

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра маркетингу**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:
Т.в.о. завідувачки кафедри,
к.е.н., доц.
_____ Юлія ЯКУБЕНКО
« ____ » _____ 2025 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: SWOT-АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО
ПІДПРИЄМСТВА ТА РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувачка

Дар'я РОМАНЕНКО

**Науковий керівник,
к.е.н., доц.**

Ірина КАДИРУС

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра маркетингу

Освітня-професійна програма: «Маркетинг»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри,

д.е.н., проф.

_____ Марія БАГОРКА

« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Романенко Дар'ї Володимирівни

- 1. Тема роботи:** SWOT-аналіз діяльності аграрного підприємства та розробка маркетингових стратегій
Науковий керівник: Кадирус Ірина Григорівна, к.е.н, доцент,
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2025 р. № ____.
- 2. Термін подання здобувачем роботи** – _____ 2025 року.
- 3. Вихідні дані до роботи:** річні звіти ТОВ «Баглійський елеватор» за 2022-2024 рр., планові завдання підприємства, паспорт підприємства, дані бухгалтерської та статистичної звітності, літературні джерела за темою дослідження.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретико-методологічні основи SWOT-аналізу та формування маркетингових стратегій аграрних підприємств. 2. Аналітична оцінка діяльності ТОВ «Баглійський елеватор» та визначення стратегічних орієнтирів. 3. Розробка маркетингових стратегій на основі SWOT-аналізу ТОВ «Баглійський елеватор». 4. Висновки і пропозиції.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
 1. Процес SWOT-аналізу
 2. Ключові характеристики маркетингової стратегії підприємства
 3. Економічна оцінка діяльності ТОВ «Баглійський елеватор»
 4. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Баглійський елеватор»
 5. Характеристика пропонованої маркетингової стратегії підприємства
 6. Комплекс маркетингових інструментів реалізації стратегії ТОВ «Баглійський елеватор»
 7. Система показників оцінювання очікуваної результативності маркетингових стратегій ТОВ «Баглійський елеватор»
 8. Основні напрямки проведення контролю реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Баглійський елеватор»

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «15» листопада 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2024	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2024	
3.	Теоретико-методологічні основи SWOT-аналізу та формування маркетингових стратегій аграрних підприємств	грудень 2024 квітень 2025	
4.	Аналітична оцінка діяльності ТОВ «Баглійський елеватор» та визначення стратегічних орієнтирів	травень-липень 2025	
5.	Розробка маркетингових стратегій на основі SWOT-аналізу ТОВ «Баглійський елеватор»	липень-вересень 2025	
6.	Написання висновків і пропозицій	жовтень 2025	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	листопад 2025	

Здобувачка

_____ (підпис)

Дар'я РОМАНЕНКО

_____ (ім'я, прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ірина КАДИРУС

_____ (ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «SWOT-аналіз діяльності аграрного підприємства та розробка маркетингових стратегій»

Кваліфікаційна робота містить: 81 с., 8 рис., 13 табл., 59 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – маркетингова діяльність аграрного підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних підходів і практичних інструментів SWOT-аналізу та формування маркетингових стратегій аграрного підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо формування маркетингових стратегій аграрного підприємства на основі результатів SWOT-аналізу з метою підвищення його конкурентоспроможності та стійкості розвитку.

Методи дослідження: аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняльний і структурний аналіз, SWOT-аналіз, економіко-статистичні, табличні та графічні методи, а також методи прогнозування та економічного обґрунтування управлінських рішень.

У роботі здійснено комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності ТОВ «Баглійський елеватор», визначено його сильні й слабкі сторони, можливості та загрози розвитку. На основі результатів SWOT- і TOWS-аналізу сформовано стратегічні альтернативи розвитку підприємства та обґрунтовано доцільність вибору маркетингової стратегії сервісної диференціації з елементами адаптаційного зростання. Розроблено комплекс маркетингових заходів і систему контролю реалізації стратегії, а також проведено оцінювання очікуваної результативності впровадження запропонованих рішень.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, SWOT-АНАЛІЗ, АГРАРНЕ ПІДПРИЄМСТВО, ЕЛЕВАТОРНА ДІЯЛЬНІСТЬ, СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, РИНКОВА СТІЙКІСТЬ.

KEY WORDS

MARKETING STRATEGY, SWOT ANALYSIS, AGRICULTURAL ENTERPRISE, ELEVATOR ACTIVITY, STRATEGIC MARKETING, COMPETITIVENESS, MARKET RESILIENCE

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ SWOT-АНАЛІЗУ ТА ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1. Сутність та концепція SWOT-аналізу у системі стратегічного маркетингового управління	8
1.2. Маркетингові стратегії аграрних підприємств: класифікація, підходи до розробки та критерії ефективності	18
1.3. Методичні підходи, моделі та інструменти стратегічного аналізу підприємства	29
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БАГЛІЙСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР» ТА ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ	38
2.1. Характеристика функціонування елеватора як суб'єкта аграрного ринку	38
2.2. Внутрішній аналіз діяльності підприємства в контексті стратегічного розвитку	47
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ НА ОСНОВІ SWOT-АНАЛІЗУ ТОВ «БАГЛІЙСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР»	59
3.1. Формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства на основі результатів SWOT-аналізу	59
3.2. Розробка комплексу маркетингових заходів у межах реалізації обраної стратегії	70
Висновки до розділу 3	77
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82

ВСТУП

Ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємства є ключовим чинником його стабільності та розвитку. Високий рівень конкуренції, мінливість споживчого попиту та динамічність зовнішнього середовища вимагають від підприємств активного використання маркетингової орієнтації як базового підходу до формування стратегій. Маркетингова орієнтація передбачає фокусування на потребах та запитах споживачів, гнучку адаптацію до ринкових змін і активне формування конкурентних переваг.

Важливим інструментом стратегічного управління в таких умовах є проведення SWOT-аналізу, який дає змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози його функціонування. SWOT-аналіз є найпоширенішим і широко визнаним інструментом для проведення стратегічного планування, що представляє перші етапи процесу стратегічного аналізу. Сильні сторони відображають наявні конкурентні переваги: сучасні технології, висококваліфікований персонал, ефективна система збуту, стабільні канали постачання, позитивна репутація на ринку. Слабкі сторони демонструють проблемні зони: обмежені фінансові ресурси, низький рівень цифровізації, недосконала маркетингова політика, недостатня лояльність клієнтів. Можливості це зовнішні фактори, які можна використати для зростання: розвиток нових ніш, інноваційні технології, зростання попиту на продукцію. Загрози це зовнішні фактори, що можуть ускладнити діяльність підприємства, такі як економічна нестабільність, зміни у законодавстві, поява сильних конкурентів.

На основі проведеного SWOT-аналізу підприємство може ефективно обрати тип маркетингової стратегії. Розробка маркетингових стратегій в умовах маркетингової орієнтації передбачає глибоке розуміння ринку, постійний моніторинг змін у зовнішньому середовищі, орієнтацію на задоволення потреб споживачів, а також формування гнучких комунікаційних та збутових систем.

Об'єкт дослідження – маркетингова діяльність аграрного підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних підходів і практичних інструментів SWOT-аналізу та формування маркетингових стратегій аграрного підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо формування маркетингових стратегій аграрного підприємства на основі результатів SWOT-аналізу з метою підвищення його конкурентоспроможності та стійкості розвитку.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити сутність і роль SWOT-аналізу в системі стратегічного маркетингового управління;
- узагальнити підходи до класифікації та формування маркетингових стратегій аграрних підприємств;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності ТОВ «Баглійський елеватор»;
- здійснити SWOT-аналіз підприємства та визначити ключові стратегічні орієнтири його розвитку;
- обґрунтувати маркетингові стратегії підприємства відповідно до результатів SWOT-аналізу;
- оцінити очікувану результативність реалізації запропонованих маркетингових стратегій.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні **методи дослідження**, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів; індукцію та дедукцію – для формування висновків і рекомендацій; порівняльний та структурний аналіз – для оцінювання ринкової позиції підприємства; SWOT-аналіз – для визначення стратегічних альтернатив

розвитку; табличний і графічний методи – для наочного представлення результатів дослідження; методи економічного обґрунтування управлінських рішень – для оцінювання очікуваної результативності маркетингових стратегій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що:

- удосконалено методичний підхід до використання SWOT-аналізу як інструменту формування маркетингових стратегій аграрного підприємства з урахуванням галузевої специфіки елеваторної діяльності;
- уперше для ТОВ «Баглійський елеватор» сформовано комплекс маркетингових стратегій, адаптованих до умов нестабільності ринку.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності ТОВ «Баглійський елеватор» з метою підвищення ефективності маркетингової діяльності, удосконалення стратегічного управління та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені в практику управління підприємством, що підтверджується відповідними матеріалами апробації.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження апробовано у наукових публікаціях автора, які доповідалися на XII Всеукраїнській науково-практичній Інтернет–конференції «Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу» та IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 81 сторінку, у тому числі 13 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел налічує 59 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ SWOT-АНАЛІЗУ ТА ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та концепція SWOT-аналізу у системі стратегічного маркетингового управління

Умови функціонування сучасних підприємств формуються під впливом високої динаміки ринкових змін і зростаючого конкурентного тиску, що зумовлює необхідність переходу від ситуативних управлінських рішень до системного стратегічного планування. Саме здатність організації своєчасно інтерпретувати сигнали ринку, передбачати зміни та гнучко коригувати власну поведінку визначає її перспективи довгострокового розвитку й утримання конкурентних позицій. В умовах швидкоплинної ринкової кон'юнктури часові межі для використання стратегічних можливостей суттєво звужуються, що підвищує роль якісного аналітичного обґрунтування управлінських рішень.

У системі інструментів стратегічного планування особливе місце посідає SWOT-аналіз, який «поєднує оцінювання внутрішніх характеристик підприємства з аналізом чинників зовнішнього середовища» [47, с. 228]. Застосування цього методу дає змогу не лише структуровано відобразити поточний стан організації, а й окреслити напрями потенційного розвитку з урахуванням наявних можливостей і ризиків. Вагомою перевагою SWOT-аналізу є його універсальність та відносна простота застосування, що дозволяє використовувати його як у великих корпоративних структурах, так і на підприємствах малого й середнього бізнесу.

Разом із тим практичне використання SWOT-аналізу потребує критичного підходу, оскільки результати значною мірою залежать від якості експертних оцінок і можуть містити елементи суб'єктивності. Крім того, обмеженість методу

проявляється у недостатній глибині кількісного аналізу, що знижує його прогностичну точність. У зв'язку з цим ефективність SWOT-аналізу зростає за умови його поєднання з іншими методами стратегічної діагностики, що дозволяє отримати більш комплексне уявлення про стратегічну позицію підприємства.

Формування стратегій управління може ґрунтуватися на різних теоретичних підходах, серед яких важливе місце займає ресурсно-орієнтована концепція. В її межах ключовим джерелом конкурентних переваг визнаються внутрішні ресурси та компетенції організації. Дослідження підтверджують, що «успішність підприємства значною мірою визначається його здатністю виявляти, розвивати та ефективно використовувати унікальні внутрішні ресурси ще до активної експансії на зовнішні ринки» [19, с. 214]. У цьому контексті SWOT-аналіз виступає базовим аналітичним інструментом, що дозволяє ідентифікувати ключові активи та організаційні переваги, які можуть бути використані для формування стійкої конкурентної позиції, про що зазначають Дунда С.П., Тарануха А.В. [12, с. 11]. Наявність ресурсів, що є цінними, рідкісними, складними для відтворення та незамінними, створює передумови для реалізації ефективної стратегії та підтримання ринкової стійкості підприємства.

У процесі розробки й реалізації стратегічних планів керівники використовують широкий спектр аналітичних інструментів, спрямованих на дослідження внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища організації. Такі інструменти дозволяють виявляти стратегічні можливості, прогнозувати загрози та формувати обґрунтовані рекомендації щодо подальших напрямів розвитку. Доцільно розглянути найбільш поширені методи стратегічного аналізу, які застосовуються у практиці управління підприємствами.

Водночас слід підкреслити, що саме SWOT-аналіз відіграє провідну роль у стратегічному плануванні, особливо в межах ресурсно-орієнтованого підходу. Його застосування забезпечує системне оцінювання внутрішніх і зовнішніх чинників, що безпосередньо впливають на досягнення стратегічних цілей бізнесу. SWOT-аналіз

слугує «аналітичною основою для формування конкурентних стратегій, підготовки до потенційних викликів та адаптації управлінських рішень до змін ринкового середовища, що підтверджується результатами наукових досліджень» [3, с. 128].

Узагальнені результати SWOT-аналізу традиційно подаються у вигляді матриці, яка наочно відображає взаємозв'язок між сильними та слабкими сторонами підприємства, а також можливостями і загрозами його зовнішнього середовища (рис. 1.1).

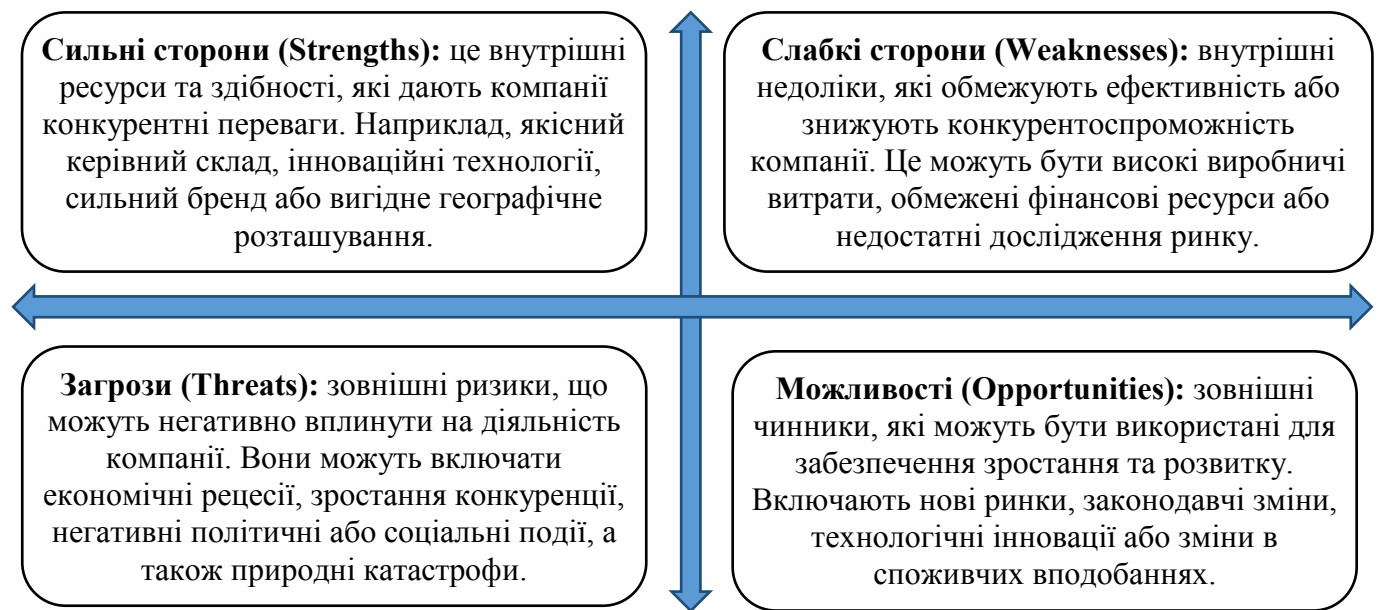


Рис. 1.1. Графічне зображення SWOT-аналізу

SWOT-аналіз отримав широке поширення у практиці управління підприємствами різного масштабу – від суб'єктів малого бізнесу до транснаціональних корпорацій. Його застосування охоплює різноманітні управлінські ситуації, зокрема «процеси створення та виведення на ринок нових продуктів, освоєння нових сегментів і географічних ринків, а також управління організаційними змінами та ризиками» [44, с. 12].

Ефективність використання SWOT-аналізу значною мірою визначається конкретним управлінським контекстом і характером ринкового середовища. Найбільшу практичну цінність цей інструмент має у періоди структурних зрушень,

трансформацій ринку або під час оцінювання перспектив нових бізнес-ініціатив. Водночас у відносно стабільних умовах, коли зовнішні та внутрішні параметри діяльності підприємства змінюються повільно, його аналітичний потенціал може бути обмеженим [18, с. 94]. Універсальний характер SWOT-аналізу не заперечує того, що ступінь його результативності суттєво варіює залежно від галузевої належності бізнесу.

Зокрема, у високотехнологічних секторах економіки, для яких характерні інтенсивні інноваційні процеси та швидке моральне старіння технологій, SWOT-аналіз виступає інструментом оперативної адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища. У більш традиційних галузях він, як правило, використовується з іншою метою – для «вдосконалення вже існуючих процесів, оптимізації використання ресурсів та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства» [12, с. 12].

У межах проведення SWOT-аналізу підприємство здійснює комплексну оцінку власного стратегічного положення, поєднуючи аналіз внутрішніх характеристик із дослідженням факторів зовнішнього середовища. З одного боку, ідентифікуються сильні та слабкі сторони діяльності, з іншого – визначаються можливості й загрози, що формуються під впливом ринкових, економічних, технологічних та інституційних чинників. Такий підхід дозволяє узгодити внутрішній потенціал підприємства з вимогами та обмеженнями зовнішнього середовища.

Процедуру здійснення SWOT-аналізу доцільно розглядати як послідовний аналітичний процес, основні етапи якого схематично відображено на рис. 1.2.

Змістовна сутність SWOT-матриці полягає у можливості поєднання внутрішніх характеристик підприємства з чинниками зовнішнього середовища таким чином, щоб «сформуванню найбільш доцільну маркетингову стратегію відповідно до реальних умов функціонування ринку» [56, с. 123]. Для аграрних підприємств, зокрема елеваторних комплексів, це має особливе значення, оскільки їх діяльність перебуває під впливом сезонності, логістичних обмежень, коливань попиту на

зернові культури та нестабільності зовнішнього середовища. Саме комбінація сильних і слабких сторін із можливостями та загрозами дозволяє визначити стратегічні пріоритети розвитку в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.



Рис. 1.2. Процес SWOT-аналізу

У практиці стратегічного маркетингового управління SWOT-аналіз виконує низку ключових завдань, що мають прикладне значення для аграрних підприємств. Насамперед йдеться про ідентифікацію маркетингових можливостей, які відповідають наявному ресурсному потенціалу підприємства, зокрема виробничим, логістичним і технологічним можливостям елеватора. Водночас важливим є своєчасне виявлення маркетингових загроз, пов'язаних із коливанням цін на зерно, зростанням витрат на енергоносії, посиленням конкуренції або логістичними ризиками, а також розроблення заходів щодо зниження їх негативного впливу.

Окрему увагу в межах SWOT-аналізу приділяють визначенню сильних сторін підприємства та їх зіставленню з ринковими можливостями. Для елеваторних підприємств такими сильними сторонами можуть виступати вигідне географічне розташування, наявність залізничної інфраструктури, сучасна матеріально-технічна база або стабільні партнерські зв'язки з агровиробниками. Паралельно аналізуються слабкі сторони, які обмежують стратегічний розвиток, і формуються напрями їх подолання шляхом модернізації, цифровізації або вдосконалення маркетингових інструментів. У підсумку SWOT-аналіз дозволяє «виокремити конкурентні переваги підприємства та визначити стратегічні орієнтири його подальшого розвитку» [20, с. 69].

Узагальнюючим аналітичним інструментом, на основі якого здійснюється формування маркетингової стратегії, виступає матриця SWOT. Вона забезпечує структуроване представлення взаємозв'язку між внутрішніми та зовнішніми чинниками діяльності підприємства і створює основу для вибору стратегічних альтернатив.

Залежно від результатів SWOT-матриці виокремлюють чотири базові типи стратегій, актуальні і для аграрних підприємств елеваторного типу. Перший, найбільш бажаний варіант, передбачає використання сильних сторін підприємства для реалізації наявних ринкових можливостей, зокрема шляхом розширення спектра послуг або освоєння нових сегментів ринку. Другий тип стратегій ґрунтується на використанні внутрішніх переваг для нейтралізації або зменшення впливу зовнішніх загроз, що є важливим в умовах економічної та воєнної нестабільності. Третя група стратегій орієнтована на подолання слабких сторін підприємства за рахунок використання сприятливих ринкових можливостей, наприклад шляхом залучення інвестицій або впровадження сучасних технологій. Четвертий тип стратегій має захисний характер і спрямований на одночасне зменшення внутрішніх слабкостей та мінімізацію дії потенційних загроз зовнішнього середовища [44, с. 12].

