

Міністерство освіти і науки України

Луцький національний технічний університет

(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет бізнесу та права

(повне найменування факультету)

Кафедра маркетингу

(повне найменування кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»**

**РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА (НА МАТЕРІАЛАХ СТОВ «РОМАНІВ»)**

спеціальність 075 Маркетинг
(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Маркетинг»
(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
Групи МКМ-21
БЕЗУХ Володимир Олександрович

(підпис)

Керівник:
к.е.н., професор
Морохова Валентина Олександрівна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 2025 р.
Гарант освітньої програми
к.е.н., професор
Войтович Сергій Ярославович

(підпис)

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права
Кафедра маркетингу
Ступінь вищої освіти: магістр
Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 075 Маркетинг
Освітня програма: Маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

_____ к.е.н., доцент Ірина ЛОРВІ

31 січня 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Безуху Володимиру Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи

Розвиток маркетингової діяльності підприємства (на матеріалах СТОВ «Романів»)

Керівник роботи: *к.е.н., професор Морохова В. О.*

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» січня 2025 року № 52/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «12» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи

1. *Нормативні та законодавчі акти*

2. *Статистична звітність та аналітичні матеріали підприємства*

3. *Спеціальна наукова та періодична література по проблемі дослідження*

4. *Власні спостереження автора*

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

Вступ

Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти маркетингового управління розвитком підприємств

Розділ 2. Аналітичне оцінювання маркетингового забезпечення діяльності СТОВ «Романів»

Розділ 3. Удосконалення маркетингового забезпечення діяльності СТОВ «Романів»

Висновки

5. Перелік графічного матеріалу:

1. *За результатами теоретичних досліджень (2-3 листа).*

2. *За результатами аналітичних досліджень (5-6 листів).*

3. *За результатами запропонованих проектних рекомендацій (2-3 листа).*

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Морохова В. О.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Морохова В. О.</i>		
<i>Проектно-рекомендаційний розділ</i>	<i>Морохова В. О.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Мар'юк В. В.</i>		

7. Дата видачі завдання «31» січня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Термін виконання етапів кваліфікаційної роботи магістра	Примітка
1	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 14.06.2025</i>	
2	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 02.09.2025</i>	
3	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.09.2025</i>	
4	<i>Проектно-рекомендаційний розділ</i>	<i>до 31.10.2025</i>	
5	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 04.11.2025</i>	
6	<i>Формування додатків</i>	<i>до 08.11.2025</i>	
7	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 15.11.2025</i>	
8	<i>Попередній захист кваліфікаційної роботи магістра</i>	<i>до 22.11.2025</i>	
9	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 02.12.2025</i>	
10	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 05.12.2025</i>	
11	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 12.12.2025</i>	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Безух В. О.

(прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Морохова В. О.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Безух В. О. Розвиток маркетингової діяльності підприємства (на матеріалах СТОВ «Романів»). Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра за ОП «Маркетинг» спеціальності 075 Маркетинг. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню теоретичних засад та практичних аспектів маркетингового управління підприємствами. Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні ключових засад формування системи маркетингового управління розвитком підприємств, а також розроблення практичних рекомендацій щодо її ефективного впровадження. Об'єктом дослідження є процес маркетингового забезпечення управління розвитком СТОВ «Романів». Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та практичні положення, що стосуються формування системи маркетингового управління діяльністю аграрних підприємств на засадах розвитку та ефективного використання їхніх маркетингових можливостей. Висвітлено теоретичні аспекти маркетингового управління як основи ефективного функціонування підприємств. Розглянуто функціональний та інструментальний потенціал маркетингового управління. Викладено методичні засади управління розвитком маркетингової діяльності. Сформувано гіпотези дослідження. Усі гіпотези підтверджено у ході дослідження. Проведено аналітичне оцінювання маркетингового забезпечення діяльності СТОВ «Романів». Обґрунтовано стратегічні напрями та шляхи підвищення результативності маркетингового управління розвитком СТОВ «Романів», які сприятимуть посиленню його ринкових позицій. Результати розробок можуть бути застосовані в практичній діяльності підприємства.

Ключові слова: маркетинг, маркетингова діяльність, маркетингова стратегія, комплекс засобів маркетингу, маркетингове середовище, маркетингові можливості, конкурентні переваги, розвиток маркетингової діяльності, сільськогосподарське підприємство.

SUMMARY

Bezuh V. Development of marketing activity of the enterprise (on the materials of Agriculture LTD «Romaniv»). Manuscript.

Qualifying work of the master on the educational program «Marketing» specialty 075 Marketing. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2025.

The qualification work is devoted to examining the theoretical foundations and practical aspects of marketing management in enterprises. The purpose of the study is to provide a theoretical substantiation of the key principles underlying the formation of a marketing management system for enterprise development, as well as to elaborate practical recommendations for its effective implementation. The object of the research is the process of marketing support for managing the development of the Agriculture LTD «Romaniv». The subject of the research encompasses the theoretical-methodological and practical provisions related to the formation of a marketing management system for the activities of agricultural enterprises, based on the development and efficient utilization of their marketing capabilities. The thesis highlights the theoretical aspects of marketing management as a basis for the effective functioning of enterprises. It examines the functional and instrumental potential of marketing management and outlines methodological principles for managing the development of marketing activities. Research hypotheses have been formulated, all of which were verified and confirmed in the course of the study. An analytical assessment of the marketing support of Agriculture LTD «Romaniv» has been conducted. Strategic directions and approaches aimed at improving the effectiveness of marketing management in the development of Agriculture LTD «Romaniv» have been substantiated; these measures will contribute to strengthening the enterprise's market position. The results of the study can be applied in the practical activities of the enterprise.

Keywords: marketing, marketing activities, marketing strategy, marketing mix, marketing environment, marketing capabilities, competitive advantages, development of marketing activities, agricultural enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ	10
1.1. Маркетингове управління як основа ефективного функціонування підприємства	10
1.2. Функціональне та інструментальне забезпечення маркетингової діяльності підприємства	16
1.3. Особливості та методичні засади управління розвитком маркетингової діяльності суб'єктів аграрного бізнесу	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СТОВ «РОМАНІВ»	28
2.1. Аналіз умов функціонування СТОВ «Романів» на ринку сільськогосподарської продукції	28
2.2. Оцінювання основних складових маркетингового забезпечення діяльності досліджуваного підприємства	34
2.3. Стратегічний маркетинговий аналіз можливостей розвитку СТОВ «Романів»	48
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СТОВ «РОМАНІВ»	53
3.1. Визначення стратегічних напрямів маркетингової діяльності СТОВ «Романів»	53
3.2. Управління розвитком маркетингового потенціалу підприємства	69
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Обґрунтування актуальності вибору теми роботи. Ключовим фактором економічного зростання підприємств виступає їх активна діяльність на ринку. Досягнення комерційної результативності можливе завдяки глибокому розумінню мотиваційних установок і потреб споживачів, а також здатності оперативно й адаптивно реагувати на їхні запити. Реалізація цих завдань забезпечується ефективним використанням різноманітних маркетингових інструментів, методів і форм, а також формуванням і стимулюванням попиту серед наявних і потенційних клієнтів, що створює передумови для виявлення та застосування нових ринкових можливостей. Динамічні трансформації ринку, зростання вимог до якості продукції, коливання цін, посилення конкурентного тиску між виробниками та орієнтація на задоволення змінних потреб споживачів обумовлюють необхідність безперервного моніторингу й аналізу ринкового середовища. За таких умов підприємства змушені впроваджувати інноваційні стратегії й управлінські підходи, що ґрунтуються на принципах сучасного маркетингу. Отже, у сучасному бізнес-просторі особливої актуальності набуває системне дослідження й об'єктивна оцінка можливих траєкторій розвитку підприємств, зокрема шляхом удосконалення їхньої маркетингової діяльності.

Стан вивченості проблеми. Практичні аспекти маркетингового управління, що ґрунтуються на розвитку маркетингового потенціалу підприємств, становлять предмет підвищеного наукового інтересу. Водночас конструювання дієвих механізмів управління маркетинговими можливостями господарюючих суб'єктів потребує подальшого глибокого опрацювання з урахуванням галузевої специфіки їхньої діяльності.

Мета і завдання роботи. Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні ключових засад формування системи маркетингового управління розвитком підприємств, а також розроблення практичних рекомендацій щодо її ефективного впровадження.

Поставлена мета зумовила необхідність розв'язання таких дослідницьких завдань:

- систематизувати теоретичні підходи та наукові напрацювання щодо сутності й змістовного наповнення маркетингової концепції управління підприємством, а також окреслити напрями її подальшої еволюції у функціонуванні суб'єктів аграрного бізнесу;
- висвітлити методичні положення, що стосуються аналізу альтернатив розвитку маркетингових можливостей підприємства;
- здійснити комплексне аналітичне дослідження системи маркетингового забезпечення діяльності СТОВ «Романів»;
- провести оцінювання основних складових маркетингового забезпечення діяльності підприємства та стратегічний маркетинговий аналіз потенціалу розвитку СТОВ «Романів»;
- на основі отриманих результатів визначити проблеми маркетингового управління розвитком досліджуваного підприємства та сформулювати проєктні пропозиції щодо їх розв'язання.

Об'єктом дослідження є процес маркетингового забезпечення управління розвитком СТОВ «Романів».

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та практичні положення, що стосуються формування системи маркетингового управління діяльністю аграрних підприємств на засадах розвитку та ефективного використання їхніх маркетингових можливостей.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених у кваліфікаційній роботі цілей у процесі дослідження було застосовано комплекс наукових методів. Зокрема, методи аналізу й синтезу, індукції та дедукції використовувалися з метою систематизації теоретичних підходів і практичних рекомендацій щодо маркетингового управління розвитком підприємств. Системний аналіз, метод порівняння та графічні інструменти забезпечили ідентифікацію й оцінювання чинників, що визначають формування маркетингової політики підприємства. Метод експертних оцінок було

використано для проведення всебічної оцінки стану маркетингового забезпечення діяльності підприємства. Логічне узагальнення результатів застосовувалося для формулювання пропозицій і проєктних рішень, спрямованих на вдосконалення системи управління маркетинговими можливостями підприємства.

Джерела інформаційної бази дослідження. Інформаційну основу дослідження сформували наукові напрацювання вітчизняних і зарубіжних учених, статистична звітність та аналітичні матеріали діяльності досліджуваного підприємства, дані, отримані з мережевих ресурсів, а також результати власних аналітичних спостережень автора.

Практичне значення роботи. Практична цінність отриманих результатів дослідження полягає у можливості їх упровадження в процес маркетингового управління розвитком СТОВ «Романів».

Наукова новизна одержаних результатів. Результати проведених теоретичних та аналітичних досліджень було трансформовано у практичні рекомендації, зокрема, обґрунтовано комплекс стратегічних маркетингових заходів, спрямованих на підвищення ефективності маркетингової діяльності СТОВ «Романів».

Апробація результатів дослідження. Апробація отриманих результатів дослідження була здійснена через участь автора у науково-практичних конференціях. За підсумками дослідження опубліковано дві тези доповідей у відповідних збірниках матеріалів конференцій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Маркетингове управління як основа ефективного функціонування підприємства

Маркетингове управління у сучасних умовах господарювання виступає ключовим інструментом забезпечення ефективного функціонування підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. У зв'язку з посиленням глобальної конкуренції, швидкими технологічними змінами та зростанням вимог споживачів підприємства потребують системного підходу до управління ринковою діяльністю. Маркетингове управління розглядається як комплексний процес аналізу зовнішнього середовища, формування стратегії, реалізації маркетингових рішень та контролю їх ефективності, що ґрунтується на принципі орієнтації на потреби споживачів і створення цінності [1-3].

Науковці О. Олійник та В. Іваненко зазначають, що «ефективність роботи та конкурентоспроможність промислових підприємств є одними з найважливіших категорій ринкової економіки, які характеризують можливість і здатність адаптації підприємств до мінливих умов ринкового середовища. Зазначене потребує посилення уваги до стратегічних аспектів формування ефективної маркетингової діяльності та зміцнення маркетингового потенціалу як однієї зі складових загального потенціалу промислового підприємства для забезпечення розробки і реалізації плану його сталого розвитку» [4, с. 97].

На переконання значної частини науковців, зазначені виклики, а також низка інших проблем, з якими стикаються підприємства, можуть бути ефективно подолані лише за умови впровадження цілісної, керованої та надійної системи організації маркетингової діяльності [5-7].

У вітчизняному та зарубіжному науковому дискурсі представлено

різноманітні підходи до інтерпретації терміну «управління маркетингом». Поряд із терміном «управління маркетингом» дослідники також активно використовують поняття «маркетинговий менеджмент», що, на їхню думку, є змістовно еквівалентними.

Проведений аналіз фахової літератури дає підстави стверджувати, що управління маркетингом слід розуміти як систему заходів, спрямованих на регулювання та зміцнення ринкових позицій підприємства через реалізацію ключових функцій маркетингу.

Науковці здебільшого інтерпретують процес управління маркетингом через призму трьох ключових складових [8] (додаток А, рис. А. 1). Відповідно до поданого у додатку матеріалу розглянемо кожен з елементів детальніше.

1. Маркетингова концепція.

Функціонування підприємства на основі маркетингової концепції передбачає застосування маркетингу як загальної філософії діяльності та специфічного підходу до прийняття управлінських рішень. Перехід до маркетингової моделі управління означає перехід на якісно новий рівень, коли суб'єкт господарювання орієнтується не лише на власні внутрішні ресурси та компетенції, а й враховує зовнішнє середовище. Такий підхід відображає ринково орієнтовану модель менеджменту, у межах якої аналізуються не тільки технічні характеристики продукції, а й споживчі властивості та цінові параметри товарів конкурентів. У практиці впроваджується концепція підприємства як відкритої системи. У цьому контексті основним механізмом маркетингового управління виступає розвиток комунікаційних взаємозв'язків між підприємством і ринковим середовищем.

2. Маркетингова функція.

Функціональне забезпечення маркетингу формується в процесі створення маркетингової системи підприємства та є тісно пов'язаним із виробничою, збутовою та фінансовою діяльністю. У ході реалізації маркетингової функції відповідні структурні підрозділи вирішують комплекс завдань, спрямованих на виготовлення та реалізацію продукції, здатної забезпечити отримання

прибутку. Основною метою маркетингу виступає виявлення, кількісна оцінка та практична реалізація потенціалу підприємства на ринку. Ефективність виконання маркетингових функцій ґрунтується на створенні маркетингової системи як невід'ємної частини загальної системи управління підприємством.

3. Маркетингова діяльність.

Зміст управління маркетингом полягає у формуванні та задоволенні попиту цільових споживачів, а також у створенні для них ціннісних пропозицій. Маркетинг спрямований на забезпечення прибутковості підприємства через задоволення суспільних потреб. Основними інструментами управління маркетинговою діяльністю виступають елементи комплексу маркетингу – сукупність контрольованих параметрів, що застосовуються для задоволення потреб конкретного ринкового сегмента.

Сучасні науковці [2; 9] трактують маркетинговий менеджмент як організаційно-процедурний механізм реалізації маркетингової діяльності підприємства, який інтегрує в собі окремі структурні та процесні елементи (додаток А, рис. А. 2).

Перша складова такого механізму передбачає існування різних типів організаційних структур управління маркетингом, серед яких виокремлюють структуру за функціональною ознакою, за продуктом, за ринком, за типом споживачів, за територіальною ознакою, а також комбіновані варіанти.

Друга складова охоплює послідовність процедурних етапів, що забезпечують реалізацію маркетингового процесу. До них належать проведення маркетингового аналізу та маркетингового синтезу, формування стратегічного маркетингу, здійснення оперативного маркетингу та впровадження системи маркетингового контролю.

М. Багорка та В. Юрченко [9] виокремлюють у структурі маркетингового управління низку основних видів управлінської діяльності (додаток Б):

1. Розроблення маркетингових рішень. Маркетингові рішення являють собою конкретизовані рекомендації щодо організації та здійснення маркетингової діяльності – від визначення місії підприємства й формування

ключових показників його ринкової активності до вибору маркетингових стратегій та конструювання комплексу інструментів маркетингу. Найбільш обґрунтовані та ефективні рішення базуються на результатах маркетингових досліджень, тобто на належному інформаційно-аналітичному забезпеченні.

2. Формування та реалізація маркетингових планів і програм. Важливим аспектом є визначення способів та послідовності впровадження маркетингових управлінських рішень. Для цього необхідно розробити маркетинговий план або програму, що включає відповідні методики, алгоритми та часові графіки виконання заходів.

3. Створення та забезпечення функціонування системи управління маркетингом. Маркетингова система потребує формування, постійної підтримки в актуальному стані та регулювання її роботи. Ефективність управління маркетингом значною мірою залежить від здатності підприємства налагодити стабільне та результативне функціонування такої системи.

На нашу думку, усі розглянуті вище підходи, що зосереджують увагу на характеристиці складових маркетингового менеджменту, є цілком обґрунтованими, оскільки відображають різні виміри управлінської діяльності в сфері маркетингу та взаємно доповнюють одне одного.

Варто підкреслити, що управління маркетинговою діяльністю реалізується на трьох рівнях [10]: корпоративному, де управлінські рішення охоплюють діяльність підприємства в цілому, а в центрі уваги перебувають конкурентні стратегії та стратегії розвитку; функціональному, який передбачає зосередження на ключових управлінських функціях; інструментальному, що охоплює сегментацію, позиціонування, управління продуктом, ціноутворення, дистрибуцію та просування.

Подібно до інших сфер управлінської діяльності, маркетингове управління базується на дотриманні певних принципів. До основних із них належать: застосування системного підходу в процесі управління маркетингом; орієнтація на інноваційний розвиток; мотиваційна зацікавленість маркетингового персоналу у досягненні результатів; забезпечення належного інформаційно-

аналітичного супроводу маркетингової діяльності, а також соціальна спрямованість маркетингового управління [6].

Відповідно до окреслених вище принципів, процес управління маркетингом охоплює комплекс завдань, реалізація яких забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства (рис. 1.1).

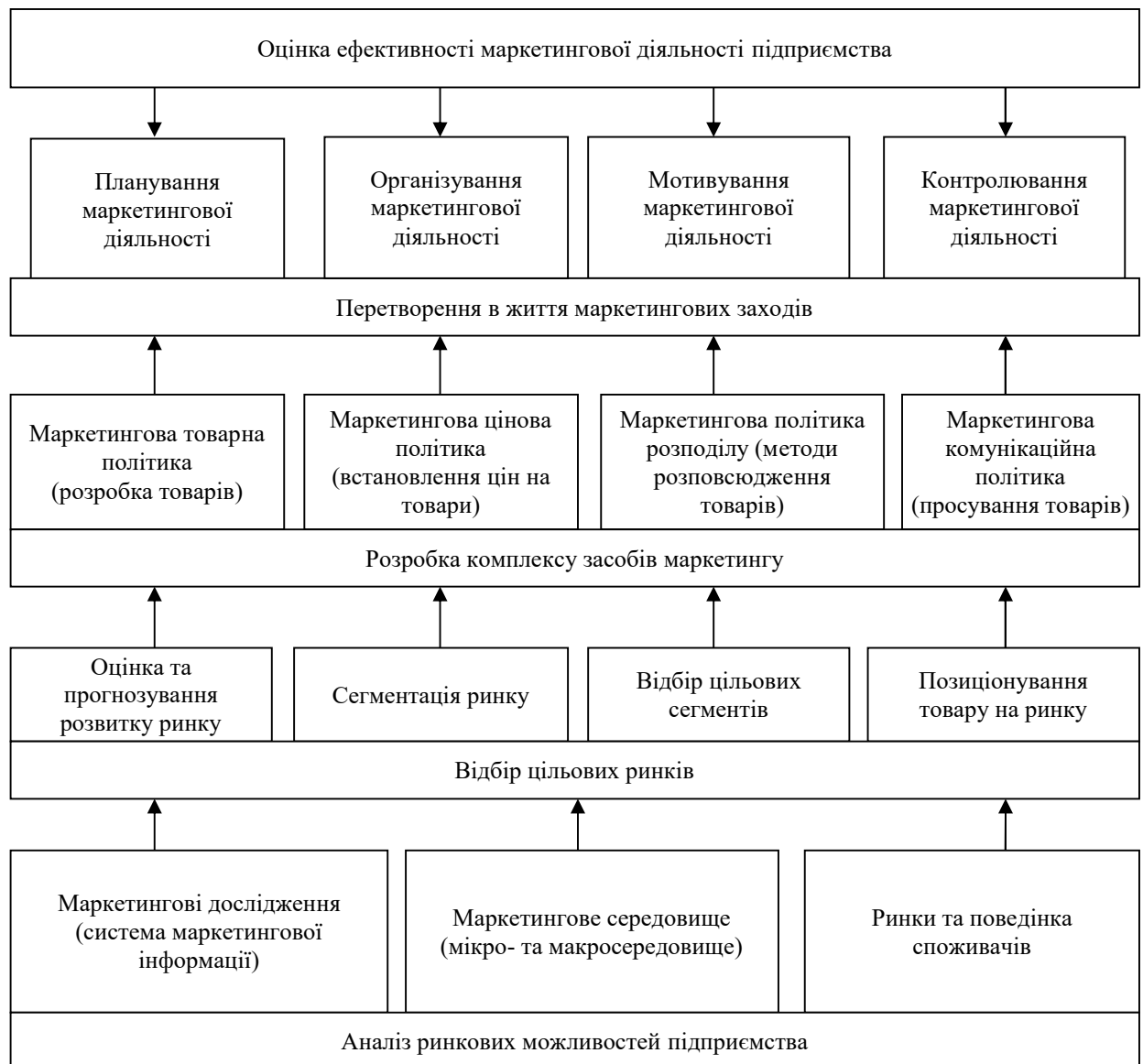


Рисунок 1.1. Концептуальна схема управління маркетинговою діяльністю підприємства

Примітка. Сформовано на основі [5; 6]

У науковій літературі представлено значну кількість підходів до визначення переліку таких завдань. Зокрема, Л. Балабанова пропонує трактувати їх таким чином: «аналіз конкурентоспроможності бізнесу

(підприємства і товарів); вибір конкурентного позиціонування; визначення конкурентної рівноваги сил; регулювання зовнішнього і внутрішнього потенціалу підприємства; визначення стратегічної поведінки підприємства» [11, с. 287].

