

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

ПОПКО АНГЕЛІНА ВАДИМІВНА

**МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПІДПРИЄМСТВІ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:

ТОЦЬКА ОЛЕСЯ ЛЕОНТІВНА,
доктор економічних наук, професор

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол №__
засідання кафедри менеджменту
від __ _____ 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Перший (бакалаврський) рівень
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«5» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)
ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Попко Ангеліні Вадимівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Маркетинговий менеджмент на підприємстві в умовах воєнного стану

Керівник роботи (проєкту) Тоцька Олеся Леонтіївна, доктор економічних наук, професор.

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

2. Строк подання здобувачем роботи (проєкту) 12.06.2025 р.

3. Мета та завдання ВКР (проєкту) Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо маркетингового менеджменту підприємства в умовах воєнного стану. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: розкрити сутність, цілі та функції маркетингового менеджменту в системі управління підприємством; дослідити особливості маркетингового менеджменту підприємства в умовах нестабільного середовища; проаналізувати методичні підходи до діагностики ефективності маркетингового менеджменту підприємства в умовах воєнного стану; надати загальну характеристику діяльності підприємства та його основних техніко-економічних показників; проаналізувати маркетинговий менеджмент підприємства в умовах воєнного стану; провести оцінку ефективності маркетингового менеджменту підприємства.

4. Дата видачі завдання 5.11.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Попко А. В. Маркетинговий менеджмент на підприємстві в умовах воєнного стану

У роботі розглянуто особливості маркетингової діяльності підприємств в умовах воєнного стану, коли економічна нестабільність, зміна поведінки споживачів і порушення логістичних ланцюгів створюють нові виклики для бізнесу. Досліджено стратегічні підходи до управління маркетингом у кризових ситуаціях, зокрема адаптацію бізнес-процесів до умов, що швидко змінюються, та необхідність оперативного реагування на зміни ринку.

Особливу увагу приділено комплексному аналізу маркетингового менеджменту підприємства в умовах воєнного стану, а саме: теоретико-методологічним засадам та адаптивності маркетингового менеджменту, його аналітичній, стратегічній і операційній функціям, а також ключовим завданням, пов'язаним із трансформацією ринкових стратегій.

Окремо наведена структура оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, яка допомагає підприємству ефективно розподіляти ресурси, оптимізувати маркетингові заходи й адаптуватися до змін зовнішнього середовища, виявити сильні сторони, які можуть бути використані для зміцнення конкурентної позиції, слабкі сторони, які потребують вдосконалення, а також можливості та загрози, що визначають перспективи та ризики для бізнесу.

Наукова новизна роботи полягає у розробці теоретико-методичних засад управління маркетингом в умовах надзвичайного стану, що враховує специфічні фактори, пов'язані з кризовими умовами та їх впливом на ринок. Визначено стратегічні підходи до гнучкого планування маркетингової діяльності, адаптації комунікаційних стратегій і використання інноваційних методів для підтримки стабільності підприємства.

Практичне значення розроблених рекомендацій полягає у вдосконаленні механізмів маркетингового менеджменту, що сприяють збереженню стабільності підприємств, ефективному управлінню їхніми ресурсами та пошуку нових можливостей для зростання в складних економічних умовах.

Ключові слова: маркетинговий менеджмент, воєнний стан, стратегія, адаптація, підприємство, кризове управління, гнучкі маркетингові рішення.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	
1.1. Сутність, цілі та функції маркетингового менеджменту в системі управління підприємством	8
1.2. Особливості маркетингового менеджменту підприємства в умовах нестабільного середовища	12
1.3. Методичні підходи до діагностики ефективності маркетингового менеджменту підприємства в умовах воєнного стану	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства та його основних техніко-економічних показників	21
2.2. Аналіз маркетингового менеджменту підприємства в умовах воєнного стану	24
2.3. Оцінка ефективності маркетингового менеджменту підприємства	29
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44
ДОДАТКИ.....	48

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна економічна ситуація в Україні, зокрема в умовах воєнного стану, створює нові виклики для вітчизняного бізнесу, зокрема для підприємств торгівлі, які забезпечують аграрний сектор добривами, оскільки аграрні фірми мають стратегічне значення для продовольчої безпеки країни. Одним із таких викликів є необхідність забезпечення ефективного маркетингового менеджменту підприємства в умовах високої невизначеності, нестабільності ринку, порушення логістичних зв'язків, зниження купівельної спроможності споживачів і зростання операційних ризиків.

Питання маркетингового менеджменту активно досліджували такі зарубіжні науковці, як Ф. Котлер, М. Портер, Ж.-Ж. Ламбен. В українській науці варто виокремити праці таких дослідників як О. А. Іванілов, А. Ф. Павленко, С. Ф. Покропивний, які досліджують маркетингові стратегії в умовах трансформаційної економіки. Однак дослідження саме адаптації маркетингового менеджменту підприємств до умов воєнного стану залишаються фрагментарними.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо маркетингового менеджменту підприємства в умовах воєнного стану.