У процесі стратегічного аналізу доцільно виходити з положення, що жодне явище чи подія не мають виключно позитивного або суто негативного впливу на діяльність підприємства. Кожен фактор зовнішнього чи внутрішнього середовища формує комплекс наслідків, які потребують багатоаспектної оцінки з урахуванням механізмів їх виникнення та результатів дії. Водночас слід враховувати суб'єктивний характер аналітичного процесу, оскільки оцінювання здійснюється конкретними управлінцями, сприйняття яких може відрізнятися залежно від досвіду, професійних пріоритетів і стратегічного бачення. За таких умов ключовим методологічним принципом залишається аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ у їхній взаємозалежності та взаємовпливі, а не ізольовано одне від одного [56, с. 124].

У межах стратегічного управління це поєднання чинників набуває форми стратегічного балансу, який відображає співвідношення позитивних і негативних факторів зовнішнього середовища (можливостей і загроз) із сильними та слабкими сторонами функціонування підприємства. Особливу небезпеку для стабільності діяльності становлять ситуації, за яких несприятливі зміни у зовнішньому середовищі накладаються на внутрішні слабкості організації, посилюючи ризик виникнення кризових явищ. Натомість можливості виникають у тих випадках, коли позитивні зовнішні тенденції збігаються з наявними сильними сторонами підприємства, створюючи умови для його розвитку та зміцнення конкурентних позицій. Своєчасне виявлення загроз дозволяє мінімізувати їхній деструктивний вплив, тоді як усвідомлення потенційних можливостей забезпечує підготовку до їх найбільш ефективного використання.

Водночас стратегічний аналіз не може обмежуватися лише фіксацією впливу окремих підсистем зовнішнього чи внутрішнього середовища або загальною оцінкою конкурентоспроможності підприємства. Необхідним є обґрунтування значущості кожного фактора та визначення сили його впливу на перспективи подальшого розвитку організації. З цією метою сукупність чинників доцільно

класифікувати за напрямом їх дії, виокремлюючи можливості й загрози у зовнішньому середовищі та сильні й слабкі сторони у внутрішньому середовищі підприємства. Така систематизація створює аналітичну основу для подальшого стратегічного вибору.

Поширення та активне використання SWOT-аналізу у практиці стратегічного управління зумовлене передусім зростанням обсягів інформації, з якою змушені працювати сучасні керівники. Процеси збору, оброблення, аналізу та інтерпретації даних потребують застосування інструментів, здатних впорядковувати інформаційні потоки та трансформувати їх у придатну для прийняття рішень форму. Саме в цьому контексті SWOT-аналіз виконує функцію логічного каркасу, що структурує управлінське мислення та полегшує роботу з комплексною інформацією [10].

Варто підкреслити, що SWOT-аналіз не є джерелом готових управлінських рішень і не містить однозначних відповідей щодо вибору стратегії. Його цінність полягає у впорядкуванні процесу стратегічного осмислення ситуації, коли наявні дані поєднуються з експертними судженнями та інтуїтивними оцінками управлінців. Для керівників, орієнтованих переважно на вирішення поточних завдань, застосування SWOT-аналізу виступає інструментом переходу від оперативного мислення до перспективного бачення розвитку підприємства.

Застосування SWOT-аналізу дозволяє сформувати узагальнений перелік стратегічних альтернатив з урахуванням специфіки діяльності підприємства та характеру його взаємодії із середовищем. При цьому стратегії можуть бути спрямовані як на адаптацію до зовнішніх умов, так і на активне формування впливу підприємства на ринкове середовище відповідно до його ресурсного потенціалу.

Практика стратегічного управління підтверджує, що SWOT-аналіз витримав перевірку часом і продовжує залишатися важливим елементом раціоналістичного підходу до розроблення та реалізації стратегій розвитку. Його актуальність пояснюється універсальністю, логічною простотою та здатністю інтегрувати різномірні фактори в єдину аналітичну модель.

Водночас необхідно враховувати, що фактори, які формують окремі складові SWOT-аналізу, відрізняються за тривалістю та інтенсивністю впливу. У зв'язку з цим доцільним є їх ранжування за часовими горизонтами дії, зокрема виокремлення короткострокових і довгострокових чинників. Такий підхід підвищує аналітичну глибину SWOT-аналізу та забезпечує більш обґрунтоване формування стратегічних рішень.

Формування ефективних стратегій розвитку не може обмежуватися лише фіксацією впливу окремих факторів внутрішнього чи зовнішнього середовища. Для забезпечення довгострокової життєздатності підприємства необхідним є прогнозування динаміки можливостей і загроз, а також оцінювання їх потенційного впливу на результати діяльності. Зростаючі обсяги інформації, що використовуються у стратегічному аналізі, зумовлюють застосування широкого спектра статистичних і аналітичних методів, серед яких одно- та багатофакторні, описові й індуктивні підходи, методи аналізу залежностей і взаємозв'язків. У практиці діяльності підприємств у межах SWOT-аналізу досить поширеним є використання регресійного, варіаційного, дискримінантного, факторного та кластерного аналізу. Вибір конкретного методу визначається рівнем стратегічного планування, характером залежних і незалежних змінних, а також специфікою проблеми, що досліджується. Відповідно, якість проведеного аналізу безпосередньо впливає на достовірність прогнозів, сформованих на його основі [20, с. 70].

Узагальнення результатів стратегічного аналізу дає змогу сформулювати базові принципи стратегічної діяльності підприємства. Передусім слід розглядати підприємство як відкриту соціально-економічну систему, що перебуває у постійному процесі розвитку та структурних змін під впливом динамічного, нерідко несприятливого середовища. На початкових етапах функціонування новостворені підприємства характеризуються високим рівнем гнучкості та здатності до швидкої реакції, що підвищує їх шанси на виживання. У подальшому, зі зростанням масштабів діяльності та ускладненням організаційної структури, виникає потреба у

цілеспрямованому впровадженні стратегічних змін, які реалізуються через систему обґрунтованих стратегій з урахуванням як зовнішніх ринкових умов, так і внутрішніх виробничих можливостей.

Стійкий розвиток підприємства пов'язаний із формуванням чітких, зрозумілих і досяжних стратегічних цілей, що відображаються у системі кількісних і якісних показників діяльності, таких як прибутковість, обсяги реалізації, рівень якості продукції чи послуг, фінансові параметри. Реалізація цих цілей забезпечується через сукупність взаємопов'язаних стратегій, які утворюють так званий стратегічний набір. Водночас навіть за наявності розвиненої системи стратегічного управління з часом виникає ризик застарівання окремих стратегічних рішень, що може стримувати подальший розвиток підприємства. З метою запобігання такому стану стратегії потребують регулярного перегляду, коригування та оновлення відповідно до змін у середовищі функціонування.

Механізм управління підприємством має включати стратегічну підсистему, спрямовану на систематичний аналіз і перегляд балансу внутрішніх і зовнішніх факторів, формування стратегічних цілей і вибір напрямів розвитку. Така підсистема передбачає не лише адаптацію підприємства до умов середовища, а й, у межах можливого, активний вплив на нього. Практика свідчить, що орієнтація виключно на внутрішні проблеми без урахування змін зовнішнього середовища істотно підвищує ризик втрати конкурентних позицій.

Реалізація стратегічних змін і нововведень потребує відповідної підтримки з боку системи мотивації персоналу та соціально-психологічного забезпечення, що сприяє прийняттю й упровадженню стратегічних рішень. Важливим є також забезпечення динамічності стратегічних процесів шляхом прискорення практичних дій з реалізації стратегічних планів на основі ефективних механізмів регулювання, контролю та аналізу результатів. Паралельно підприємство має формувати виробничий потенціал і систему зовнішніх зв'язків, здатних швидко реагувати на зміни та забезпечувати досягнення довгострокових цілей розвитку.

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються значною мінливістю як на макро-, так і на мікроекономічному рівнях, що зумовлює необхідність планування господарської діяльності на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. Вирішальне значення при цьому має стратегічний рівень управління, оскільки саме він визначає загальні орієнтири розвитку та формує основу для прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу.

Вибір обґрунтованої маркетингової стратегії потребує використання сукупності наукових підходів, зокрема системного, ситуаційного та інтеграційного. Саме на поєднанні цих підходів базується SWOT-аналіз, який виступає початковим етапом стратегічного планування та методологічною основою формування маркетингових стратегій підприємства.

У ринкових умовах інформація перетворюється на ключовий стратегічний ресурс, оскільки забезпечує можливість глибокого економічного аналізу діяльності суб'єктів господарювання та формування конкурентних переваг. У цьому контексті матриця SWOT виконує інтегруючу функцію, дозволяючи шляхом поєднання сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища сформулювати оптимальну маркетингову стратегію відповідно до реальних умов ринку.

1.2. Маркетингові стратегії аграрних підприємств: класифікація, підходи до розробки та критерії ефективності

Кожне підприємство формується та розвивається в унікальній комбінації економічних, ринкових і соціальних умов, що зумовлює індивідуальний характер його стратегічних рішень. Процес розроблення стратегії визначається не лише позицією підприємства на цільовому ринку, а й «темпами його внутрішнього розвитку, фактичним кадровим і виробничим потенціалом, поведінкою конкурентів, специфікою продукції або послуг, а також рівнем розвитку національної економіки,

особливостями культурного та соціального середовища» [24, с. 85]. Сукупність цих чинників формує унікальний стратегічний контекст, у межах якого універсальні управлінські рішення втрачають ефективність.

Саме тому не існує єдиної стратегії, яка була б придатною для всіх підприємств незалежно від часу та умов функціонування. Стратегія розвитку підприємства є системою довгострокових дій і управлінських рішень, реалізація яких спрямована на досягнення визначених стратегічних цілей. В умовах сучасної економіки, що характеризується нестабільністю, частими коливаннями та появою подій, які складно або неможливо передбачити, майбутній стан ринку не має однозначного сценарію. За таких обставин формується «множинність можливих траєкторій розвитку, що обумовлює необхідність розроблення альтернативних стратегічних варіантів і підвищує значення стратегічної гнучкості» [15, с. 141].

Формування та підтримання конкурентних переваг охоплює практично всі елементи механізму діяльності підприємства – від створення цінності та організації виробничих процесів до реалізації продукції й управління взаємовідносинами з ринком. При цьому дедалі більшого значення набувають не лише матеріальні ресурси, а й організаційні та соціальні чинники, а також нематеріальні активи й компетенції персоналу. Саме сукупність знань, навичок, управлінського досвіду та корпоративної культури стає важливим джерелом стратегічного успіху й довгострокових конкурентних переваг.

У науковій літературі сформувалося кілька підходів до тлумачення сутності маркетингової стратегії. З одного боку, її розглядають як систему організаційних, технічних і фінансових заходів, спрямованих на інтенсифікацію виробництва, розширення збуту, підвищення конкурентоспроможності продукції та активний вплив на співвідношення попиту й пропозиції. У цьому контексті маркетингова стратегія «передбачає координацію виробничих і ринкових процесів з метою підтримання такого рівня цін, який забезпечує досягнення оптимальних фінансових результатів і формування стійких прибутків» [6, с. 183].

Інший підхід акцентує увагу на маркетинговій стратегії як на векторі дій підприємства, спрямованому на формування бажаних позицій на цільових ринках. У межах цього підходу стратегія визначає напрям розвитку ринкової присутності підприємства та спосіб його позиціонування відносно конкурентів. Водночас маркетингові стратегії можуть розглядатися і як інструментарій досягнення маркетингових цілей у межах комплексу маркетингу, що охоплює товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику.

Узагальнюючи зазначені підходи, маркетингову стратегію доцільно трактувати як раціонально вибудовану логічну конструкцію, за допомогою якої підприємство прагне реалізувати свої маркетингові завдання. Вона включає рішення щодо вибору цільових ринків, формування комплексу маркетингу та визначення обсягів ресурсів, необхідних для його реалізації. Така стратегія не існує ізольовано, а є складовою загальної системи бізнес-планування підприємства, що охоплює як стратегії окремих стратегічних бізнес-одиниць, так і корпоративну стратегію в цілому.

Інтеграція маркетингової стратегії в загальну ієрархію стратегій дозволяє на вищому рівні управління ухвалювати обґрунтовані стратегічні рішення та забезпечує можливість їх оперативного коригування на нижчих рівнях у разі зміни ринкової ситуації. Таким чином, маркетингова стратегія посідає особливе місце в системі стратегічного управління підприємством, виконуючи функцію зв'язувальної ланки між ринковими умовами, ресурсним потенціалом і довгостроковими цілями розвитку.

Маркетингова стратегія за своєю суттю спрямована на усвідомлений вибір тих продуктів, послуг і ринкових сегментів, у межах яких підприємство планує здійснювати свою діяльність. Вона визначає не лише напрями ринкової присутності, а й «оптимальну конфігурацію комплексу маркетингу, що охоплює дослідження ринку, формування товарної та цінової політики, вибір каналів розподілу, інструменти стимулювання збуту та заходи з підтримки продукту на ринку» [39, с.

135]. Таким чином, маркетингова стратегія виступає інтегрованим механізмом, що поєднує аналітичні та управлінські рішення у єдину систему.

У практичному вимірі маркетингова стратегія передбачає обґрунтований вибір і формування ключових складових ринкової діяльності підприємства. Йдеться, зокрема, про визначення цільових ринків, формування номенклатури й асортименту продукції, розроблення цінової політики, побудову ефективної системи збуту та організацію рекламно-комунікаційної діяльності. Узгодженість цих елементів «дозволяє підприємству забезпечити цілісність маркетингових рішень і підвищити результативність їх реалізації» [59, с. 177].

Розроблення маркетингової стратегії слід розглядати як цілісний процес створення та впровадження генеральної програми дій підприємства на ринку. Її ключовою метою є раціональне розміщення й використання ресурсів з орієнтацією на обрані цільові сегменти. Предметом маркетингової стратегії виступає вибір стратегічних напрямів розвитку, зокрема визначення того, які продукти або стратегічні простори доцільно освоювати, а також способів і інструментів реалізації цього завдання. У цьому контексті стратегія виконує роль координатора між ринковими можливостями та внутрішнім потенціалом підприємства.

Процес формування маркетингової стратегії включає низку ключових завдань, серед яких центральне місце посідає визначення цілей і пріоритетних напрямів діяльності підприємства. Не менш важливою є координація різних функціональних сфер, що забезпечує узгодженість управлінських рішень. Оцінювання сильних і слабких сторін підприємства у поєднанні з аналізом ринкових можливостей і загроз створює основу для вибору альтернативних варіантів розвитку. Крім того, у межах стратегічної роботи формуються «умови для ефективного розподілу продукції та здійснюється оцінка результативності маркетингової діяльності» [2, с. 437].

Жодне підприємство не здатне досягти стійких ринкових позицій без системного й обґрунтованого підходу до формування маркетингової стратегії. Цей процес не має спонтанного характеру, оскільки кожен його етап потребує ретельного

аналізу, часових ресурсів і зважених управлінських рішень. Саме послідовність і логічна взаємопов'язаність дій забезпечують ефективність стратегічного планування у сфері маркетингу.

У загальному вигляді процес формування маркетингової стратегії доцільно поділяти на два взаємопов'язані етапи. Перший етап охоплює стратегічне планування, що передбачає прийняття ключових рішень, формулювання цілей і визначення шляхів їх досягнення. Другий етап пов'язаний з управлінням реалізацією стратегії та включає сукупність управлінських дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей з урахуванням змін зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища [53, с. 114].

Більш детально формування маркетингової стратегії можна розглядати як сукупність кількох взаємозалежних процесів. До них належать стратегічний аналіз ринкової ситуації, визначення маркетингових цілей, вибір оптимальної стратегії, розроблення маркетингового плану для її практичної реалізації, а також оцінка й контроль отриманих результатів. Хоча зазначені процеси логічно впливають один з одного, між ними існує і зворотний зв'язок, що дозволяє коригувати цільові орієнтири, механізми реалізації або за потреби переглядати й формувати нову маркетингову стратегію. У зв'язку з цим моніторинг ходу реалізації стратегії посідає важливе місце в системі маркетингового управління, оскільки дає змогу оцінити обґрунтованість вибору та ефективність практичних дій.

Різноманітність ринкових умов зумовлює існування великої кількості можливих маркетингових стратегій. Вирішальним завданням для підприємства є вибір тієї стратегії, яка найбільш повно відповідає вимогам досягнення маркетингових цілей для конкретного ринку й конкретного продукту. Маркетингова стратегія визначає, з яким продуктом, у яких обсягах і на які ринки підприємство має виходити для реалізації поставлених завдань.

Вибір прийнятної маркетингової стратегії потребує узгодження цілей маркетингу із загальними цілями розвитку підприємства з метою уникнення

стратегічних суперечностей. На цей вибір впливають «позиція підприємства на ринку, рівень його ресурсного забезпечення, структура витрат на виробництво та маркетингову діяльність, а також можливості адаптації до змін ринкового середовища» [8, с. 143]. Саме комплексне врахування зазначених чинників дозволяє сформуванню маркетингової стратегії, здатної забезпечити досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Визначення маркетингової стратегії потребує попереднього формування чіткого уявлення про ринкову позицію підприємства та параметри його взаємодії зі споживачами. У цьому контексті ключовими є відповіді на низку принципівих запитань, що стосуються продуктового портфеля підприємства, характеристик цільової аудиторії та умов реалізації продукції. Зокрема, важливо з'ясувати, яку саме продукцію або послуги пропонує підприємство, хто виступає їх основними покупцями, у яких регіонах вони зосереджені та за яких умов здійснюють придбання. Не менш значущими є питання, пов'язані з очікуваннями споживачів щодо якості продукції, обсягів закупівель і прийняттого рівня цін.

Окрему увагу в процесі стратегічного аналізу слід приділяти можливостям позиціонування продукції таким чином, щоб підвищити її споживчу цінність і, відповідно, отримати додаткові цінові переваги. Важливим є також оцінювання потенціалу підприємства щодо досягнення лідерських позицій у межах окремих продуктів або регіональних ринків, а також аналіз перспектив диверсифікації діяльності шляхом освоєння нових видів продукції. У цьому зв'язку необхідно співвідносити ринкові очікування з фактичними виробничими потужностями підприємства та їх здатністю задовольнити потреби покупців у необхідних обсягах.

Інформаційною основою для отримання відповідей на запитання, пов'язані з характеристиками споживачів і ринкових умов, виступають результати маркетингових досліджень. Саме вони забезпечують обґрунтованість стратегічних рішень і дозволяють мінімізувати рівень невизначеності при виборі напрямів розвитку. Обрана маркетингова стратегія, у свою чергу, слугує концептуальною

базою для розроблення маркетингового плану, який конкретизує сукупність заходів, спрямованих на практичну реалізацію стратегічних орієнтирів [22, с. 99].

Характерні риси маркетингової стратегії підприємства проявляються передусім у її довгостроковій спрямованості та орієнтації на досягнення визначених маркетингових цілей. Вона ґрунтується на результатах стратегічного маркетингового аналізу, має чітко визначене місце в ієрархії стратегій підприємства та задає загальний вектор його ринкової поведінки. Таким чином, маркетингова стратегія визначає ринкове спрямування діяльності підприємства та забезпечує узгодженість маркетингових рішень із загальною стратегією розвитку (рис. 1.3).

