість усіх напрямів його розвитку відповідно до сучасних вимог ринкового середовища.

Водночас для обґрунтування перспективних напрямів стратегічного розвитку необхідно визначити співвідношення внутрішніх можливостей підприємства та впливу факторів зовнішнього середовища. З цією метою доцільним є використання SPACE-аналізу (Strategic Position and Action Evaluation), який є одним із сучасних інструментів стратегічного менеджменту. SPACE-аналіз використовується для комплексної оцінки поточного становища підприємства та визначення найбільш доцільного напрямку його подальшого розвитку. Методика ґрунтується на аналізі чотирьох ключових груп факторів: фінансової стійкості підприємства, його

конкурентних переваг, привабливості галузі та стабільності зовнішнього середовища. Поєднання зазначених показників дозволяє сформувати узагальнену оцінку стратегічної позиції суб'єкта господарювання та визначити, яка із базових стратегій – агресивна, конкурентна, консервативна чи захисна – є найбільш ефективною в конкретних умовах функціонування. Для проведення SPACE-аналізу оцінимо кожен групу факторів за 5-ти бальною шкалою (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Оцінка стратегічного рівня підприємства за методом SPACE-аналізу

Показник	Обґрунтування оцінки	Бал
Фінансова сила (FS)		
Рівень прибутковості	Спостерігається позитивна динаміка прибутку	5
Темпи зростання доходу	Стабільне збільшення доходів підприємства	4
Рентабельність діяльності	Має тенденцію до зростання	4
Платоспроможність	Підприємство стабільно здійснює господарську діяльність	5
Середнє значення FS		4,5
Конкурентні переваги (CA)		
Ринкова позиція	Стійкі позиції на регіональному ринку	-2
Якість послуг	Високий рівень сервісу та технологічного забезпечення	-2
Логістичні можливості	Вигідне транспортне розташування	-3
Рівень конкуренції	Наявність значної кількості конкурентів	-3
Середнє значення CA		-2,5
Привабливість галузі (IS)		
Попит на елеваторні послуги	Залишається стабільно високим	4
Перспективи розвитку ринку	Мають позитивний характер	3
Значення аграрного сектору	Стратегічно важлива галузь економіки	4
Можливість розширення діяльності	Наявні значні перспективи розвитку	3
Середнє значення IS		3,5
Стабільність середовища (ES)		
Воєнні ризики	Суттєво впливають на діяльність	-5
Логістичні обмеження	Зберігають високий рівень впливу	-4
Інфляційні процеси	Призводять до зростання витрат	-3
Коливання цін на зерно	Підвищують рівень невизначеності	-4
Середнє значення ES		-4

Проведення SPACE-аналізу є доцільним для досліджуваного підприємства, оскільки він забезпечує можливість всебічно оцінити його внутрішній потенціал та врахувати вплив факторів зовнішнього середовища, що особливо важливо в умовах високої конкуренції та економічної нестабільності. Так, за даними таблиці можемо розрахувати інтегральні значення показників, які становлять: $FS = 4,5$; $CA = -2,5$; $IS = 3,5$; $ES = -4,0$. Координати стратегічного вектора визначаються за формулами:

$$X = IS + CA = 3,5 + (-2,5) = 1,0; \quad (2.1)$$

$$Y = FS + ES = 4,5 + (-4,0) = 0,5 \quad (2.2)$$

Отримані координати (1,0; 0,5) відповідають агресивному квадранту SPACE-матриці (рис. 3.2).