Альтернативну позицію щодо завдань маркетингового управління висловлюють О. Красовський та В. Стаднік, які виокремлюють такі напрями: «оптимізація використання наявних ресурсів за рахунок сегментації ринку, цільового позиціонування та персоніфікованої комунікації зі споживачем; підвищення адаптивності до змін у споживчій поведінці завдяки постійному моніторингу потреб, зворотному зв'язку та коригуванню продуктової пропозиції; формування сталих конкурентних переваг через фокус на ціннісній диференціації продуктів, сервісній орієнтації та взаємодії з клієнтами; забезпечення розвитку ринкового потенціалу через виявлення нових сегментів, незадоволених потреб, а також через створення умов для довгострокової клієнтської лояльності; посилення стратегічного бачення, вбудовуючи маркетингові дослідження, аналіз конкурентного середовища та прогнозування ринкових трендів у процес ухвалення управлінських рішень» [2, с. 268].

На нашу думку, усі наведені вище завдання мають істотне значення для системи управління підприємством, оскільки орієнтують управлінський процес на задоволення потреб споживачів та досягнення запланованих результатів шляхом здійснення взаємного обміну.

Таким чином, система управління маркетингом підприємства постає як багатокомпонентна та динамічна структура, що базується на визначених принципах і охоплює аналітичну, планову, організаційну, мотиваційну та контрольну функції. До її складу також входить оцінювання результативності маркетингової діяльності, спрямованої на формування та активізацію попиту на продукцію, підвищення рівня прибутковості підприємства. Реалізація цієї системи забезпечується через застосування відповідних маркетингових інструментів.

1.2. Функціональне та інструментальне забезпечення маркетингової діяльності підприємства

Розробка та впровадження маркетингових заходів передбачають формування низки допоміжних маркетингових підсистем, серед яких ключове місце займають система планування маркетингу, система організації маркетингової служби та система маркетингового контролю. Скоординоване та ефективне функціонування цих підсистем значною мірою визначає здатність підприємства досягати успіху на ринку.

Система планування маркетингу

Функціонування підприємства постійно перебуває під впливом зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність оперативного ухвалення різноманітних управлінських рішень, зокрема маркетингових. Для визначення цілей і завдань, а також вибору оптимальних шляхів їх досягнення через координацію та раціональний розподіл наявних ресурсів здійснюється стратегічне планування. «Стратегічне планування – це управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу» [12, с. 48].

Процес стратегічного планування реалізується у такій послідовності: формулювання місії підприємства; визначення цілей та завдань; аналіз господарського «портфеля»; обґрунтування стратегії розвитку підприємства [13]. На першому етапі стратегічного планування формується місія підприємства, яка визначає його основну мету або чітко окреслену причину існування. Місія виконує дві ключові функції: з одного боку, вона сприяє залученню споживачів, демонструючи, які потреби можуть бути задоволені найбільш ефективно; з іншого – чітко сформульовані програмні заяви підвищують впевненість працівників, стимулюють їхню відповідальність за спільну діяльність та акцентують значимість поставленої мети. Під час формулювання місії необхідно розглядати підприємство з погляду споживачів, які очікують задоволення своїх потреб і вимог.

Наступним етапом є конкретизація програмної заяви через визначення цілей і завдань для кожного рівня управління підприємством. До типових завдань маркетингу належать: збільшення частки ринку, забезпечення рентабельності всіх маркетингових дій, впровадження інноваційних рішень тощо. У додатку В подано схему, що ілюструє місце цілей і завдань маркетингу в загальній системі управлінських завдань підприємства та демонструє послідовність деталізації загальної мети маркетингової діяльності на окремі складові.

Третій етап стратегічного планування передбачає проведення аналізу господарського «портфеля», тобто оцінювання стану всіх стратегічних господарських підрозділів (СГП). Мета такого аналізу – визначити рентабельність кожного СГП та обґрунтувати управлінські рішення щодо їх подальшого розвитку, скорочення або припинення діяльності. Оцінка здійснюється за допомогою матриці «частка ринку – зростання ринку» (матриця «Бостон консалтинг груп») (додаток Г, рис. Г. 1) [14].

На заключному етапі підприємство обирає стратегію розвитку, використовуючи для оцінки потенційних можливостей подальшого зростання матрицю «товар–ринок».

Стратегію розвитку підприємства за допомогою матриці можна оцінювати на основі аналізу таких напрямів (рис. 1.2):

- можливості інтенсивного розвитку, що передбачають посилення зусиль підприємства в межах існуючої діяльності;
- можливості інтеграційного розвитку, які полягають у розширенні діяльності шляхом контролю або приєднання інших підприємств;
- можливості диверсифікації, що передбачають збільшення кількості сфер діяльності на ринках нових товарів поза межами основної галузі підприємства.

Отже, стратегічне маркетингове планування – це управлінський процес, що передбачає розробку довгострокової стратегії, яка узгоджує цілі компанії з її можливостями та ринковими умовами для досягнення конкурентних переваг і

прибутковості. Він включає аналіз середовища, визначення місії та цілей, а також створення програми дій і бюджету для їх реалізації.



Рисунок 1.2. Концептуальна схема управління маркетинговою діяльністю підприємства

Примітка. Сформовано на основі [15]

Організація маркетингової діяльності

Організація маркетингової діяльності передбачає комплекс заходів, спрямованих на формування ефективної системи управління маркетингом, що включає: «побудову та вдосконалення структури управління маркетингом; підбір фахівців з маркетингу належної кваліфікації; розподіл завдань, прав та відповідальності серед працівників маркетингових служб; створення належних умов для ефективної роботи маркетингового персоналу; забезпечення ефективної взаємодії маркетингових та інших служб» [10, с. 53].

Організаційна структура служби маркетингу може мати різну форму залежно від специфіки діяльності підприємства: функціональну, регіональну,

товарну, ринкову або комбіновані варіанти.

Маркетинговий контроль

В умовах реалізації маркетингових планів часто виникають непередбачувані ситуації, тому відділ маркетингу повинен здійснювати безперервний контроль за виконанням цих планів. Система маркетингового контролю необхідна для своєчасного коригування діяльності підприємства у сфері маркетингу.

Виділяють три типи маркетингового контролю (додаток Г, табл. Г. 1) [12].

Контроль за виконанням річних планів передбачає порівняння поточних результатів із запланованими показниками. Для цього використовуються такі методи: аналіз можливостей збуту продукції, оцінка частки ринку, аналіз співвідношення витрат на маркетинг та збут, а також вивчення ставлення споживачів до продукції та послуг підприємства.

Аналіз можливостей збуту передбачає вимірювання та оцінку фактичних обсягів продажів у порівнянні із запланованими показниками. Детальний розгляд даних про збут дозволяє розробити програму маркетингових заходів, що формується окремо для конкретних товарів, асортиментних груп, ринків, торгових агентів, типів споживачів та часових періодів. Крім того, статистичні дані про збут доповнюються аналізом ринкової частки, що забезпечує оцінку позицій підприємства щодо основних конкурентів. Збільшення ринкової частки свідчить про зміцнення конкурентної позиції, тоді як її зменшення вказує на ефективніші дії конкурентів.

Контроль прибутковості передбачає оцінку рентабельності діяльності підприємства за товарами, регіонами, сегментами ринку, обсягами замовлень та каналами збуту.

Стратегічний контроль, який включає перевірку дотримання запланованої стратегії, місії, цілей та завдань підприємства, здійснюється шляхом проведення ревізії маркетингу. Основна мета ревізії полягає у визначенні тих розділів маркетингового плану, які не реалізуються, виявленні причин відхилень, перевірці коректності постановки маркетингових завдань, оцінці

структури маркетингу та врахуванні змін на ринку та у зовнішньому середовищі. Результатом ревізії є підготовка рекомендацій, що використовуються для коригування діючих маркетингових планів та враховуються при формуванні майбутніх планів.

Інструментальний потенціал маркетингової діяльності підприємства

Для реалізації заходів на операційному рівні, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг підприємства, застосовується маркетинговий інструментарій, що включає товарну, цінову, комунікаційну та збутову політики.

Товарна політика є основним елементом комплексу маркетингу і передбачає впровадження заходів, спрямованих на формування ефективного асортименту продукції та досягнення оптимальної конкурентоспроможності товарів підприємства. Рівень конкурентоспроможності значною мірою визначається якістю продукції, її відповідністю стандартам, а також створенням нових товарів з урахуванням сучасних технологій.

Маркетинговий потенціал товарної політики включає такі складові: планування розробки нових товарів, пошук ідей для їх створення, розробку дизайну та упаковки продукції, формування та просування бренду (брендинг), забезпечення якості та конкурентоспроможності товарів, оцінку ринкової позиції продукції тощо.

Управління товаром здійснюється на трьох рівнях: на рівні окремої марки, на рівні товарного асортименту та на рівні товарної номенклатури (додаток Д, рис. Д. 1) [16].

Цінова політика є наступним ключовим елементом комплексу маркетингу та одночасно одним із найбільш важливих економічних показників, оскільки її основне завдання полягає у забезпеченні прибутковості реалізації продукції. Це зумовлює необхідність розробки та послідовного впровадження системної маркетингової цінової стратегії.

Маркетингові рішення у сфері ціноутворення охоплюють: встановлення загального рівня цін (високий, середній, низький); визначення допустимого

діапазону змін цін (від мінімальних до максимальних значень); співвідношення між ціною та якістю продукції; а також реакцію підприємства на цінові дії конкурентів.

«Потенціал процесу ціноутворення може бути виражений у такому вигляді: планування процесу ціноутворення на конкретному підприємстві, облік зовнішніх факторів ціноутворення, визначення цілей ціноутворення, вибір методів ціноутворення; вибір стратегій ціноутворення» [17, с. 32].

Структура ринку є вирішальним чинником при встановленні ціни на продукцію, оскільки вона визначає конкурентну ситуацію на відповідному ринку. У додатку Д (рис. Д. 2) показано процес формування вихідної ціни на товар.

Маркетингова політика розподілу продукції спрямована на визначення шляхів доставки товарів до споживачів та охоплює весь комплекс заходів, необхідних для забезпечення доступності продукції у потрібному місці, у потрібній кількості та якості, а також у визначений час.

Прийняття рішень у сфері політики розподілу включає вибір системи, форми розподілу та каналів збуту. Збутова система може бути:

- власною, коли реалізація продукції здійснюється через торгові філії самого підприємства;
- пов'язаною з підприємством, що передбачає продаж через юридично незалежні, але економічно залежні підприємства (наприклад, за договорами або через франшизи);
- непов'язаною з підприємством, коли збут здійснюють юридично та економічно незалежні компанії.

Маркетинговий потенціал збутової політики включає такі напрямки: планування збутової стратегії; оцінка наявності та стану логістичних систем; визначення функцій каналів збуту; обґрунтований вибір типу каналу; підбір оптових і роздрібних посередників; застосування моделей оптимізації каналів збуту; розробка стратегії збуту; аналіз можливостей зовнішньоекономічної діяльності. Основні фактори успіху підприємства у сфері збутової політики, що

визначають його ринкову позицію та ефективність реалізації продукції, наведені в додатку Е [18].

Маркетингові комунікації слід розглядати як «управління процесом просування товару на всіх етапах – перед продажем, у момент продажу, під час споживання, після споживання. Для найбільшої ефективності комунікаційні програми необхідно розробляти спеціально для кожного сегменту, ринкової ніші і навіть окремих клієнтів. При цьому дуже важливий як прямий, так і зворотній зв'язок між фірмою і клієнтами» [19].

Для будь-якої організації важливим є формування системи управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями (додаток Ж) [20]. Розгляд маркетингових комунікацій як об'єкта управління передбачає організацію комунікаційної діяльності та активізацію рекламно-інформаційних заходів як на підприємстві, так і у взаємодії з іншими учасниками ринку.

Варто підкреслити, що маркетингові інструменти не повинні застосовуватися ізольовано. Вони мають взаємодоповнювати один одного, оскільки недостатня координація може тимчасово нейтралізувати вплив окремих інструментів. Узгодження дій у рамках цінової, комунікаційної, товарної та збутової політик із врахуванням цільової аудиторії сприяє формуванню узгодженої маркетингової стратегії та підвищує ефективність діяльності підприємства в цілому.

1.3. Особливості та методичні засади управління розвитком маркетингової діяльності суб'єктів аграрного бізнесу

Маркетингова діяльність підприємств аграрного сектору має надзвичайне значення в сучасних умовах господарювання. Вона забезпечує можливість аграрним підприємствам займати конкурентоспроможні позиції на ринку та ефективно конкурувати з іншими учасниками галузі. Досягнення стійких конкурентних переваг через ефективне використання маркетингових стратегій є

ключовим чинником успіху. Маркетингові стратегії сприяють адаптації підприємств до змін у споживчих уподобаннях і ринкових тенденціях, що є особливо актуальним в умовах постійної динаміки ринку. Використання маркетингових інструментів дозволяє збільшувати обсяги продажів та частку ринку, що безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності підприємства. Крім того, маркетинг забезпечує ефективну та цільову комунікацію з клієнтами, сприяючи формуванню та підтримці їх лояльності. Врахування маркетингових аспектів дає змогу підприємствам адекватно реагувати на потреби ринку та забезпечувати стабільний розвиток у конкурентному середовищі. У цих умовах маркетинг виступає невід'ємним інструментом для успішного функціонування аграрного бізнесу. Особливо актуальною стає маркетингова діяльність у воєнний час, коли вона відіграє важливу роль у підтриманні стабільності та відновленні економічного розвитку. Зокрема, вона сприяє ефективному управлінню ресурсами та оптимізації постачання продукції, забезпечуючи необхідний рівень доступності харчових продуктів на внутрішньому ринку [21].

Маркетингові інструменти можуть застосовуватися для координації гуманітарної допомоги та мобілізації ресурсів, необхідних для відновлення пошкоджених аграрних об'єктів та інфраструктури. Важливим компонентом маркетингової стратегії може стати проведення інформаційних кампаній для міжнародної спільноти з метою залучення підтримки та відновлення економічних зв'язків із іншими державами.

Серед основних факторів, що гальмують розвиток маркетингової діяльності на аграрних підприємствах, виділяють обмежене фінансування досліджень та дефіцит кваліфікованих кадрів. Крім цього, ускладнення розвитку маркетингу пов'язане з обмеженим доступом до актуальної інформації та недостатньо розробленими методичними підходами у цій сфері. На практиці спостерігається несистемне застосування маркетингових методів у сільськогосподарських підприємствах, що підкреслює необхідність удосконалення маркетингових стратегій та їх адаптації до умов зовнішнього

середовища і внутрішніх управлінських процесів.

Вітчизняна аграрна галузь здебільшого орієнтується на «виробничий» підхід, що передбачає збільшення обсягів продукції для отримання прибутку. Проте така стратегія не повністю відповідає принципам маркетингу, який передбачає врахування попиту на ринку та використання маркетингової інформації ще на етапі планування виробництва. Іншими словами, будь-яке підприємство, включаючи аграрне, має орієнтуватися на пропозицію продукції, яка буде актуальною та затребуваною серед споживачів, а не лише на ті товари, які воно здатне виготовляти.

У сільському господарстві реалізація цього підходу часто ускладнюється інертністю виробничих процесів та обмеженими можливостями швидкого коригування спеціалізації підприємств. В умовах сучасного ринкового середовища аграрні підприємства повинні активно формувати та впроваджувати маркетингові стратегії, що включають аналіз попиту, пропозиції, цінової політики та конкурентного середовища, а також визначення пріоритетних напрямів виробництва. Крім того, важливим є вплив на ринок за допомогою маркетингових комунікацій, що дозволяє формувати попит і підвищувати обізнаність споживачів.

Успішна маркетингова діяльність передбачає розробку системи управлінських рішень, заснованої на оцінці зовнішнього маркетингового середовища, з метою максимального задоволення потреб споживачів і захисту інтересів виробника. Діяльність підприємства вважається ефективною тоді, коли його продукція користується попитом, а задоволення потреб споживачів приносить економічний ефект через реалізацію товарів або послуг.

У практичній діяльності бізнесу існує низка методів, що дозволяють підприємствам здобувати конкурентні переваги. Проте в аграрному секторі застосування цих методів часто ускладнюється специфічними викликами та обмеженнями, що потребує особливої уваги до розробки маркетингових стратегій. Одним із підходів до досягнення конкурентних переваг є мінімізація впливу конкурентів. Однак у сільському господарстві реалізація цього підходу

не завжди можлива через перенасиченість ринку або залежність від природних умов, які знаходяться поза контролем підприємств.

Іншим ефективним напрямом є постійне вдосконалення виробничих процесів. Це передбачає безперервну роботу над підвищенням якості продукції, оптимізацією технологій та впровадженням новітніх методів ведення сільськогосподарської діяльності. До цього належать застосування інноваційних технологій обробки ґрунту, використання нових сортів і гібридів рослин, а також підвищення рівня автоматизації та механізації виробництва.

Третій підхід пов'язаний зі зміною ринкового оточення, що включає активну участь підприємств у формуванні ринкових правил, створення сприятливих умов для розвитку сектору та підтримку інноваційних ініціатив у галузі. Незважаючи на наявність різних підходів, для більшості аграрних підприємств особливо привабливим та ефективним є шлях постійного самовдосконалення. Орієнтуючись на власні ресурси та можливості, аграрні підприємства здатні забезпечити стійкий розвиток і стабільність у сучасних умовах динамічного ринку.

Заслуговує на увагу методичний підхід до аналізу маркетингової діяльності підприємств, який запропонувала М. Багорка [22]. Виходячи з даного підходу, комплексна аналітична оцінка маркетингової діяльності підприємства включає:

- етапи проведення маркетингової діяльності;
- методи маркетингового аналізу;
- принципи оцінки маркетингової діяльності підприємства.

Досвід застосування систем маркетингового управління у різних галузях економіки демонструє, що методи організації маркетингової діяльності є багатограничними та різноманітними. Ефективність маркетингу значною мірою залежить від того, хто безпосередньо здійснює управління маркетинговими процесами на підприємстві. У більшості випадків українські аграрні підприємства не мають спеціалізованих відділів маркетингу, через що маркетинг не функціонує як самостійна система. Водночас окремі маркетингові

функції можуть виконуватися фрагментарно, частково залучаючи зовнішні структури, а частково – внутрішні підрозділи підприємства, відповідальні за маркетингову діяльність.