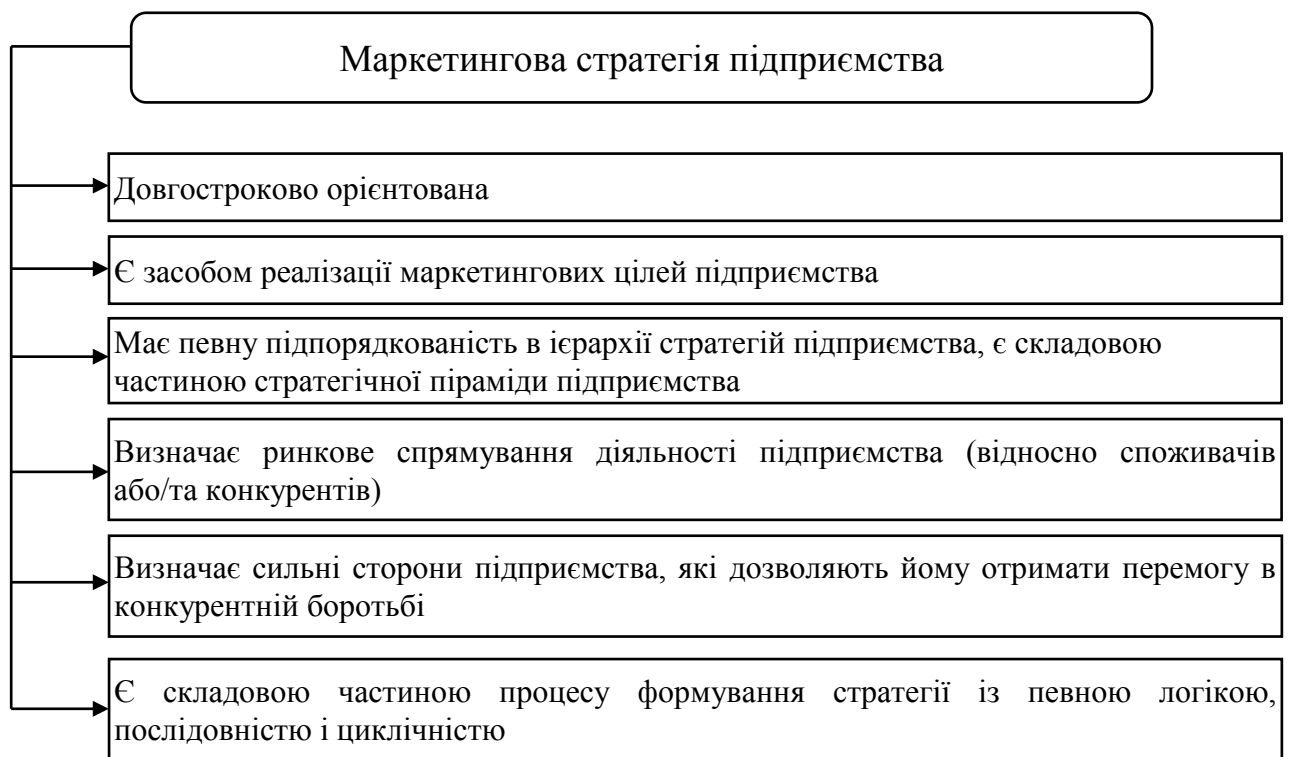


Рис. 1.3. Ключові характеристики маркетингової стратегії підприємства

Реалізація маркетингової стратегії є практичним механізмом досягнення визначених маркетингових цілей підприємства. Саме на етапі впровадження стратегічних рішень відбувається переведення запланованих орієнтирів у конкретні результати, що відображають ефективність ринкової діяльності підприємства.

Маркетингові цілі підприємства слід розглядати як чітко окреслені кількісні та якісні зобов'язання, сформульовані у показниках обсягів реалізації, доходів або прибутковості, досягнення яких передбачається в межах визначеного часового горизонту. За своєю суттю вони безпосередньо пов'язані з двома ключовими площинами функціонування підприємства – «характеристиками товарної пропозиції та параметрами ринків, на яких ця пропозиція реалізується» [35, с. 116].

Залежно від стратегічних пріоритетів підприємства маркетингові цілі можуть охоплювати різні аспекти результативності діяльності. До найбільш поширених належать показники рентабельності інвестицій, дохідності акцій, зростання частки підприємства на ринку, а також збільшення питомої ваги нових продуктів у загальному обсязі реалізації. Сукупність таких цілей формує орієнтири, на які спрямовуються маркетингові зусилля підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

Процес реалізації маркетингової стратегії полягає у трансформації стратегічних задумів у систему конкретних дій шляхом розроблення маркетингового плану та відповідного бюджету. На цьому етапі стратегія набуває операційного характеру й передбачає практичну координацію ресурсів, інструментів і відповідальних осіб. Водночас упровадження маркетингової стратегії може зумовлювати необхідність змін у бізнес-структурі підприємства, його організаційній культурі або системі управління, що підкреслює комплексний характер стратегічних маркетингових рішень [22, с. 99].

Таким чином, маркетингова стратегія не є однорідним елементом управління, а складається з певної сукупності взаємопов'язаних складових, кожна з яких виконує окрему функцію у процесі досягнення ринкових цілей підприємства. Узагальнену структуру маркетингової стратегії та взаємозв'язок її основних компонентів доцільно представити у вигляді схеми (рис. 1.4).

Складові стратегії маркетингу на підприємстві

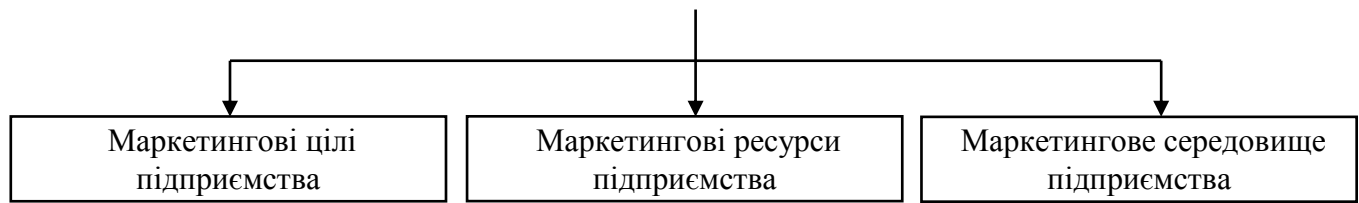


Рис. 1.4. Складові елементи стратегії маркетингу на підприємстві

Процес розроблення маркетингової стратегії доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних етапів, кожен з яких виконує окрему функцію у формуванні цілісного стратегічного бачення. Так, А. Вайсман пропонує поетапний підхід до формування стратегії маркетингу, який охоплює низку логічно взаємопов'язаних кроків. На початковому етапі формується уявлення про підприємство, його філософію, концепцію комунікацій та імідж, що створює основу для подальших стратегічних рішень. Наступні кроки пов'язані з аналізом зовнішнього середовища, конкурентного оточення та споживчої поведінки, що дозволяє комплексно оцінити ринкову ситуацію. Важливе місце займає і самооцінка підприємства, яка дає змогу зіставити внутрішній потенціал із зовнішніми умовами функціонування.

На основі отриманих аналітичних результатів визначається ринкова позиція підприємства та здійснюється перехід до практичної реалізації стратегічних рішень. Подальші етапи охоплюють формулювання стратегічних цілей, забезпечення наочності й зрозумілості стратегії для учасників процесу, її безпосередню реалізацію та здійснення маркетингового контролінгу. Завершальний етап має особливе значення, оскільки саме через систему контролю забезпечується зворотний зв'язок і можливість коригування стратегічних дій відповідно до змін ринкового середовища.

У сучасній теорії та практиці маркетингу сформувалося кілька підходів до розроблення стратегій, які відрізняються інструментарієм і логікою аналізу. До найбільш поширених належать стратегічна модель М. Портера, матриця «Дженерал Електрик», підхід, що базується на використанні матриці можливостей «товар–

ринку», модель Бостонської консультативної групи, а також програма PIMS, побудована на аналізі впливу ринкової стратегії на рівень прибутковості. Застосування того чи іншого підходу визначається специфікою діяльності підприємства, рівнем конкуренції та характером ринкової ситуації [40, с. 124].

Поряд із цим у наукових дослідженнях існують різні підходи до класифікації маркетингових стратегій. Одним із найбільш відомих є поділ стратегій за принципом співвідношення ціни та обсягу реалізації. У межах стратегії «ціна – кількість» підприємство орієнтується на відносно помірний рівень цін і значні обсяги збуту, що передбачає масове виробництво стандартизованої продукції для широкого ринку. Такий підхід ґрунтується на використанні ефективних технологій, які дозволяють знижувати витрати й підтримувати конкурентоспроможні ціни, що відповідає логіці недиференційованого маркетингу.

Альтернативним варіантом є стратегія формування переваг, за якої підприємство досягає стійких конкурентних позицій за рахунок нецінових чинників. У цьому випадку ключову роль відіграють інноваційні технології виробництва, розвиток сервісного обслуговування та логістики, а також створення унікальних характеристик продукту, що забезпечує можливість диференційованого маркетингу та зменшує залежність від цінової конкуренції.

Узагальнюючи різні підходи, стратегію доцільно трактувати як комплексний план діяльності підприємства, розроблений на основі творчого й науково обґрунтованого підходу та спрямований на досягнення довгострокових глобальних цілей [24, с. 86]. Будь-яка маркетингова стратегія визначає загальний вектор поведінки підприємства як щодо споживачів, так і щодо конкурентів. Вона має довгострокову орієнтацію, слугує інструментом реалізації маркетингових цілей, базується на результатах стратегічного маркетингового аналізу та посідає визначене місце в ієрархії стратегій підприємства, задаючи ринкову спрямованість його діяльності.

Формування маркетингової стратегії відбувається у межах певної логіки, що характеризується послідовністю та циклічністю. Цей процес включає кілька взаємопов'язаних стадій, кожна з яких доповнює попередню, а їх сукупна реалізація приводить до створення цілісної маркетингової стратегії підприємства. Обґрунтовано сформована маркетингова стратегія відіграє ключову роль у забезпеченні досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищенні його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Стратегічний маркетинг в умовах воєнного стану в Україні функціонує в принципово іншій логіці, ніж у стабільному економічному середовищі, що зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до формування та реалізації маркетингових стратегій. Різка трансформація зовнішніх умов господарювання, зростання рівня невизначеності та посилення ризиків змушують підприємства орієнтувати маркетингову діяльність насамперед на забезпечення стійкості бізнесу, збереження операційної спроможності та адаптацію до кризових обмежень [36, с. 38].

Аналіз сучасної практики свідчить, що в умовах воєнного стану зазнають змін базові орієнтири маркетингових стратегій. Зокрема, домінуюча мета маркетингу зміщується від досягнення довгострокового зростання та максимізації прибутковості до забезпечення виживання підприємства, підтримання безперервності діяльності та збереження взаємодії зі споживачами. Відповідно скорочується горизонт стратегічного планування, який набуває коротко- та середньострокового характеру і передбачає постійне коригування рішень з урахуванням змін ринкової кон'юнктури, логістичних обмежень і безпекових загроз.

Важливою особливістю стратегічного маркетингу в кризових умовах стає зростання ролі цифрових каналів комунікації, які забезпечують оперативність взаємодії з клієнтами, підтримку їх лояльності та формування довіри до бренду за відсутності стабільних офлайн-інструментів. Паралельно відбувається переосмислення соціальної відповідальності бізнесу, яка перестає бути виключно

іміджевим чинником і трансформується в органічний елемент операційної діяльності. Реалізація гуманітарних ініціатив, підтримка персоналу та участь у забезпеченні соціальної стабільності набувають стратегічного значення й безпосередньо впливають на сприйняття підприємства з боку ринку [21, с. 187].

В умовах воєнної нестабільності істотно зростає значення управління ризиками, серед яких провідне місце займають безпекові, логістичні та воєнні чинники. Це вимагає від підприємств високого рівня стратегічної гнучкості, здатності до швидкої адаптації та прийняття рішень в умовах обмеженої інформації. Маркетингові стратегії за таких умов дедалі більше інтегруються з антикризовим управлінням і стають інструментом підтримання життєздатності бізнесу.

Отже, стратегічний маркетинг у період воєнного стану трансформується з інструменту довгострокового ринкового розвитку в комплексний механізм кризового управління. Його функція полягає не лише в забезпеченні економічної стійкості підприємства, а й у формуванні соціально відповідальної поведінки, зміцненні репутації та створенні передумов для посткризового відновлення і подальшого стратегічного зростання.

1.3. Методичні підходи, моделі та інструменти стратегічного аналізу підприємства

Сучасне функціонування підприємств відбувається в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища, що формується під впливом економічних коливань, трансформації споживчих пріоритетів, зростання конкурентного тиску, технологічних зрушень та інноваційних змін. За таких обставин підприємства переробної промисловості стикаються з істотними труднощами у процесі формування та реалізації результативних маркетингових стратегій, здатних забезпечити їх адаптацію до динамічних ринкових умов.

Однією з ключових проблем у цій площині залишається відсутність цілісної та адаптованої до галузевої специфіки системи показників, яка б дозволяла комплексно оцінювати результати реалізації маркетингових стратегій з урахуванням змін зовнішнього середовища. Невизначеність щодо критеріїв оцінювання ефективності маркетингових рішень ускладнює процес «прийняття обґрунтованих управлінських рішень, знижує здатність підприємств своєчасно реагувати на ринкові виклики та, як наслідок, негативно впливає на рівень їх конкурентоспроможності» [33, с. 65].

У ситуації постійних змін зовнішніх факторів – від макроекономічної нестабільності до швидкої еволюції технологій і поведінки споживачів – ефективність маркетингових стратегій не може оцінюватися за універсальними або статичними критеріями. Навпаки, виникає об'єктивна потреба у формуванні такого набору показників, який дозволяв би здійснювати всебічне оцінювання результативності маркетингових заходів і рішень з урахуванням особливостей переробної промисловості та динаміки ринкового середовища.

Таким чином, система стратегічного аналізу має виконувати не лише діагностичну, а й прогностичну функцію, забезпечуючи можливість вимірювання стратегічного успіху підприємства в умовах нестабільності. Використання адекватних методичних підходів, моделей та інструментів стратегічного аналізу «створює підґрунтя для підвищення адаптивності маркетингових стратегій, зміцнення конкурентних позицій підприємств переробної промисловості та формування передумов для їх сталого розвитку» [14, с. 375].

Питання оцінювання ефективності маркетингової стратегії перебуває у центрі уваги багатьох вітчизняних науковців і характеризується значною різноманітністю підходів, показників і чинників, що використовуються для аналізу результативності стратегічних маркетингових рішень. Така багатоваріантність свідчить про складність і багатовимірність маркетингової діяльності, а також про відсутність універсальної моделі оцінювання, придатної для всіх підприємств і галузей.

Зокрема, Зернюк О.В. та Кійко А.В. зазначають, що в умовах нестабільного ринкового середовища процес розроблення маркетингової стратегії має ґрунтуватися на поглибленому аналізі зовнішніх факторів та комплексній оцінці внутрішнього потенціалу підприємства. При цьому автори акцентують увагу на необхідності ідентифікації сильних сторін з метою їх максимального використання, а також на виявленні слабких сторін, які потребують подальшого аналізу та посилення [22, 100].

Маркетингові стратегії, у свою чергу, розглядаються як складний аналітичний процес, глибина та інтенсивність якого залежать від рівня складності виробництва продукції та особливостей її просування на ринку [11, с.108]. Це зумовлює потребу диференційованого підходу до оцінювання ефективності стратегічних маркетингових рішень залежно від характеру товару або послуги.

Дослідження Кулиняка І.Я. та Базарка С.В. пропонують науково-методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингової діяльності, однак зосереджуються переважно на обмеженому колі показників, що стосуються збутової діяльності, рекламного просування, товарної та цінової політики [33, с. 65]. Подібний підхід до групування показників ефективності маркетингової діяльності представлено також у роботах Степанець І.П. [53, с. 114], де основна увага приділяється окремим елементам комплексу маркетингу.

Інший підхід до оцінювання ефективності маркетингової стратегії запропоновано Соболевою-Терещенко О.А. та Антоною В.О., які виділяють три узагальнені групи показників: маркетингові, економічні та комунікаційні. Така класифікація дозволяє комплексно оцінити не лише фінансові результати, а й ефективність взаємодії підприємства з ринком і споживачами [50, с. 121].

У контексті оцінювання конкурентної маркетингової стійкості Белова Т.Г. та Фільченко Я.К. пропонують використовувати систему показників, що відображають динаміку конкурентного середовища. До них належать кількість конкурентів на ринку та її зміни в часі, наявність і складність бар'єрів входу для нових учасників,

рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції, кількість і характер сильних сторін підприємства порівняно з основними конкурентами, наявність конкурентних переваг, реакція конкурентів на ринкові дії підприємства, а також сила конкурентів і використовувані ними стратегії конкурентної боротьби [7, с. 95].

Наявність значної кількості наукових розробок і концепцій оцінювання ефективності маркетингової стратегії обумовлює необхідність їх систематизації, упорядкування та структурування показників за окремими групами. Особливої актуальності це набуває у випадках, коли маркетингова стратегія має прикладне значення та реалізується в межах конкретної галузі промисловості або на окремому підприємстві. Переробна промисловість України не є винятком і потребує адаптованих методичних підходів до оцінювання стратегічної маркетингової діяльності. Запропонована система показників наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Показники оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємств переробної промисловості

Група показників	Складові показників	Вплив показників на маркетингову стратегію
Фінансові показники	Виручка від реалізації продукції, рентабельність продукції, ROMI (рентабельність маркетингових інвестицій), прибуток, витрати на маркетинг, середній чек покупки	Дозволяють оцінити економічну доцільність маркетингової стратегії, виявити ефективність використання ресурсів, оптимізувати витрати та визначити найбільш прибуткові напрями діяльності підприємства
Ринкові показники	Частка ринку виробника, темпи зростання відповідного сегмента ринку, унікальність позиціонування бренду, рівень впізнаваності бренду, репутація підприємства, кількість нових і втрачених покупців	Сприяють оцінюванню конкурентних позицій підприємства на ринку, дозволяють коригувати маркетингову стратегію з метою розширення ринкової присутності та зміцнення бренду
Операційні показники	Час обробки замовлень, ефективність логістики, швидкість виведення нової продукції на ринок, гнучкість виробництва, якість обслуговування, відповідність асортименту актуальним трендам, рівень задоволеності та лояльності споживачів, кількість скарг і рекламаций	Характеризують здатність підприємства реалізувати маркетингову стратегію на практиці, виявляють операційні «вузькі місця» та створюють підґрунтя для підвищення рівня задоволеності й повторних покупок

Цифрові показники	Трафік на вебсайт, CTR (клікабельність реклами), коефіцієнт конверсії, показники залученості в соціальних мережах, SEO-позиції, вартість залучення клієнта (CAC), ефективність email-маркетингу	Відображають результативність використання цифрових каналів просування, дозволяють оптимізувати онлайн-комунікації, маркетинговий бюджет і взаємодію з цільовою аудиторією
Показники конкурентоспроможності	Унікальні торгові переваги, цінова політика, інноваційність продукції, доступність у різних каналах збуту, глибина асортименту, відносна частка ринку, впізнаваність і сприйняття бренду порівняно з конкурентами	Забезпечують можливість адаптації маркетингової стратегії для формування й утримання конкурентних переваг, підвищення привабливості продукції для споживачів

Запропонована система показників дозволяє здійснювати комплексне оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємств переробної промисловості з урахуванням фінансових результатів, ринкової позиції, операційної спроможності, цифрової активності та рівня конкурентоспроможності. Використання зазначених груп показників у сукупності створює аналітичну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищення адаптивності маркетингової стратегії та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

З даних таблиці 1.1 випливає, що оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємств переробної промисловості доцільно здійснювати за п'ятьма ключовими групами показників: фінансовими, ринковими, операційними, цифровими та показниками конкурентоспроможності. Водночас аналіз наукових підходів свідчить, що більшість дослідників традиційно зосереджуються переважно на фінансових, ринкових і конкурентних параметрах. Натомість у межах цього дослідження обґрунтовано доцільність виокремлення та поглибленого використання ще двох груп – операційних і цифрових показників, значущість яких суттєво зростає в умовах прискореної діджиталізації, активного розвитку соціальних мереж, впровадження інструментів штучного інтелекту та цифрових платформ взаємодії зі споживачами.

Фінансові показники дають змогу оцінювати маркетингову стратегію виробників меблів крізь призму прибутковості, рентабельності та ефективності використання маркетингових ресурсів. Вони формують економічну основу стратегічних рішень, дозволяючи визначати доцільність окремих маркетингових заходів, оптимізувати структуру витрат і виокремлювати найбільш прибуткові напрями діяльності підприємства. З метою моніторингу та вдосконалення фінансових результатів доцільним є застосування CRM-систем для відстеження динаміки виручки й середнього чеку, регулярний розрахунок показника ROMI за кожним каналом просування, використання A/B-тестування рекламних кампаній, а також впровадження стимулювальних програм збуту.

Ринкові показники дозволяють дослідити маркетингову стратегію виробників меблів з позиції ринкової присутності та сприйняття бренду споживачами. Вони відображають частку підприємства на ринку, рівень впізнаваності торгової марки, унікальність пропозиції та репутаційні характеристики. Використання цих показників дає змогу оцінити позиції підприємства серед конкурентів і своєчасно коригувати маркетингову стратегію з метою розширення ринкового впливу. Для підвищення результативності ринкових показників доцільно здійснювати аналіз галузевих аналітичних звітів, проводити опитування цільових аудиторій для вимірювання рівня впізнаваності й довіри до бренду, впроваджувати програми лояльності з метою зменшення відтоку клієнтів, а також інвестувати у бренд-комунікації через цифрові платформи та соціальні мережі.