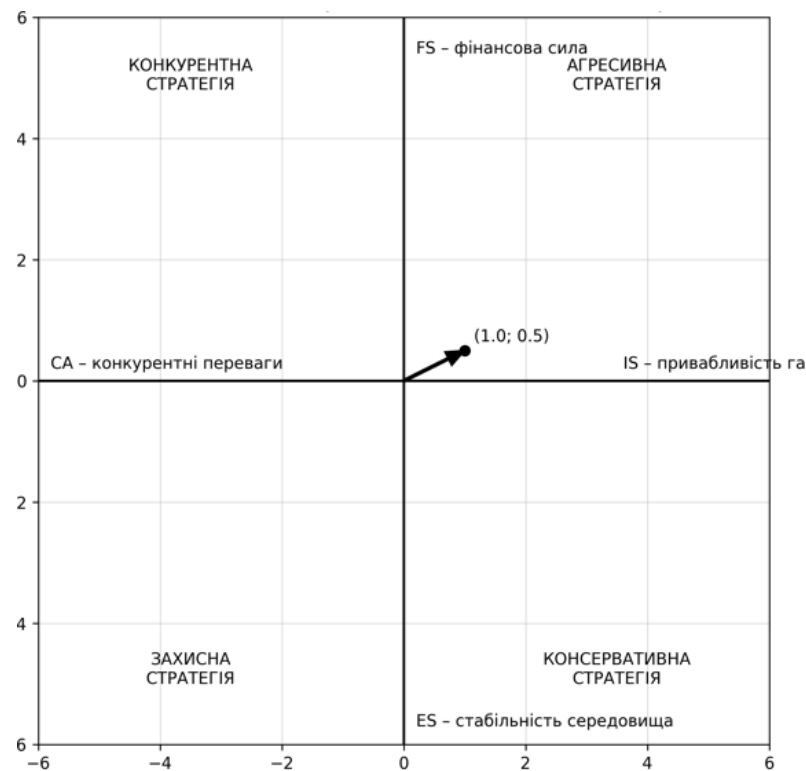


Рис. 3.2. Матриця SPACE для подальшого розвитку елеватора

Це свідчить про те, що ТОВ «Баглійський елеватор» має достатній рівень фінансової стійкості та конкурентного потенціалу для реалізації стратегій активного розвитку. У такій ситуації елеватору доцільно орієнтуватися на модернізацію виробничих потужностей, розширення асортименту послуг,

впровадження інноваційних технологій та збільшення клієнтської бази. Реалізація зазначених заходів дозволить зміцнити конкурентні позиції підприємства, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити стабільне зростання фінансових результатів у перспективі.

На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «Баглійський елеватор», результатів оцінки його стратегічного рівня, SWOT- та SPACE-аналізу було визначено основні напрями, реалізація яких сприятиме удосконаленню управління маркетинговими стратегіями підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

Пріоритетними напрямками стратегічного розвитку підприємства можуть стати:

- модернізація виробничого обладнання,
- розширення асортименту послуг,
- розвиток цифрових систем управління,
- активізація маркетингової діяльності з метою розширення клієнтської бази,
- впровадження енергоощадних технологій і систем резервного живлення,
- удосконалення логістичних процесів,
- підвищення рівня якості послуг,
- розвиток кадрового потенціалу,
- залучення інвестиційних ресурсів;
- посилення економічної безпеки підприємства.

Комплексне впровадження зазначених заходів дозволить забезпечити більш ефективне використання наявного потенціалу, підвищити рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища та створити передумови для довгострокового сталого розвитку підприємства. Для узагальнення запропонованих стратегічних напрямів, основних заходів щодо їх реалізації та очікуваних результатів сформовано зведену таблицю 3.3 та додаток А.

Таблиця 3.3

Комплексна система стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Баглійський елеватор» та очікувані результати їх реалізації