Успішна інтеграція змін у сфері маркетингу передбачає формування цілісної системи маркетингового управління. Основні завдання цієї системи на аграрному підприємстві визначаються програмою маркетингу, яка створюється на основі детального аналізу зовнішнього маркетингового середовища. Такий аналіз включає вивчення потреб та очікувань споживачів, оцінку ринкової кон'юнктури, аналіз цінової політики та її динаміки, дослідження якісних і кількісних характеристик конкуренції, а також врахування мотиваційних факторів і поведінкових особливостей споживачів.

Ринок сільськогосподарської продукції перебуває у стані постійних змін, що змушує виробників шукати нові підходи до підвищення власної конкурентоспроможності, а науковців – розробляти інноваційні методи застосування маркетингових інструментів.

Відтак, актуальність розвитку маркетингової діяльності в аграрній сфері проявляється у таких аспектах:

- маркетинг слугує інструментом, який дозволяє аграрним підприємствам своєчасно реагувати на зміни зовнішнього ринкового середовища;
- у умовах високої конкуренції маркетинг сприяє збереженню та покращенню позицій вітчизняних аграрних підприємств;
- маркетингові підходи дозволяють підприємствам діяти, враховуючи попит не лише на сировинному ринку, а й на ринку готових харчових продуктів [23].

Розробка маркетингового комплексу для аграрних підприємств має специфічні особливості, зумовлені як специфікою сільськогосподарського виробництва, так і характеристиками ринку агропродукції. Підприємства, які здатні створити ефективний маркетинговий комплекс, отримують конкурентні переваги, що зміцнює їхні позиції на ринку та забезпечує розширення діяльності через оптимізацію ресурсів. Крім того, вдала реалізація

маркетингових стратегій може сприяти позитивним макроекономічним ефектам для всієї аграрної галузі.

Аграрні підприємства в умовах сучасного ринку повинні активно вивчати попит, аналізувати конкурентне середовище та коригувати власні підходи до виробництва, що сприяє підвищенню якості продукції та ефективному управлінню ресурсами. Незважаючи на те, що війна та кризові ситуації можуть створювати додаткові труднощі, впровадження маркетингових стратегій дозволяє аграрним підприємствам забезпечити їх конкурентоспроможність та стале економічне зростання.

Проведені теоретичні дослідження дозволили сформулювати такі гіпотези:

- обґрунтування напрямів розвитку підприємства має базуватися на загальній ринковій ситуації, що дає змогу об'єктивно оцінити власні можливості та здійснювати ефективне управління маркетинговою активністю;

- аналіз ефективності маркетингової діяльності у розрізі функціонального забезпечення та комплексу маркетингу дозволяє визначити рівень маркетингового забезпечення діяльності підприємства;

- SWOT-аналіз є одним із ефективних інструментів стратегічного маркетингу та виступає ключовим фактором для визначення стратегічних альтернатив розвитку.

Результати досліджень автора щодо теоретичних аспектів теми кваліфікаційної роботи знайшли відображення в опублікованих тезах конференцій [24; 25].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СТОВ «РОМАНІВ»

2.1. Аналіз умов функціонування СТОВ «Романів» на ринку сільськогосподарської продукції

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Романів» (далі – СТОВ «Романів») було засноване 16 лютого 2000 року шляхом добровільного об'єднання фізичних та юридичних осіб з метою організації спільної діяльності у сфері виробництва сільськогосподарської продукції. Функціонування товариства здійснюється відповідно до положень статуту та норм чинного законодавства України.

Підприємство характеризується економічною самостійністю й має право самостійно визначати напрями та види господарської діяльності, обирати спеціалізацію, партнерів-постачальників, формувати обсяги виробництва та здійснювати ціноутворення на власну продукцію.

Головною метою функціонування СТОВ «Романів» є вирощування, переробка та реалізація конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції, а також забезпечення соціально-економічних інтересів його учасників за рахунок отриманих фінансових результатів.

Основні напрями діяльності підприємства представлено на рисунку 2.1.

СТОВ «Романів» здійснює свою діяльність на території кількох населених пунктів Луцького району, зокрема сіл Ботин, Романів, Новокотів та Верхівка. У розпорядженні підприємства перебуває посівна площа понад 1,8 тис. га, а також комплекс виробничих будівель і споруд загальною площею понад 3 тис. м².

Організаційна структура управління СТОВ «Романів» має ієрархічний, тобто лінійно-функціональний характер. Вона ґрунтується на чіткому

розмежуванні управлінських повноважень і відповідальності між підрозділами, а також на вертикальній системі ухвалення управлінських рішень.



Рисунок 2.1. Сфери діяльності СТОВ «Романів»

Примітка. Сформовано на основі інформації підприємства

Аналіз ключових показників господарської діяльності СТОВ «Романів» подано в таблиці 2.1.

Як свідчить інформація таблиці, протягом аналізованого періоду (2020-2024 рр.) на досліджуваному підприємстві спостерігалась позитивна динаміка всіх основних показників господарської діяльності, крім 2022 року (через повномасштабне російське вторгнення), коли практично всі показники погіршились. Загалом, за 5 років обсяг виробництва і реалізації продукції відповідно зріс на 39,5 і 36,4 %. Спостерігається позитивна динаміка валового і чистого прибутку. Ці важливі показники результативності діяльності зросли майже у два рази, що призвело до збільшення показників рентабельності: рентабельності продукції – до 22,1 % (+6,5 %), рентабельності капіталу – до 25,8 % (+8,4 %). Натомість спостерігається зменшення чисельності працюючих з 149 чоловік у 2020 році до 106 чоловік у 2024 році. Збільшення обсягу реалізації продукції при зменшенні чисельності працюючих призвело до росту продуктивності праці. Відповідно, зросла середньомісячна заробітна плата працюючих на 84,9 % у 2024 році порівняно з 2020 роком. До негативних тенденцій слід віднести збільшення коефіцієнту зносу основних засобів, а також дебіторської і кредиторської заборгованості. Зокрема, кредиторська

заборгованість зросла в 1,2 рази. Тому підприємству слід більш ефективно працювати з дебіторами, а також зменшувати кредиторську заборгованість.

Таблиця 2.1. – Аналіз основних показників господарської діяльності
СТОВ «Романів» за 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Відхилення, 2024/2020	
	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Обсяг виробництва продукції, тис. грн	99230	106844	90752	126925	138461	39231	39,5
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	93647	98203	84438	118158	127726	34079	36,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	81012	83075	73714	98795	104544	23532	29,0
Валовий прибуток, тис. грн	12635	15128	10724	19363	23182	10547	83,5
Чистий прибуток, тис. грн	7504	8917	3126	1121	13477	5973	79,6
Рентабельність продукції, %	15,6	18,2	14,3	19,5	22,1	6,5	-
Вартість основних засобів, тис. грн	18652	23054	24931	26128	29574	10922	58,6
Коефіцієнт зносу основних засобів, %	37,6	35,4	39,8	40,3	42,2	4,6	-
Середньоспискова чисельність працюючих, чол.	149	144	133	128	106	-43	-28,9
Фонд оплати праці, тис. грн	16557	17014	16298	17545	21780	5223	31,5
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	9260	9846	10212	11423	17123	7863	84,9
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	13584	11965	15148	22397	21056	7472	55,0
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	5724	6812	8336	10258	12683	6959	121,6
Рентабельність власного капіталу, %	17,4	20,5	14,9	9,7	25,8	8,4	-

Примітка. Складено за даними підприємства

Узагальнення результатів проведених аналітичних розрахунків дає підстави стверджувати, що СТОВ «Романів» має значний потенціал подальшого розвитку як сільськогосподарське підприємство. Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання основних показників ефективності його діяльності,

що забезпечує стабільно високий рівень прибутковості та формує передумови для позитивного прогнозування майбутнього функціонування підприємства.

Агропромисловий комплекс (АПК) України демонструє достатньо високий рівень адаптивності та стійкості, що зумовлено, зокрема, зростанням урожайності у 2023-2024 рр. порівняно з 2022 роком, а також здатністю забезпечувати внутрішній ринок основними видами сільськогосподарської продукції. Галузь зберігає провідне значення в структурі національного експорту, формуючи понад 10 % валового внутрішнього продукту та близько 40 % експортних поставок. Ключовими позиціями українського аграрного експорту залишаються зернові культури, рослинні жири й олії, а також насіння олійних культур. Водночас розвиток АПК зазнає впливу природно-кліматичних, економічних та інших чинників, зокрема, негативних наслідків воєнних дій. Подальше нарощування потенціалу галузі можливе за умови вирішення логістичних обмежень, стабілізації цінової кон'юнктури та забезпечення доступності виробничих ресурсів, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності української агропродукції на міжнародних ринках [26].

Слід наголосити, що у загальнодержавному територіальному поділі праці Волинська область вирізняється як аграрно-індустріальний регіон із розвиненим багатогалузевим сільськогосподарським виробництвом.

В рамках підтвердження гіпотези 1 проаналізуємо ринок, на якому працює підприємство. СТОВ «Романів» функціонує на B2B-ринку сільськогосподарської продукції Волинської області та Західного регіону України загалом. Даний ринок відзначається високим рівнем спеціалізації, оскільки охоплює не лише земельні ресурси, а й тісно пов'язаний із промисловим та харчопереробним секторами. Крім того, агропродовольчий ринок істотно залежить від природно-кліматичних параметрів – температурного режиму, кількості опадів, ґрунтових характеристик, рельєфу території тощо, адже аграрне виробництво ґрунтується на використанні природних ресурсів: землі, води, сонячної енергії та інших елементів природного середовища.

Аналіз природних умов Волинської області, розташованої у північно-західній частині України в межах Поліської низовини та Волинської височини, дає підстави стверджувати, що регіон характеризується помірно континентальним кліматом і сприятливими агрокліматичними умовами. Ці чинники забезпечують розвиток традиційних для області галузей агропромислового комплексу, зокрема вирощування зернових, олійних та соєвих культур, виробництво й переробку цукрових буряків, овочівництво, картоплярство, а також молочне та м'ясне тваринництво.

З метою оцінювання стану ринку сільськогосподарської продукції Волинської області на початковому етапі було здійснено аналіз змін у структурі діючих сільськогосподарських підприємств за розміром земельних угідь у 2024 р. порівняно з 2020 р. Відповідні дані наведено в додатку И [27].

На основі інформації додатку можна дійти висновку, що загалом у Волинській області простежується тенденція до скорочення кількості невеликих сільськогосподарських підприємств, що зумовлено процесами укрупнення та розширення площ сільськогосподарських угідь. Крім того, спостерігається певна мінливість обсягів виробництва аграрної продукції: у 2022 р. вони знизилися на 4,6 %, проте у 2023–2024 рр. зафіксовано приріст на 1,9 % та 7,0 % відповідно. У цілому середньорічний темп зростання за досліджуваний період становив 102,6 % (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. – Індекси сільськогосподарської продукції у Волинській області (2020-2024 роки)

Господарства усіх категорій	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Сільськогосподарська продукція	102,6	106,3	95,4	101,9	107,0
Продукція рослинництва	100,5	108,6	96,1	103,5	108,2
Продукція тваринництва	105,3	103,4	94,5	99,9	105,4

Примітка. Складено за даними [27]

Для дослідження особливостей функціонування сільськогосподарських підприємств Волинської області було проведено маркетинговий аналіз із використанням PRESTCOM-методики (додаток К, табл. К. 1).

Узагальнені результати оцінювання ринку подано у формі конкурентної карти, яка здійснює класифікацію основних учасників ринку відповідно до їхніх конкурентних позицій та дає змогу систематизувати ключові переваги й визначити конкурентний статус підприємств (додаток К, табл. К. 2, К. 3).

На підставі аналізу матеріалів додатку К можна стверджувати, що СТОВ «Романів» займає доволі міцні конкурентні позиції на ринку Волинської області. Частка підприємства оцінюється приблизно в межах 12-15 %, а динаміка показників свідчить про поступове зростання його конкурентоспроможності, що зумовлено посиленням ринкових переваг упродовж останніх років.

На функціонування сільськогосподарських підприємств суттєво впливає широкий спектр факторів. Виокремлення сильних і слабких сторін агропромислового комплексу Волинської області, а також окреслення потенційних можливостей і загроз його розвитку у майбутньому подано в додатку Л.

На основі аналізу наведених даних можна дійти висновку, що, попри наявність значної кількості слабких сторін та ризиків, аграрні підприємства регіону мають також істотні переваги й перспективні можливості, здатні забезпечити їх подальший розвиток.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна стверджувати, що природні, соціально-демографічні та економічні умови Волинської області формують сприятливі передумови для ефективного розвитку сільського господарства з метою задоволення потреб населення. Ці чинники виступають базою для стабільного функціонування сільськогосподарських підприємств, діяльність яких відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку агропромислового комплексу регіону.

2.2. Оцінювання основних складових маркетингового забезпечення діяльності досліджуваного підприємства

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Романів» функціонує як виробниче підприємство, діяльність якого переважно зорієнтована на використання технічних засобів та технологій аграрного сектору. Управління маркетинговою діяльністю на функціональному рівні має другорядний характер, що, відповідно, зумовлює обмежене фінансування цього напрямку. Відповідно до організаційної структури, на підприємстві відсутній спеціалізований маркетинговий підрозділ, а також немає фахівців, які б здійснювали системне управління маркетинговими процесами.

Для підтвердження гіпотези 2 проаналізуємо ефективність маркетингової діяльності у розрізі функціонального забезпечення та комплексу маркетингу. Як і на більшості підприємств аграрної галузі, на початковому етапі всі маркетингові функції були зосереджені в руках генерального директора (голови товариства). Такий формат управління був ефективним завдяки високому рівню професійної компетентності керівника, раціональному використанню ресурсів та можливості забезпечення єдиного, узгодженого стилю розвитку підприємства. Проте із розширенням діяльності та зростанням конкурентного тиску керівник змушений був приділяти дедалі більше уваги загальному управлінню підприємством, що призвело до зменшення його участі у маркетинговій діяльності. У зв'язку з цим маркетингові функції були перерозподілені між директором, головним бухгалтером та головним економістом. Такий підхід дав змогу знизити надмірне навантаження на керівника та підвищити ефективність управління маркетинговою діяльністю на підприємстві.

Проте такий підхід призводить до дублювання управлінських функцій та ігнорування окремих сфер маркетингової діяльності. Як наслідок, підприємство демонструє обмежені темпи розвитку, а рівень прибутковості зростає повільно. У фінансовій звітності підприємства відсутня окрема стаття витрат на маркетинг, що спричиняє неефективну систему взаємодії з ринковими суб'єктами.

Таким чином, одним із ключових недоліків у реалізації маркетингових функцій є відсутність спеціалізованого підрозділу або служби маркетингу. У зв'язку з цим доцільним заходом для покращення управління маркетинговою діяльністю є введення нової штатної посади – менеджера з маркетингу. Подальші заходи з усунення виявлених недоліків та розробки нових стратегій щодо оптимізації маркетингових процесів у СТОВ «Романів» рекомендується здійснювати на основі принципів реінжинірингу.

На нашу думку, доцільно зосередити основну частину функціональних обов'язків у сфері маркетингу на посаді менеджера з маркетингу. При цьому рекомендується внести зміни до посадових обов'язків інших штатних працівників, додавши до їхніх функцій відповідні маркетингові завдання, або, навпаки, звільнити їх від частини цих функцій. Такий підхід дозволить сформувати структурно окремий маркетинговий підрозділ, ключовою посадою якого стане менеджер з маркетингу, підпорядкований директору та відповідальний за контроль і прийняття остаточних рішень. Головний бухгалтер та головний економіст виконуватимуть частину маркетингових функцій, що безпосередньо пов'язані зі специфікою їхніх посадових обов'язків.

Запропонована організаційна схема мінімізує витрати на реінжиніринг та одночасно забезпечує орієнтацію бізнес-процесів на потреби ринкових суб'єктів, підвищуючи ефективність функціонування маркетингової діяльності підприємства.

Навіть за відсутності спеціалізованого маркетингового підрозділу, будь-яке аграрне підприємство здійснює маркетингову діяльність, і СТОВ «Романів» не є винятком. Хоча в діяльності товариства нами не було виявлено систематизованого та структурованого процесу збору, обробки та аналізу маркетингової інформації, це не дає підстав стверджувати про повну відсутність маркетингових досліджень. Працівники, які виконують різні маркетингові функції, у тій чи іншій формі здійснюють збір та аналіз інформації, у тому числі маркетингової. Керівництво СТОВ «Романів» вважає основною метою маркетингових досліджень отримання інформації, яка дозволяє виявляти

проблеми та можливості, а також, за потреби, оцінювати кон'юнктуру ринку для прийняття оптимальних управлінських рішень та реалізації маркетингових програм у найбільш ефективний спосіб.

У практичній діяльності товариство рідко використовує первинні дані, що пояснюється високими витратами на їх збір та обробку як у часовому, так і у фінансовому вимірі. Джерелами вторинної інформації для СТОВ «Романів» виступають: плани та фінансова звітність, дані про продаж продукції, результати попередніх досліджень підприємств аграрного сектору, звіти про виконання місячних планів, письмова кореспонденція, відгуки клієнтів та періодичні видання.

Систематизованого прогнозування попиту на продукцію у майбутніх періодах підприємство не здійснює, оскільки попит на сільськогосподарську продукцію традиційно є стійким.

У зв'язку з відсутністю кваліфікованих спеціалістів, СТОВ «Романів» наразі не здійснює сегментацію ринку та не визначає найбільш привабливі його сегменти. З метою підвищення ефективності маркетингового управління доцільно провести сегментацію ринків, на яких функціонує підприємство.

Оскільки діяльність товариства зосереджена на B2B-ринку, процес сегментації доцільно реалізовувати у два етапи: макросегментація та мікросегментація. Ідентифікацію ринків товарів промислового призначення (ТПП) та визначення базового ринку для СТОВ «Романів» здійснено у додатку М. Ринкові сегменти пропонується аналізувати за двома основними параметрами: характеристиками продукції та організаційними особливостями споживачів, оскільки підприємство використовує лише одну технологію виробництва.

Результати макросегментації свідчать, що за базовий ринок для підприємства слід обрати ринок західної України у сфері харчової промисловості та перепродажу сільськогосподарської продукції.

На етапі мікросегментації цільовий ринок пропонується визначати за наступними критеріями:

- пошукові вигоди: економічні та функціональні;
- структура закупівельного центру: вплив керівництва на прийняття рішень, роль інженерно-технічного персоналу, відсутність централізованого закупівельного органу;
- категорії закупівель: повторні, видозмінені, нові;
- організація закупівель: централізована та децентралізована;
- обсяг закупівельних партій: великий або малий.

На основі проведеного аналізу діяльності підприємства та результатів сегментації ринку зазначимо, що СТОВ «Романів» обрало стратегію фокусування як ключову стратегію свого розвитку. Стратегія фокусування передбачає спеціалізацію на певній ринковій ніші, орієнтованій на конкретну цільову групу споживачів або географічний сегмент. Ефективність цієї стратегії пояснюється відсутністю прямих конкурентів, які працюють у вузькому, специфічному сегменті ринку, оскільки більшість інших учасників ринку орієнтуються на масовий ринок загалом.

Обираючи стратегію фокусування, СТОВ «Романів» чітко розмежовує групи своїх клієнтів: кінцеві споживачі; споживачі-організації, які закупають продукцію для подальшої переробки; споживачі-організації, що здійснюють перепродаж продукції. Підприємство зосереджується на задоволенні специфічних потреб цих груп, що дозволяє ефективніше планувати виробничі та збутові процеси. Хоч обсяг виробництва товариства є меншим порівняно з головними конкурентами, орієнтація на вузьку нішу забезпечує можливість підвищити ефективність виробництва та збуту, а також створює умови для захисту підприємства від більш потужних ринкових гравців.

Оскільки для СТОВ «Романів» найбільш оптимальною стратегією вибору цільового ринку є сегментна спеціалізація, а мотиви придбання продукції у різних сегментах відрізняються, доцільним є застосування диференційованого маркетингу. Саме виявлення розбіжностей у потребах споживачів та максимальна орієнтація на задоволення цих потреб становлять ключовий фактор успіху товариства.