Операційні показники відображають ефективність реалізації маркетингової стратегії на рівні повсякденної діяльності підприємства, зокрема швидкість і якість обслуговування клієнтів, здатність оперативно задовольняти запити споживачів, рівень рекламацій та кількість скарг. Саме ця група показників демонструє, наскільки маркетингова стратегія є практично здійсненою та підтримується внутрішніми бізнес-процесами. Аналіз операційних параметрів дозволяє виявляти слабкі місця в організації діяльності та коригувати їх з метою підвищення

задоволеності й лояльності покупців. Для покращення операційних показників доцільним є впровадження ERP-систем для автоматизації обробки замовлень, оптимізація логістичних процесів через співпрацю з надійними перевізниками, регулярне вимірювання рівня задоволеності клієнтів за допомогою індексу NPS, адаптація асортименту до актуальних споживчих трендів (екологічність, модульність), а також оперативне реагування на звернення та рекламації клієнтів.

Впродовж останніх років цифрові показники набули визначального значення у діяльності суб'єктів господарювання, що зумовлено стрімким розвитком науково-технічного прогресу, загальною цифровізацією суспільства та поглибленням діджиталізації бізнес-процесів. Поширення соціальних мереж, зростання доступності смартфонів і персональних комп'ютерів, а також активне впровадження інструментів штучного інтелекту істотно трансформували способи взаємодії підприємств зі споживачами. У таких умовах виробники меблів дедалі частіше здійснюють реалізацію продукції через власні вебсайти та маркетплейси, використовують месенджери й соціальні мережі для комунікації з клієнтами, а також застосовують інструменти email-маркетингу.

Цифрові показники відображають результативність використання онлайн-каналів просування, дозволяють оцінити ефективність комунікацій із цільовою аудиторією та обґрунтовано підходити до розподілу маркетингового бюджету. Для їх оцінювання доцільно застосовувати інструменти вебаналітики, зокрема Google Analytics, для моніторингу трафіку та коефіцієнтів конверсії, тестувати різні формати цифрової реклами з метою підвищення показника CTR, планувати та аналізувати контент у соціальних мережах за допомогою спеціалізованих сервісів (наприклад, Buffer) для зростання рівня залученості. Важливу роль відіграє також проведення SEO-аудиту із використанням платформ Ahrefs або Serpstat для покращення видимості вебресурсів у пошукових системах, а також оптимізація email-розсилок шляхом A/B-тестування заголовків і змісту повідомлень.

Показники конкурентоспроможності дозволяють оцінювати маркетингову стратегію виробників меблів з позицій унікальності та інноваційності продукції, впізнаваності бренду, глибини й широти асортименту, а також порівняльних характеристик відносно основних конкурентів. Ця група показників відображає здатність підприємства адаптувати маркетингову стратегію для формування сталих конкурентних переваг і підвищення привабливості пропозиції для споживачів. З метою моніторингу конкурентного середовища доцільно здійснювати аналіз діяльності конкурентів із використанням інформаційних ресурсів на кшталт SimilarWeb або Meta Ads Library, проводити опитування споживачів для оцінювання сприйняття бренду у порівнянні з альтернативними пропозиціями, розробляти й акцентувати у маркетингових комунікаціях унікальні торгові переваги, а також систематично відстежувати зміни частки ринку за даними галузевих об'єднань, зокрема Української асоціації переробників.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, сформовано та обґрунтовано систему груп показників для оцінювання ефективності маркетингових стратегій підприємств переробної промисловості. Запропонований підхід забезпечує комплексний аналіз результативності маркетингових заходів в умовах нестабільного зовнішнього середовища, враховуючи економічні коливання, трансформацію споживчих уподобань, посилення конкурентного тиску та технологічні зміни. Запропонована система показників може бути адаптована до специфіки окремих підприємств переробної галузі та слугувати практичним інструментом підвищення їх конкурентоспроможності. Її використання дозволяє не лише оцінити поточну ефективність маркетингових стратегій, а й створює аналітичне підґрунтя для прогнозування їх результативності у довгостроковій перспективі, що є особливо важливим в умовах невизначеності ринкового середовища.

Висновки до розділу 1

1. Узагальнено теоретико-методологічні засади SWOT-аналізу та обґрунтовано його роль як базового інструменту стратегічного маркетингового управління аграрними підприємствами. Показано, що в умовах високої динаміки ринкової кон'юнктури та зростання конкурентного тиску стратегічні рішення не можуть формуватися «інтуїтивно» або ситуативно: підприємство потребує системного підходу до інтерпретації сигналів ринку, прогнозування змін і вибору траєкторій розвитку. У цьому контексті SWOT-аналіз виконує функцію аналітичного каркасу, що дозволяє звести різноманітні фактори до зрозумілої логіки стратегічного вибору.

2. Систематизовано підходи до розуміння маркетингової стратегії та показано її місце в ієрархії стратегій підприємства. Доведено, що маркетингова стратегія не є ізольованим управлінським рішенням: вона інтегрується у загальну систему бізнес-планування та забезпечує узгодження цільових ринків, асортиментної і цінової політики, збуту та комунікацій. Важливим висновком є те, що універсальної стратегії не існує – стратегічний вибір завжди визначається позицією підприємства на ринку, його ресурсним потенціалом, конкурентною поведінкою, специфікою продукту та макроекономічним і соціокультурним контекстом. Окремо наголошено на особливостях стратегічного маркетингу в умовах воєнного стану: зміщення пріоритетів від довгострокового зростання до стійкості та виживання, скорочення горизонту планування, домінування цифрових каналів комунікації, зростання ваги репутації та соціальної відповідальності, а також посилення ролі безпекових і логістичних ризиків у маркетингових рішеннях.

3. Узагальнено методичні підходи до стратегічного аналізу та підкреслено необхідність вимірюваності маркетингових стратегій через систему релевантних показників. Обґрунтовано, що традиційна концентрація лише на фінансових і ринкових параметрах є недостатньою в середовищі прискореної цифровізації та технологічних трансформацій. Саме тому доцільним є використання комплексної системи оцінювання, яка охоплює п'ять груп індикаторів: фінансові, ринкові, операційні, цифрові та показники конкурентоспроможності. Такий підхід дозволяє

оцінювати не тільки результат «на виході» (прибуток, частка ринку), а й здатність підприємства реалізовувати стратегію через процеси, якість сервісу, логістику, клієнтський досвід і ефективність цифрових каналів. Визначено, що систематичний моніторинг цих показників створює підґрунтя для адаптивного управління стратегією, своєчасного коригування маркетингових рішень і прогнозування їх результативності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БАГЛІЙСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР» ТА ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ

2.1. Характеристика функціонування елеватора як суб'єкта аграрного ринку

ТОВ «Баглійський елеватор» є складовою частиною аграрного холдингу «Агроцентр-Україна», який було створено у 2005 р. і за час свого існування сформував розгалужену мережу підприємств різної спеціалізації. До структури холдингу входить значна кількість суб'єктів господарювання, що працюють у ключових галузях аграрного виробництва, створюючи інтегровану систему управління та забезпечуючи ефективність усіх бізнес-процесів.

Аграрний холдинг стабільно посідає провідні позиції на вітчизняному ринку серед аграрних товаровиробників. До його складу входить 15 підприємств, масштаби діяльності яких охоплюють такі області України як Дніпропетровська, Харківська, Полтавська, Кіровоградська Одеська Миколаївська, Львівська та Черкаська. Така територіальна диверсифікація дозволяє холдингу гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, забезпечувати рівномірне завантаження виробничих потужностей та зменшувати вплив локальних ризиків.

ТОВ «Баглійський елеватор», розташований у м. Кам'янське за адресою вул. Січеславський шлях, 151-А, спеціалізується на комплексному обслуговуванні зернових культур, забезпечуючи їх приймання, первинну доробку та зберігання. Підприємство займає площу близько 18 га, що дозволяє розміщувати сучасне виробничо-складське обладнання, транспортну інфраструктуру та об'єкти допоміжного призначення.

Важливим стратегічним ресурсом елеватора є його вигідне розташування – близькість до залізничних колій підвищує його привабливість для клієнтів.

Основною функцією елеватора є забезпечення умов для тимчасового зберігання зерна з максимально можливим збереженням його якісних показників до моменту реалізації або подальшої переробки. Підприємство пропонує повний комплекс послуг: приймання, очищення, сушіння, зберігання та відвантаження зернових культур і насіння соняшнику.

В останні роки ТОВ «Баглійський елеватор» активно розвиває напрям власного виробництва, обробляючи закріплені за підприємством земельні ділянки. Тут вирощуються озима пшениця, кукурудза та соняшник. Такий підхід дозволяє елеватору диверсифікувати джерела доходів і зміцнювати свої позиції у виробничому ланцюгу холдингу.

Аналіз структури доходів дає змогу визначити ступінь спеціалізації господарства, оцінити ефективність існуючої асортиментної політики та виявити напрями, що потребують розвитку. Така інформація є надзвичайно важливою для планування маркетингових стратегій, удосконалення системи управління та підвищення конкурентоспроможності підприємства (табл. 2.1).

В даних таблиці видно, що за останні три роки відбувається поступове зростання доходів елеватора, що є ознакою підвищення ефективності його господарської діяльності та розширення ринку наданих послуг. За підсумками 2024 р. сукупний обсяг доходів підприємства становив 26738,4 тис. грн., що перевищує показник базисного року на 21,6%. Таке зростання свідчить про покращення операційної діяльності та підвищення інтенсивності використання потужностей елеватора.

Ключовим джерелом надходжень для підприємства залишаються надані послуги, частка яких у загальній виручці становить 78,6%. Це пояснюється високим попитом на послуги зі зберігання, доробки та логістичного супроводу зернових

культур у регіоні, а також вигідним територіальним розташуванням елеватора, що дозволяє залучати значні обсяги продукції від місцевих агровиробників.

Таблиця 2.1

Склад і структура грошових надходжень підприємства за основними видами продукції і послуг в ТОВ «Баглійський елеватор»

Вид продукції (послуг)	2022		2023		2024		2024 р. до 2022 р., %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Товарна продукція, всього, в т.ч.	5481,8	24,9	3862,8	17,2	5714,6	21,4	104,2
озима пшениця	1496,5	6,8	1309,1	5,8	1269,8	4,7	84,9
соняшник	2997,2	13,6	1612,9	7,2	2967,9	11,1	99,0
кукурудза на зерно	988,1	4,5	940,8	4,2	1476,9	5,5	149,5
Послуги, всього, в т.ч.	16499,6	75,1	18613,3	82,8	21023,8	78,6	127,4
приймання	4820,2	21,9	6401,6	28,5	7478,3	28,0	155,1
очищення	4236,4	19,3	4367,6	19,4	4152,1	15,5	98,0
сушка	3286,7	15,0	2701,8	12,0	3560,4	13,3	108,3
зберігання	3170,4	14,4	3876,5	17,2	4381,8	16,4	138,2
відправлення і логістичне обслуговування	985,9	4,5	1265,8	5,6	1451,2	5,4	147,2
Разом	21981,4	100,0	22476,1	100,0	26738,4	100,0	121,6

Надходження від реалізації власно вирощеної сільськогосподарської продукції протягом аналізованого періоду становили 17,2 - 24,9% загальної суми доходів. У 2024 р. їх частка становила 21,4%, що на 4,2% вище, ніж у базисному році. Аналізуючи структуру реалізованих культур, можна спостерігати різноспрямовані тенденції:

- обсяг продажів озимої пшениці скоротився на 15,1%, порівняно з 2022 р., що може є результатом зниження врожайності;
- доходи від соняшнику практично не змінилися (99,0%), що відображає стабільність цього виду продукції;

- водночас реалізація кукурудзи істотно збільшилася – на 49,5%, що свідчить про підвищення продуктивності та вдало обраний канал збуту.

Структура доходів від послуг демонструє переважно позитивну динаміку. Найсуттєвіші темпи приросту спостерігаються: у напрямі приймання зерна +55,1%; за послугами зберігання +38,2%; у сфері відвантаження та транспортування +47,2%. Це підтверджує, що підприємство активно розвиває логістичну складову й розширює обсяги обслуговування клієнтів.

Водночас надання послуг з очищення зернових трохи зменшилося – на 2,0%, що може бути ознакою переходу клієнтів на більш якісні технології вирощування, зменшення потреби в очищенні, або результатом модернізації обладнання, яке дозволяє проводити технологічні операції швидше та з меншими витратами. Такі зміни свідчать про адаптаційні процеси на підприємстві та коригування асортименту наданих послуг відповідно до реальних потреб ринку.

Загалом, результати діяльності елеватор демонструють позитивну динаміку його розвитку, що є ознакою підвищення його конкурентної привабливості на ринку.

Збутова діяльність елеватора відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності його фінансових потоків та формуванні конкурентних позицій на регіональному ринку. Оскільки елеватор спеціалізується переважно на наданні послуг із доробки та зберігання зернових культур, його збут включає реалізацію власної сільськогосподарської продукції та надання складських, логістичних і технологічних послуг.

Основним напрямом збуту є забезпечення потреб аграрних виробників Дніпропетровської та сусідніх областей, які використовують елеватор як інфраструктурний майданчик для підготовки зерна до зберігання чи подальшого продажу. Завдяки стійким взаєминам з партнерами та вигідному розташуванню, підприємство стабільно працює, що позитивно впливає на завантаженість потужностей та рівень доходів.

Надання послуг ТОВ «Баглійський елеватор» охоплює повний технологічний цикл обробки зерна – від моменту його надходження до відвантаження покупцеві. Тут відбувається приймання зернових культур із подальшим лабораторним визначенням їх якісних показників, що є важливим етапом у забезпеченні відповідності продукції вимогам ринку.

Однією з найбільш затребуваних послуг є очищення та сушіння зерна, які проводяться за допомогою сучасного обладнання, що здатне підготувати зерно у відповідності до визначених параметрів підготовки зернової маси до тривалого зберігання. Ці процеси дозволяють мінімізувати втрати, пов'язані з псуванням продукції, і забезпечують її конкурентоздатність під час подальшої реалізації.

Важливою складовою діяльності підприємства є послуги зі зберігання зерна, які здійснюються на власних потужностях. На елеваторі є складські приміщення з спеціальним обладнанням, що дозволяють підтримувати оптимальні умови вологості, температури та вентиляції. Завдяки цьому клієнти отримують можливість зберігати зерно тривалий час без втрати його товарних характеристик, що є суттєвою конкурентною перевагою для товаровиробників. Крім того, підприємство пропонує послуги з відвантаження та транспортування зернових культур, що забезпечує повний логістичний супровід і створює додану цінність для споживачів.

Збут вирощеної продукції є доповнюючим напрямом комерційної діяльності елеватора. Підприємство реалізує вирощену озиму пшеницю, кукурудзу та соняшник, формуючи товарні партії відповідно до попиту трейдерів та переробних компаній. Реалізація продукції здійснюється переважно за прямими контрактами або через партнерські закупівельні структури холдингу «Агроцентр-Україна». Ефективність цього виду збуту визначається можливістю контролювати повний виробничий цикл – від вирощування до зберігання та відвантаження, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищити рентабельність продажів. У подальшому розглянемо ключові показники, що характеризують результативність використання наявного технічного потенціалу (табл. 2.2).

З даних табл. 2.2 ми бачимо, що відбувається поступове покращення ресурсного забезпечення підприємства та підвищення ефективності використання його матеріально-технічної бази. Середньорічна вартість основних виробничих засобів не суттєво зросла на 9,8%, але при цьому обсяги наданих послуг і виробленої продукції збільшились на 21,6 %, що свідчить про оновлення обладнання та розширення технічних можливостей. Також зросла вартість оборотних фондів – на 7,1%, що свідчить про нарощення обсягів сировини, матеріалів та інших оборотних активів, необхідних для забезпечення безперебійної роботи підприємства.

Таблиця 2.2

Показники результативності використання основних та оборотних засобів ТОВ «Баглійський елеватор»

Показник	2022	2023	2024	2024 р. в % до 2022 р.
Середньорічна оцінка вартості основних виробничих фондів, тис. грн.	28387,2	29931,4	31158,9	109,8
Середньорічна оцінка вартості оборотних фондів, тис. грн.	27983,2	29320,8	29981,4	107,1
Обсяг основних засобів у розрахунку на одного працівника, тис. грн.	498,0	831,4	798,9	160,4
Припадає виручки від реалізації на 1 грн. основних засобів, грн.	0,77	0,75	0,86	110,8
Витрачено основних фондів на 1 грн валової продукції, грн.	1,29	1,33	1,17	90,2

Показник фондоозброєності зріс на 60,4% порівняно з 2022 р., що є позитивною ознакою оптимізації чисельності персоналу або значного збільшення вартості виробничих фондів. Це відбулося за рахунок суттєвого скорочення чисельності працівників (на 31,6 %) та незначне зростання вартості основних засобів – на 9,8%. свідчить про підвищення технічної оснащеності робочих місць та покращення умов праці, що створює потенціал для підвищення продуктивності.

Фондовіддача також демонструє позитивну динаміку – збільшення на 10,8%. Це означає, що кожна гривня, вкладена у виробничі фонди, у 2024 р. генерує більше доходу, ніж у 2022 р. Таким чином, ефективність використання основних засобів підвищилась, що свідчить про раціональне управління активами та підвищення результативності операційної діяльності. При цьому витрати основних фондів на 1 грн. валової продукції зменшилися на 9,8%, що вказує на більш економне використання виробничих ресурсів та зниження собівартості продукції.

У цілому проведений аналіз засвідчує, що ТОВ «Баглійський елеватор» у 2022–2024 рр. демонструє стабільне зміцнення ресурсної бази та покращення ефективності управління основними й оборотними активами. Підприємство раціонально використовує свої ресурси, підвищує технологічний рівень та забезпечує зростання фінансових результатів, що створює передумови для подальшого розвитку та впровадження сучасних маркетингових стратегій.

Показники ефективності використання трудових ресурсів на елеваторі включають річну і погодинну продуктивність праці, середній дохід на одного працівника та співвідношення обсягів наданих послуг до чисельності персоналу. Зростання цих показників свідчить про раціональне навантаження на штат, належну організацію праці. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Ефективність використання робочої сили на елеваторі

Показник	2022	2023	2024	2024 р. у % до 2022 р.
Фінансові надходження від збуту продукції і послуг, тис. грн.	21981,4	22476,1	26738,4	121,6
Середньорічний штат працівників, осіб	57	36	39	68,4
Прямі трудові витрати, тис. люд.-год.	105,7	69,8	76,4	72,3
Фактично відпрацьований час одним працівником, люд.-год.	1869,0	1960,0	1960,0	104,9
Річна продуктивність праці, тис.	385,6	624,3	685,6	177,8

грн.				
Погодинна продуктивність праці, грн.	207,9	322,0	349,8	168,3

З даних таблиці 2.3 видно, що на підприємстві відбувається стабільне зростання фінансових результатів протягом 2022–2024 років. Фінансові надходження від реалізації продукції та послуг зросли на 21,6%, що є позитивним сигналом щодо збільшення обсягів реалізації або підвищення цінової політики. Така динаміка демонструє ефективне управління ресурсами та адаптацію підприємства до ринкових умов.

Помітним є скорочення середньорічної чисельності працівників з 57 у 2022 році до 39 у 2024 році. Попри це, підприємству вдалося не лише зберегти, а й покращити фінансові показники. Це може свідчити про оптимізацію штатної структури, впровадження автоматизованих процесів або більш раціональне використання трудових ресурсів.

Одночасно зменшилися прямі трудові витрати (на 27,7%), що підтверджує покращення продуктивності праці. Показник фактично відпрацьованого часу одним працівником зріс на 4,9%, що вказує на стабільне навантаження на персонал без перевищення допустимих норм. Зростання реалізації продукції та послуг на одного працівника на 77,8% є переконливим показником підвищення ефективності праці, що є важливим чинником підвищення загальної рентабельності діяльності.

В цілому, фінансові результати діяльності елеватора демонструють позитивну тенденцію: збільшення доходів, скорочення витрат на трудові ресурси та зростання продуктивності праці. Це свідчить про ефективну організацію виробництва та правильні управлінські рішення, що дозволили досягти високих економічних результатів навіть за умов зменшення персоналу.