Стратегічний напрямів	Основні заходи	Очікуваний результат
Модернізація виробничого обладнання	Оновлення зерносушильних комплексів, транспортного обладнання, систем очищення та контролю якості зерна	Підвищення продуктивності праці, зменшення технологічних втрат, покращення якості послуг та збільшення пропускної спроможності елеватора
Розширення асортименту послуг	Запровадження додаткових послуг із доробки, фасування, перевалки та логістичного супроводу зернової продукції	Збільшення обсягів реалізації послуг, зростання доходів підприємства, підвищення прибутку та рівня рентабельності діяльності
Розвиток цифрових систем управління	Впровадження автоматизованих систем обліку зерна, електронного документообігу та цифрового моніторингу виробничих процесів	Оптимізація управлінських рішень, скорочення виробничих витрат, підвищення оперативності обслуговування клієнтів та ефективності використання потужностей
Розширення клієнтської бази	Активізація маркетингової діяльності, укладання довгострокових договорів із сільськогосподарськими виробниками та трейдерами	Збільшення завантаження елеваторних потужностей, підвищення рівня використання виробничих ресурсів та зміцнення ринкових позицій підприємства
Енергозбереження та резервне живлення	Встановлення енергоощадного обладнання, використання альтернативних джерел енергії та резервних генераторів	Зниження енерговитрат, мінімізація ризику простоїв виробництва, забезпечення стабільності роботи в умовах енергетичних обмежень
Розвиток логістичних можливостей	Удосконалення системи відвантаження продукції, розширення співпраці із залізничними та автотранспортними перевізниками	Скорочення логістичних витрат, прискорення товарообігу, підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку елеваторних послуг
Підвищення рівня якості послуг	Вдосконалення системи контролю якості, впровадження міжнародних стандартів управління якістю та безпечністю продукції	Підвищення довіри клієнтів, зміцнення ділової репутації та збільшення кількості постійних замовників
Розвиток кадрового потенціалу	Підвищення кваліфікації працівників, проведення професійного навчання та впровадження системи мотивації персоналу	Зростання продуктивності праці, покращення якості виконання робіт та підвищення ефективності діяльності підприємства
Залучення інвестиційних ресурсів	Участь у грантових програмах, залучення кредитних ресурсів та інвестицій для розвитку виробництва	Оновлення матеріально-технічної бази, реалізація інноваційних проєктів та забезпечення довгострокового розвитку підприємства
Посилення економічної безпеки	Диверсифікація джерел доходів, управління ризиками та формування резервів ресурсів	Підвищення фінансової стійкості підприємства та зниження негативного впливу зовнішніх ризиків

Дані таблиці свідчать, що стратегічний розвиток ТОВ «Баглійський елеватор» повинен базуватися на комплексному поєднанні виробничих, організаційних, технологічних та маркетингових заходів. Реалізація запропонованих напрямів дозволить підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства, зміцнити його конкурентні переваги, забезпечити стабільне зростання доходів і прибутку, а також підвищити рівень фінансової стійкості в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Це створить передумови для подальшого розширення діяльності підприємства та зміцнення його позицій на ринку елеваторних послуг.

3.2. Економічне обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення управління маркетинговими стратегіями елеватора

ТОВ «Баглійський елеватор» характеризується позитивною динамікою основних фінансово-економічних показників, має достатній виробничий потенціал та займає стійкі позиції на регіональному ринку елеваторних послуг. Разом із тим проведені SWOT-аналіз, оцінка стратегічного рівня та SPACE-аналіз дозволили виявити низку проблемних аспектів, що стримують подальший розвиток підприємства. Зокрема, до них належать недостатній рівень цифровізації окремих бізнес-процесів, необхідність модернізації виробничої інфраструктури, обмежене використання сучасних маркетингових інструментів, а також потреба у розширенні спектра послуг та зміцненні довгострокових взаємовідносин із клієнтами. сформовані ключові стратегічні напрями удосконалення управління маркетинговими стратегіями, реалізація яких має забезпечити підвищення конкурентоспроможності підприємства та покращення його фінансових результатів.

Водночас розробка стратегічних заходів є лише першим етапом процесу вдосконалення діяльності підприємства. Не менш важливим завданням є оцінка їх економічної доцільності, визначення необхідного обсягу інвестицій та прогнозування очікуваних результатів від упровадження. Проведення

такого аналізу дозволяє не лише оцінити перспективність запропонованих управлінських рішень, а й сформулювати інформаційну основу для їх практичної реалізації.

Згідно з результатами проведеного стратегічного аналізу, доцільно зосередити увагу на тих напрямках, які матимуть найбільший вплив на зміцнення ринкових позицій підприємства. До них належать цифровізація маркетингової діяльності, модернізація офіційного вебсайту та впровадження CRM-системи, активізація просування послуг у цифровому середовищі, а також розвиток програм лояльності для постійних клієнтів. Реалізація саме цих заходів сприятиме збільшенню клієнтської бази, підвищенню рівня завантаження виробничих потужностей і, як наслідок, зростанню доходів від основної діяльності.