На наш погляд, для ефективної реалізації стратегії фокусування необхідно застосовувати комплексний підхід до вибору стратегій позиціонування, орієнтуючись на дві-три основні ознаки. Продукція СТОВ «Романів» володіє низкою конкурентних переваг, що дозволяє позиціонувати її відповідно до специфічних мотивацій споживачів. До ключових переваг товариства відносяться: висока якість продукції, екологічна чистота та підвищений вміст корисних речовин у продукції.

Вибір стратегії позиціонування визначається типом характеристик товару, на яких ґрунтується процес позиціонування. Для СТОВ «Романів» перевагу надають стратегії, що базуються на об'єктивній якості продукції. Це обумовлено тим, що на промислових ринках при здійсненні закупівель переважають раціональні мотиви споживачів.

СТОВ «Романів» обрало стратегію подвійного позиціонування, що передбачає:

- позиціонування за критерієм «ціна-якість», коли ціни на продукцію підприємства відповідають ринковому рівню конкурентів, водночас якість забезпечується на вищому рівні;

- позиціонування з урахуванням особливостей споживача, для якого призначено товар, оскільки збут здійснюється на три принципово різні групи споживачів із відмінними поведінковими мотивами.

Такий підхід обумовлений стандартизованістю продукції на ринку та схожістю окремих характеристик товарів різних виробників; комбінування декількох параметрів дозволяє сформувати унікальне сприйняття товару в свідомості споживачів.

За об'єктом диференціації СТОВ «Романів» обирає певну категорію товарів, а у порівнянні з марками-конкурентами застосовує стратегію нішевого позиціонування. Підприємство не є великим гравцем ринку (його частка регіонального ринку становить близько 10 %) і не має на меті захоплення значної частини ринку через обмежені виробничі потужності. Натомість фокус спрямовано на задоволення специфічних потреб обраних цільових сегментів.

Поєднання цих взаємопов'язаних стратегій позиціонування забезпечує ефективне фокусування продукції СТОВ «Романів» на задоволенні потреб трьох визначених цільових сегментів.

Проведемо оцінку основних елементів комплексу маркетингових засобів СТОВ «Романів».

Товарна політика є ключовим компонентом системи управління маркетингом. Її гнучкість та ефективність прямо впливають на загальну результативність маркетингової діяльності підприємства.

Продукція, що виготовляється СТОВ «Романів», відповідає вимогам стандартів ISO-9001, українських національних стандартів якості та галузевих нормативів у рослинництві та тваринництві. Підприємство використовує сучасні технічні засоби та активно розробляє проєкти з розширення виробництва й впровадження нових видів продукції. За останні роки товариство запровадило три нові види продукції: сою, соняшник та тритикале. Найбільшу частку у структурі виробництва займають зернові культури – пшениця, ячмінь і кукурудза.

Асортимент продукції підприємства формується відповідно до життєвого циклу товару: на поточному етапі більшість продуктів перебувають у фазі зростання, що забезпечує зростання доходів підприємства. Сформований асортимент є конкурентоспроможним і відповідає потребам ринку.

Для більш детального аналізу розглянемо динаміку обсягів виробництва продукції СТОВ «Романів» (табл. 2.3).

Як видно з таблиці 2.3, динаміка обсягу виробництва продукції СТОВ «Романів» є позитивною і зростає із кожним роком, крім 2022 року: у 2021 р. порівняно з 2020 р. - на 7,7 %; у 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 39,9 % і у 2024 р. порівняно з 2023 р. – на 9,1 %. Абсолютне значення 1 % приросту обсягу виробництва свідчить, що у 2021 р. на 1 % приросту припадає 992,3 тис. грн, а у 2024 р. – 1269,3 тис. грн. Це засвідчує позитивні тенденції розвитку досліджуваного нами підприємства.

Таблиця 2.3. – Динаміка обсягу виробництва продукції СТОВ «Романів» за 2020-2024 рр.

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
1. Обсяг виробленої продукції, тис. грн	99230	106844	90752	126925	138461
2. Абсолютний приріст (зниження) обсягу виробленої продукції, тис. грн	-	7614	-16092	36173	11536
3. Темп росту (спаду) обсягу виробництва продукції, %	-	107,7	84,9	139,9	109,1
4. Темп приросту (зниження) обсягу виробництва продукції, %	-	7,7	-15,1	39,9	9,1
5. Абсолютне значення 1 % приросту (зниження) обсягу виробництва, тис. грн	-	992,3	1068,4	907,5	1269,3

Примітка. Складено за даними підприємства

Здійснено аналіз структури виробництва продукції СТОВ «Романів» на основі даних таблиць 2.4-2.5.

Таблиця 2.4. – Аналіз структури випуску продукції СТОВ «Романів» у 2020-2022 рр.

Вид продукції	Випуск продукції						Відхилення, 2022/2020		
	2020		2021		2022		Абсолютне, тис. грн	Відносне, %	По структурі, %
	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %			
Молоко	12205	12,3	13997	13,1	11707	12,9	-498	-4,1	0,6
ВРХ	11908	12	12394	11,6	9801	10,8	-2106	-17,7	-1,2
Пшениця	37807	38,1	38250	35,8	33034	36,4	-4773	-12,6	-1,7
Ячмінь	9328	9,4	11325	10,6	8803	9,7	-525	-5,6	0,3
Кукурудза	13495	13,6	13783	12,9	11798	13	-1698	-12,6	-0,6
Соя	4565	4,6	5449	5,1	5536	6,1	971	21,3	1,5
Соняшник	496	0,5	748	0,7	817	0,9	321	64,6	0,4
Ріпак	5259	5,3	5235	4,9	5627	6,2	367	7,0	0,9
Цукровий буряк	2580	2,6	3526	3,3	2541	2,8	-39	-1,5	0,2
Гречка	1588	1,6	2137	2	1089	1,2	-499	-31,4	-0,4
Всього	99230	100	106844	100	90752	100	-8478	-8,5	-

Примітка. Розраховано за даними підприємства

Таблиця 2.5. – Аналіз структури випуску продукції СТОВ «Романів»
у 2022-2024 рр.

Вид продукції	Випуск продукції						Відхилення, 2024/2022		
	2022		2023		2024		Абсолютне, тис. грн	Віднос- не, %	По струк- турі, %
	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %			
Молоко	11707	12,9	14977	11,8	15923	11,5	4216	36,0	-1,4
ВРХ	9801	10,8	12312	9,7	14538	10,5	4737	48,3	-0,3
Пшениця	33034	36,4	43789	34,5	43200	31,2	10166	30,8	-5,2
Ячмінь	8803	9,7	11296	8,9	12877	9,3	4074	46,3	-0,4
Кукурудза	11798	13	19546	15,4	22431	16,2	10633	90,1	3,2
Соя	5536	6,1	8504	6,7	10246	7,4	4710	85,1	1,3
Соняшник	817	0,9	1015	0,8	1523	1,1	706	86,5	0,2
Ріпак	5627	6,2	10916	8,6	12877	9,3	7250	128,9	3,1
Цукровий буряк	2541	2,8	2665	2,1	2492	1,8	-49	-1,9	-1
Гречка	1089	1,2	1904	1,5	2354	1,7	1265	116,1	0,5
Всього	90752	100	126925	100	138461	100	47709	52,6	0

Примітка. Розраховано за даними підприємства

Наведена інформація свідчить, що обсяги виробництва продукції СТОВ «Романів» зростали протягом аналізованого періоду, крім 2022 р., що пояснюється збільшенням попиту та розширенням ринку збуту. Основу виробництва складають пшениця, кукурудза та молоко, що обумовлено високими показниками продуктивності корів та сприятливими ґрунтово-кліматичними умовами для вирощування цих культур.

У 2024 році порівняно з базовим 2020 роком спостерігалось зменшення частки молока, великої рогатої худоби, пшениці, ячменю та цукрових буряків, тоді як частки кукурудзи, соняшнику, ріпаку, сої та гречки зросли. Такі зміни пов'язані з коливаннями ринкової кон'юнктури та корекцією товарної політики підприємства відповідно до попиту.

Для подальшої оптимізації асортименту продукції доцільно провести АВС-аналіз (табл. 2.6).

Таблиця 2.6. – ABC-аналіз асортименту продукції СТОВ «Романів»

Товар	Середній обсяг реалізації продукції у 2020-2024 рр., тис. грн	Питома частка, %	Кумулятивна частка, %	Група
Пшениця	32897	31,5	31,5	А
Кукурудза	16918	16,2	47,7	А
Молоко	11592	11,1	58,8	А
ВРХ	9921	9,5	68,3	А
Ріпак	9817	9,4	77,7	В
Ячмінь	9608	9,2	86,9	В
Соя	8772	8,4	95,3	В
Цукровий буряк	1984	1,9	97,2	С
Гречка	1775	1,7	98,9	С
Соняшник	1149	1,1	100	С
Всього	104434	100	-	-

Примітка. Розраховано за даними підприємства

Результати ABC-аналізу асортименту продукції СТОВ «Романів» показали, що товари групи А займають найбільшу частку у структурі виробництва та реалізації, що свідчить про правильне пріоритезування виробничих напрямів. Частка виробів групи А у загальному обсязі продукції становить 70 %, групи В – 25 %, групи С – 5 %. На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що в умовах ринкової економіки підприємствам доцільно адаптувати товарну політику та асортимент продукції до потреб споживачів, водночас підвищуючи рівень прибутковості.

Для подальшого дослідження проведемо оцінку якості та конкурентоспроможності продукції СТОВ «Романів» у таблицях 2.7 та 2.8.

За результатами проведених аналітичних досліджень можна стверджувати, що продукція СТОВ «Романів» характеризується високою якістю та конкурентоспроможністю. Зниження конкурентоспроможності окремих видів продукції зумовлене кліматичними умовами регіону та особливостями ґрунтів.

Таблиця 2.7. – Аналіз якості продукції досліджуваного підприємства
за 2020-2024 рр.

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Обсяг товарної продукції, тис. грн	99230	106844	90752	126925	138461
Кількість одержаних рекламацій, одиниць	2	1	-	1	2
Загальна вартість зарекламованої покупцями продукції, тис. грн	109,4	67,2	-	84,3	120,6
У % до обсягу товарної продукції	0,11	0,06	-	0,07	0,09
Кількість рекламацій, які визнало підприємство, одиниць	2	1	-	1	2
Загальна вартість рекламацій, які визнало підприємство, тис. грн	109,4	67,2	-	84,3	120,6
Штрафи, сплачені за поставку неякісної продукції, тис. грн	11,5	7,3	-	9,6	14,2

Примітка. Сформовано на основі інформації підприємства

Таблиця 2.8. – Оцінка конкурентоспроможності продукції

Параметри	Коефі- цієнт вагомості	Товар під- приємства	Товар конку- рента	Показники		
				Одиничні	Групові	Інтеграль- ний
Пшениця						
<i>Технічні параметри</i>						
Вміст клітковини на 100 г продукту, г	0,4	9,8	9,2	1,07	1,08	1,12
Маса 1000 зерен, г	0,3	45	37	1,22		
Врожайність, ц/га	0,3	29,5	30,0	0,98		
<i>Економічні параметри</i>						
Ціна за 1 ц, грн	-	1350	1400	0,96	0,96	
Ріпак						
<i>Технічні параметри</i>						
Вміст олії, %	0,5	65	75	0,87	0,92	0,89
Вміст протеїну на 100 кг зеленої маси, кг	0,15	3,7	3,4	1,09		
Врожайність, ц/га	0,35	25	26,5	0,94		
<i>Економічні параметри</i>						
Ціна грн/ц	-	2450	2380	1,03	1,03	
Молоко						
<i>Технічні параметри</i>						
Вміст жиру, %	0,4	4,0	4,0	1,00	1,04	1,16
Вміст білку, %	0,2	3,6	3,3	1,09		
Густина, г/см ³	0,4	1,10	1,05	1,05		
<i>Економічні параметри</i>						
Ціна за 1 л, грн	-	18,5	20,5	0,90	0,90	

Примітка. Розраховано автором

Щодо *цінової політики*, основним методом визначення цін на продукцію СТОВ «Романів» є підхід «витрати + прибуток». Ціни на всі види продукції залишаються конкурентоспроможними на ринку. Підприємство обрало стратегії глибокого проникнення на ринок та підтримання середнього і середнього+ цінового рівня, що дозволяє забезпечувати високу якість продукції та одночасно збільшувати частку ринку.

Динаміку змін індексу цін на продукцію досліджуваного підприємства наведено на рисунку 2.2.

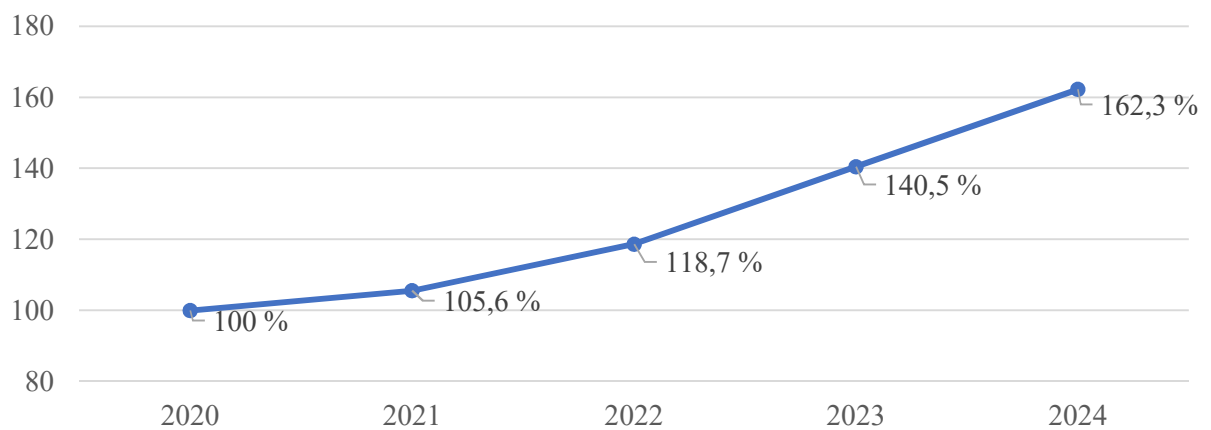


Рисунок 2.2. Динаміка зміни індексу цін на продукцію СТОВ «Романів»

Примітка. Складено на основі інформації підприємства

Згідно з даними рисунку 2.2, протягом аналізованого періоду ціни на продукцію СТОВ «Романів» зросли на 62,3 %. Водночас слід відзначити, що ціни підприємства були майже ідентичними цінам конкурентів, а незначні відмінності пояснюються різносортністю продукції та регіональними особливостями. У цілому, ціни на сільськогосподарську продукцію в регіоні відзначаються високим рівнем уніфікації, а конкуренція між виробниками переважно формується на основі нецінових чинників.

Попит на продукцію товариства демонструє еластичність, оскільки невеликі коливання цін призводять до відповідних змін обсягів продажу, що підтверджується аналізом динаміки реалізації та індексу цін. Це, у свою чергу, позитивно впливає на рентабельність виробництва.

Продукція СТОВ «Романів» перебуває на стадії переходу до зрілості: виробничі потужності завантажені на 90 %, обсяги продажів високі, валовий прибуток стабільно підтримується на значному рівні. Ціноутворення здійснюється із врахуванням ефекту масштабу, що дозволяє реалізовувати продукцію за середніми ринковими цінами.

З метою підвищення гнучкості цінової політики підприємства доцільно застосувати диференційоване ціноутворення для окремих ринкових сегментів, що сприятиме більшій орієнтації на потреби клієнтів та підвищенню ефективності збутової діяльності.

Збутова політика. СТОВ «Романів» здебільшого використовує прямі канали збуту, оскільки продукція товариства потребує спеціальних умов транспортування та зберігання, а також має обмежений термін придатності. Обсяги продажів, рівень цін, дохід від реалізації та рентабельність продукції відрізняються на різних ринках збуту. Для більш детального аналізу розглянемо структуру ринків збуту досліджуваного підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9. – Структура реалізації продукції СТОВ «Романів» в розрізі основних ринків збуту у 2024 році, %

Види продукції	Внутрішній ринок			Всього
	Місцевий ринок	В межах Волинської області	В межах України	
Молоко	-	64,1	35,9	100
ВРХ	-	100	-	100
Пшениця	0,6	18,1	81,3	100
Ячмінь	1,3	71,6	27,1	100
Кукурудза	0,5	25,3	74,2	100
Соя	-	14,9	85,1	100
Соняшник	-	-	100	100
Ріпак	-	21,5	78,5	100
Цукровий буряк	-	100	-	100
Гречка	-	100	-	100
Всього	0,4	39,9	59,7	100

Примітка. Сформовано на основі інформації підприємства

Аналіз показав, що підприємство здійснює реалізацію продукції виключно на внутрішньому ринку, зосереджуючи продажі переважно у Волинській, Тернопільській та Рівненській областях. На цьому ринку частка підприємства стабільно зростає, досягнувши 11,5 % за аналізований період.

Для забезпечення ефективного зберігання продукції СТОВ «Романів» використовує власні складські приміщення для зернових, бобових, олійних та кормових культур, а також холодильні установки для молочної продукції.

Проведемо аналіз змін обсягів реалізації основних номенклатурних груп продукції СТОВ «Романів» за 2020-2024 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10. – Динаміка реалізації основних номенклатурних груп продукції СТОВ «Романів»

Види продукції	Обсяг реалізації продукції, тис. грн					Темпи зростання (спаду) 2024/2020, %
	Роки					
	2020	2021	2022	2023	2024	
Молоко	11050	10606	9288	13943	14688	132,9
ВРХ	8522	8936	7937	11461	13411	157,4
Зернові	53566	58136	48467	69477	72421	135,2
Зернобобові	20509	20524	18745	23277	27206	132,7
Всього	93647	98203	84438	118158	127726	136,4

Примітка. Складено за даними підприємства

Аналіз даних таблиці дозволяє умовно розподілити продукцію підприємства на чотири основні групи. Динаміка обсягів реалізації у кожній з цих груп є позитивною, що свідчить про підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства та покращення якості продукції.

Головною метою збутової діяльності на поточний фінансовий рік визначено збільшення обсягів продажів на 4-5 %. На сьогодні підприємство реалізує продукцію через кілька форматів: роздрібний продаж індивідуальним споживачам (лише на місцевому ринку), контрактні продажі постійним клієнтам та продаж за замовленням організованим споживачам.

СТОВ «Романів» забезпечено технічними можливостями для завантаження продукції, однак підприємство не має власних транспортних засобів для

доставки, тому реалізація здійснюється через самовивіз. Продаж продукції здійснюється за вибірковою схемою, включаючи прямі поставки зі складу на підставі оформлених замовлень та рахунків-фактур.

Враховуючи, що ефективність застосовуваного нульового каналу розподілу підтверджена практикою, на даному етапі змін у політиці дистрибуції не передбачається.

Комунікаційна політика СТОВ «Романів» наразі знаходиться на низькому рівні, що зумовлено відсутністю спеціалістів з маркетингу. Розглянемо ключові елементи комунікаційної стратегії підприємства.

Реклама товариства здійснюється переважно через розміщення інформації на білбордах у головному офісі. Щодо прихованої реклами, підприємство публікує інформаційні статті у періодичних виданнях, метою яких є інформування громадськості про діяльність СТОВ «Романів». Незважаючи на непрямий характер, така діяльність впливає на споживачів і стимулює їх до купівлі продукції. СТОВ «Романів» також активно займається спонсорською діяльністю, інвестуючи в розвиток місцевої інфраструктури, шкіл, дитячих садків та громадських центрів. Ця діяльність сприяє формуванню позитивного іміджу товариства та зміцненню його репутації серед місцевого населення. Персональний продаж є одним із ключових інструментів реалізації продукції на ринку B2B. Функції персонального продажу, включаючи безпосереднє спілкування з клієнтами та переконання їх у доцільності придбання продукції, виконують директор та головний економіст підприємства. Щодо стимулювання збуту, товариство застосовує наступні заходи: надання знижок постійним клієнтам у розмірі 2-5 %, продаж продукції у кредит та за умов післяплати. До недоліків комунікаційної політики слід віднести відсутність власного веб-сайту. Створення офіційного сайту дозволить підприємству значно розширити ринок збуту та підвищити ефективність комунікацій з клієнтами.