Економічні результати діяльності елеватора відображають рівень ефективності використання його ресурсного потенціалу. До ключових індикаторів, що дозволяють комплексно оцінити економічну ефективність діяльності підприємства, належать

обсяги реалізації продукції та наданих послуг, виручка, рівень рентабельності, показники продуктивності праці, фондвіддача тощо. Саме вони забезпечують можливість визначити, наскільки ефективно елеватор використовує наявні ресурси та чи забезпечує його діяльність позитивні фінансові результати (табл. 2.4).

Аналіз економічних показників діяльності елеватора за останні три роки свідчить про зміцнення економічного стану підприємства. Грошові надходження від реалізації продукції та надання послуг у 2024 р. зросли на 21,6% порівняно з 2022 р., що свідчить про підвищення попиту на послуги елеватора та ефективну організацію виробничих процесів. Річна та погодинна продуктивність праці зросла на 77,8% та 68,3%, це відбулося за рахунок збільшення темпів зростання виручки від реалізації та скороченням чисельності працівників.

Таблиця 2.4

Економічна оцінка діяльності ТОВ «Баглійський елеватор»

Показник	2022	2023	2024	2024 р. в % до 2022 р.
Фінансові надходження від збуту продукції і послуг, тис. грн.	21981,4	22476,1	26738,4	121,6
Фінансові надходження на одного працівника, тис. грн.	385,6	624,3	685,6	177,8
- на одну люд.-год.	207,9	322,0	349,8	168,3
- на 1 грн. виробничих засобів	0,77	0,75	0,86	110,8
Середній місячний дохід працівника, грн.	12145,7	12985,2	13452,1	110,7
Прибуток, тис. грн.	2656,3	3630,8	3879,1	146,0
Витрати на виробництво та реалізацію продукції і послуг, тис. грн.	19325,1	18845,3	22859,3	118,3
Рівень рентабельності,%	13,7	19,3	17,0	3,2 в.п.

Такі зміни підтверджують ефективне використання робочого часу та підвищення інтенсивності праці працівників елеватора. Додатковим позитивним аспектом є збільшення надходжень на 1 грн виробничих засобів, що характеризує

зростання фондівддачі та свідчить про більш ефективне використання основних засобів.

Помітним є й покращення фінансових результатів діяльності: прибуток у 2024 р. зріс на 46,0% порівняно з 2022 р. Хоча витрати на виробництво та реалізацію також збільшилися, їхній темп приросту є нижчим, ніж темп зростання прибутку. Рівень рентабельності коливається по рокам, так після зростання до 19,3% у 2023 р. він дещо знизився до 17,0% у 2024 р., але все одно перевищує показник базисного року на 3,2 в.п. Це свідчить про стабільну прибутковість діяльності елеватора та здатність підприємства забезпечувати позитивний фінансовий результат навіть за умов зростання витрат.

Загалом аналіз економічної результативності ТОВ «Баглійський елеватор» підтверджує його фінансову стабільність, ефективність використання ресурсів та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Підприємство демонструє зростання доходів, підвищення продуктивності праці та рентабельності, що створює передумови для подальшого розвитку та реалізації маркетингових стратегій підвищення конкурентоспроможності.

2.2. Внутрішній аналіз діяльності підприємства в контексті стратегічного розвитку

Аналіз діяльності внутрішнього стану ТОВ «Баглійський елеватор» дає змогу комплексно оцінити рівень його ресурсного потенціалу, організаційної структури, рівень управління та ефективності виробничо-логістичних процесів. Такий аналіз є необхідним етапом для формування обґрунтованих маркетингових стратегій, оскільки дозволяє визначити ті внутрішні фактори, які є основою для розвитку підприємства, а також ті, що можуть стримувати подальше його зростання. Внутрішнє середовище елеватора є багатокомпонентним і включає виробничі, фінансові, трудові, технологічні та управлінські ресурси, які формують потенціал

підприємства та визначають його конкурентоспроможність на ринку зернових послуг.

У товарному портфелі підприємства ТОВ «Баглійський елеватор» представлений комплекс продукції та послуг, що формує основні джерела його доходів і визначає конкурентні позиції на ринку. На відміну від типових виробничих підприємств, товарний портфель елеватора має змішану структуру: він включає як послуги зі зберігання та доробки зернових культур, так і реалізацію власно виробленої продукції. Такий підхід забезпечує підприємству диверсифікацію ризиків та створює додаткові можливості для отримання прибутку.

Ключове місце у товарному портфелі належить послугам, які формують 70–80% загального доходу. До них належать: приймання зернових культур від покладавців; очищення, сушіння та доведення до базисних кондицій; зберігання у сучасних сховищах, де здійснюється контроль вологості та температурного режиму; відвантаження продукції (рис. 2.1).

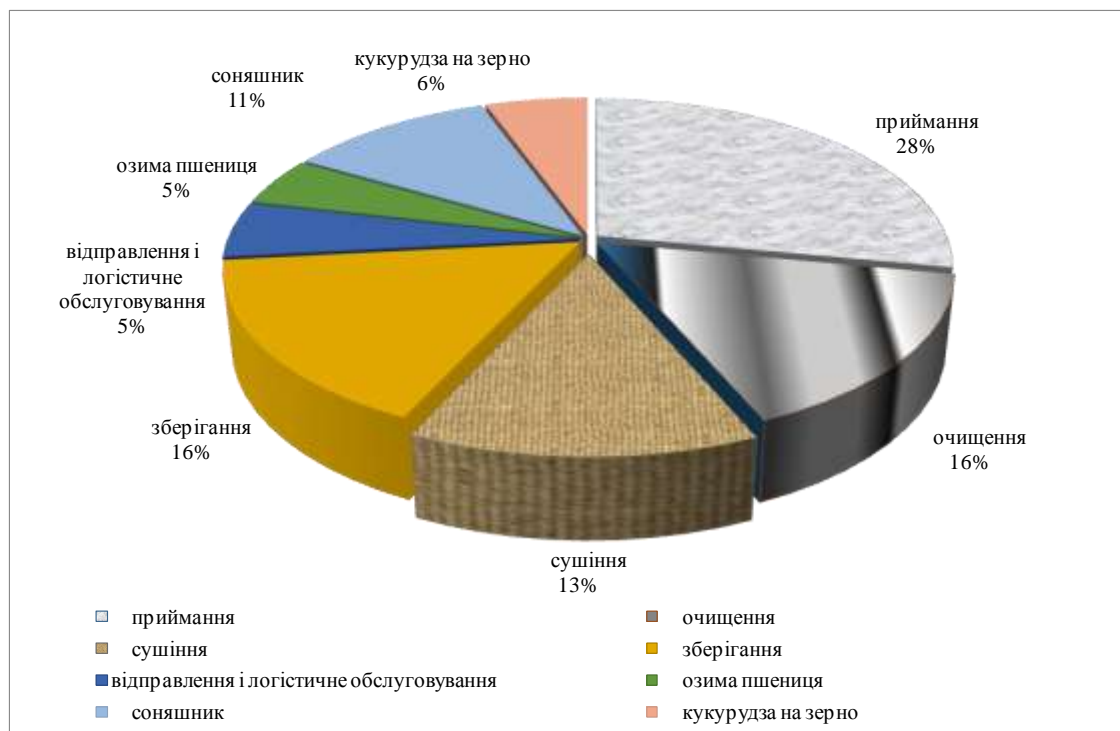


Рис. 2.1. Структура грошових надходжень від реалізації продукції і послуг ТОВ «Баглійський елеватор»

Розвинена інфраструктура та вигідне розташування підприємства дозволяють ефективно обслуговувати значні обсяги зерна і забезпечувати високу швидкість логістичних операцій. Особливим попитом користуються послуги зі зберігання та приймання зерна, на які припадає найвищий попит серед аграрних виробників регіону.

Матеріально-технічний потенціал підприємства є основою для забезпечення якісних і безперервних технологічних процесів. Елеватор володіє сучасними потужностями для приймання, очищення, сушіння та зберігання зерна, що дозволяє не лише підтримувати високий рівень сервісу, а й забезпечувати ефективність виробничого циклу. Наявність складських приміщень, лабораторії, сучасного технологічного обладнання дає змогу створювати оптимальні умови для тривалого зберігання зернових культур без втрати їх якісних параметрів. Крім того, логістичні можливості підприємства створюють передумови для швидкого транспортування продукції та оптимізації витрат клієнтів.

Збільшення прибутку в поєднанні зі зниженням витрат на одиницю продукції свідчить про здатність підприємства ефективно управляти своїми ресурсами та покращувати показники операційної діяльності (рис. 2.2.).

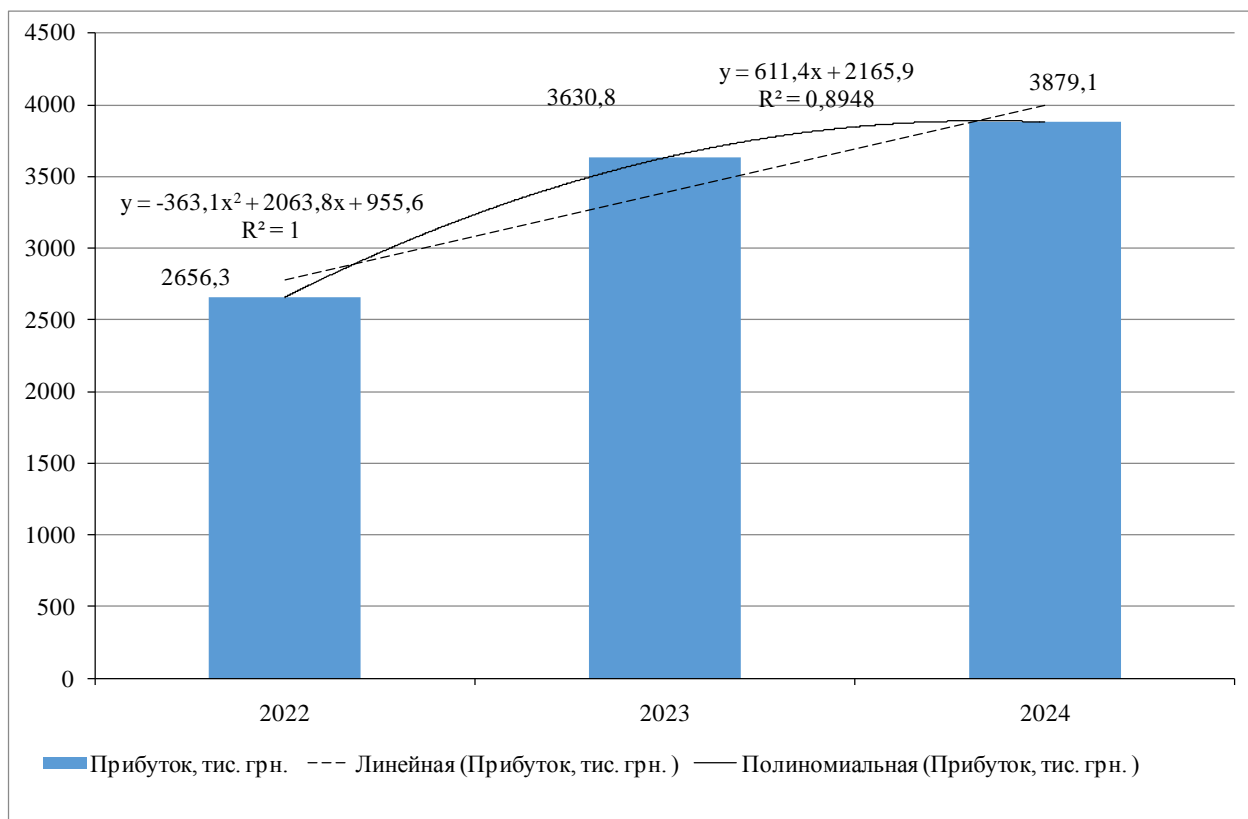


Рис. .2.2. Аналітичне вирівнювання прибутку в ТОВ «Баглійський елеватор»

На рис. 2.2 представлено динаміку та аналітичне вирівнювання прибутку, де чітко простежується його динаміка зростання по роках. Також ми бачимо лінійну та поліноміальну трендові моделі, що дозволяють оцінити характер зміни прибутку. Лінійний тренд ($y = 611,4x + 2165,9$; $R^2 = 0,8948$) демонструє загальну тенденцію до зростання прибутковості в середньостроковій перспективі. Значення коефіцієнта детермінації R^2 свідчить про достатньо високу відповідність моделі фактичним даним.

Поліноміальна трендова модель ($y = -363,1x^2 + 2063,8x + 955,6$; $R^2 = 1$) відтворює динаміку ще точніше, повністю описуючи зміну прибутку протягом останніх трьох років. Високе значення $R^2 = 1$ вказує на точну відповідність моделі фактичним даним та дозволяє зробити висновок, що зростання прибутку має нелінійний характер, з інтенсивним збільшенням у 2023 р. та помірним подальшим приростом у перспективі.

Організаційна структура ТОВ «Баглійський елеватор» зорієнтована на забезпечення координації виробничих, логістичних і технологічних процесів. Водночас для досягнення стратегічних маркетингових цілей підприємству необхідно посилити функцію маркетингового менеджменту, оскільки саме маркетинг визначає механізми формування попиту, взаємодії з клієнтами, позиціонування та розширення ринкової частки. Елеватор працює у середовищі високої конкуренції, тому активізація маркетингових комунікацій, розвиток бренду та удосконалення системи просування послуг є важливими умовами зміцнення ринкових позицій.

Трудові ресурси є важливим компонентом внутрішнього середовища підприємства. Незважаючи на кадровий дефіцит, спричинений військовими подіями та міграційними процесами, продуктивність праці демонструє сталу позитивну динаміку. Це свідчить про раціональну організацію робочих місць, належний рівень кваліфікації персоналу та впровадження технологій, які дозволяють автоматизувати окремі виробничі процеси. Підвищення продуктивності праці супроводжується зростанням фінансових надходжень у розрахунку на одного працівника, що також вказує на ефективність використання кадрового потенціалу.

Внутрішній аналіз включає також оцінку корпоративної культури та управлінських процесів, які впливають на прийняття стратегічних рішень. Елеватор демонструє достатню гнучкість у реагуванні на ринкові зміни, проте зростаюча конкуренція вимагає удосконалення системи управління, зокрема шляхом впровадження сучасних інструментів стратегічного маркетингу, системи CRM, автоматизації документообігу та оптимізації взаємодії між структурними підрозділами.

Успішний розвиток елеватора значною мірою залежить від того, наскільки воно виважено й послідовно формує власну стратегію та здатне реалізовувати її в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Для ТОВ «Баглійський елеватор» стратегічне управління є фундаментом, що забезпечує адаптивність до ринкових коливань, підвищення конкурентоспроможності та довгострокову стабільність

функціонування. Тому особливої актуальності набуває аналіз ключових елементів системи стратегічного розвитку, що фактично визначають напрямок діяльності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця дає змогу впорядкувати наявні стратегічні орієнтири та визначити ступінь їх відповідності сучасним підходам до стратегічного планування.

Офіційно сформульована місія елеватора полягає у створенні надійної інфраструктурної підтримки аграрного виробництва шляхом надання безпечних, якісних і технологічно обґрунтованих логістичних послуг. Підприємство позиціонує себе як інфраструктурний центр, що забезпечує агровиробників необхідними сервісами для збереження та підготовки зернових культур. Бачення ТОВ «Баглійський елеватор» відображає прагнення зміцнити свою роль ключового логістичного оператора в Дніпропетровській області, а надалі – розширити межі своєї діяльності та залучити споживачів із суміжних регіонів.

Система стратегічних цілей підприємства охоплює кілька важливих напрямів розвитку. Одним із пріоритетів є технічне оновлення та модернізація обладнання, що дозволить підвищити продуктивність та знизити залежність від ручних операцій. Важливим завданням також виступає забезпечення максимально рівномірного завантаження елеваторних потужностей у періоди пікової активності ринку. Крім того, підприємство робить ставку на розширення спектра послуг – від поглиблених лабораторних досліджень якості зерна до комплексного логістичного супроводу. Значне місце серед стратегічних орієнтирів посідає розвиток партнерських відносин із дрібними та середніми фермерами, що сприяє формуванню стабільної клієнтської бази.

Таблиця 2.5

Ключові вектори стратегічного розвитку елеватора

Складова стратегічного управління	Опис	Коментар
Місія	Створення надійної інфраструктурної підтримки	Окреслена, але не

	аграрного виробництва шляхом надання безпечних, якісних і технологічно обґрунтованих логістичних послуг	структурована
Візія	Зміцнити свої позиції як ключового логістичного оператора в Дніпропетровській області, а надалі – розширити межі своєї діяльності та залучити споживачів із суміжних регіонів.	Потрібна деталізація
Стратегічні орієнтири	Технічне оновлення та модернізація, рівномірне завантаження протягом року, розширення спектра послуг, розвиток партнерських відносин	Структура орієнтирів має переважно прикладний та операційний характер
Рівень стратегічного управління	Довгострокове стратегічне управління	Спрямованість на виконання повсякденних завдань
Частота оновлення цілей	Постійно, з визначеною періодичністю	Нерегулярний підхід. Реагування на зміни у відповідь на зовнішні обставини

Узагальнений аналіз стратегічних орієнтирів показує, що їхня структура має переважно прикладний та операційний характер. Це відповідає природі діяльності елеватора, однак водночас виявляє потребу у більшій формалізації стратегічних рішень. Брак чітко регламентованої стратегічної документації та слабка внутрішня комунікація можуть стримувати реалізацію потенціалу підприємства. Натомість чітке закріплення стратегічних пріоритетів у корпоративних регламентах допомогло б узгодити цілі всіх підрозділів та підсилити управлінську координацію.

Важливо, що сучасні умови потребують активнішого використання маркетингових інструментів, цифрових технологій та інноваційних підходів у плануванні діяльності. Розвиток таких напрямів дозволив би підприємству точніше реагувати на зміни ринку, мінімізувати ризики та підвищити ефективність операційного управління. З огляду на це, стратегічний розвиток ТОВ «Баглійський елеватор» має передбачати не лише оптимізацію внутрішніх процесів, а й комплексне переосмислення ролі підприємства у ланцюгу створення цінності аграрної продукції.

Для комплексної оцінки внутрішнього потенціалу ТОВ «Баглійський елеватор» та впливу зовнішніх факторів доцільним є використання методу SWOT-аналізу. Даний інструмент стратегічного менеджменту дозволяє систематизувати ключові характеристики діяльності підприємства шляхом виявлення його сильних і слабких позицій, а також можливостей і загроз, що формуються під впливом чинників зовнішнього середовища. SWOT-аналіз забезпечує всебічне бачення стратегічної позиції елеватора та створює основу для подальшого обґрунтування напрямів розвитку.

Проведення SWOT-аналізу є необхідним етапом формування маркетингової та загальної стратегії підприємства, оскільки дозволяє визначити конкурентні переваги та проблемні аспекти, які потребують вдосконалення. Для аграрного підприємства, що працює в умовах високої ринкової конкуренції, значних логістичних ризиків і нестабільності зовнішнього середовища, аналіз сильних і слабких позицій набуває особливої важливості. Це дає змогу керівництву адаптувати управлінські рішення до реальних можливостей підприємства та прогнозувати реакцію на зовнішні виклики.