Для визначення економічної доцільності впровадження запропонованих стратегічних заходів необхідно оцінити обсяг фінансових ресурсів, потрібних для їх реалізації. При цьому важливо враховувати, що запропоновані напрями розвитку мають різний рівень капіталомісткості та різний часовий горизонт отримання результатів. Зокрема, заходи, пов'язані з цифровізацією маркетингової діяльності та автоматизацією управлінських процесів, потребують порівняно невеликих інвестицій, проте здатні забезпечити швидкий економічний ефект за рахунок розширення клієнтської бази та оптимізації бізнес-процесів. Натомість модернізація виробничого обладнання та розвиток логістичної інфраструктури є більш витратними проєктами, однак вони створюють основу для довгострокового підвищення ефективності діяльності підприємства.

Беручи до уваги фінансові можливості ТОВ «Баглійський елеватор», доцільно здійснювати реалізацію запропонованих заходів поетапно, концентруючи увагу насамперед на тих напрямках, які безпосередньо впливають на вдосконалення маркетингового управління та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Саме тому першочерговими заходами пропонується визначити модернізацію офіційного вебсайту, впровадження

CRM-системи, активізацію цифрового просування послуг та навчання персоналу сучасним інструментам маркетингової діяльності.

Планові статті витрат на реалізацію зазначених заходів наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Прогнозний бюджет реалізації заходів щодо удосконалення управління маркетинговими стратегіями ТОВ «Баглійський елеватор»

Захід	Орієнтовні витрати, тис. грн.	Частка у загальному бюджеті, %
Розробка та модернізація корпоративного вебсайту	180	18,9
Впровадження CRM-системи	220	23,2
SEO-оптимізація та цифрове просування	120	12,6
Просування у соціальних мережах та контекстна реклама	80	8,4
Автоматизація маркетингової аналітики	90	9,5
Навчання персоналу сучасним маркетинговим технологіям	60	6,3
Розробка програм лояльності для клієнтів	70	7,4
Впровадження систем електронного документообігу та онлайн-комунікацій	130	13,7
Разом	950	100,0

Як свідчать дані табл. 3.4, загальна потреба в інвестиційних ресурсах для реалізації комплексу маркетингових заходів становить 950 тис. грн. Найбільшу частку витрат займає впровадження CRM-системи (23,2 %), оскільки саме цей інструмент забезпечує автоматизацію роботи з клієнтами, накопичення маркетингової інформації та підвищення ефективності взаємодії із замовниками. Значні витрати також передбачаються на модернізацію корпоративного вебсайту та впровадження цифрових комунікацій, що дозволить сформувати сучасний інформаційний простір підприємства та підвищити його впізнаваність на ринку.

Запропоновані інвестиції не є надмірними порівняно з масштабами діяльності підприємства. Так, за результатами аналізу, проведеного у другому розділі роботи, чистий дохід від реалізації продукції та послуг ТОВ «Баглійський елеватор» у 2025 р. становив понад 28 млн. грн., а чистий прибуток – понад 4 млн. грн. За таких умов фінансування комплексу маркетингових заходів у розмірі 950 тис. грн. є економічно обґрунтованим і може бути забезпечене як за рахунок власних коштів підприємства, так і шляхом залучення грантових програм або кредитних ресурсів.

Разом із тим головною метою впровадження запропонованих заходів є не лише вдосконалення системи маркетингового управління, а й отримання конкретного економічного ефекту у вигляді зростання обсягів реалізації послуг, збільшення кількості клієнтів та підвищення прибутковості діяльності підприємства. Тому наступним етапом дослідження є прогнозування економічних результатів від реалізації запропонованих стратегічних рішень та оцінка їх ефективності.