З огляду на викладене, комунікаційна політика СТОВ «Романів» потребує оптимізації, оскільки наразі вона є недостатньо розвиненою. Стратегія просування продукції повинна бути спрямована на формування позитивного

іміджу підприємства, підвищення зацікавленості та лояльності клієнтів, а також на диференціацію товариства серед конкурентів:

- інтернет-комерція – створення та підтримка сучасного веб-сайту підприємства, який може виступати ефективним торговим майданчиком та каналом комунікації з клієнтами;

- стимулювання збуту – впровадження заходів мотивації клієнтів: надання знижок 5-10 % для постійних та найбільш вигідних клієнтів; надання відстрочки платежу до двох тижнів для постійних клієнтів; продаж продукції в кредит під 14 % річних;

- персональні продажі – активне використання прямого спілкування з клієнтами, реалізація через семантичні комунікаційні засоби, включно з презентаціями, участю у галузевих виставках та демонстраціями продукції.

Запровадження цих заходів дозволить підвищити ефективність маркетингової діяльності, зміцнити позиції підприємства на ринку та збільшити обсяги збуту продукції.

2.3. Стратегічний маркетинговий аналіз можливостей розвитку СТОВ «Романів»

На діяльність СТОВ «Романів» значний вплив чинять фактори макромаркетингового середовища, серед яких соціально-економічні, політико-правові, науково-технічні та природно-кліматичні.

1. Соціально-економічні фактори суттєво впливають на діяльність підприємства через падіння купівельної спроможності населення та інфляційні процеси. Хоча продукція стає більш якісною та екологічно безпечною, це призводить до зростання цін на сільськогосподарську продукцію.

2. Політико-правові фактори мають негативний вплив через політичну нестабільність у державі. Відсутність стабільного інвестиційного клімату стримує розвиток аграрного сектору, у тому числі і СТОВ «Романів».

3. Науково-технічні фактори сприяють підвищенню ефективності виробництва завдяки впровадженню сучасних агротехнологій та механізації процесів.

4. Природно-кліматичні фактори мають найбільший вплив на діяльність підприємства. СТОВ «Романів» розташоване на території з високою родючістю ґрунтів, сприятливими погодними умовами та помірним кліматом, що забезпечує стабільно високі врожаї.

У сукупності ці фактори формують зовнішнє середовище, у якому підприємство функціонує, визначаючи його стратегічні та операційні рішення.

Отже, для СТОВ «Романів» серед найбільш суттєвих факторів впливу маркетингового макросередовища виділимо наступні:

а) соціально-економічні:

- інфляція призвела до зростання витрат підприємства на 8-11 % / рік;
- коливання курсу долара впливає на ціни ЗЗР та пального;
- підвищення закупівельних цін на молоко;
- відтік молоді з села (дефіцит кваліфікованих кадрів);
- потреба в підвищенні кваліфікації працівників;

б) політико-правові:

- державні дотації на ВРХ;
- програма підтримки часткової компенсації вартості техніки;
- логістичні обмеження через військовий стан;
- зміни у земельному законодавстві (відкриття ринку землі);
- стандарти ЄС щодо якості молока та кормів;

в) технологічні:

- перехід на точне землеробство забезпечує економію добрив до 12 %;
- поширення доїльних залів автоматичного типу;
- використання дронів для моніторингу полів;

г) природно-кліматичні та екологічні:

- ризик посухи (у 2023 р. втрати врожаю по соняшнику склали 5-7 %);
- підвищені вимоги до екологічної безпеки добрив.

Мікромаркетингове середовище справляє значний вплив на функціонування СТОВ «Романів». Постачальниками підприємства є організації, що спеціалізуються на реалізації насіння, кормів для тварин, сільськогосподарської техніки, засобів захисту рослин та мінеральних добрив.

У якості посередників у процесі збуту виступають страхові компанії та фінансові установи. Транспортні засоби товариства застраховані відповідними страховими організаціями, підприємство користується поточними рахунками у банках та співпрацює з небанківськими кредитними установами.

Основними споживачами продукції є компанії, що здійснюють закупівлю та подальшу переробку молока, ВРХ, зернових і бобових культур. Крім того, товариство реалізує окремі види продукції, такі як зерно та ВРХ у живій вазі, індивідуальним кінцевим споживачам.

Конкурентне середовище СТОВ «Романів» представлено агропромисловими підприємствами Волинської області. Основні конкурентні переваги цих організацій зумовлені власною системою доставки продукції та вузькою спеціалізацією, що забезпечує виробництво продукції вищої якості (табл. 2.11).

Як видно з даних таблиці, СТОВ «Романів» функціонує в умовах високої конкуренції. Оцінка позиції підприємства щодо основних конкурентів наведена в додатку Н. Аналіз здійснювався за низкою критеріїв: конкурентоспроможність ключових видів продукції, асортимент товарів, ділова репутація, цінова стратегія, розташування постачальників, маркетингові комунікації, збутова політика та рівень сервісного обслуговування. У порівнянні з ПОСП ім. Шевченка та СГПП «Несвіч», СТОВ «Романів» отримало вищий сумарний бал.

До контактних аудиторій підприємства відносяться працівники, мешканці села, де розташовані цехи, дебітори та кредитори, засоби масової інформації, а також екологічні служби. Ці аудиторії значною мірою впливають на діяльність товариства, оскільки як позитивне, так і негативне ставлення може передаватися

між ними, формуючи сприятливий або несприятливий клімат для ринкової діяльності підприємства.

Таблиця 2.11. – Характеристика конкурентів досліджуваного СТОВ «Романів»

Підприємство-конкурент	Характеристика продукції	Конкурентна перевага
СГПП «Рать»	У сфері рослинництва підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових і кормових культур, цукрових буряків та овочів у відкритому ґрунті. У тваринництві основна діяльність спрямована на розведення племінної молочної худоби та свиней.	Висока якість, нижчі виробничі витрати
СГПП «Несвіч»	Підприємство зосереджує свою діяльність на вирощуванні, зберіганні та реалізації зернових, бобових та олійних культур, зокрема пшениці, ріпаку, кукурудзи та сої.	Широкий асортимент продукції
СГПП «Дружба»	Основні напрямки діяльності підприємства включають тваринництво та рослинництво. У тваринницькому секторі здійснюється розведення великої рогатої худоби української чорно-рябої молочної породи. Структура рослинництва на 80 % збігається зі структурою досліджуваного підприємства.	Висока якість продукції
СВК «Піддубці»	Основними напрямками діяльності підприємства є тваринництво та рослинництво. У структурі рослинництва вирощуються зернові та бобові культури, пшениця, кукурудза, соняшник, овочі, кормові коренеплоди та кісточкові плоди. Тваринницька діяльність охоплює розведення великої рогатої худоби та свиней, а також виробництво молока.	Власна доставка
ПОСП ім. Шевченка	Підприємство здійснює діяльність у форматі змішаного сільського господарства, зокрема займається розведенням великої рогатої худоби.	Нижчі ціни, вища врожайність

Примітка. Сформовано автором

Для перевірки гіпотези 3 на основі аналізу макро- та мікроркетингового середовища СТОВ «Романів» побудуємо SWOT-матрицю (табл. 2.12).

СТОВ «Романів» має стабільні позиції серед аграрних підприємств регіону, демонструє зростання економічних показників та має потенціал для подальшого розвитку. Аналіз показав, що основними драйверами росту є диверсифікованість виробництва, наявність тваринництва та можливість впровадження сучасних технологій.

Таблиця 2.12. – Матриця SWOT-аналізу СТОВ «Романів»

<p style="text-align: center;">OT</p> <p style="text-align: center;">SW</p>	<p style="text-align: center;"><i>Можливості (O)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Перехід до точного землеробства. 2. Розширення виробництва молока екстра-класу. 3. Державні дотації та компенсації. 4. Збільшення темпів оновлення с/г техніки 5. Вирощування високорентабельних культур 6. Налагодження бізнес-процесів на основі маркетингових підходів. 	<p style="text-align: center;"><i>Загрози (T)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання конкуренції за оренду землі. 2. Погодні ризики та зміни клімату. 3. Коливання цін на продукцію. 4. Зростання вартості добрив та пального. 5. Регуляторні зміни.
<p style="text-align: center;"><i>Сильні сторони (S)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стабільний земельний банк. 2. Наявність тваринницького напрямку (диверсифікація ризиків). 3. Досвідчені агрономи та зоотехніки. 4. Зростання обсягів виробництва продукції. 5. Власна кормова база. 6. Наявність резервів для підвищення ефективності виробництва. 	<p style="text-align: center;"><i>SO – стратегії</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - використання сильної кормової бази для розширення молочного виробництва; - впровадження точного землеробства завдяки наявній площі земель; - виробництво екологічно чистої продукції. 	<p style="text-align: center;"><i>ST – стратегії</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - модернізація техніки для зменшення втрат від погодних умов; - ефективніше зберігання та планування виробництва для мінімізації цінкових ризиків; - укладання довгострокових контрактів зі збуту;
<p style="text-align: center;"><i>Слабкі сторони (W)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Потреба в оновленні техніки. 2. Низька цифровізація виробничих і управлінських процесів 3. Залежність від сезонних цін та трейдерів. 4. Висока енергоємність тваринництва. 5. Відсутність системи стратегічного планування. 6. Відсутність маркетингового підрозділу. 	<p style="text-align: center;"><i>WO – стратегії</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - залучення державних програм для оновлення техніки й цифровізації; - диверсифікація культур для зниження сезонності доходів; - розвиток маркетингового менеджменту. 	<p style="text-align: center;"><i>WT – стратегії</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - оптимізація витрат у тваринництві, запровадження енергозберігаючих технологій; - укладення форвардних контрактів з трейдерами; - використання маркетингового аутсорсингу.

Примітка. Сформовано на основі проведених досліджень

Водночас підприємство стикається з викликами: конкуренцією за землю, високою залежністю від клімату, необхідністю оновлення техніки та цифровізації виробництва, а також активізації маркетингової діяльності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СТОВ «РОМАНІВ»

3.1. Визначення стратегічних напрямів маркетингової діяльності СТОВ «Романів»

За результатами проведеного аналізу діяльності СТОВ «Романів» можна прогнозувати для підприємства позитивні перспективи розвитку. У разі вдосконалення технологій посіву сільськогосподарських культур і вирощування худоби, модернізації технічного оснащення, а також збільшення площ посівних земель шляхом поглинання сусідніх менш ефективних аграрних підприємств, через 3-5 років товариство зможе суттєво розширити свою частку на регіональному ринку та здобути національне визнання.

Для реалізації зазначених перспектив СТОВ «Романів» необхідно перейти до маркетингової концепції управління, що передбачає активне використання інструментів маркетингу для підвищення ефективності діяльності. Одним із ключових кроків у цьому напрямі є залучення висококваліфікованого фахівця з маркетингу, який, провівши комплексне маркетингове дослідження, зможе визначити слабкі сторони підприємства та запропонувати ефективні механізми їх усунення. Використання маркетингових інструментів дозволить підвищити впізнаваність бренду та сформувати позитивний імідж товариства серед споживачів. Наразі засоби комунікації підприємства є недостатньо розвиненими, що обмежує доступ потенційних клієнтів до інформації про діяльність та продукцію СТОВ «Романів».

Головною місією СТОВ «Романів» є виробництво, вирощування, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції, забезпечення насичення ринку високоякісною та конкурентоспроможною продукцією, а також задоволення соціально-економічних потреб і запитів членів товариства. Впровадження

системного маркетингового підходу сприятиме підвищенню ефективності управління, формуванню стійких ринкових позицій та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства.

Протягом наступного року СТОВ «Романів» планує досягти низки стратегічних цілей, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, розширення ринкових позицій та зміцнення конкурентоспроможності. Серед ключових напрямів розвитку підприємства визначено:

- модернізацію виробництва шляхом оновлення технічного обладнання та впровадження сучасних технологій;
- вихід на нові ринки та сегменти, зокрема поступовий вихід на ринок В2С;
- збільшення частки на освоєних ринках та закріплення позицій серед існуючих споживачів;
- збереження темпів зростання виробництва та реалізації продукції;
- залучення нових покупців через проведення рекламних кампаній і маркетингових акцій;
- зниження енергомісткості та трудомісткості виробничих процесів шляхом ефективного поєднання життєвого циклу товару, попиту та сучасних технологій посіву і збору врожаю;
- підвищення якості продукції та обслуговування шляхом залучення висококваліфікованих працівників, зокрема створення нової штатної посади – менеджера з маркетингу;
- стимулювання збуту екологічно чистої продукції;
- збільшення прибутковості підприємства.

Досягнення цих цілей неможливе без виконання ряду завдань, які визначають основні пріоритети діяльності СТОВ «Романів»:

- відмова від вирощування малорентабельних культур, таких як гречка, соняшник та цукровий буряк;
- орієнтація на ті види продукції, які забезпечують найбільший економічний ефект, насамперед зернові культури, сою та ріпак;
- удосконалення організаційної структури управління шляхом інтеграції

маркетингових принципів і підходів.

З метою вирішення виявлених проблем та оптимізації процесу організації маркетингового управління діяльністю СТОВ «Романів» доцільно створити спеціалізовану систему маркетингового забезпечення. Аналіз існуючої системи управління показав, що організаційна структура потребує певної модифікації, передусім – створення маркетингового підрозділу, який забезпечить системну реалізацію маркетингової концепції на практиці. Впровадження такого підрозділу дозволить підприємству оперативно реагувати на зміни ринкових умов, підвищувати конкурентоспроможність і ефективність діяльності, а також посилити позиції СТОВ «Романів» у жорсткій ринковій конкуренції. Створення нової штатної посади – менеджера з маркетингу – є ключовим елементом у реалізації зазначених заходів та сприятиме формуванню ефективної системи маркетингового управління.

Аналіз маркетингового забезпечення діяльності СТОВ «Романів» дозволив зробити висновок про доцільність розробки маркетингового плану. План маркетингу на наступний плановий рік включатиме в себе наступні розділи:

I. План організації факторів виробництва.

Цілі:

1) забезпечення виробництва високоякісної продукції, що включає конкурентоспроможну та екологічно чисту сільськогосподарську продукцію, яка відповідає сучасним стандартам ринку та очікуванням споживачів;

2) виробництво продукції відповідно до державних та міжнародних стандартів із впровадженням інноваційних технологій, що сприяють підвищенню ефективності виробничих процесів і забезпеченню стабільної якості продукції.

Завдання:

1) досягнення оптимальних показників використання та обслуговування машин і обладнання під час ведення виробничого процесу для підвищення продуктивності та зменшення простоїв;

2) зниження витрат паливно-мастильних матеріалів шляхом впровадження

енергоефективних технологій і вдосконалення виробничих процесів;

3) підвищення урожайності сільськогосподарських культур за рахунок використання органічних та збалансованих добрив, а також застосування передових агротехнологій.

II. План організації збуту та маркетинг-логістики.

Цілі:

1) формування ефективної національної системи дистрибуції шляхом укладання угод із логістичними компаніями та оптимізації процесів доставки продукції до кінцевого споживача;

2) підвищення рентабельності нульового каналу збуту на 5 % шляхом удосконалення його функціонування та зменшення операційних витрат;

3) проведення експерименту з продажу через посередників для оцінки практичної вигоди цього каналу та визначення його економічної ефективності для підприємства.

Завдання:

1) затвердження детального плану розвитку національної системи дистрибуції та визначення ключових етапів реалізації;

2) забезпечення постійного контролю за виконанням плану і своєчасного коригування дій у разі потреби;

3) розробка та погодження методики підвищення рентабельності нульового каналу збуту з урахуванням усіх витрат та доходів.

4) налагодження та підтримка стабільних ділових відносин із посередниками для забезпечення безперервності поставок і оптимізації логістичних процесів.

III. План організації комунікацій та стимулювання збуту.

Цілі:

1) проведення реінжинірингу організаційної структури підприємства з метою створення посади маркетолога, що забезпечить системне впровадження маркетингової концепції;

2) розробка та впровадження комплексної маркетингової стратегії, що

базується на сучасних принципах маркетингу та орієнтована на потреби ринку.

Завдання:

- 1) забезпечення управління підприємством на засадах маркетингової концепції, що дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту і пропозиції;
- 2) використання диференційованих цінових стратегій для максимізації прибутковості та стимулювання збуту різних видів продукції;
- 3) розробка власної онлайн-платформи для реалізації продукції, що дозволить залучити нових споживачів та підвищити доступність товарів;
- 4) підтримання стабільних і довгострокових відносин із ключовими клієнтами для забезпечення лояльності та повторних продажів.

Аналіз виконання сформованого маркетингового плану на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях здійснюється переважно на основі порівняння досягнутих результатів із плановими показниками, тобто застосовується підхід «план-факт». Такий метод дозволяє оцінити, наскільки фактичні результати відповідають запланованим на короткостроковому і середньостроковому горизонтах.

Однак для визначення стратегічної ефективності виконання маркетингового плану одного підходу «план-факт» недостатньо. Необхідно проводити більш глибокий аналіз, який включає оцінку динаміки планових показників протягом певного періоду, визначення успішності реалізації кожного з етапів плану, а також співставлення фактичних результатів із обраною маркетинговою стратегією підприємства. Важливо встановити, чи відповідають зусилля, спрямовані на реалізацію кожного напрямку маркетингової діяльності, стратегічним цілям компанії. Зокрема, слід дати відповіді на ключові питання: які довгострокові наслідки поточного планування маркетингової діяльності для становища підприємства на ринку та чи забезпечує динаміка конкретних економічних показників досягнення визначених стратегічних цілей?

У процесі реалізації маркетингових планів доцільно застосовувати спеціальні процедурні підходи, які розглядаються як системи послідовних кроків або методичних прийомів. Такі процедури дозволяють детально описати процеси

виконання окремих завдань і робіт, забезпечують стандартизацію дій і контроль за виконанням плану, а також сприяють своєчасній корекції стратегії відповідно до змін ринкових умов. Впровадження таких систематизованих процедур підвищує ефективність управління маркетинговою діяльністю та сприяє досягненню поставлених цілей на всіх рівнях планування.

Маркетинговий контроль у межах стратегічних і тактичних поточних планів передбачає комплекс заходів, які реалізуються за кожним напрямом діяльності підприємства, і включає такі ключові елементи:

1) визначення сфер контролю та критеріїв оцінювання. На цьому етапі визначаються основні напрями маркетингової діяльності, які підлягають моніторингу, а також розробляються критерії ефективності, що дозволяють оцінювати виконання поставлених завдань;

2) розробка показників і встановлення конкретних цілей. Формулюються точні цільові показники, яких слід досягти у визначений проміжок часу. Цей крок забезпечує орієнтир для контролю та дозволяє оцінювати ефективність реалізації маркетингових заходів;

3) оцінка результатів діяльності за певний період. На основі зібраної інформації проводиться аналіз фактичних результатів функціонування маркетингової системи, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства;

4) порівняння фактичних результатів із встановленими стандартами та показниками. На цьому етапі визначаються відхилення від планових значень, оцінюється їхня допустимість і наслідки для стратегічного розвитку підприємства.

5) розробка коригувальних заходів у разі перевищення допустимих відхилень. За потреби здійснюється перегляд маркетингових планів та уточнення конкретних показників, що забезпечує адаптацію стратегії підприємства до динаміки ринкового середовища та зміни зовнішніх умов.

Разом із цим слід зазначити, що на СТОВ «Романів» маркетингові дослідження та маркетингова інформаційна система фактично відсутні. Якщо

збір та аналіз інформації і проводиться, то він здійснюється не систематизовано та неорганізовано, що суттєво обмежує можливості підприємства щодо прийняття стратегічно обґрунтованих рішень. На нашу думку, це є серйозним недоліком, оскільки відсутність адекватної та своєчасної інформації не створює належних умов для прогнозування розвитку, планування маркетингових заходів і забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

З метою вдосконалення організації проведення маркетингових досліджень на СТОВ «Романів» рекомендується впровадити систематичне прогнозування попиту на конкретні види продукції. Одночасно підприємству необхідно забезпечувати отримання достовірної первинної інформації. З огляду на те, що збір такої інформації власними силами є малоефективним і ресурсомістким, доцільним є вступ товариства до маркетингового кооперативу аграрних підприємств. Такий підхід дозволить ефективно організувати збір, узагальнення та аналіз маркетингових даних, одночасно зменшуючи витрати на проведення досліджень.