Проаналізуємо внутрішній потенціал підприємства та визначимо вплив факторів зовнішнього оточення що можуть негативно вплинути на діяльність елеватора (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Баглійський елеватор»

Strengths	Weaknesses
<p>Функціонування в складі потужного аграрного холдингу.</p> <p>Наявність модернізованої матеріально-технічної бази та високий рівень автоматизації виробничо-технологічних процесів.</p> <p>Значна частка послуг у доходах елеватора, передусім за рахунок приймання, зберігання та логістичного відвантаження зерна.</p> <p>Вигідне географічне розташування, доповнене безпосереднім доступом до залізничної станції.</p> <p>Стабільне фінансове зростання та довгострокові</p>	<p>Висока залежність виробничих процесів від безперебійного електропостачання, що потребує частого використання резервних джерел енергії.</p> <p>Скорочення обсягів реалізації окремих культур, зокрема озимої пшениці та соняшнику.</p> <p>Кадровий дефіцит через воєнні умови та міграційні процеси.</p> <p>Висока ймовірність впливу воєнних загроз на безпеку працюючих та об'єктів</p>

<p>партнерські відносини.</p> <p>Наявність потенціалу до розширення діяльності завдяки можливості вирощування власної сільськогосподарської продукції.</p> <p>Стабільний, передбачуваний попит на основні послуги елеватора протягом календарного року, що забезпечує рівномірне завантаження потужностей.</p>	<p>інфраструктури підприємства.</p> <p>Обмежений рівень автоматизації та цифрових рішень у логістичних операціях, що стримує підвищення ефективності управління матеріальними потоками.</p> <p>Низька маркетингова активність та відсутність комплексної стратегії просування.</p> <p>Залежність від цінових коливань на ринку енергоносіїв.</p>
Opportunities	Threats
<p>Розширення спектра логістичних та супутніх послуг для агровиробників</p> <p>Підвищення попиту на якісне та довготривале зберігання зерна</p> <p>Залучення інвестицій для модернізації обладнання</p> <p>Розвиток цифрових технологій управління та автоматизація процесів</p> <p>Можливість диверсифікації видів діяльності шляхом запуску переробки (виробництво борошна, олії чи кормових компонентів)</p> <p>Розширення зони обслуговування за рахунок клієнтів сусідніх областей.</p>	<p>Посилення конкуренції з боку інших елеваторних комплексів регіону</p> <p>Нестабільність економічного середовища та валютні ризики</p> <p>Воєнні дії та логістичні обмеження</p> <p>Коливання цін на зерновому ринку України</p> <p>Зростання вартості електроенергії, пального та інших енергоносіїв, що підвищує собівартість надання послуг.</p> <p>Ймовірність втрати логістичних ланцюгів або блокування транспортних коридорів у регіоні.</p> <p>Регуляторні зміни у сфері аграрної логістики, сертифікації та зберігання зерна, що потребуватимуть додаткових витрат.</p>

На основі здійсненого SWOT-аналізу доцільно запропонувати для елеватора наступні стратегії, побудувавши TOWS-матрицю (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

TOWS-матриця для ТОВ «Баглійський елеватор»

Можливості та загрози Сильні та слабкі позиції	Можливості	Загрози
Сильні позиції	<p style="text-align: center;">Стратегії S-O</p> <p>Використовувати потужну матеріально-технічну базу та доступ до залізничної інфраструктури для розширення спектра логістичних і транспортних послуг.</p>	<p style="text-align: center;">Стратегії S-T</p> <p>Завдяки вигідному логістичному розташуванню та сучасній інфраструктурі зміцнювати конкурентні переваги перед іншими елеваторами</p>

	<p>Залучати інвестиції до модернізації обладнання, посиляючись на стабільне фінансове зростання та надійність підприємства як частини великого агрохолдингу.</p> <p>Розвивати нові напрямки діяльності, зокрема переробку зерна, використовуючи потенціал власного виробництва продукції.</p> <p>Розширювати ринки збуту та зону обслуговування.</p> <p>Стимулювати попит на довготривале зберігання зерна за рахунок високої якості та технологічності послуг елеватора.</p>	<p>регіону.</p> <p>Використовувати стабільне фінансове зростання для формування фінансової подушки безпеки проти коливань цін на зерновому ринку та ризиків зростання собівартості.</p> <p>Забезпечувати надійність виконання зобов'язань перед партнерами, що дозволить мінімізувати вплив воєнних ризиків та логістичних обмежень.</p> <p>Підтримувати високі стандарти якості послуг.</p> <p>Враховувати можливість регуляторних змін та адаптувати технологічні процеси відповідно до нових вимог.</p>
Слабкі позиції	<p>Стратегії W-O</p> <p>Впровадити цифрові технології управління логістикою та автоматизацію операцій для усунення обмеженого рівня цифровізації та зниження ризику людських помилок.</p> <p>Розширити асортимент послуг і розробити маркетингову стратегію для зменшення залежності від реалізації окремих культур і підвищення диверсифікації доходів.</p> <p>Використати програми інвестицій і державної підтримки для модернізації обладнання, що допоможе зменшити залежність від нестабільного електропостачання.</p> <p>Зменшити вплив кадрового дефіциту за рахунок автоматизації процесів очищення, сушіння та обліку зерна</p>	<p>Стратегії W-T</p> <p>Зменшити ризик залежності від електроенергії шляхом інвестування у резервні джерела енергії.</p> <p>Розробити комплексну маркетингову стратегію для стабілізації попиту та зниження впливу конкурентного тиску на ринку.</p> <p>Запровадити програми підвищення кваліфікації персоналу.</p> <p>Формувати гнучку систему закупівель і цінового планування, щоб зменшити ризики, пов'язані з коливаннями цін на енергоносії та зерновий ринок.</p> <p>Вдосконалити систему ризик-менеджменту й оперативного планування для мінімізації впливу воєнних загроз та можливих логістичних порушень.</p>

Результати проведеного SWOT-аналізу (табл. 2.6) свідчать, що ТОВ «Баглійський елеватор» має потужний внутрішній потенціал, який забезпечується, тим, що підприємство функціонує у складі великого аграрного холдингу, наявністю сучасної матеріально-технічної бази та вигідним логістичним розташуванням.

Значна частка доходів від надання послуг, високий рівень технологізації та стабільні партнерські зв'язки формують стійкі конкурентні переваги підприємства на регіональному ринку. Водночас, у внутрішньому середовищі виявлено низку

чинників, що стримують розвиток елеватора, серед яких – залежність від безперебійного електропостачання, кадровий дефіцит, недостатній рівень автоматизації та обмежена маркетингова активність. Ці слабкі місця потребують прийняття стратегічних рішень для підвищення адаптивності підприємства до динамічних ринкових умов.

Аналіз зовнішнього середовища показав, що для елеватора відкриваються значні можливості, пов'язані з підвищенням попиту на послуги, розвитком цифрових рішень, інвестицій у модернізацію обладнання та розширенням ринку обслуговування. У той же час діяльність елеватора зазнає істотного впливу з боку зовнішніх загроз – воєнних ризиків, конкуренції з іншими елеваторними комплексами, коливань цін на зерно та енергоносії, а також регуляторних змін у сфері аграрної логістики. Наявність таких факторів вимагає від підприємства підвищення стійкості, оперативності управлінських рішень та диверсифікації діяльності.

Побудована TOWS-матриця (табл. 2.7) дала змогу сформулювати комплекс стратегічних рішень, що інтегрують сильні сторони елеватора з можливостями ринку, одночасно мінімізуючи ризики та компенсуючи слабкі сторони. Стратегії типу S-O спрямовані на активне використання технологічної та логістичної бази підприємства для розширення спектра послуг, залучення інвестицій та освоєння нових ринків. Стратегії S-T передбачають застосування фінансової стабільності та конкурентних переваг для протидії зовнішнім загрозам і підвищення надійності функціонування елеватора в умовах нестабільності. Стратегії W-O акцентують увагу на усуненні внутрішніх слабкостей шляхом цифровізації, модернізації обладнання та розширення маркетингової діяльності. Натомість стратегії W-T орієнтовані на створення системи захисту від зовнішніх ризиків через зміцнення ресурсної та енергетичної безпеки, підвищення компетенцій персоналу та оптимізацію управлінських процесів.

Узагальнюючи отримані результати, ми бачимо, що ТОВ «Баглійський елеватор» має значний потенціал стратегічного розвитку та може зміцнити свої конкурентні позиції завдяки модернізації виробничої інфраструктури, цифровій трансформації логістичних процесів та розширенню спектра послуг. Успішна реалізація запропонованих стратегій сприятиме підвищенню фінансової стійкості, поліпшенню ефективності операційної діяльності та формуванню довгострокових конкурентних переваг навіть в умовах нестабільного ринкового та воєнного середовища.

Висновки до другого розділу

Результати проведеного аналізу діяльності елеватора дали змогу всебічно охарактеризувати його позиції як суб'єкта аграрного ринку та оцінити динаміку основних показників за 2022–2024 рр. Встановлено, що підприємство, будучи складовою агрохолдингу «Агроцентр-Україна», відіграє важливу роль у забезпеченні інфраструктури зернового ринку Дніпропетровської області та інших регіонів. Вигідне географічне розташування, наявність сучасних потужностей зі зберігання, доробки та відвантаження зерна, а також можливість вирощування власної сільськогосподарської продукції формують стійку базу для зростання та розширення ринків збуту.

Дослідження структури грошових надходжень показало, що ключовим джерелом формування виручки є надання послуг елеватора, частка яких стабільно перевищує 70,0% загального обсягу доходів. Одночасно з цим має важливе значення реалізація власної сільськогосподарської культур, що забезпечує диверсифікацію товарного портфеля. За аналізований період сукупні доходи підприємства зросли на 21,6%, прибуток – на 46,0%, покращилися показники фондівіддачі та продуктивності праці. Зростання фінансових результатів за умов скорочення чисельності персоналу свідчить про раціональну організацію виробничо-логістичних

процесів, модернізацію матеріально-технічної бази та підвищення ефективності використання основних і оборотних засобів.

Внутрішній аналіз стратегічного розвитку підприємства показав, що місія, бачення та основні стратегічні напрями ТОВ «Баглійський елеватор» загалом відповідають профілю його діяльності, але недостатньо формалізовані в управлінських документах і внутрішніх комунікаціях. Сформована система цілей орієнтована передусім на операційний та технічний розвиток (модернізацію обладнання, забезпечення завантаженості потужностей, розширення спектра послуг, зміцнення партнерських відносин), проте потребує посилення маркетингової складової, цифрової трансформації та більш чіткого механізму періодичного перегляду цілей.

Проведений SWOT-аналіз дозволив виокремити поєднання сильних позицій (належність до потужного холдингу, сучасна матеріально-технічна база, вигідне логістичне розташування, стабільні партнерські зв'язки) та слабких місць (залежність від електропостачання, обмежена автоматизація логістики, низька маркетингова активність, кадрові ризики), а також окреслити зовнішні можливості і загрози.

На цій основі за допомогою TOWS-матриці сформовано систему стратегічних альтернатив, спрямованих на використання внутрішніх переваг для реалізації ринкових можливостей, мінімізацію впливу загроз та нейтралізацію слабких сторін. Узагальнюючи результати досліджень, можна зробити висновок, що ТОВ «Баглійський елеватор» має вагомий потенціал подальшого розвитку, а отримані аналітичні висновки є основою для розробки системи маркетингових стратегій, зорієнтованих на зміцнення конкурентних позицій підприємства.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ НА ОСНОВІ SWOT-АНАЛІЗУ ТОВ «БАГЛІЙСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР»

3.1. Формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства на основі результатів SWOT-аналізу

Результати SWOT-аналізу ТОВ «Баглійський елеватор» дозволяють перейти від опису факторів внутрішнього та зовнішнього середовища до формування реальних стратегічних альтернатив розвитку. Логіка такого переходу ґрунтується на поєднанні чотирьох блоків SWOT у форматі стратегічних рішень: використання сильних сторін для реалізації ринкових можливостей (S–O), застосування сильних сторін для протидії загрозам (S–T), подолання слабких сторін за рахунок можливостей (W–O) та мінімізація слабких сторін з урахуванням загроз (W–T). Саме така комбінація забезпечує системність стратегічного вибору й дозволяє узгодити ресурсні можливості підприємства з умовами ринку, що є принципово важливим для інфраструктурного бізнесу, чутливого до логістичних, енергетичних і безпекових ризиків.

У межах зв'язки S–O (сильні сторони – можливості) ключовою ідеєю виступає активне використання конкурентних переваг елеватора: функціонування у складі холдингу, наявність модернізованої матеріально-технічної бази, вигідне розташування із доступом до залізничної інфраструктури та стабільний попит на базові послуги. Це створює підґрунтя для розширення спектра логістичних і супутніх сервісів, розвитку довгострокового зберігання, посилення сервісної складової (гнучкі пакети послуг, підвищення якості обслуговування, сервісні стандарти). Додатковим вектором є залучення інвестицій у модернізацію та цифровізацію процесів (облік, планування потужностей, управління чергами та

відвантаженням), що дозволяє підвищити пропускну здатність та керованість операцій у пікові періоди.

Комбінація S–T (сильні сторони – загрози) орієнтує підприємство на захист позицій у ситуації конкуренції з боку інших елеваторів, нестабільності ринку, воєнних ризиків і зростання енерговитрат. У цьому контексті сильні сторони мають бути трансформовані в інструменти стійкості: підтримання високих стандартів якості та надійності виконання зобов'язань, розвиток партнерських відносин із клієнтами, формування фінансової та операційної «подушки безпеки», підвищення гнучкості тарифної та договірної політики. Важливим напрямом є також адаптація технологічних і управлінських процедур до можливих регуляторних змін (сертифікація, вимоги до зберігання, простежуваність), аби зменшити ризик вимушених витрат у короткостроковому періоді.

Зв'язка W–O (слабкі сторони – можливості) фокусується на усуненні виявлених внутрішніх обмежень через використання зовнішніх шансів розвитку. Для «Баглійського елеватора» критичними слабкостями виступають енергозалежність, кадровий дефіцит, недостатня цифровізація логістичних операцій та низька маркетингова активність. Водночас ринок пропонує можливості, які дозволяють компенсувати ці обмеження: цифрові рішення для автоматизації й зниження впливу «людського фактора», модернізація обладнання та енергетичної інфраструктури (резервні джерела, енергоефективні технології), запуск більш системної маркетингової політики (позиціонування, комунікації, робота з клієнтськими сегментами, репутаційний маркетинг). Застосування таких підходів дає змогу не лише усунути слабкі місця, а й перетворити їх на точки зростання.

Нарешті, комбінація W–T (слабкі сторони – загрози) формує «контур безпеки» підприємства та орієнтує його на мінімізацію ризиків у випадку погіршення зовнішнього середовища. За таких умов ключовими стають рішення щодо підвищення енергетичної автономності, впровадження ризик-менеджменту та сценарного планування, посилення кадрової стійкості через навчання, внутрішнє

резервування компетенцій і стандартизацію процедур. Окремого значення набуває стабілізація попиту за рахунок системної маркетингової стратегії, оскільки відсутність активного просування в умовах посилення конкуренції прямо збільшує вразливість підприємства.

Узагальнення логіки SWOT/TOWS дозволяє обґрунтувати ключові напрями стратегічного вибору ТОВ «Баглійський елеватор» в умовах нестабільного середовища. По-перше, стратегічний пріоритет має зміщуватися від виключно операційної ефективності до поєднання ефективності зі стійкістю (resilience): підприємству важливо зберігати здатність безперервно надавати послуги за умов збоїв в енергопостачанні, змін логістичних маршрутів або коливань попиту. По-друге, конкурентоспроможність елеватора повинна підтримуватися не лише інфраструктурою, а й маркетинговими інструментами: сегментацією клієнтів, сервісною диференціацією, розвитком бренду на регіональному ринку, комунікацією переваг (надійність, швидкість, технологічність, прозорість обліку). По-третє, перспективність розвитку посилюється через цифрову трансформацію логістики та клієнтського сервісу, що одночасно знижує витрати, підвищує керованість процесів і дає додаткову цінність клієнтам.

На основі сформованих стратегічних альтернатив доцільно виокремити три можливі сценарії розвитку підприємства: адаптаційний, помірного зростання та захисний.

Адаптаційний сценарій передбачає зосередження на стабілізації операційної діяльності й підвищенні керованості процесів у межах наявних ресурсів. Основний акцент робиться на впровадженні «швидких» організаційних і цифрових рішень (часткова автоматизація обліку, оптимізація логістичних процедур, стандартизація сервісу), удосконаленні взаємодії з ключовими клієнтами, а також на поступовому посиленні маркетингової активності без значних капітальних витрат. Це сценарій раціональної адаптації до ринку з мінімізацією ризиків та збереженням фінансової стійкості.

Сценарій помірною зростання орієнтований на активніше використання можливостей ринку та нарощення конкурентних переваг через інвестиції в модернізацію й розширення сервісного портфеля. У цьому випадку підприємство посилює логістичну складову (паketні послуги, сервісні пропозиції для різних сегментів клієнтів), впроваджує більш комплексні цифрові інструменти управління операціями та клієнтськими відносинами, розширює зону обслуговування (залучення клієнтів із суміжних регіонів), а також підвищує якість маркетингового планування та комунікацій. Сценарій помірною зростання є найбільш збалансованим, оскільки дозволяє збільшувати ринкові позиції без надмірного навантаження на ресурси.

Захисний сценарій формується як відповідь на посилення загроз: енергетичні ризики, воєнні обмеження, розрив логістичних ланцюгів, зростання конкуренції або погіршення платоспроможності клієнтів. У цьому випадку підприємство концентрується на забезпеченні безперервності роботи та зниженні вразливості: інвестиції в енергетичну автономність, перегляд витрат і тарифів, жорсткіший ризик-менеджмент, підтримка ключових клієнтів через довгострокові договори та підвищення надійності сервісу. Маркетингові дії у межах захисного сценарію спрямовуються передусім на утримання клієнтської бази, зміцнення довіри та підтримку репутації як стабільного партнера.

Таким чином, сформовані стратегічні альтернативи дозволяють ТОВ «Баглійський елеватор» обирати траєкторію розвитку залежно від реальної динаміки зовнішнього середовища та доступності ресурсів. Водночас для всіх сценаріїв спільним залишається стратегічний імператив: поєднання технологічної спроможності елеватора з активною маркетинговою політикою та цифровими інструментами управління, що забезпечить як стійкість функціонування, так і довгострокове посилення конкурентних позицій на регіональному ринку.

Результати аналітичної оцінки діяльності ТОВ «Баглійський елеватор» та проведеного SWOT- і TOWS-аналізу свідчать, що подальший розвиток підприємства

вимагає чіткого визначення стратегічних маркетингових пріоритетів, які мають поєднувати внутрішній потенціал елеватора з реальними можливостями та обмеженнями ринкового середовища. У сучасних умовах воєнної та економічної нестабільності маркетинг для елеваторного підприємства перестає виконувати допоміжну функцію і трансформується в інструмент забезпечення стійкості, збереження клієнтської бази та формування довгострокових конкурентних переваг.

Ключовою особливістю маркетингового середовища функціонування елеватора є поєднання відносно стабільного попиту на базові логістичні послуги з високою чутливістю клієнтів до якості сервісу, швидкості обслуговування та надійності партнерських відносин. За таких умов стратегічні маркетингові пріоритети мають бути зорієнтовані не лише на нарощування обсягів реалізації, а передусім на підвищення цінності послуг для споживачів та зменшення залежності підприємства від цінової конкуренції.

На основі узагальнення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища, доцільно виділити систему стратегічних маркетингових пріоритетів, які визначатимуть логіку подальшого стратегічного вибору та формування маркетингових стратегій ТОВ «Баглійський елеватор» (табл. 3.1).

Визначені стратегічні маркетингові пріоритети формують основу для переходу від реактивної моделі поведінки підприємства до проактивного управління попитом і взаємовідносинами з клієнтами. Особливе значення при цьому має акцент на сервісній диференціації, що дозволяє елеватору відокремитися від конкурентів не за рахунок тарифів, а завдяки стабільності, технологічності та комплексності обслуговування.

Важливим маркетинговим пріоритетом виступає розвиток довгострокових B2B-відносин, оскільки саме вони забезпечують передбачуваність завантаження потужностей і стабільність грошових потоків. За результатами аналізу, перехід до контрактної моделі співпраці дозволяє не лише зменшити ризики втрати клієнтів у

періоди ринкової турбулентності, а й підвищити ефективність планування операційної діяльності.

Таблиця 3.1

Стратегічні маркетингові пріоритети ТОВ «Баглійський елеватор»

Стратегічний пріоритет	Зміст маркетингового пріоритету	Очікуваний маркетинговий ефект
Посилення сервісної диференціації	Формування комплексної цінності послуг через поєднання приймання, доробки, зберігання та логістичного супроводу	Зростання рівня утримання клієнтів до 82,4 %
Орієнтація на довгострокові B2B-відносини	Перехід від разових операцій до контрактної моделі співпраці з агровиробниками	Збільшення частки довгострокових клієнтів до 64,7 %
Розвиток маркетингових комунікацій	Підвищення видимості елеватора як логістичного партнера, а не лише технічного об'єкта	Зростання впізнаваності бренду на регіональному ринку до 71,3 %
Цифровізація взаємодії з клієнтами	Використання CRM-підходів і цифрових каналів комунікації	Скорочення часу обробки запитів на 18,6 %
Підвищення цінності послуг без демпінгу	Фокус на якості, надійності та швидкості замість зниження тарифів	Зростання середнього доходу з одного клієнта до 691,8 тис. грн
Маркетингова підтримка логістичної стійкості	Комунікація стабільності роботи елеватора в умовах ризиків	Зменшення втрат клієнтів у пікові періоди до 9,3 %

Окремої уваги потребує посилення маркетингових комунікацій підприємства. Низька маркетингова активність, виявлена під час внутрішнього аналізу, обмежує можливості формування стійкого іміджу елеватора як логістичного партнера. У зв'язку з цим маркетингові комунікації мають бути спрямовані на підкреслення надійності, технологічності та здатності підприємства забезпечувати безперебійне обслуговування в умовах зовнішніх ризиків.