Після впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення управління маркетинговими стратегіями очікується підвищення ефективності використання виробничого та маркетингового потенціалу ТОВ «Баглійський елеватор». Зокрема, модернізація цифрових каналів комунікації, впровадження CRM-системи, активізація маркетингової діяльності, розширення клієнтської бази та оптимізація логістичних процесів мають позитивно вплинути на обсяги реалізації послуг, продуктивність праці та кінцеві фінансові результати підприємства. На основі фактичних показників діяльності за 2025 рік і з урахуванням прогнозованого ефекту від реалізації запропонованих заходів сформовано прогноз основних економічних показників на 2027 рік (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Порівняльна характеристика фактичних і прогнозних економічних показників діяльності ТОВ «Баглійський елеватор»

Показник	2025 (факт)	2027 (прогноз)	Відхилення (+/-)	2027 р. у % до 2025 р.
Дохід від реалізації продукції та послуг, тис. грн.	28 625,4	34 923,0	+6 297,6	122,0
Виручка у розрахунку на одного працівника, тис. грн.	636,1	727,6	+91,5	114,4
Виручка на одну людину-годину, грн.	335,3	382,0	+46,7	113,9
Виручка на 1 грн. виробничих засобів, грн.	0,80	0,92	+0,12	115,0
Середній місячний дохід працівника, грн.	14 578,2	17 100,0	+2 521,8	117,3
Фінансовий результат (прибуток), тис. грн.	4 004,5	5 487,0	+1 482,5	137,0
Сукупні витрати операційної діяльності, тис. грн.	24 620,9	29 436,0	+4 815,1	119,6
Рентабельність діяльності, %	14,0	15,7	+1,7 в.п.	—

Аналіз прогнозних показників свідчить, що реалізація запропонованих заходів матиме позитивний вплив на результати господарської діяльності ТОВ «Баглійський елеватор». Очікується, що дохід від реалізації продукції та послуг у 2027 році зросте на 22,0 % порівняно з 2025 роком і досягне 34 923,0 тис. грн. Така динаміка може бути забезпечена за рахунок розширення клієнтської бази, активізації маркетингової діяльності, підвищення якості обслуговування та впровадження сучасних цифрових технологій управління.

Прогнозується також покращення показників продуктивності праці. Зокрема, виручка у розрахунку на одного працівника збільшиться на 14,4 %, а виручка на одну людину-годину – майже на 14 %. Це свідчить про підвищення

ефективності використання трудових ресурсів унаслідок автоматизації окремих процесів та вдосконалення системи управління.

Важливим результатом реалізації запропонованих заходів стане підвищення прибутковості діяльності підприємства. Очікується, що прибуток збільшиться з 4 004,5 тис. грн до 5 487,0 тис. грн, або на 37,0 %, тоді як рівень рентабельності діяльності зросте з 14,0 % до 15,7 %. Незважаючи на прогнозоване збільшення операційних витрат, темпи приросту доходів і прибутку будуть вищими, що підтверджує економічну доцільність запропонованих стратегічних рішень.

Отже, результати прогнозних розрахунків свідчать, що впровадження комплексу заходів щодо удосконалення управління маркетинговими стратегіями забезпечить зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Баглійський елеватор», підвищить ефективність використання його ресурсного потенціалу та створить передумови для стабільного довгострокового розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Досліджено теоретичні засади управління маркетинговими стратегіями підприємства та узагальнено сучасні наукові підходи до трактування сутності поняття «маркетингова стратегія». Встановлено, що маркетингова стратегія є важливою складовою загальної стратегії підприємства, спрямованою на досягнення довгострокових цілей, формування конкурентних переваг і забезпечення ефективної взаємодії із цільовими споживачами.

Визначено основні характеристики, роль та види маркетингових стратегій, а також запропоновано власне трактування цього поняття. Обґрунтовано, що ефективна маркетингова стратегія повинна базуватися на комплексному дослідженні ринкового середовища, враховувати особливості функціонування підприємства та бути адаптивною до змін зовнішніх умов.

Розглянуто методичні підходи до формування й оцінювання ефективності маркетингових стратегій. Встановлено, що процес їх розроблення охоплює аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення маркетингових цілей, сегментацію ринку, вибір цільових сегментів, позиціонування та оцінювання результативності реалізації за допомогою системи кількісних і якісних показників.

ТОВ «Баглійський елеватор» розташоване в м. Кам'янське Дніпропетровської області і займає важливе місце на ринку елеваторних послуг. Підприємство входить до структури аграрного холдингу «Агроцентр-Україна», що забезпечує додаткові можливості для стабільного функціонування та подальшого розвитку.