Для організації процесу збору інформації доцільно створити чітку структуровану систему, яка передбачатиме відповіді на такі ключові запитання: кого або що слід досліджувати; яку саме інформацію необхідно зібрати; хто відповідальний за збір даних; які методи збору слід застосовувати (наприклад, опитування, спостереження, експеримент); який прогнозований обсяг і вартість дослідження; який термін збору та опрацювання даних. Така структуризація дозволяє підвищити ефективність маркетингових досліджень і гарантує отримання інформації, що є максимально релевантною для прийняття управлінських рішень.

Для визначення потреби в проведенні маркетингових досліджень СТОВ «Романів» повинно регулярно здійснювати аналіз зовнішнього середовища за допомогою системи моніторингу. Основною метою використання цієї системи є забезпечення керівництва підприємства оперативною інформацією, що дозволяє оцінювати відповідність поточної операційної діяльності запланованим стратегічним та тактичним цілям. Своєчасне отримання

та аналіз таких даних створює передумови для більш обґрунтованого прийняття управлінських рішень, корекції маркетингової стратегії та підвищення конкурентоспроможності товариства на ринку.

Слід зазначити, що при розробці маркетингової стратегії для СТОВ «Романів» не існує універсального рішення, яке могло б виступати своєрідним еталоном для всіх умов діяльності. Це пояснюється тим, що зовнішнє середовище, в якому функціонує підприємство, характеризується високою динамічністю та значним впливом різноманітних факторів, включаючи економічні, соціальні, технологічні та конкурентні умови. Врахування цих особливостей є критично важливим для формування ефективної маркетингової стратегії, здатної забезпечити стійкий розвиток товариства.

В умовах сучасного ринку перспективним рішенням для СТОВ «Романів» є застосування стратегії концентрованого зростання. Сутність цієї стратегії полягає у досягненні маркетингових цілей за рахунок максимальної інтенсифікації використання наявних ресурсів підприємства. Даний підхід є особливо ефективним для тих організацій, які ще не повністю реалізували потенціал своїх існуючих продуктів та ринкових сегментів, і дозволяє підвищити ефективність діяльності без необхідності значного розширення асортименту або виходу на нові ринки.

Водночас, за умови вибору інноваційної стратегії розвитку, СТОВ «Романів» має можливість досягти більш амбітних результатів. Така стратегія передбачає впровадження нових видів продукції, використання сучасних технологій у виробничому процесі, розвиток систем збуту та вдосконалення організаційної структури підприємства. Ефективність інноваційного підходу суттєво зростає, якщо його реалізовувати у контексті сучасних концепцій маркетингу, таких як маркетинг відносин, бенчмаркінг та аутсорсинг. Завдяки поєднанню цих інструментів підприємство зможе не лише зміцнити свої конкурентні позиції на ринку, а й суттєво підвищити впізнаваність бренду, оптимізувати процеси взаємодії з клієнтами та партнерами і забезпечити довгострокове стабільне зростання.

Варто підкреслити, що процес інтеграції концепції маркетингу взаємовідносин у діяльність СТОВ «Романів» є досить складним і багатограним, що обумовлено, перш за все, повільними темпами адаптації підприємства до впровадження інноваційних підходів загалом, а також недостатньо розвиненими маркетинговими структурами управління зокрема. Такий стан справ пояснюється історично сформованими управлінськими практиками та певною консервативністю організаційної культури, що потребує поетапного і системного підходу до реалізації концепції маркетингу відносин.

Першим етапом у процесі оцінки доцільності практичного впровадження концепції маркетингу відносин у СТОВ «Романів» є збір і систематизація первинної інформації. Це передбачає аналіз рівня розуміння керівництвом підприємства основних принципів даної концепції, виявлення мотиваційних факторів і причин можливого небажання або обмеженої готовності переорієнтувати виробничо-господарську діяльність на маркетингові засади. Серед ключових проблем, що гальмують впровадження концепції маркетингу відносин, слід виділити:

- недооцінку практичної значущості маркетингових підходів у процесі управління підприємством;
- недостатнє розуміння сутності та особливостей концепції маркетингу відносин;
- обмежене усвідомлення ролі кожного учасника ринку у формуванні загальної споживчої цінності.

Другим етапом оцінки потенціалу впровадження маркетингу відносин є аналіз взаємозв'язку підприємства з ринковим середовищем. Важливо відзначити, що структура клієнтської бази СТОВ «Романів» за останній період зазнала суттєвих змін, що було зумовлено нестабільним розвитком аграрного сектору та коливанням попиту на продукцію підприємства. Такий аналіз дозволяє визначити сегменти клієнтів, які найбільш чутливі до змін у маркетинговій політиці підприємства, та оцінити можливості формування довгострокових партнерських відносин.

Третім етапом оцінки доцільності впровадження концепції маркетингу відносин є визначення привабливості ключових постачальників для підприємства. Аналіз проводиться за низкою критеріїв, зокрема: якість товарів, закупівельна ціна, умови співпраці та рівень ділових взаємовідносин. Такий підхід дозволяє не лише оцінити потенціал для налагодження ефективних взаємин із постачальниками, але й сформулювати стратегію довгострокового співробітництва, яка забезпечить стабільність виробничих процесів та підвищить конкурентоспроможність СТОВ «Романів».

У процесі визначення типу ділових відносин особливе значення має показник частоти співпраці з партнерами, оскільки він дозволяє розділити постачальників на дві категорії: активних, які регулярно беруть участь у виробничому процесі та співпрацюють із підприємством на постійній основі, та пасивних, які взаємодіють переважно епізодично або за потреби. Проведене дослідження засвідчило, що СТОВ «Романів» має значний потенціал для побудови ефективної системи взаємовідносин із суб'єктами бізнес-середовища, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню рівня маркетингової активності підприємства та покращенню його позицій на ринку.

Слід зазначити, що ефективне впровадження концепції маркетингу взаємовідносин у аграрному секторі вимагає комплексного підходу та системи чітко визначених стратегічних рішень у сфері маркетингу партнерських відносин. Одним із ключових елементів реалізації цієї концепції є формування довгострокової лояльності як серед кінцевих споживачів, так і серед ринкових партнерів, а також підвищення споживчої та партнерської цінності продукції підприємства. Виходячи з цього, для досягнення високої ефективності необхідно розробити комплексну стратегію впровадження концепції маркетингу відносин, яка б передбачала чітке визначення ключових груп споживачів та партнерів, їхніх потреб і особливостей.

На нашу думку, реалізація концепції маркетингу взаємовідносин у СТОВ «Романів» повинна базуватися на ретельному сегментуванні споживачів, зокрема: кінцевих споживачів, організацій-споживачів, які закуповують

продукцію для подальшої переробки, та організацій-посередників, які реалізують продукцію на ринку. Зусилля підприємства слід спрямувати на максимальне задоволення потреб кожної групи, що дозволить формувати стабільний попит і підвищувати рівень довіри до компанії.

Крім цього, важливим інструментом підвищення ефективності бізнес-процесів СТОВ «Романів» може стати бенчмаркінг. Цей метод дозволяє здійснювати порівняльний аналіз власних продуктів, послуг і процесів із досягненнями провідних конкурентів, лідерів ринку та міжнародних компаній, що сприяє виявленню прогалин та запровадженню сучасних практик.

Варто зауважити, що наразі далеко не всі українські агропідприємства мають можливість придбати новітнє обладнання та технології провідних світових виробників, утримувати у штаті ІТ-фахівців та маркетинговий персонал. Проте для забезпечення стабільного розвитку бізнесу і підвищення ефективності діяльності необхідно постійно шукати нові інструменти управління. Одним із таких інструментів є аутсорсинг, який дозволяє підприємству залучати висококваліфікованих спеціалістів зовні для виконання спеціалізованих функцій, зокрема маркетингових та аналітичних, без необхідності формувати великий постійний штат. Використання аутсорсингу дає змогу СТОВ «Романів» підвищити гнучкість бізнес-процесів, зменшити витрати на утримання персоналу та швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Для глибшого розуміння основних можливостей та переваг застосування аутсорсингу на сільськогосподарських підприємствах доцільно детальніше розглянути його ключові види та напрями.

На сьогодні рівень використання інформаційних технологій у вітчизняному аграрному секторі залишається відносно низьким. Це зумовлено не лише недостатньо розвиненою сільською інфраструктурою, а й браком кваліфікованих кадрів у сільській місцевості. При цьому керування мережею, серверами, власними веб-сайтами та базами даних можна здійснювати дистанційно, що відкриває нові можливості для оптимізації управлінських процесів через аутсорсинг.

Логістичний аутсорсинг поки що не здобув широкого розповсюдження в Україні, проте транспортна галузь у країні розвинена досить добре. Це дозволяє сільськогосподарським підприємствам уникати необхідності створювати власний автопарк, орендуючи транспортні послуги або використовуючи лізингові механізми. Такий підхід забезпечує значну економію ресурсів і оптимізацію логістичних витрат.

Технологічний аутсорсинг відкриває доступ до передових виробничих технологій за відносно низьку вартість. Завдяки цьому підвищується родючість ґрунтів із застосуванням сучасних добрив, збільшується витривалість сільськогосподарських культур завдяки ефективним засобам захисту рослин, а також поліпшується якість готової продукції. Одним із новітніх напрямів технологічного аутсорсингу є використання безпілотних літальних апаратів (БПЛА). Вони застосовуються для обприскування полів, транспортування вантажів, моніторингу всіх фаз розвитку рослин, спостереження за станом полів та контролю за поведінкою худоби на пасовищах.

Маркетинговий аутсорсинг передбачає залучення спеціалізованих агентств для виконання маркетингових функцій підприємств, які не мають власного або достатньо кваліфікованого персоналу. Використовуючи цей інструмент, компанії можуть не створювати маркетинговий відділ із нуля, а передавати частину або повністю маркетингові операції стороннім фахівцям. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку, оптимізувати витрати та підвищувати ефективність просування продукції.

Таким чином, впровадження аутсорсингу у сільськогосподарському виробництві не лише забезпечує ефективний доступ до новітніх технологій та оптимізацію управлінських процесів, але й виступає потужним механізмом оновлення виробничих потужностей підприємства. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості бізнесу в умовах сучасного ринку.

Зупинимося на комплексі стратегічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності маркетингової діяльності досліджуваного підприємства.

Для покращення асортименту продукції СТОВ «Романів» доцільно посилити інноваційну діяльність. У сучасних умовах інновації відіграють ключову роль і мають стати основою для стабільного економічного розвитку та підвищення ефективності діяльності підприємства. Тільки на основі впровадження новітніх технологій, сучасних методів обробки та переробки продукції можливо досягти значного підвищення продуктивності сільськогосподарського виробництва та конкурентоспроможності продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Варто підкреслити, що в умовах сучасного ринку недостатньо виробляти просто якісну продукцію. Вона повинна відповідати вимогам споживачів, мати високу конкурентоспроможність та мати певну ринкову цінність. Тому процес просування нових видів продукції повинен обов'язково включати фахівців із маркетингу. Використання сучасних маркетингових інструментів дозволяє формувати сильний та впізнаваний бренд сільськогосподарського підприємства, який підвищує його конкурентні переваги та зміцнює позиції на ринку.

Згідно з проведеними аналітичними дослідженнями, доцільно рекомендувати СТОВ «Романів» оптимізувати структуру посівних площ. Зокрема, підприємству слід відмовитися від вирощування малорентабельних культур, таких як цукровий буряк, соняшник та гречка, та збільшити площі під зерновими культурами (пшениця, ячмінь, кукурудза), а також під соєю та ріпаком. Саме ці культури забезпечують основну частину прибутку підприємства та формують його економічну стабільність.

Такий підхід дозволить не лише підвищити фінансові показники діяльності СТОВ «Романів», але й створити стійку платформу для подальшого розвитку, впровадження інновацій та реалізації стратегічних маркетингових рішень у коротко- та довгостроковій перспективі.

Продукція СТОВ «Романів» перебуває на етапі переходу до зрілості життєвого циклу. Це означає, що виробничі потужності підприємства завантажені на 90 %, обсяги продажів є значними, прибутки стабільно високі, а на ціноутворення впливає ефект масштабу. Така ситуація дозволяє підприємству

реалізовувати продукцію за середніми ринковими цінами, підтримуючи стабільність доходів.

Для підвищення гнучкості цінової політики СТОВ «Романів» рекомендується посилити орієнтацію на споживача та застосовувати диференційовані ціни для різних сегментів ринку. Це дозволить більш ефективно враховувати потреби кінцевих споживачів, а також специфіку клієнтів-організацій, які закупають продукцію для переробки чи подальшого перепродажу. Крім того, підприємству доцільно використовувати методи нецінової конкуренції, зокрема у сфері реклами та зв'язків з громадськістю, оскільки формування позитивного громадського іміджу та довіри споживачів безпосередньо впливає на обсяги продажів і конкурентоспроможність продукції.

На даний момент СТОВ «Романів» реалізує близько 80 % продукції через непрямі канали збуту, що обмежує прямий контакт з кінцевими споживачами. У зв'язку з цим рекомендується розширити використання прямих каналів збуту, таких як продаж продукції безпосередньо на місцях виробництва, через онлайн-платформи та торгові біржі. Такий підхід дозволить підвищити рентабельність та забезпечити більш ефективне просування товару на ринку.

Для оптимізації політики розподілу продукції пропонується реалізувати наступні заходи:

- визначення перспективних ринків збуту, включаючи можливість експорту продукції за кордон та вихід на нові внутрішні ринки за допомогою портових посередників;
- визначення оптимального обсягу продукції для реалізації через кожен канал збуту з урахуванням попиту та потенційної рентабельності;
- пріоритетне виробництво продукції, що користується найбільшим попитом на ринку, що забезпечить стабільність продажів та підвищення доходів;
- аналіз врожайності та ринкових цін на сільськогосподарські культури за попередній рік для визначення оптимальних посівних площ, що дозволить раціонально розподілити ресурси та підвищити ефективність виробничої діяльності.

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності системи розподілу, зміцненню конкурентних позицій СТОВ «Романів» на ринку та забезпечить стійкий розвиток підприємства у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

На даному етапі основною проблемою СТОВ «Романів» є недостатньо розвинена маркетингова комунікаційна політика. Стратегія просування продукції повинна бути спрямована на формування позитивного іміджу підприємства, підвищення зацікавленості та лояльності споживачів до його продукції, а також на здатність чітко відрізнити себе від конкурентів.

Серед ключових заходів у рамках комунікаційної політики слід виділити:

- розміщення білбордів на в'їздах до населених пунктів, де функціонує підприємство, з інформаційними та рекламними повідомленнями;
- розвиток інтернет-продажів: створення власного веб-сайту та розміщення реклами на популярних онлайн-платформах і сільськогосподарських біржах;
- підтримка ефективних зв'язків з громадськістю, включаючи рекламу та соціальні ініціативи, спрямовані на покращення добробуту села, де розташоване підприємство, через спонсорську діяльність.

Програма розвитку маркетингової комунікаційної політики досліджуваного підприємства представлена у таблиці 3.1.

Для підвищення ефективності маркетингової діяльності СТОВ «Романів» необхідно забезпечити належне фінансування маркетингового підрозділу та виділити ресурси на проведення різноманітних маркетингових заходів.

Таблиця 3.1. – Програма маркетингової комунікаційної політики
СТОВ «Романів»

Складові програми	Заходи
1	2
1. Цілі комунікаційної політики	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення впізнаваності бренду «Романів» як сільськогосподарського виробника; - створення позитивного іміджу надійного, сучасного агропідприємства з елементами інновацій; - залучення нових партнерів – постачальників, покупців сировини та продукції (зерно, молоко тощо); - підтримка лояльності місцевої громади (соціальна відповідальність, інфраструктурні ініціативи).

Продовження таблиці 3.1

1	2
2. Цільові аудиторії	<ul style="list-style-type: none"> - агробізнес-партнери: інші фермери, сільськогосподарські кооперативи, переробні компанії; - споживачі/покупці: підприємства, які купують зерно, молоко; локальні молочні або харчові підприємства; - громада: жителі навколишніх сіл, місцева влада – для побудови соціального капіталу; - інвестори / державні програми: державна підтримка інвестицій.
3. Канали комунікації	<ul style="list-style-type: none"> - прямі B2B комунікації: зустрічі, презентації для потенційних партнерів, участь у аграрних ярмарках / виставках; - діджитал-комунікації: веб-сайт або лендінг, який демонструє продукцію, технології, соціальну активність; соціальні мережі – розповіді про фермерське життя, технології, екологічні підходи; контент-маркетинг – публікації про автоматизацію, сталий розвиток; - медіапартнерства: співпраця з аграрними виданнями, сайтами, журналами; - PR, комунікації зі ЗМІ: організувати прес-візити на ферми, робити публікації про успіхи, соціальні проекти; - соціальна відповідальність: інформування громади через місцеві ЗМІ, участь у проєктах соціальної інфраструктури.
4. Повідомлення, ключові меседжі	<ul style="list-style-type: none"> - «сучасне фермерське господарство з традиціями» – поєднання інновацій та класичного агробізнесу; - «якісна сировина» – зерно, молоко; - «екологічна відповідальність» – підтримка сталого землекористування, охолодження ферм, турбота про добробут тварин; - «соціальний розвиток» – підтримка сіл; - «надійний партнер для бізнесу» – прозорість, партнерські відносини, стабільні поставки.
5. Інструменти та тактики	<ul style="list-style-type: none"> - створення бренду (логотип, візуальний стиль); - контент-план для соціальних мереж: фото фермерського життя, відео про процеси, «за кадром» виробництва; - інфографіки про продуктивність, технології, екологічні показники – для залучення B2B-партнерів; - корпоративні події: «дні відкритих дверей» на фермах для партнерів, спонсорські ініціативи в місцевих громадах; - листи, email-розсилки для партнерів, клієнтів, потенційних інвесторів.
6. Бюджет і ресурси	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація витрат: більше використовувати digital (соціальні мережі, сайт), менше – дорогих медіа кампаній; - частина витрат може бути пов'язана з PR-подіями – використати локальні ресурси та партнерства; - розгляд можливості отримання участі в державних програмах підтримки агросектору, частина з яких може покривати комунікаційні активності через проєкти розвитку.
7. Оцінка ефективності (метрики)	<ul style="list-style-type: none"> - кількість партнерів, залучених після комунікаційних активностей; - кількість нових клієнтів, контрактів; - активність у соціальних мережах; - відвідуваність сайту, перегляди контенту. - вимірювання репутації: опитування серед місцевої громади, партнерів.

Примітка. Сформовано на основі власних досліджень

Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підвищити результативність маркетингової роботи та зміцнити конкурентні позиції підприємства. Незважаючи на значні інвестиції у маркетингову складову діяльності, це сприятиме збільшенню прибутковості та забезпечить стійкий розвиток СТОВ «Романів».

3.2. Управління розвитком маркетингового потенціалу підприємства

На процес формування маркетингового потенціалу аграрного підприємства значний вплив мають різні чинники, серед яких можна виділити основні:

- сільськогосподарська продукція відноситься до товарів першої необхідності та має обмежений термін зберігання, що робить її стратегічною у контексті забезпечення продовольчої безпеки;

- сезонний характер виробництва сировини: вирощування базової сільськогосподарської продукції відбувається переважно у весняно-літній період, тоді як виробництво кінцевої продукції може здійснюватися протягом усього року. Це вимагає правильного організаційного взаємозв'язку між сільськогосподарськими та переробними підприємствами;

- необхідність використання сучасних інноваційних технологій у виробництві агропромислової продукції для підвищення ефективності та конкурентоспроможності;

- високий рівень конкуренції на ринку та відсутність чіткої диференціації товарів потребують постійної взаємодії служб агромаркетингу з кінцевими споживачами.

З огляду на результати аналітичної оцінки маркетингового забезпечення діяльності СТОВ «Романів», пропонуємо підхід до управління розвитком його маркетингового потенціалу, який дозволяє системно інтегрувати управлінські, виробничі та маркетингові функції для забезпечення стабільного зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства (рис. 3.1).



Рисунок 3.1. Управління розвитком маркетингового потенціалу СТОВ «Романів»

Примітка. Сформовано на основі власних досліджень

Розглянемо детальніше подані на рисунку етапи.

1. Розробка цілей конкурентного розвитку підприємства.

Мета: визначити, як СТОВ «Романів» може зміцнити свої позиції на ринку та збільшити конкурентоспроможність.