Таким чином, визначені стратегічні маркетингові пріоритети ТОВ «Баглійський елеватор» формують концептуальну основу для подальшого обґрунтування конкретних маркетингових стратегій, які будуть деталізовані в наступних підрозділах. Їх реалізація дозволить підприємству не лише зберегти

досягнуті позиції, а й створити передумови для помірнього зростання та підвищення конкурентоспроможності в середньостроковій перспективі.

Визначені у попередньому підпункті стратегічні маркетингові пріоритети формують підґрунтя для вибору базової маркетингової стратегії підприємства. Для ТОВ «Баглійський елеватор» такий вибір не може ґрунтуватися на класичних моделях цінового лідерства або агресивного розширення частки ринку, оскільки специфіка елеваторної діяльності, висока капіталомісткість послуг і вплив воєнних та логістичних ризиків обмежують можливості цінової конкуренції. За цих умов ключового значення набуває стратегія, зорієнтована на формування стійкої цінності послуг і довгострокову взаємодію з клієнтами.

На основі узагальнення результатів SWOT- і TOWS-аналізу, а також оцінки внутрішнього потенціалу підприємства, базовою для ТОВ «Баглійський елеватор» доцільно визначити маркетингову стратегію сервісної диференціації з елементами адаптаційного зростання. Її зміст полягає у створенні конкурентних переваг не шляхом зниження тарифів, а через підвищення якості, надійності, комплексності та передбачуваності елеваторних і логістичних послуг.

Обґрунтованість такого вибору підтверджується кількома ключовими аргументами. По-перше, підприємство володіє достатньо потужною матеріально-технічною базою та вигідним логістичним розташуванням, що дозволяє забезпечувати стабільне обслуговування значних обсягів зерна. По-друге, значна частка доходів формується за рахунок послуг, що створює можливості для формування доданої вартості без розширення виробничих площ. По-третє, клієнти елеватора – переважно агровиробники та трейдери – дедалі більше орієнтуються не лише на тариф, а й на швидкість обслуговування, мінімізацію втрат та гарантії збереження якості зерна.

У межах обраної базової стратегії сервісна диференціація реалізується через поєднання кількох взаємопов'язаних напрямів: технологічної надійності, логістичної гнучкості, інформаційної відкритості та персоналізованої взаємодії з клієнтами.

Такий підхід дозволяє елеватору формувати стійке сприйняття себе як логістичного партнера, а не лише як технічного об'єкта зберігання зерна.

Для систематизації вибору базової маркетингової стратегії та її відповідності стратегічним орієнтирам підприємства доцільно узагальнити ключові характеристики у табличній формі (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Характеристика пропонованої маркетингової стратегії ТОВ «Баглійський елеватор»

Критерій	Характеристика
Тип базової стратегії	Сервісна диференціація з елементами адаптаційного зростання
Орієнтація	Довгострокові B2B-відносини, утримання клієнтів
Ключове джерело конкурентних переваг	Якість, надійність і комплексність послуг
Цінова політика	Помірна, без демпінгу, з акцентом на цінність сервісу
Цільовий сегмент	Середні та великі агровиробники, трейдери, переробні підприємства
Очікуваний результат	Зростання середнього доходу з клієнта до 691,8 тис. грн
Стратегічний горизонт	Середньостроковий з коригуванням за умов змін середовища

Важливо підкреслити, що обрана стратегія не є статичною. Вона передбачає гнучке коригування інструментів реалізації залежно від змін ринкової кон'юнктури, логістичних обмежень та безпекових факторів. Саме тому сервісна диференціація доповнюється адаптаційним компонентом, який дозволяє підприємству оперативно змінювати пріоритети без втрати стратегічної цілісності.

У межах цієї стратегії маркетингова діяльність підприємства спрямовується на зміцнення лояльності наявних клієнтів, зниження їхньої чутливості до цінових коливань та формування стабільного попиту на комплексні послуги елеватора. Очікується, що реалізація базової маркетингової стратегії дозволить зменшити частку разових операцій, підвищити прогнозованість завантаження потужностей і

забезпечити стійкість фінансових потоків навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, обґрунтований вибір базової маркетингової стратегії створює концептуальну основу для розробки конкретних інструментів її реалізації.

Реалізація обраної маркетингової стратегії ТОВ «Баглійський елеватор» потребує формування узгодженого комплексу маркетингових інструментів, спрямованих на досягнення визначених стратегічних пріоритетів підприємства. З урахуванням результатів SWOT-аналізу, специфіки елеваторної діяльності та особливостей B2B-ринку зернових послуг, доцільним є застосування адаптованого комплексу маркетинг-міксу, орієнтованого на сервісну диференціацію, підвищення якості взаємодії з клієнтами та зміцнення конкурентних позицій на регіональному ринку.

Формування комплексу маркетингових інструментів ґрунтується на поєднанні товарної (сервісної), цінової, збутової та комунікаційної політики, які мають функціонувати як взаємопов'язані елементи єдиної маркетингової системи підприємства.

Сервісна політика ТОВ «Баглійський елеватор» орієнтована на створення комплексної ціннісної пропозиції для агровиробників. Основою маркетингового продукту підприємства є не окрема послуга, а сукупність логістичних і технологічних операцій, що охоплюють приймання, очищення, сушіння, зберігання та відвантаження зернових культур.

У межах реалізації обраної стратегії доцільним є:

- формування пакетних сервісних рішень залежно від потреб клієнтів;
- підвищення стандартів якості технологічних операцій;
- розширення інформаційного супроводу клієнтів щодо стану зерна та умов зберігання.

Такий підхід дозволяє підвищити сприйману цінність послуг елеватора та зміцнити довгострокові партнерські відносини з клієнтами.

Цінова політика підприємства має бути спрямована на забезпечення балансу між конкурентоспроможністю тарифів і відображенням реальної якості послуг. Для ТОВ «Баглійський елеватор» доцільно використовувати гнучкий підхід до ціноутворення, який враховує обсяги зерна, тривалість зберігання, сезонні коливання попиту та рівень завантаженості потужностей.

Основними інструментами цінової політики виступають:

- диференціація тарифів для різних груп клієнтів;
- застосування заохочувальних умов для постійних партнерів;
- коригування цінових параметрів у пікові та міжсезонні періоди.

Реалізація такої політики сприяє стабілізації попиту на послуги та підвищенню економічної результативності діяльності підприємства.

Збутова політика елеватора тісно пов'язана з ефективністю логістичних процесів і здатністю підприємства забезпечувати безперервність обслуговування клієнтів. У межах маркетингової стратегії ключовими завданнями є скорочення часу обробки замовлень, підвищення надійності відвантажень і оптимізація взаємодії з транспортними операторами.

Доцільним є впровадження елементів цифрового планування логістичних операцій, що дозволить підвищити прозорість процесів і зменшити операційні ризики. Такий підхід формує додаткову конкурентну перевагу підприємства в умовах високої конкуренції на ринку елеваторних послуг.

Комунікаційна політика ТОВ «Баглійський елеватор» має бути спрямована на формування довіри, підтримку репутації надійного логістичного партнера та інформування клієнтів про переваги співпраці. Для підприємства, що працює переважно в B2B-сегменті, пріоритетними є персоналізовані комунікації та професійна взаємодія з ключовими клієнтами.

Основними інструментами комунікаційної політики є:

- прямі контакти з агровиробниками;
- інформування про зміни у сервісах і логістичних можливостях;

- участь у професійних заходах та галузевих ініціативах.

Системне використання комунікаційних інструментів сприяє зміцненню лояльності клієнтів і підтримує реалізацію стратегічних цілей підприємства.

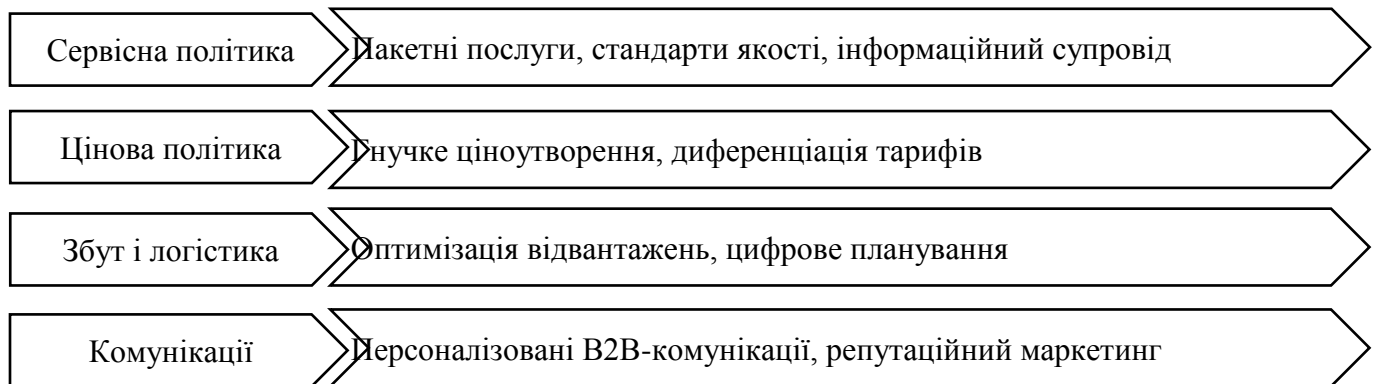


Рис. 3.1. Комплекс маркетингових інструментів реалізації стратегії ТОВ «Баглійський елеватор»

Сформований комплекс маркетингових інструментів реалізації стратегії ТОВ «Баглійський елеватор» характеризується системністю та узгодженістю з визначеними стратегічними пріоритетами підприємства. Поєднання сервісної, цінової, збутово-логістичної та комунікаційної складових забезпечує цілісний вплив на ключові фактори конкурентоспроможності елеватора на регіональному ринку.

Запропоновані інструменти орієнтовані на підвищення сприйманої цінності послуг, стабілізацію попиту та формування довгострокових партнерських відносин із клієнтами. Особливу роль відіграє сервісна та логістична складові, які безпосередньо впливають на якість обслуговування та надійність виконання зобов'язань, що є критично важливим для B2B-сегменту зернового ринку.

Загалом реалізація визначеного комплексу маркетингових інструментів створює передумови для посилення ринкових позицій підприємства, підвищення ефективності маркетингової діяльності та забезпечення стійкого розвитку ТОВ «Баглійський елеватор» в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

3.2. Розробка комплексу маркетингових заходів у межах реалізації обраної стратегії

Реалізація обраної маркетингової стратегії ТОВ «Баглійський елеватор» потребує формування системного комплексу маркетингових заходів, спрямованих на узгодження стратегічних орієнтирів підприємства з його операційними можливостями та ринковими умовами. Такий комплекс має забезпечувати підвищення конкурентоспроможності елеватора, зміцнення його ринкових позицій і створення доданої цінності для клієнтів у межах аграрного логістичного ланцюга.

Товарна та сервісна політика елеватора повинна орієнтуватися на поглиблення спеціалізації та підвищення якості послуг, що формують основну частку доходів підприємства. Ключовим стратегічним орієнтиром є розвиток сервісної складової як джерела довгострокових конкурентних переваг. Це передбачає не лише збереження повного технологічного циклу обробки зерна, а й поступове розширення пакету послуг за рахунок логістичного супроводу, консультаційної підтримки клієнтів та підвищених стандартів контролю якості.

Важливим напрямом є формування сервісних пропозицій з підвищеною цінністю для різних категорій клієнтів (дрібні фермери, середні агровиробники, трейдери), що дозволить підвищити лояльність споживачів і зменшити залежність від цінової конкуренції.

Цінова політика в межах реалізації стратегії має базуватися на принципі гнучкості та диференціації залежно від обсягів, сезонності та тривалості співпраці з клієнтами. Доцільним є запровадження пакетних тарифів на комплексні послуги (приймання–сушіння–зберігання–відвантаження), що стимулюватиме зростання середнього доходу на одного клієнта та забезпечуватиме рівномірніше завантаження потужностей.

Збутова політика елеватора повинна бути спрямована на зміцнення партнерських відносин з наявними клієнтами та поступове розширення зони обслуговування за рахунок суміжних регіонів. Особливого значення набуває розвиток довгострокових контрактів, що дозволяють зменшити ризики сезонних коливань попиту та підвищити прогнозованість фінансових результатів.

В умовах цифровізації аграрного ринку маркетингові комунікації елеватора мають поєднувати традиційні інструменти B2B-взаємодії з сучасними цифровими каналами. Основний акцент доцільно зробити на формуванні професійного іміджу підприємства як надійного логістичного партнера через офіційний веб-сайт, галузеві онлайн-платформи, профільні соціальні мережі та цільові інформаційні розсилки.

Комунікаційна стратегія повинна бути зорієнтована не на масове просування, а на точкову взаємодію з цільовими сегментами клієнтів, інформування про переваги сервісу, технологічні можливості та стабільність роботи елеватора в умовах нестабільного середовища.

Таблиця 3.3

Стратегічні маркетингові заходи ТОВ «Баглійський елеватор» у межах реалізації обраної стратегії

Напрямок заходів	Зміст маркетингових дій	Очікуваний ефект	Термін реалізації
Сервісна політика	Розширення пакету комплексних логістичних послуг	Зростання лояльності клієнтів, підвищення середнього доходу	2026 р.
Товарна політика	Поглиблення спеціалізації на високоякісному зберіганні зерна	Закріплення позицій на регіональному ринку	2025–2026 рр.
Цінова політика	Запровадження диференційованих та пакетних тарифів	Стабілізація попиту, зменшення сезонних коливань	2025 р.
Збутова політика	Розвиток довгострокових контрактів з агровиробниками	Підвищення прогнозованості доходів	2025–2027 рр.
Комунікації	Використання цифрових каналів та галузевих платформ	Посилення впізнаваності та професійного іміджу	Постійно

Наведений комплекс маркетингових заходів забезпечує практичну реалізацію обраної стратегії та орієнтований на послідовне зміцнення ринкових позицій ТОВ «Баглійський елеватор». Запропоновані дії дозволяють поєднати сервісну

спеціалізацію підприємства з гнучкою ціновою політикою та сучасними комунікаційними інструментами, що створює умови для зростання конкурентоспроможності й довгострокової стабільності діяльності.

Оцінювання результативності впровадження маркетингових стратегій доцільно здійснювати на основі системи показників, яка дозволяє простежити не лише фінансовий ефект, але й зміни у ринковому положенні, операційній ефективності та якості взаємодії з клієнтами. Для елеваторного підприємства така система має враховувати специфіку інфраструктурного бізнесу, сезонність попиту, логістичні обмеження та залежність результатів від рівня завантаження потужностей.

Запропонована система показників сформована з урахуванням стратегічних пріоритетів та орієнтована на оцінювання очікуваних змін після впровадження маркетингових стратегій, а не лише фіксацію поточного стану.

Таблиця 3.4

Система показників оцінювання очікуваної результативності маркетингових стратегій ТОВ «Баглійський елеватор»

Група показників	Показник	2024 р.	Прогнозне значення	Очікувана зміна
Фінансові	Виручка від реалізації послуг, тис. грн	26 738,4	29 106,9	+2 368,5
	Прибуток, тис. грн	3 879,1	4 462,8	+583,7
	Рівень рентабельності, %	17,0	18,6	+1,6 в.п.
Ринкові	Частка на регіональному ринку елеваторних послуг, %	12,4	13,7	+1,3 в.п.
	Кількість активних клієнтів, од.	214	247	+33
Операційні	Середній коефіцієнт завантаження потужностей, %	71,8	79,3	+7,5 в.п.
	Доходи від зберігання зерна, тис. грн	4 381,8	4 968,2	+586,4
Маркетингові	Частка клієнтів з повторними контрактами, %	63,5	69,4	+5,9 в.п.
	Частка послуг з доданою вартістю у доходах, %	22,6	28,1	+5,5 в.п.

Прогноз зростання загальної виручки до 29 106,9 тис. грн сформований за рахунок поєднання двох факторів: підвищення рівня завантаження елеваторних

потужностей та розширення спектра логістичних і супутніх послуг. При цьому приріст доходів від основних послуг перевищує темпи зростання товарної продукції, що відповідає обраній сервісно-орієнтованій маркетинговій стратегії.

Очікуване збільшення прибутку до 4 462,8 тис. грн пов'язується не стільки з екстенсивним нарощуванням обсягів, скільки з підвищенням ефективності структури доходів. Частка послуг із вищою маржинальністю (зберігання, комплексне логістичне обслуговування, договірне супроводження партій зерна) зростає майже на 5,5 в.п., що позитивно впливає на рівень рентабельності.

Ринкові показники відображають помірне, але стабільне зміцнення позицій підприємства. Прогнозне зростання частки регіонального ринку до 13,7 % досягається без агресивного цінового демпінгу, за рахунок підвищення якості сервісу та розширення клієнтської бази. Збільшення кількості активних клієнтів на 33 суб'єкти є реалістичним з огляду на географічне розширення зони обслуговування та розвиток партнерських відносин з агровиробниками суміжних районів.

Операційні показники підтверджують, що маркетингова стратегія має безпосередній вплив на внутрішню ефективність діяльності. Зростання коефіцієнта завантаження потужностей до 79,3 % дозволяє більш рівномірно використовувати матеріально-технічну базу та знижувати умовно-постійні витрати у розрахунку на одиницю послуг.

Маркетингові показники, зокрема підвищення частки повторних контрактів до 69,4 %, свідчать про формування довгострокових відносин із клієнтами та зростання рівня їх лояльності. Це створює передумови для стабільності грошових потоків навіть за умов ринкової та воєнної нестабільності.

Запропонована система показників дозволяє комплексно оцінити очікувану результативність впровадження маркетингових стратегій ТОВ «Баглійський елеватор». Прогнозні розрахунки підтверджують, що реалізація стратегічних маркетингових рішень матиме позитивний вплив не лише на фінансові результати,

але й на ринкову стійкість, операційну ефективність та якість взаємодії з клієнтами. Отримані результати формують обґрунтовану основу для подальшої економічної оцінки ефективності маркетингових стратегій у наступному підрозділі.

Узагальнюючи результати розрахунків, можна стверджувати, що впровадження маркетингових стратегій забезпечує помірний, але стійкий економічний ефект, який досягається за рахунок:

- підвищення якості структури доходів;
- зростання завантаження виробничо-логістичних потужностей;
- формування стабільної клієнтської бази з високою часткою повторних контрактів;
- оптимізації співвідношення між доходами та витратами.

Отриманий економічний ефект не має разового характеру, а формує підґрунтя для довгострокового зростання фінансових результатів підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Результати оцінювання очікуваної результативності впровадження маркетингових стратегій свідчать про їх економічну доцільність та практичну значущість для ТОВ «Баглійський елеватор». Реалізація обраних стратегічних рішень дозволяє підприємству підвищити прибутковість, зміцнити ринкові позиції та забезпечити фінансову стійкість без істотного зростання витрат, що є критично важливим у сучасних умовах воєнної та економічної нестабільності.

Ефективність реалізації маркетингової стратегії значною мірою визначається не лише якістю її розробки, а й здатністю підприємства забезпечити системний контроль за процесом упровадження та результатами досягнення стратегічних орієнтирів. В умовах нестабільного ринкового середовища, воєнних ризиків і високої мінливості логістичних процесів контроль маркетингової стратегії набуває функції інструмента адаптивного управління, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення та коригувати управлінські рішення.

Контроль дотримання маркетингової стратегії ТОВ «Баглійський елеватор» доцільно розглядати як безперервний управлінський процес, інтегрований у загальну систему стратегічного та операційного менеджменту підприємства. Його основне завдання полягає у зіставленні запланованих маркетингових цілей із фактичними результатами діяльності та оцінюванні причин можливих розбіжностей.

Основні напрями контролю маркетингової стратегії

Контроль реалізації маркетингової стратегії елеватора доцільно здійснювати за такими ключовими напрямами (рис. 3.2)



Рис. 3.2. Основні напрями проведення контролю реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Баглійський елеватор»

Такий багатовимірний підхід дозволяє уникнути фрагментарності контролю та забезпечує цілісне бачення результатів реалізації стратегії.