Провідним напрямом діяльності підприємства є надання елеваторних послуг, частка яких у 2025 р. становила 79,4 % загального доходу. При цьому загальний обсяг доходів від реалізації продукції та послуг зріс з 22493,8 тис. грн у 2023 р. до 28625,4 тис. грн у 2025 р., або на 27,3 %. Найбільше зростання серед послуг спостерігалось за операціями з приймання зерна, доходи від яких збільшилися на 48,0 %, та сушіння зерна – на 46,1 %. У структурі реалізації

сільськогосподарської продукції найвищі темпи зростання спостерігаються у соняшника, обсяги реалізації якого збільшилися на 75,7 %.

Зростання вартості основних засобів та підвищення ефективності їх використання забезпечило збільшення обсягів надання послуг та створило передумови для подальшого нарощування виробничих потужностей. Водночас позитивна динаміка фондовіддачі, яка який зросла на 7,9 %, підтверджує підвищення результативності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Протягом останніх трьох років чистий дохід від основної діяльності зріс на 27,3%, тоді як прибуток збільшився з 2619,6 тис. грн. до 4004,5 тис. грн., або на 52,9%. Водночас рівень рентабельності діяльності підвищився на 2,3 в.п., що свідчить про покращення результативності використання наявних ресурсів та зміцнення фінансового стану підприємства. Проведений трендовий аналіз прибутку підтвердив наявність стійкої тенденції до його зростання та засвідчив сприятливі перспективи подальшого розвитку підприємства.

Результати PEST-аналізу свідчать про те, що найбільший вплив на діяльність елеватора здійснюють політичні та економічні фактори, пов'язані з воєнним станом, змінами логістичних маршрутів, рівнем інфляції та вартості енергоносіїв. Результати SWOT-аналізу дали можливість визначити, що основними перевагами ТОВ «Баглійський елеватор» є вигідне транспортно-логістичне розташування, сучасна матеріально-технічна база, позитивна динаміка фінансових показників та підтримка з боку агрохолдингу. Серед основних обмежень розвитку виділено залежність від сезонності надходження зерна, значний рівень енергоспоживання та вплив воєнних ризиків.

За результатами бальної оцінки стратегічного рівня підприємство отримало 62 бали із 80, що відповідає інтегральному показнику 77,5 %. Це свідчить про достатньо високий рівень стратегічного розвитку та наявність значного потенціалу для подальшого зміцнення ринкових позицій. Найвищі оцінки отримали технічне забезпечення (9 балів) та адаптивність до змін

зовнішнього середовища (9 балів), тоді як найнижчі – інноваційний розвиток (6 балів) і маркетингова діяльність (7 балів), що визначає їх як пріоритетні напрями подальшого вдосконалення.

Результати проведеного аналізу свідчать, що ТОВ «Баглійський елеватор» демонструє позитивну динаміку розвитку, нарощує обсяги діяльності та зміцнює свої конкурентні позиції на ринку. Водночас наявність окремих внутрішніх обмежень і зовнішніх ризиків потребує розробки та впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Сформовано стратегічні орієнтири розвитку підприємства, що включають місію, візію, ключові корпоративні цінності та стратегічні пріоритети. Встановлено, що їх чітке визначення створює основу для формування цілісної системи стратегічного управління та забезпечує узгодженість управлінських рішень із довгостроковими цілями розвитку ТОВ «Баглійський елеватор».

Обґрунтовано напрями удосконалення управління маркетинговими стратегіями ТОВ «Баглійський елеватор» з урахуванням результатів проведеного аналізу та сучасних тенденцій розвитку аграрного ринку. За результатами SWOT-аналізу найбільш доцільною для підприємства є реалізація стратегії активного розвитку, спрямованої на зміцнення конкурентних переваг та підвищення ефективності маркетингової діяльності.

За результатами SPACE-аналізу встановлено, що координати стратегічної позиції підприємства становлять (1,0; 0,5), що відповідає агресивному квадранту матриці. Це свідчить про достатній рівень фінансової стійкості та наявність потенціалу для реалізації стратегій активного зростання, зокрема шляхом модернізації виробничих потужностей, впровадження цифрових технологій, розширення асортименту послуг та посилення маркетингової активності.