Шляхи реалізації:

- визначення стратегічних цілей: збільшення обсягів виробництва, вихід на нові ринки, підвищення якості продукції;

- формування конкретних показників для оцінки конкурентної переваги.

Основна ціль для СТОВ «Романів»: підвищити частку продажу зернових культур на регіональному ринку на 15 % протягом 2 років, вийти на співпрацю з новими переробними підприємствами.

2. Оцінка маркетингового потенціалу підприємства.

Мета: виявити внутрішні ресурси та можливості для розвитку

маркетингової діяльності.

Шляхи реалізації:

- аналіз виробничих потужностей, кадрового складу, фінансів, технологій;
- вивчення поточного стану збуту та каналів реалізації продукції;
- оцінка бренду та впізнаваності на ринку.

Результат оцінки: виявлено, що СТОВ «Романів» має достатньо зернових потужностей, але слабкі контакти з кінцевими споживачами та відсутній власний бренд.

3. Аналіз потенційних напрямів розвитку маркетингової діяльності підприємства.

Мета: знайти найбільш перспективні шляхи для підвищення ефективності маркетингу.

Шляхи реалізації:

- оцінка ринкових тенденцій і потреб клієнтів;
- виявлення нових каналів збуту (онлайн-продаж, співпраця з переробниками);
- пошук можливостей для диференціації продукції.

Результат аналізу: виявлено потенціал для прямого продажу зерна фермерським господарствам через інтернет-платформи та створення бренду.

4. Обґрунтування і вибір стратегій можливих напрямів розвитку підприємства.

Мета: вибрати оптимальні стратегії для зміцнення позицій СТОВ «Романів» на ринку.

Шляхи реалізації:

- порівняння альтернативних стратегій (збільшення обсягів виробництва, підвищення якості, розширення ринків, оптимізація внутрішніх процесів).
- вибір стратегій, що максимально відповідають цілям підприємства і ресурсам.

Обрана стратегія для СТОВ «Романів»: розвиток бренду та вихід на нові регіональні ринки через прямі продажі та співпрацю з переробними

підприємствами.

5. Оцінка ефективності вибраних стратегій.

Мета: перевірити, наскільки обрана стратегія здатна принести очікувані результати.

Шляхи реалізації:

- прогнозування фінансових результатів і ринкових показників;
- розрахунок очікуваної рентабельності і приросту частки ринку.

Прогноз: після запуску прямого продажу і брендового маркетингу обсяг продажу продукції може зрости на 20 %, а доходи – на 15 %.

6. Формування інструментів реалізації вибраних стратегій підприємства.

Мета: створити практичні механізми для реалізації стратегії.

Шляхи реалізації:

- розробка ефективного маркетингового комплексу (товар, ціна, просування, розподіл);
- впровадження CRM-системи для роботи з клієнтами;
- організація рекламних кампаній та участь у виставках.

Основні механізми реалізації стратегії: створення веб-сайту та сторінки в соцмережах, запуск акцій для нових клієнтів, навчання персоналу для роботи з новими каналами продажу.

7. Прогноз розвитку вибраних стратегій підприємства.

Мета: оцінити довгострокові результати від реалізації стратегії.

Шляхи реалізації:

- визначення сценаріїв розвитку ринку і реакції клієнтів;
- розрахунок очікуваних фінансових показників на 2-3 роки.

За результатами реалізації обраних стратегій очікується: зростання частки ринку продукції підприємства та кількості постійних клієнтів.

8. Контроль і корегування стратегій розвитку підприємства.

Мета: забезпечити адаптивність стратегії до змін на ринку та всередині підприємства.

Шляхи реалізації:

- моніторинг виконання КРІ і обсягів продажу;
- виявлення відхилень від плану і оперативне внесення змін;
- зворотній зв'язок з клієнтами та партнерами.

Результат контролю: якщо прямі продажі не приносять очікуваного приросту, можлива корекція – зміна каналів збуту або розширення асортименту продукції.

Також, як зазначалося раніше, стратегічно важливим і доцільним кроком для СТОВ «Романів» є впровадження бенчмаркінгу. Це дозволяє підвищити ефективність управління підприємством, оптимізувати витрати та зміцнити його конкурентні позиції на ринку, порівнюючи власні процеси та показники з найкращими практиками лідерів галузі.

Наведемо основні переваги бенчмаркінгу:

1) порівнюючи свої показники з найкращими господарствами, підприємство може: виявити «слабкі місця» у технологіях вирощування; оптимізувати структуру посівних площ; покращити ефективність використання техніки, добрив та ЗЗР; скоротити втрати врожаю;

2) бенчмаркінг допомагає визначити: де ресурси використовуються нерационально; у яких операціях витрати можна зменшити без шкоди для урожайності; які технології чи методи є економічно вигіднішими;

3) аналізуючи лідерів галузі, підприємство може: запроваджувати ефективніші стандарти якості; покращити післязбиральну доробку й зберігання продукції; вивчити досвід успішного виходу на ринки (у т.ч. експортні);

4) порівняння зі схожими господарствами дає розуміння: які показники очікують переробники, трейдери та споживачі; які напрями розвитку найбільш перспективні; у які технології варто інвестувати;

5) бенчмаркінг забезпечує: більш точне планування бюджетів; адекватну оцінку ризиків; реалістичніший прогноз урожайності та рентабельності.

Загалом, впровадження сучасних управлінських і маркетингових технологій сприятиме покращенню ефективності бізнес-процесів СТОВ «Романів» та підвищенню його конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

Необхідність утримання стійких ринкових позицій, протистояння конкуренції та задоволення потреб споживачів безпосередньо пов'язана з активністю підприємства у сфері маркетингу. Маркетинг розглядається як важливий компонент ділової активності та водночас інструмент реалізації маркетингових рішень у процесі виробничо-господарської діяльності підприємства. Завдяки ефективній маркетинговій діяльності компанія отримує можливість активно впливати на зміни в маркетинговому середовищі, а не пасивно реагувати на них. Від рівня активізації маркетингової роботи залежать ринкові перспективи підприємства, його конкурентоспроможність, а також потенціал залучення нових і утримання наявних клієнтів.

Діяльність сільськогосподарських підприємств у мінливих ринкових умовах супроводжується появою нових явищ і тенденцій, що потребують комплексного вивчення та аналізу. Розвиток агропродовольчого ринку змушує аграрні підприємства активніше використовувати маркетингові інструменти та адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Функціонування агропромислових формувань ринкової орієнтації диктує необхідність застосування чіткої економічно обґрунтованої системи маркетингу. Це вимагає інноваційного розвитку вітчизняного аграрного сектору та його адаптації до ринкових умов, що й визначило актуальність теми даної кваліфікаційної роботи.

У рамках аналітичних досліджень ринку сільськогосподарської продукції проведено формування рейтингів підприємств Волинської області за основними показниками діяльності та створена конкурентна карта регіонального ринку. Дослідження дозволили систематизувати сильні та слабкі сторони, можливості і загрози для розвитку аграрних підприємств Волинської області, що є важливим для планування стратегії розвитку та підвищення ефективності діяльності.

Основними цілями створення і функціонування СТОВ «Романів» є вирощування, переробка та реалізація конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції, а також задоволення соціально-економічних

потреб працівників товариства на основі отриманого прибутку. Аналіз основних показників господарської діяльності СТОВ «Романів» засвідчив, що за більшістю показників спостерігається тенденція до їхнього зростання. Зокрема, відзначено збільшення чистого та валового прибутку, що зумовлено зростанням обсягів виробництва товарної продукції, а відповідно – підвищенням доходів від її реалізації.

Встановлено, що на підприємстві відсутня спеціалізована маркетингова служба, а маркетингові функції виконуються вищим керівництвом. Проведена оцінка рівня функціонального забезпечення маркетингової діяльності СТОВ «Романів». Комплексна діагностика маркетингового управління підприємством включала оцінку чотирьох основних інструментів маркетингової діяльності.

Аналіз товарної політики підприємства свідчить, що його діяльність охоплює як рослинництво, так і тваринництво. За останні п'ять років спостерігається стабільна тенденція до збільшення обсягів випуску продукції майже за всіма її видами. Продукція підприємства характеризується високою якістю та екологічною безпекою, а асортимент є збалансованим і відповідає ринковим запитам споживачів. Аналіз цінової політики показав, що підприємство забезпечує собі достатньо високий рівень прибутку завдяки застосуванню ефективних методів ціноутворення та стратегій, що використовуються в діяльності. Аналіз політики розподілу засвідчив, що основна реалізація продукції здійснюється через посередників, тобто через непрямі канали збуту. Підприємство здійснює коригування обсягів виробництва окремих видів продукції залежно від змін кон'юнктури ринку. Водночас виявлено, що політика просування СТОВ «Романів» є недостатньо ефективною, що пояснюється відсутністю спеціальної маркетингової служби на підприємстві.

Дослідження маркетингового середовища показало, що СТОВ «Романів» функціонує в умовах нестабільного ринку та зазнає значного впливу макро- і мікрофакторів. Проте підприємство займає сильні й стабільні позиції на ринку та має численні можливості для подальшого розвитку та розширення діяльності.

Обґрунтовано комплекс заходів щодо вдосконалення управління маркетинговою активністю СТОВ «Романів». Запропоновано стратегічні рішення для кожної складової маркетингового комплексу та визначено три основні напрями активізації діяльності: маркетинг відносин, бенчмаркінг і аутсорсинг. Виявлено, що однією з ключових проблем планування, організації та контролю маркетингової діяльності є відсутність фахівців із маркетингу, тобто спеціалізованої маркетингової служби, та запропоновано алгоритм її створення. Рекомендовано впровадження сучасних маркетингових інформаційних систем та розроблено програму маркетингової комунікаційної політики для підвищення ефективності маркетингового управління.

В рамках системи організаційно-інформаційного забезпечення, структурні елементи якої охоплюють усі напрями діяльності підприємства, запропоновано механізм управління маркетинговим потенціалом СТОВ «Романів».

Впровадження запропонованого комплексу заходів дозволить СТОВ «Романів» оцінювати ефективність формування структурних елементів маркетингового механізму, раціонально використовувати наявний маркетинговий потенціал і забезпечити розвиток підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоус С., Калита Н. Удосконалення маркетингової діяльності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-75>
2. Красовський О., Стадник В. Науково-методичні підходи маркетинг-менеджменту в управлінні розвитком ринкового потенціалу підприємства. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 266-272. URL : [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(35\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(35))
3. Храпкіна В. В., Бухтєєва Т. В. Сучасні тренди маркетингу в умовах війни. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. № 1(15). С. 362-373. URL : <https://doi.org/10.32750/2025-0132>
4. Олійник О. В., Іваненко В. О. Маркетинговий потенціал промислових підприємств України. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2016. № 1. С. 97-103.
5. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Формування комплексної системи маркетингу на підприємстві. *Вчені записки Таврійського національного університету. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Т. 31(70). № 1. С. 102-109. URL : <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/2937>
6. Лищенко М. О., Макаренко Н. О. Теоретичні основи маркетингової концепції управління та формування стратегії розвитку підприємства в умовах сталості. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 33-40. URL : <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-5>
7. Ратушна Ю. Л. Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу. *Інвестиції : практика та досвід*. 2020. № 15-16. С. 111-115. URL : http://www.investplan.com.ua/pdf/15-16_2020/20.pdf
8. Лищенко М. О., Гуляєва В. В., Васильченко О. В. Система організації та управління маркетингом на підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 4 (21). С. 258-265. URL : https://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/21_2019/42.pdf

9. Багорка М., Юрченко В. Концептуальні основи розвитку менеджменту маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-65>
10. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Фісун Ю. В., Крапко О. М. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник. Київ : НАУ, 2022. 204 с.
11. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 611 с.
12. Буняк Н.М. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі України, 2022. 180 с.
13. Гурбик Ю., Сальнікова М., Курган П. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/9>
14. Процишин Ю. Т. Стратегічний маркетинг : електронний навчальний посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 146 с. URL : https://marketing.wunu.edu.ua/wp-content/uploads/Посібник_Стратегічний-маркетинг_Процишин.pdf
15. Белова Т. Г., Крайнюченко О. Ф., Никоненко А. В. Оцінювання можливостей розвитку підприємства за матрицею І. Ансоффа. *Держава та регіони*. Серія : Економіка та підприємництво. 2025. Вип. 1 (135). С. 78-81. URL: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2025-1-13>
16. Окландер М. А., Кірносорова Н. В. Маркетингова товарна політика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 246 с.
17. Окландер М. А., Чукурна О. П. Маркетингова цінова політика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 284 с.
18. Розумей С., Ніколаєнко І., Лелека О. Формування ефективної маркетингової політики розподілу продукції підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-43>
19. Ільченко Т., Помазан Л. Маркетингова комунікаційна політика : сутність та особливості на промисловому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-47>

20. Терент'єва Н. В., Павельчук Є. О. Інтегровані маркетингові комунікації як чинник ефективного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6, Том 1. С. 249-252.

21. Білошапка Ю. Маркетингова діяльність суб'єктів аграрного бізнесу: особливості управління та напрями вдосконалення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 1. С. 111-117.

22. Багорка М. О. Комплексна аналітична оцінка маркетингової діяльності підприємств як основа прийняття антикризових управлінських рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2023. № 1-2 (84-85). С. 91-102.

23. Король Ю., Письмак В. Розвиток маркетингового потенціалу аграрних підприємств. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. Вип. 3. С. 394-400. URL : <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-56>

24. Дацюк Д. М., Безух В. О. Інтегрованість маркетингу із загальною системою управління підприємством. *Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій* : матеріали II Міжнародної наук.-практ. інтернет-конф. (2 травня 2025 р.). Луцьк : ЛНТУ, 2025. С. 20-21.

25. Безух В. О., Дацюк Д. М. Тенденції розвитку маркетингової діяльності підприємств. *Економіка підприємства: теорія та практика* : Матеріали XIV Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. здоб. вищої освіти та молодих вчених (21 березня 2025 р.). Луцьк: ВІП ЛНТУ, 2025. С. 77-78.

26. Іщук М. А., Голуб Х. А. Перспективи розвитку аграрного сектору України в контексті економічних та геополітичних викликів. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія : Економіка і управління Том 36 (75). № 2. 2025. С. 21-27. URL : https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/36_75_2/6.pdf

27. Головне управління статистики у Волинській області. URL : <http://www.lutsk.ukrstat.gov.ua>

ДОДАТКИ

Додаток А



Рисунок А. 1. Компоненти управління маркетинговою діяльністю
Примітка. Сформовано на основі [8]

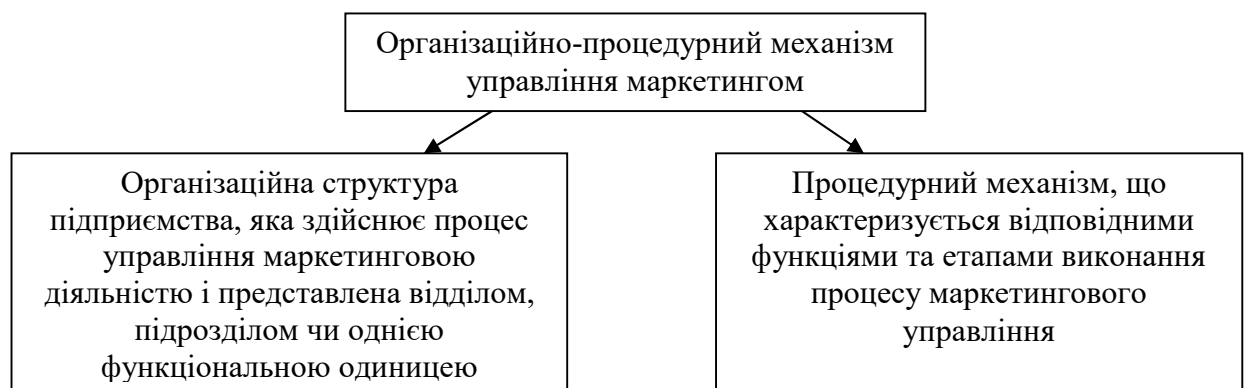


Рисунок А. 2. Структура організаційно-процедурного механізму
маркетингового управління
Примітка. Сформовано на основі [8; 9]

Додаток Б

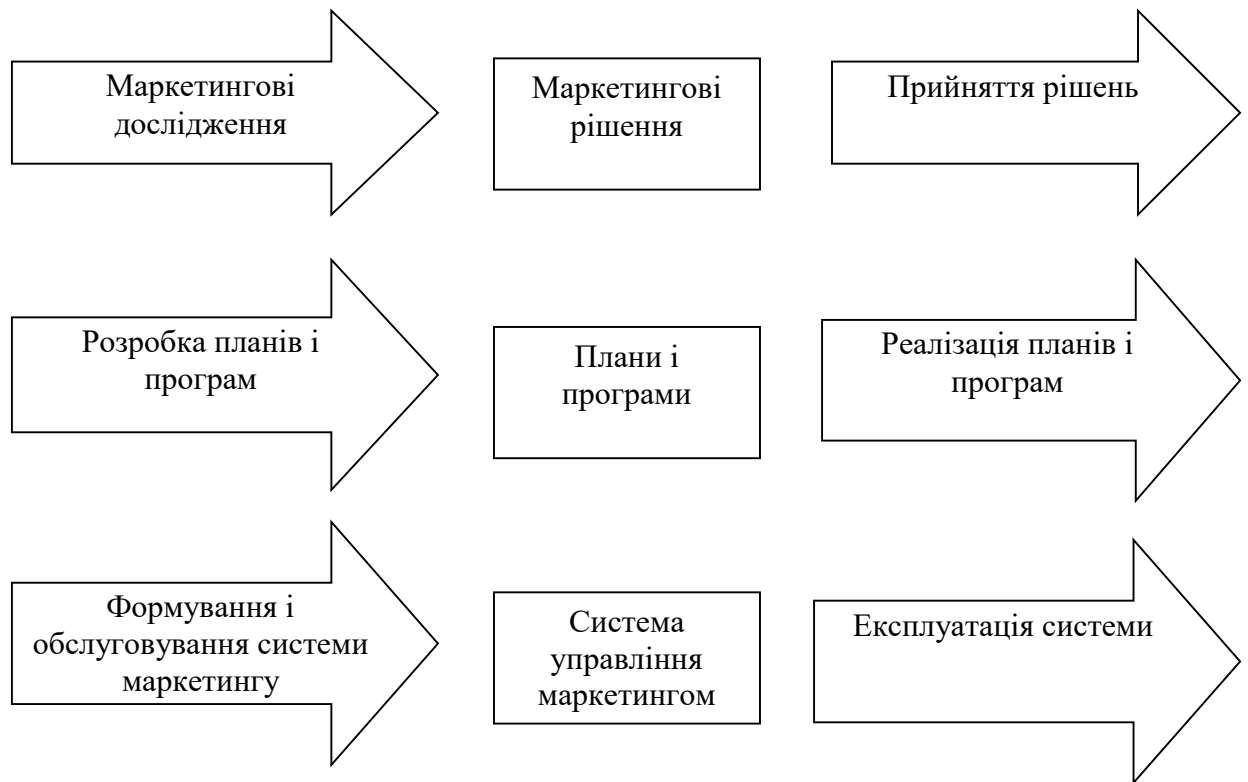


Рисунок Б. 1. Складові управління маркетингом *

* Стрілками позначено види діяльності, а прямокутниками – елементи управління маркетингом

Примітка. Сформовано на основі [9]

Додаток В



Рисунок В. 1. Схема розгортання цілі підприємства в ціль та завдання маркетингової діяльності

Примітка. Сформовано на основі [14]

Додаток Г

Відносна частка ринку

Темпи зростання галузі	високі	«Зірка» Інтенсифікація маркетингових зусиль для підтримки або збільшення частки ринку	«Важка дитина» Інтенсифікація маркетингових зусиль або вихід із ринку
	низькі	«Дійна корова» Використання прибутку для підтримки СПП, що зростають, та наявного стану	«Собака» Зменшення маркетингових зусиль або продаж
		велика	мала

Рисунок Г. 1. Матриця «Бостон консалтинг груп»

Примітка. Сформовано на основі [14]

Таблиця Г. 1. – Типи маркетингового контролю

Типи контролю	Основні відповідальні за його проведення	Мета контролю	Прийоми та методи контролю
Контроль за виконанням річних планів	Вища та середня ланка управління	Перекопатися у досягненні запланованого	– аналіз можливостей збуту; – аналіз частки ринку; – аналіз співвідношення між витратами на маркетинг і збутом; – виявлення ставлення споживачів.
Контроль за прибутковістю	Контролер маркетингу	Визначити, на чому підприємство заробляє гроші, а на чому їх втрачає	Оцінка рентабельності діяльності в розбивці по товарах, територіях, сегментах ринку, торговельних каналах та обсягах замовлень.
Стратегічний контроль	Вища ланка керівництва. Ревізор маркетингу	Вияснити, чи справді підприємство використовує усі маркетингові можливості та наскільки ефективно воно це здійснює	Ревізія маркетингу.