З метою забезпечення системності та керованості процесу реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Баглійський елеватор» доцільним є формування комплексної системи контролю, орієнтованої на оцінювання відповідності

запланованих стратегічних орієнтирів фактичним результатам діяльності підприємства. Така система дозволяє здійснювати цілеспрямований моніторинг ключових параметрів маркетингової діяльності, своєчасно виявляти відхилення та обґрунтовувати управлінські рішення щодо коригування стратегії з урахуванням змін ринкового середовища. У таблиці 3.5 представлено структуровану систему контролю реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Баглійський елеватор», яка охоплює основні напрями контролю, відповідні показники, періодичність оцінювання та можливі управлінські дії.

Таблиця 3.5

Система контролю реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Баглійський елеватор»

Напрямок контролю	Контрольні показники	Періодичність	Управлінські дії
Стратегічний	Відповідність маркетингових цілей загальній стратегії; частка послуг у доходах	1 раз на рік	Перегляд стратегічних пріоритетів
Фінансовий	Виручка від послуг, прибуток, рентабельність, прибуток на 1 грн витрат	Щоквартально	Коригування бюджету маркетингу
Ринковий	Завантаженість потужностей, кількість клієнтів, повторні контракти	Щоквартально	Корекція сервісної та збутової політики
Цифровий	Трафік, конверсія звернень у контракти, активність клієнтів	Щомісячно	Оптимізація цифрових каналів
Операційний	Якість обслуговування, кількість рекламаций, дотримання термінів	Постійно	Поліпшення бізнес-процесів

Контроль у межах маркетингової стратегії не має зводитися до формальної фіксації результатів. Його ключова функція полягає у створенні механізму зворотного зв'язку, який забезпечує гнучкість управління. За результатами контролю можуть ініціюватися такі коригувальні дії:

- уточнення цільових сегментів та клієнтських груп;
- корекція структури маркетингових витрат;
- перегляд набору маркетингових інструментів;
- адаптація сервісної пропозиції до змін попиту;

- перегляд пріоритетів у разі зростання зовнішніх ризиків.

Для ТОВ «Баглійський елеватор» доцільним є поєднання періодичного формалізованого контролю з елементами оперативного управління, що дозволяє швидко реагувати на зміну логістичних умов, коливання попиту та регуляторні обмеження.

Запровадження системи контролю дотримання маркетингової стратегії забезпечує підприємству не лише моніторинг досягнення запланованих показників, а й формує основу для постійного вдосконалення стратегічних рішень. Для ТОВ «Баглійський елеватор» контроль маркетингової стратегії виступає важливим елементом антикризового управління, що дозволяє підтримувати фінансову стійкість, зберігати конкурентні позиції та адаптуватися до динамічного аграрного ринку в умовах воєнної та економічної невизначеності.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 обґрунтовано розробку маркетингових стратегій ТОВ «Баглійський елеватор» на основі SWOT/TOWS-логіки та визначено інструментарій практичної реалізації обраної стратегії в умовах нестабільного ринкового й воєнного середовища. Доведено, що стратегічний вибір підприємства має базуватися на поєднанні технологічної спроможності елеватора з активною маркетинговою політикою та цифровими рішеннями управління взаємовідносинами з клієнтами.

1. За результатами SWOT/TOWS сформовано стратегічні альтернативи розвитку (адаптаційний, помірного зростання, захисний) та визначено доцільність орієнтації на стратегію сервісної диференціації з елементами адаптаційного зростання. Її практичний зміст полягає в переході від конкуренції «за тарифом» до конкуренції «за цінністю сервісу» (надійність, швидкість, комплексність, передбачуваність операцій). Ключовими стратегічними маркетинговими пріоритетами визначено: посилення сервісної диференціації; розвиток

довгострокових B2B-відносин через контрактну модель; активізацію маркетингових комунікацій із використанням цифрових каналів; цифровізацію взаємодії з клієнтами та логістичного планування; підвищення частки послуг із доданою вартістю без демпінгу. У межах реалізації цих пріоритетів запропоновано комплекс інструментів маркетинг-міксу, адаптований до специфіки B2B-ринку зернових послуг: сервісні пакети, гнучка тарифна диференціація, контрактний збут, точкові комунікації з цільовими сегментами.

2. Сформовано прикладний комплекс маркетингових заходів, який включає: (а) розширення пакетних логістичних сервісів; (б) спеціалізацію на високоякісному довготривалому зберіганні; (в) запровадження диференційованих і пакетних тарифів; (г) розвиток довгострокових контрактів із агровиробниками; (д) системне використання цифрових каналів та галузевих платформ для формування професійного іміджу елеватора як логістичного партнера.

3. Очікувана результативність впровадження маркетингових стратегій підтверджена прогнозними розрахунками та має комплексний характер: прогноз виручки зростає з 26 738,4 до 29 106,9 тис. грн, що забезпечує приріст на 2 368,5 тис. грн; прибуток збільшується з 3 879,1 до 4 462,8 тис. грн., а рівень рентабельності підвищується на 1,6 в.п. Ринкова й операційна ефективність очікувано посилюється за рахунок стабілізації попиту та зростання завантаження потужностей. Маркетингові результати відображають посилення лояльності та зміщення структури доходів у бік більш маржинальних сервісів, зокрема частка повторних контрактів підвищується на 5,9 в.п.

4. Для підтримки керованості реалізації стратегії запропоновано систему контролю, що включає стратегічний, фінансовий, ринковий, цифровий та операційний контури моніторингу. Її запровадження створює механізм зворотного зв'язку, який дозволяє своєчасно коригувати інструменти сервісної, цінової, збутової та комунікаційної політики відповідно до змін кон'юнктури.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Обґрунтовано значення SWOT-аналізу як ключового інструменту стратегічного маркетингового управління, що забезпечує поєднання оцінки внутрішнього потенціалу підприємства з аналізом можливостей і загроз зовнішнього середовища. Показано, що результативність SWOT-аналізу визначається якістю інформаційної бази та експертних оцінок, а його прикладна цінність зростає за умови поєднання з іншими методами стратегічної діагностики та кількісними підходами. Систематизовано підходи до розуміння маркетингової стратегії та доведено, що вона є інтегрованою складовою загальної системи стратегій підприємства, визначаючи цільові ринки й оптимальну конфігурацію маркетинг-міксу. Встановлено, що в умовах воєнного стану стратегічний маркетинг трансформується у формат антикризового управління: скорочується горизонт планування, підсилюється роль цифрових комунікацій, репутації, соціальної відповідальності та управління безпеково-логістичними ризиками.

2. Встановлено, що ТОВ «Баглійський елеватор» функціонує у складі аграрного холдингу «Агроцентр-Україна», має вигідне логістичне розташування (зокрема близькість до залізничної інфраструктури) та спеціалізується на комплексному обслуговуванні зернових культур, поєднуючи послуги з приймання, доробки, сушіння, зберігання й відвантаження із реалізацією власно вирощеної продукції. Аналіз фінансових результатів засвідчив позитивну динаміку розвитку: у 2024 році сукупні доходи підприємства зросли порівняно з 2022 роком (понад 20%). Структура виручки підтверджує сервісну спеціалізацію елеватора – домінуючу частку формують послуги (близько 4/5 усіх надходжень), передусім за рахунок приймання, зберігання та логістичного супроводу зерна. Частка товарної продукції є стабільно важливою як елемент диверсифікації, що підсилює позиції підприємства у ланцюгу створення цінності.

3. Оцінка ресурсного потенціалу показала, що елеватор поступово зміцнює матеріально-технічну базу та підвищує ефективність використання активів: збільшуються показники фондоозброєності та фондовіддачі, що свідчить про раціональніші технологічні та управлінські рішення. Поряд із цим підприємство демонструє зростання продуктивності праці на фоні оптимізації чисельності персоналу, що підтверджує підвищення організаційної ефективності та результативності використання трудових ресурсів. Внутрішній аналіз засвідчив, що підприємство має потужний виробничо-логістичний потенціал, однак потребує посилення маркетингової функції та цифрових рішень у логістичних операціях. Виявлено необхідність більшої формалізації стратегічного управління: місія й візія окреслені, але потребують деталізації, а стратегічні орієнтири мають переважно операційний характер і оновлюються нерегулярно, здебільшого реактивно.

4. Проведений SWOT- і TOWS-аналіз підтвердили наявність суттєвих конкурентних переваг (належність до холдингу, модернізована інфраструктура, вигідна логістика, стабільний попит на ключові послуги), але одночасно виявили стримувальні чинники (енергозалежність, кадровий дефіцит, недостатня цифровізація й маркетингова активність). Зовнішні можливості пов'язані з розширенням спектра послуг, зростанням попиту на якісне зберігання, залученням інвестицій та цифровою трансформацією, тоді як загрози формуються під впливом конкуренції, воєнних і логістичних ризиків, а також коливань цін на зерно та енергоносії.

5. За результатами SWOT/TOWS обґрунтовано доцільність базової маркетингової стратегії сервісної диференціації з елементами адаптаційного зростання, що передбачає формування конкурентних переваг не за рахунок тарифного демпінгу, а через підвищення цінності послуг (комплексність, технологічність, стабільність, швидкість, прозорість операцій) і розвиток довгострокових B2B-відносин. Визначено три сценарії розвитку (адаптаційний,

помірного зростання, захисний), які можуть застосовуватися залежно від динаміки зовнішнього середовища.

6. Розроблено комплекс маркетингових заходів у межах реалізації стратегії, що включає: розвиток пакетних сервісних пропозицій; запровадження диференційованих і пакетних тарифів; контрактну модель взаємодії з клієнтами; удосконалення збутово-логістичних процедур; посилення маркетингових комунікацій із використанням цифрових каналів та галузевих платформ. Додатково запропоновано систему контролю реалізації маркетингової стратегії, що інтегрує стратегічний, фінансовий, ринковий, цифровий та операційний контури моніторингу і забезпечує механізм своєчасного коригування управлінських рішень.

7. Прогнозні розрахунки очікуваної результативності впровадження маркетингових стратегій підтвердили їх економічну доцільність. Очікується зростання виручки на 2 368,5 тис. грн. та збільшення прибутку до 4 462,8 тис. грн, що супроводжується підвищенням рівня рентабельності до 18,6% (+1,6 в.п.). Ринкові та операційні ефекти проявляються у зростанні частки регіонального ринку, збільшенні кількості активних клієнтів, підвищенні завантаження потужностей, зростанні доходів від зберігання, а також збільшенні частки повторних контрактів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bezus Roman, Bilotkach Ihor, Kurbatska Larysa, Koberniuk Serhiy, Kadyrus Iryna. Strategic imperatives of institutional development of organic market // Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Forestry, Wood Industry, Agricultural Food Engineering. Series II; Brasov. Vol. 12(61), №. 1, (2019). P. 97-108. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/2471>
2. Артемчук В.О., Литвишко Л.О. Формування маркетингових стратегій виходу підприємств сфери послуг з після військової кризи. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. 2022. Вип. 112. С. 432-440. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/adidb_2022_112_50
3. Бабенко К. Є. SWOT-аналіз території як передумова формування стратегічного бачення її економічного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 126–130. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.6.126
4. Балабанова Л. В., Савельєва Т. В. Стратегічний маркетинг: теорія і практика в умовах турбулентності ринку. Київ: Центр учбової літератури, 2024. 412 с.
5. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Ін-т економіки і упр., каф. маркетингового менеджменту. К.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
6. Белоус К.В., Поліщук К.В. Процес вибору маркетингової стратегії транспортно-логістичного підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. Вип. 4. С. 180-191. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2024_4_15
7. Белова Т.Г., Фільченко Я.К. Маркетингова стійкість підприємства: методи оцінювання та управління. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. 286 с.

8. Білик І.І., Крикавський В.Є. Маркетинг як невід'ємна складова бізнесу: стратегії та виклики. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Вип. 20(2). С. 140-149. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2024_20\(2\)__16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2024_20(2)__16)
9. Біловодська О.А., Сигида Л.О. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах: монографія. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 233 с.
10. Блохін С.О., Власенко Ю.Г. Особливості формування маркетингових стратегій об'єктів критичної інфраструктури. *Ефективна економіка*. 2025. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_5_89
11. Бойчук І.В., Дмитрів А.Я. Маркетинг промислового підприємства: навч. Посібник. Львів. комерц. акад. К.: Центр учбової літератури, 2017. 360 с.
12. Бондарчук Н.В. SWOT аналіз в забезпеченні економічної безпеки аграрного підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2019. Вип. 15(1). С. 8-15. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2019_15\(1\)__3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2019_15(1)__3)
13. Буднікевич І., Баранник О., Кифяк О. та ін. Маркетинг у галузях і сферах діяльності: навч. посібник К.: Центр учбової літератури, 2013. 535 с.
14. Буряк Р. І., Збарський В. К., Талавиця М. П., Бондаренко В. М. Маркетинг: підручник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ». 2023. 538 с.
15. Гноєвий В.Г., Арістаров Є.М., Бугайчук Т.В. Дослідження впливу сучасних тенденцій у товарознавстві на формування маркетингових стратегій. *Агросвіт*. 2024. № 20. С. 139-145.
16. Гудзь О. Є. Цифрова трансформація маркетингової діяльності підприємств аграрного сектору. *Економіка АПК*. 2024. № 6. С. 45–53.
17. Гуменна О., Роєнко А. Сучасні тенденції цифрових комунікацій у структурі управління маркетинговою стратегією компанії. *Empirio*. 2025. Т. 2, № 2. С. 68-77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/emp_2025_2_2_9
18. Дем'яненко В.В., Потапенко С.Д. Оптимальне планування заходів удосконалення діяльності підприємств з урахуванням оцінок експертів у таблицях

- SWOT та PLIE. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2019. № 98. С. 90-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2019_98_12
19. Дергачова В. В., Ковальчук Н. О. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління розвитком підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 212–218.
 20. Дунда С.П., Тарануха А.В. Формування альтернативних стратегій підприємства методом динамічного SWOT-аналізу. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2021. Т. 27, № 6. С. 65-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2021_27_6_8
 21. Заблодська І.В., Сафронська І.М. Мейнстрим розвитку стратегічного маркетингу на підприємствах в умовах воєнного стану. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 2. С. 185-191. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Cher_2025_2_24
 22. Зернюк О. В., Кійко А. В. Формування маркетингової стратегії підприємства в умовах нестабільного ринку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2024. № 2. С. 98–107.
 23. Іваненко Л. М., Боєнко О. Ю. Маркетинг: навчальний посібник. Вид. 3-є, доп. і перероб. Вінниця: Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2022. 362 с.
 24. Коренюк П.І., Дмитроченков М.В. Інноваційні підходи до маркетингових стратегій підприємств у середовищі цифрової економіки. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 2. С. 82-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evddtu_2024_2_12
 25. Кадирус І. Г., Величко О. М., Ткачова М. В. Роль конкурентоспроможності у забезпеченні ефективного розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. No 11. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/11623>
 26. Кадирус І.Г. Дитиненко А.А. Обґрунтування портфелю стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі бенчмаркінгу. *Ефективна економіка*. № 10, жовтень 2025 р. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.113%20>. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7877/8007>

27. Кадирус І.Г. Теоретичні підходи до трактування конкуренції і конкурентоспроможності в концепції управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. № 14. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.14.115>. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6903/7009>
28. Кадирус І.Г. Формування і впровадження системи управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах бенчмаркінгу. *Економічний простір*. Збірник наукових праць. № 204. 2025. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.138-144>. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/09/204-138-144-kadyrus.pdf>
29. Кадирус І.Г., Кравець О.В., Романенко Д.В. Стимулювання збуту сільськогосподарської продукції як стратегічний інструмент ефективного функціонування фермерських господарств в умовах ринкової нестабільності. *Ефективна економіка*. № 12. 2025.
30. Кадирус І.Г., Курбацька Л.М. Теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії аграрних підприємств. *Агросвіт*. № 1, 2014. С. 3-5.
31. Ключ Ю.І., Іжболдіна А.В. Практичне застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності ТОВ НВП «Мікротерм». *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 60-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_160_13
32. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Пер. з англ. Київ.: «Діалектика», 2020. 660 с.
33. Кулиняк І. Я., Базарко С. В. Оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємств: сучасні підходи. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. Вип. 72. С. 61–69.
34. Курбан О.В. PR у маркетингових комунікаціях: навч. Посібник. К.: Кондор, 2014. 246 с.

35. Ларіна Я.С., Завальнюк К.С. Маркетингові стратегії зростання аграрних формувань: монографія. Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. К.: Центр учбової літератури, 2020. 275 с.
36. Лисенко Ж. М. Стратегічний маркетинг в умовах воєнної економіки України. *Економіка та держава*. 2025. № 1. С. 34–40.
37. Маркетинг [Електронний ресурс]: навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.
38. Маркетингове стратегічне управління конкурентоспроможністю на мікро- , мезо- і макрорівнях: монографія. Ун-т ім. Альфреда Нобеля; за наук. ред. І.В. Тараненко. Дніпро: Ун-т ім. А. Нобеля, 2017. 284 с.
39. Мельник Л. Г., Кубатко О. В. Маркетингові стратегії сталого розвитку підприємств. Суми : Університетська книга, 2024. 338 с.
40. Мірошник Р.О., Шовкопляс Д.О. Показники оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємств меблевої промисловості в умовах нестабільності середовища. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 121-126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_201_22
41. Окландер М.А., Кірносова М.В. Маркетингова товарна політика: навч. Посібник. Одес. нац. екон. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2014. 208 с.
42. Організація виробничої та маркетингової діяльності малого і середнього бізнесу: моногр. Ун-т мит. справи та фінансів; за наук. ред. К.С. Жадька. Дніпро: УМСФ, 2019. 224 с.
43. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с.
44. Перезозова І. В. Формування маркетингової стратегії через адаптивний підхід як елемент системи стратегічного управління. *Агросвіт*. 2025. № 10. С. 9-16.
45. Петрова І.Л., Рогов О.Л. Ефективність SEO-інструментів у реалізації маркетингової стратегії підприємства. *Бізнес Інформ*. 2025. № 2. С. 532-541.

46. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Маркетинг: навч. Посібник. Ун-т мит. справи та фінансів. 3-тє вид., перероб. і доп. Дн-ськ: Ун-т мит. справи та фінансів, 2016. 362 с.
47. Редька В.В., Пономаренко І.О. Розробка клієнтоорієнтованої стратегії маркетингу. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2022. № 4. С. 224-231. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2022_4_25
48. Романенко Д. SWOT-аналіз та маркетингова орієнтація як основа стратегічного розвитку підприємства. *Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу: Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції*, м. Дніпро, 27-28 жовтня 2025 р. Дніпро: ПП Інтеграл, 2025. С. 96-99.
49. Романенко Д.В. Вплив реклами на поведінку споживачів. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2025. С. 188-190.
50. Соболева-Терещенко О. А., Антонова В. О. Методичні підходи до оцінювання результативності маркетингових стратегій. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 11–12. С. 117–125.
51. Сорока К.О. Управління маркетинговою діяльністю на підприємствах машинобудування: монографія. Дн-ська держ. фін. акад. Дн-ськ: ДДФА, 2013. 172 с.
52. Софієнко А.В., Шукліна В.В., Набока Р.М. Теоретичний маркетинг: Навчальний посібник. 2-е вид., переробл. і допов. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський, 2021. 494 с.
53. Степанець І.П. Маркетингові стратегії та їх роль у розвитку аграрного експорту. *Український економічний часопис*. 2024. Вип. 7. С. 110-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat_2024_7_20

54. Федоренко В. Г. Стратегічне управління та маркетинг в агробізнесі. Київ: Аграрна наука, 2024. 364 с.
55. Формування системи інноваційного маркетингу підприємств. С. В. Маловичко [та ін.]; Донец. нац. ун-т економіки та торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2016. 215 с.
56. Хіч Р.Я. Використання методики SWOT-аналізу як маркетингового інструменту стратегічного планування для оцінки перспектив розвитку молочної промисловості України. *Агросвіт*. 2024. № 18. С. 121-130.
57. Шацька З.Я., Костюк І.С. Маркетингові інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка і прогнозування*. 2024. № 4. С. 88–97.
58. Шевченко В.М., Стрельченко І.І., Гамзаг О.В., Лисенко А.І. Вдосконалення інтернет-маркетингової стратегії по просуванню товарів підприємства в умовах військового стану. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: *Економічні науки*. 2025. № 7(2). С. 55-63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_7\(2\)__8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_7(2)__8)
59. Яценко О.О. Перспективи маркетингових стратегій в умовах кризи та наростання обсягів інформаційного шуму: інноваційні підходи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 3. С. 175-179.