Розроблено комплексну систему стратегічних напрямів розвитку підприємства, яка передбачає модернізацію виробничого обладнання, цифровізацію бізнес-процесів, розширення клієнтської бази, розвиток логістичної інфраструктури, удосконалення системи управління якістю, підвищення кваліфікації персоналу, залучення інвестиційних ресурсів та посилення економічної безпеки. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства та зміцненню його ринкових позицій.

Здійснено економічне обґрунтування підтвердило доцільність упровадження запропонованих заходів. За прогнозними розрахунками, до 2027 року дохід від реалізації продукції та послуг може зрости до 34 923,0 тис. грн, або на 22,0 % порівняно з 2025 роком, а прибуток підприємства – до 5 487,0 тис. грн, що на 37,0 % перевищує фактичний рівень базового року. Одночасно прогнозується підвищення рентабельності діяльності до 15,7 %, покращення показників продуктивності праці та ефективності використання виробничих ресурсів.

Отже, запропоновані в кваліфікаційні роботі пропозиції мають комплексний характер, відповідають сучасним умовам функціонування аграрних підприємств та забезпечують практичну основу для удосконалення управління маркетинговими стратегіями ТОВ «Баглійський елеватор». Їх реалізація сприятиме зміцненню конкурентоспроможності елеватора, підвищенню його фінансової стійкості та забезпеченню розвитку в перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління. К.: Основи, 2007. 519 с.
2. Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1990). *Implanting strategic management*. Prentice Hall. Available at: URL: https://books.google.com.ua/books/about/Implanting_Strategic_Management.html?id=QQMZngEACAAJ
3. Armstrong, G., Kotler, P. *Principles of Marketing* Armstrong G., Kotler P. *Principles of Marketing*. 18th ed. Harlow: Pearson Education, 2021. 736 p.
4. Багріч, О. (2025). Стратегічний маркетинг як координатор сталого розвитку: теоретико-концептуальні основи нової управлінської парадигми. *Економіка та суспільство*, (77). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-106>
5. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. *Маркетинг підприємства: навч. пос.*, Київ: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
6. Войтович Н. В. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. С.122–129.
7. Гаркавенко С.С. *Маркетинг: [підручник]*. К.: Лібра, 2008. 276 с.
8. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Кириченко А. С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9703> DOI: [10.32702/2307-2105-2021.12.4](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.4)
9. Гузенко Г. М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. №12. С. 227–234.
10. Дем'яненко С.І. *Менеджмент аграрних підприємств. Навч. посібник*. К.: КНЕУ, 2005. 347 с.
11. Дем'яненко, Т. (2024). Особливості управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 330(3), 389-395. <https://doi.org/10.31891/10.31891/2307-5740-2024-330-62>

12. De Pelsmacker P., M. Geuens, Joeri Van den Bergh Marketing Communications. A European Perspective. Pearson Education Limited, 2010. 689 p.
13. Желіховська М.В. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2009. № 4. Т. 2. С. 225–227.
14. Іваннікова М.М. Маркетингове управління конкурентними перевагами підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2011. № 5(50). С. 243–246.
15. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. Проблеми економіки. 2019. № 4. С. 121–128.
16. Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія. ВНЗ «Полтавський університет економіки і торгівлі». Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 252 с.
17. Кравець С. В. Сутність та особливості управління маркетинговими ризиками підприємств. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2017. Т. 23, № 2. С. 75–85.
18. Килипенко В. В. Теоретичний зміст і сутність управління маркетинговою діяльністю. Економіка АПК: міжнародний науково-виробничий журнал. 2016. № 11. С. 86–93.
19. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. Економіка і суспільство. 2017. № 13. С. 502–506.
20. Коноплянникова М. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 332–336.
21. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Науковий світ, 2023. 880 с.
22. Kotler, P., Keller, K.L. Marketing Management. 16th ed. Harlow: Pearson Education, 2022. 832 p.