Примітка. Сформовано на основі [12]

Додаток Д

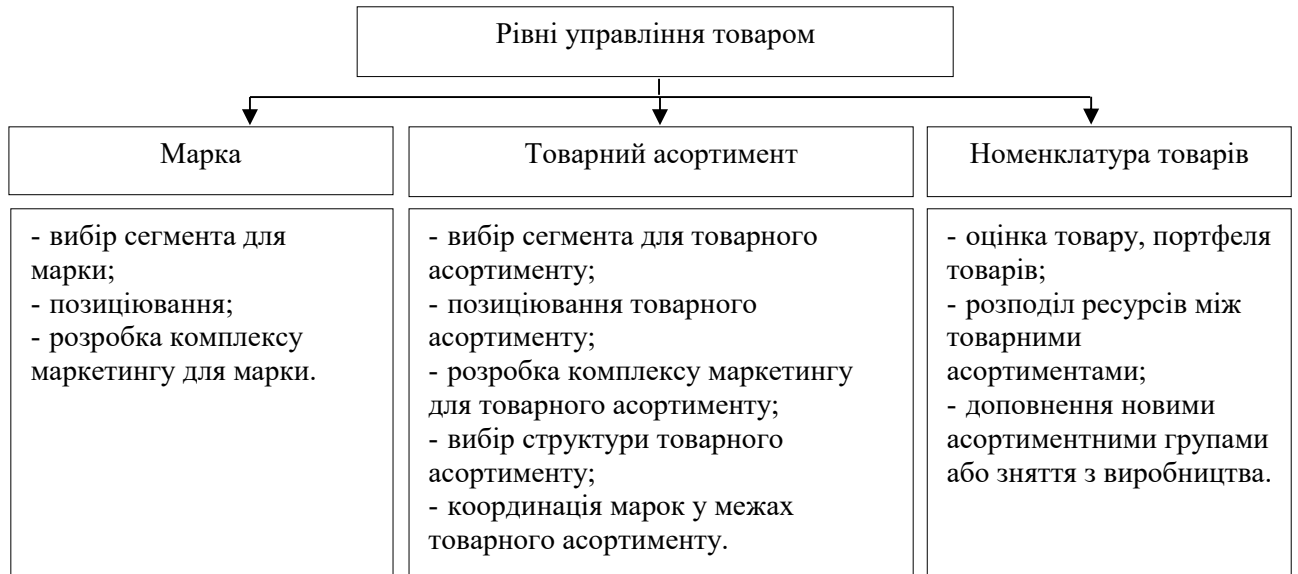


Рисунок Д. 1. Система управління товаром

Примітка. Сформовано на основі [16]

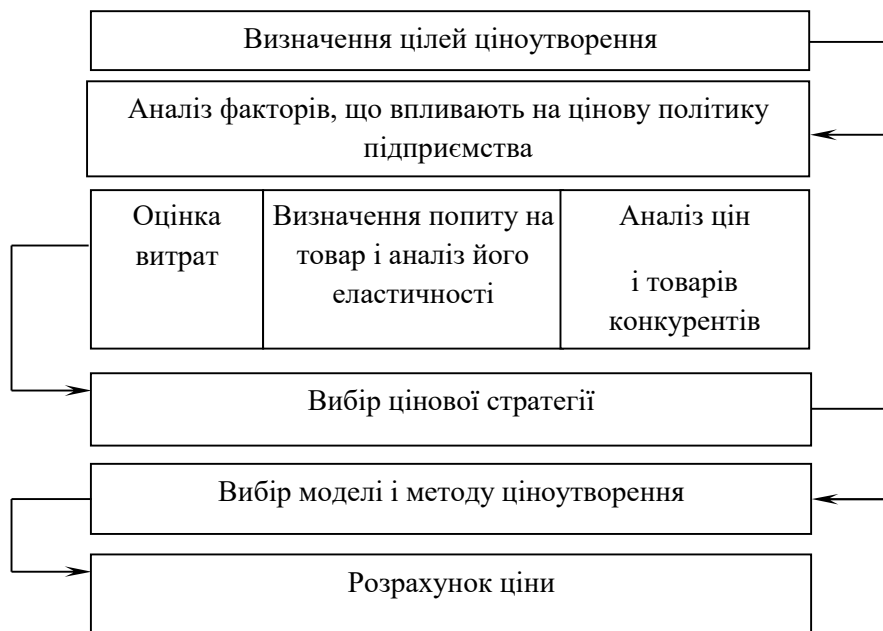


Рисунок Д. 2. Процес встановлення вихідної ціни на товар

Примітка. Сформовано на основі [17]

Додаток Е



Рисунок Е. 1. Ключові фактори успіху підприємства у сфері збуту

Примітка. Сформовано на основі [18]

Додаток Ж

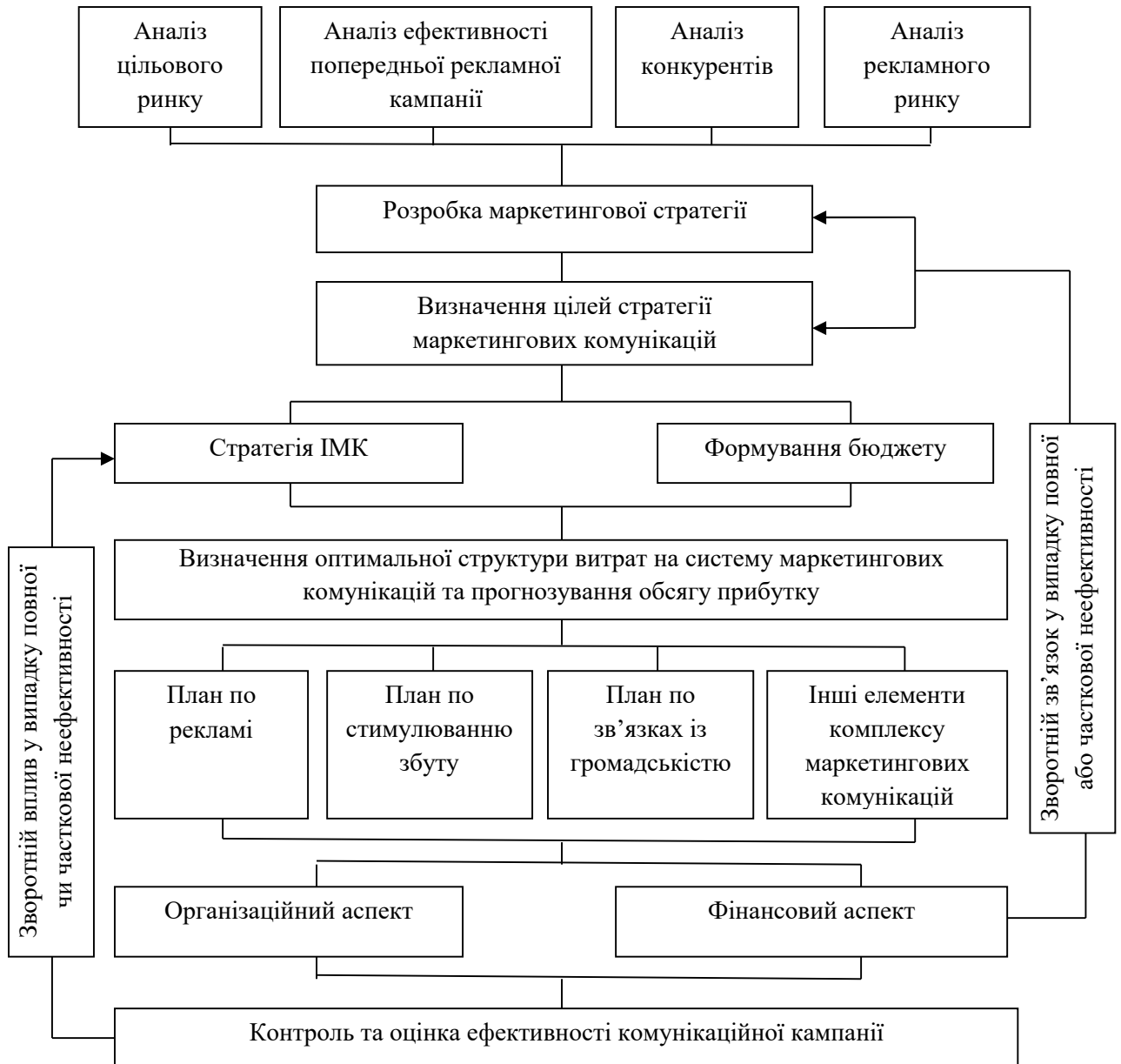


Рисунок Ж. 1. Модель управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями

Примітка. Сформовано на основі [20]

Додаток И

Таблиця И. 1. – Зміна розподілу діючих сільськогосподарських підприємств Волинської області за розміром сільськогосподарських угідь у 2024 р. порівняно з 2020 р.

Групи підприємств	2020 рік				2024 рік			
	Всього одиниць	% до загальної кількості	Площа сільськогосподарських угідь, га	% до загальної кількості сільськогосподарських угідь підприємств	Всього одиниць	% до загальної кількості	Площа сільськогосподарських угідь, га	% до загальної кількості сільськогосподарських угідь підприємств
Підприємства, що мали сільськогосподарські угіддя	841	89,6	227321	1000	853	86,1	241715	100
У тому числі площею, га								
До 50	526	56,0	9133	4,0	145	14,7	435	0,2
51-100	70	2,5	4880	2,1	123	12,4	964	0,4
101-500	137	14,6	31907	14,0	487	49,2	44305	18,3
501-1000	45	4,8	32655	14,4	32	3,2	22693	9,4
1001-2000	38	4,0	56841	25,0	36	3,6	50882	21
2001-3000	15	1,6	37488	16,1	13	1,3	30588	12,7
3001-4000	5	0,5	17192	7,6	8	0,8	28408	11,8
4000-10000	5	0,5	38225	16,8	9	0,9	63430	26,2
Підприємства, що не мали сільськогосподарських угідь	98	10,4	0	0	138	13,9	0	0
Всього підприємств	939	100	227321	100,0	991	100,0	241715	100,0

Примітка. Сформовано на основі [27]

Додаток К

Таблиця К. 1. – PRESTCOM-аналіз ринку сільськогосподарської продукції
Волинської області

Чинники		Деталізація чинників	Характеристика рівня впливу чинника		
			високий	середній	низький
P	<i>Політичні</i>	- політична стабільність (нестабільність) - податковий клімат - залежність від державної підтримки	+		
R	<i>Регуляційні</i>	- регулювання зайнятості АПК - стимулюючі заходи щодо збільшення кількості робочих місць - стимулювання інноваційно-інвестиційної привабливості галузі - тінізація каналів збуту продукції - розробка заходів щодо нарощення експортного потенціалу	+		+
E	<i>Економічні</i>	- довго- та короткострокове фінансування - розвиток страхування галузі - стабільність валюти - рівень інфляції - стихійність у формуванні цін на с/г продукцію	+	+	+
S	<i>Соціальні</i>	- захист прав та свобод працівників села - рівень доходів сільського населення - регулювання земельних та майнових відносин - утілення програм розвитку села - оперативність розв'язання проблем - відтік працездатного населення - збереження традицій та цінностей сільських територій	+	+	+
T	<i>Технологічні</i>	- запровадження інноваційних технологій - розвиток інформаційних технологій - рівень присутності застарілої матеріально-технічної бази		+	
C	<i>Конкурентні</i>	- інтенсивність конкуренції в галузі - інтенсивність конкуренції з боку товарів-субститутів - рівень конкуренції з боку іноземних товарів		+	
O	<i>Організаційні</i>	- розвиток системи відносин із іншими галузями - запровадження сучасних методів управління - інтеграція маркетингової складової в управління діяльністю		+	+
M	<i>Ринкові</i>	- розвиток інфраструктури агроринку - рівновага попиту та пропозиції на ринку - можливість диверсифікації продукції		+	+

Примітка. Сформовано за результатами проведених досліджень

Продовження додатку К

Таблиця К. 2. – Рейтинги сільськогосподарських підприємств Волинської області за основними показниками діяльності за даними 2024 р.

Назва підприємства	С/г угіддя, га	Посівна площа, га	Виробництво зернових та зернобобових культур, ц/га	Урожайність зернових культур, ц/га	Чистий дохід від усієї діяльності, тис. грн	Рівень рентабельності, %
ТзОВ «П'ятидні»	1	1	2	9	2	8
ДП «Агрофірма Луга-Нова»	2	2	1	4	1	10
СГТзОВ «Городище»	3	3	3	5	3	9
ТзОВ «Веселе-Агро»	4	4	4	12	4	19
СГПП «Дружба»	5	5	6	8	9	1
СГПП «Рать»	6	6	7	7	8	2
СГТзОВ ім. ЛесіУкраїнки	7	8	16	17	17	6
ТзОВ «Прогрес»	8	10	10	11	6	12
ПрАТ «Агросвіт-Волинь»	9	7	5	3	11	15
ПОСП ім. Шевченка	10	11	11	13	10	4
СГПП «Несвіч»	11	9	9	14	14	7
СВК «Дружба»	12	15	18	15	5	17
СВК «Урожай»	13	13	17	16	16	3
СТОВ «Романів»	14	12	13	10	12	14
ТзОВ «Лан-Волинь»	15	17	21	19	18	20
ТзОВ «Волинь-Захід»	16	16	19	20	7	13
СГТзОВ «Лище»	17	20	8	6	15	5
СТзОВ «Дружба»	18	14	12	21	13	11
СГВК «Піддубці»	19	18	15	1	19	18
ТОВ «СП Волинь»	20	19	14	2	20	21
СГВК «Забужжя»	21	21	20	18	21	16

Примітка. Сформовано за результатами проведених досліджень

Продовження додатку К

Таблиця К. 3. – Матриця конкурентної карти ринку сільськогосподарської продукції у Волинській області

Зміна частки ринку	Частка ринку	Класифікаційні групи			
		лідери ринку	підприємства з сильною конкурентною позицією	підприємства із слабкою конкурентною позицією	аутсайдери ринку
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко поліпшується		ДП «Агрофірма Луга-Нова»	ТзОВ «Веселе-Агро»	ТзОВ «Прогрес»	ТзОВ «Лан-Волинь»
Підприємства з конкурентною позицією, що поліпшується		ТзОВ «П'ятидні»	ПОСП ім. Шевченка, СГПП «Несвіч», СТОВ «Романів»	СВК «Піддубці»	-
Підприємства з конкурентною позицією, що не змінилася		СГПП «Дружба»	СГТзОВ «Лище», СГТзОВ ім. ЛесіУкраїнки	СВК «Урожай»	ТОВ «СП Волинь»
Підприємства з конкурентною позицією, що погіршується		СГПП «Рать»	ПрАТ «Агросвіт-Волинь»	ТзОВ «Волинь-Захід»	СВК «Забужжя»
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується		СГТзОВ «Городище»	СТзОВ «Дружба»	СВК «Дружба»	-

Примітка. Сформовано за результатами проведених досліджень

Додаток Л

Таблиця Л. 1. – Сильні і слабкі сторони, а також можливості і загрози
сільськогосподарських підприємств Волинської області

Можливості:	Загрози:
<ul style="list-style-type: none"> - дотації для аграрних підприємств; - виробництво екологічно чистої сільськогосподарської продукції; - розробка нормативної бази для АПК; - збільшення попиту на сільськогосподарську продукцію; - збільшення рівня цін на продукцію; - використання аутсорсингу. 	<ul style="list-style-type: none"> - політична і економічна нестабільність; - слабкий розвиток інфраструктури аграрного ринку; - недостатність внесення органічних добрив через скорочення поголів'я худоби. - відсутність належної державної підтримки агропромислового сектору.
Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<ul style="list-style-type: none"> - зростання прибутковості підприємств; - підвищення конкурентоспроможності продукції; - зростання ефективності використання земель сільськогосподарським підприємством; - зростання врожайності вирощуваних культур. 	<ul style="list-style-type: none"> - низький рівень організації маркетингової діяльності; - значна технологічна відсталість підприємства; - низький рівень заробітної плати порівняно з іншими галузями; - неналежна увага приділяється підприємством політиці збуту та просування.

Примітка. Сформовано за результатами проведених досліджень

Додаток М

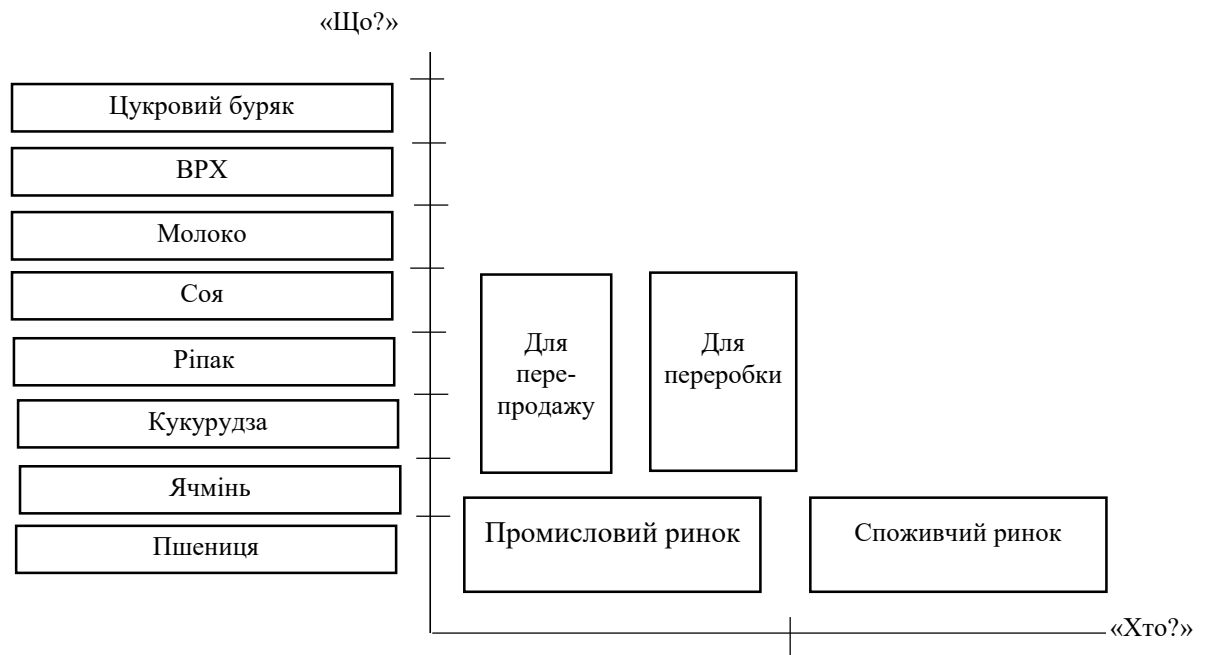


Рисунок М. 1. Макросегментація базового ринку для СТОВ «Романів»

Примітка. Сформовано за результатами проведених досліджень

Додаток Н

Таблиця Н. 1. – Оцінка позиції СТОВ «Романів» відносно головних конкурентів

Маркетингові фактори	Важливість фактору	Оцінка діяльності, бали					
		СТОВ «Романів»		ПОСП ім. Шевченка		СГПП «Несвіч»	
		бал	зважений бал	бал	зважений бал	бал	зважений бал
Конкурентоспроможність основних видів продукції	9	3	27	2	18	2	18
Товарний асортимент	6	2	12	1	6	1	6
Репутація підприємства	8	3	24	2	16	2	16
Цінова політика підприємства	5	2	10	2	10	2	10
Розміщення постачальників	4	2	8	2	8	2	8
Маркетингові комунікації	4	1	4	1	4	0	0
Збутова політика	7	2	14	2	14	1	7
Сервіс	2	2	4	1	2	1	2
Сума	-	-	103	-	78	-	67

Примітка. Сформовано за результатами експертної оцінки