23. Lambin, J. J., & Schuiling, I. (2012). Market-driven management: Strategic and operational marketing. Bloomsbury Publishing. Available at: URL: <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=z5hGEAAQBAJ&pg=PR1>
24. Куденко Н.В. Дискусійні проблеми сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства. Вісник НУ «Львівська політехніка» «Логістика». 2004. № 499. С. 72 – 78.
25. Кузьминчук, Н., Писаревська, Г., & Ляшенко, В. (2023). Аормування маркетингової стратегії як елементу маркетингової діяльності підприємства/ *Економіка та суспільство*, (56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-110>
26. Лісений, Є., & Дяченко, Ю. (2021). Управління та шляхи удосконалення маркетингової товарної політики підприємства. *Економіка та суспільство*, (32). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-25>
27. Лозовська, Г., Бахчиванжи, Л., & Басюркіна, Н. (2026). Розвиток маркетингових інструментів в управлінні конкурентноспроможністю бізнесу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 354(3), 666-672. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-92>
28. Луцяк В.В., Красняк О.П., Кондратова М.В. Маркетингова діяльність підприємства: навчальний посібник. ВНАУ. Вінниця: ТОВ «Твори», 2019. 354 с.
29. Marketing. Definition of Marketing. The American Marketing Association. URL: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.
30. Миленський Д. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства за допомогою дерева рішень. Вісник Донецького нац. ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. 2008. № 4. С. 9–17.
31. Мовчан Ю. В. Сучасні маркетингові стратегії управління: thesis. 2019. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/12828>
32. Піскун Д. Н. Особливості формування системи маркетингового управління промисловим підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2018. Вип. 32. С. 109–112.

33. Піцур Я. С., Гобела В. В. Теоретико-методологічний аналіз процесу формування оптимальної системи управління економічною безпекою суб'єктів господарювання. Науковий вісник ЛьвДУВС. 2018. №1. С. 227–235.
34. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ: Основи, 2007. 451 с.
35. Porter, M. *Competitive Advantage*/ Free Press, 1984.
36. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 4. DOI: 10.32702/2307 2105 2022.4.736
37. Rudnichenko Y., Savina H., Franchuk V., Nestoryshen I., Savin S., Havlovska N. Theoretical and practical aspects of strategic management of balanced interaction between subjects of foreign economic activity and state institutions. TEM JOURNAL. Technology, Education, Management, Informatics. 2021. 10(2). P. 707-718.
38. Руденко О., Сергієнко О. Сучасні підходи до маркетингової товарної політики, рекламного креативу, мерчандайзингу як запорука ефективного менеджменту. Економіка та суспільство. 2021. № 32.
39. Руснак О.В. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
40. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 347 с.
41. Таран-Лала О. М., Сафаров М. З. Змістовна характеристика стратегічного управління підприємством. Агросвіт. 2022. № 11–12. С. 29–34.
42. Thompson A. A., Strickland A. J. *Strategic Management*. 12th ed. McGraw-Hill Companies, Inc., 2011. 928 p.
43. Thompson A.A., Strickland A.J. (1998). *Crafting & Implementing Strategy: Text & Readings*, 6th Edition. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
44. Усик С. П. Оцінка ефективності маркетингової діяльності вітчизняних підприємств. Економіка та держава. 2011. №5. С. 33–38.

- 45.Цурська Б.Г. Стратегія маркетингової комунікації крупноформатного підприємства. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Д. Моторного (економічні науки) №2 (40), 2019. С. 264-270.
- 46.Цуканова І. В. Зозульов О. В. Особливості формування інтегрованих маркетингових комунікацій на ринку консалтингових послуг. Актуальні проблеми економіки та управління: Зб. Наук. Праць. Київ : НТУУ „КПІ”. 2013. Вип. 7. URL: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2013-2.pdf>
- 47.Чайка І. П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2017. Том 27. № 1. С. 257-262.
- 48.Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: [навчальний посібник]. 2-ге вид., стереот. Львів: Магнолія 2006, 2007. 268 с.
- 49.Шевченко Т.М., Шевченко О.А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. Ефективна економіка. № 12. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/6.pdf
- 50.Шершньова З. Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 1999. 384 с.
- 51.Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 9. С. 125-131.
- 52.Шульга, О. (2022). Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*, (25), 110-113. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.18>

ДОДАТКИ

Комплексна система стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Баглійський елеватор» та очікувані результати їх реалізації