Завдання дослідження:

- розкрити сутність, цілі та функції маркетингового менеджменту в системі управління підприємством;
- дослідити особливості маркетингового менеджменту підприємства в умовах нестабільного середовища;
- проаналізувати методичні підходи до діагностики ефективності маркетингового менеджменту підприємства в умовах воєнного стану;

- надати загальну характеристику діяльності підприємства та його основних техніко-економічних показників;
- проаналізувати маркетинговий менеджмент підприємства в умовах воєнного стану;
- провести оцінку ефективності маркетингового менеджменту підприємства.

Об’єкт дослідження – процес маркетингового менеджменту підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних і прикладних засад маркетингового менеджменту підприємства в умовах воєнного стану.

Матеріали дослідження. Інформаційною базою дослідження є статистичні дані підприємства за 2022–2024 рр., внутрішні звіти з маркетингової діяльності, дані Державної служби статистики України, а також наукові праці вітчизняних авторів щодо діяльності організацій України під час воєнного стану.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вдосконаленні механізмів маркетингового менеджменту, що допомагає підприємствам зберегти стабільність, ефективно взаємодіяти з клієнтами та шукати нові можливості для розвитку в складних економічних умовах.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розроблені рекомендації можуть бути впроваджені у практику маркетингового менеджменту підприємства з метою підвищення його ефективності, адаптації до умов нестабільності, збереження ринкових позицій і забезпечення конкурентоспроможності. Отримані результати можуть бути також використані іншими торгівельними підприємствами в Україні.

Апробація результатів та публікації. За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на X Міжнар. наук.-практ. конф. «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами» (6 груд. 2024 р., м. Луцьк) [1].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Сутність, цілі та функції маркетингового менеджменту в системі управління підприємством

Маркетинговий менеджмент є невід'ємною частиною загальної системи управління підприємством, яка відіграє ключову роль у забезпеченні його адаптивності до змін зовнішнього середовища, формуванні конкурентних переваг і досягненні стратегічних цілей. Розуміння сутності маркетингового менеджменту, його цілей і функцій дозволяє забезпечити ефективне управління підприємством в умовах динамічного ринку, зростаючої конкуренції та змінних потреб споживачів.

Маркетинговий менеджмент – це процес планування, організації, аналізу, контролю та реалізації маркетингової діяльності підприємства з метою задоволення потреб цільових споживачів і досягнення прибутковості. Його основна ідея полягає в управлінні ринковими можливостями шляхом створення, комунікації та надання цінності споживачам. Це управління процесами, що забезпечують стійке позиціонування підприємства на ринку за допомогою використання таких маркетингових інструментів, як продукт, ціна, місце продажу та просування.

На відміну від традиційного менеджменту, маркетинговий менеджмент орієнтований не лише на внутрішні процеси організації, але й, перш за все, на ринок і споживача. Він забезпечує стратегічне мислення, засноване на дослідженні потреб клієнтів, визначенні нових сегментів ринку, управлінні брендом і формуванні попиту. Його застосування дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й активно впливати на

них, формуючи лояльність споживачів, створюючи інноваційні продукти та формуючи цінову політику [2, с. 460–470].

Головною метою управління маркетингом є досягнення підприємством конкурентних переваг шляхом максимального задоволення потреб споживачів. Ця загальна мета деталізується в низці конкретних цілей, що забезпечують реалізацію маркетингової стратегії підприємства:

1. Дослідження й аналіз ринку: однією з фундаментальних цілей управління маркетингом є постійний моніторинг ринкової ситуації, виявлення тенденцій і вивчення поведінки споживачів та конкурентів. Це дозволяє сформувати реалістичну й гнучку маркетингову стратегію.

2. Задоволення потреб споживачів: управління маркетингом спрямоване на створення продуктів і послуг, що відповідають очікуванням та бажанням цільової аудиторії, формування позитивного споживчого досвіду та довгострокових відносин зі споживачами.

3. Позиціонування та формування бренду: серед пріоритетних цілей – забезпечення чіткого й привабливого образу підприємства та його продукції у свідомості споживачів.

4. Управління збутом і просуванням: досягнення оптимального обсягу продажів продукції за рахунок ефективної організації каналів збуту, логістики, реклами, PR, стимулювання продажів та інших комунікаційних інструментів.

5. Підвищення прибутковості: управління маркетингом орієнтоване на забезпечення прибутку шляхом формування ефективної цінової політики, сегментації ринку, підвищення цінності бренду та залучення лояльних клієнтів.

6. Інноваційний розвиток: маркетинг сприяє пошуку та впровадженню нових ідей, що відповідають змінним потребам ринку, розробці нових товарів і послуг, що створюють додану вартість.

Функціональна структура управління маркетингом охоплює широкий спектр управлінських дій, що сприяють досягненню цілей підприємства. Основні функції управління маркетингом поділяються на стратегічні та

тактичні, що забезпечує як довгострокову, так і операційну ефективність маркетингової діяльності:

1. Аналітична функція. Передбачає проведення комплексних маркетингових досліджень, що включають аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, дослідження поведінки споживачів, вивчення конкурентного середовища, моніторинг ринку, виявлення нових можливостей і загроз. Завдяки цій функції формується інформаційна база для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

2. Прогностична функція. Прогнозування тенденцій розвитку ринку, змін уподобань споживачів і динаміки конкурентного середовища дозволяє підприємству підготуватися до можливих викликів, розробити альтернативні сценарії розвитку та мінімізувати ризики. Ця функція реалізується шляхом розробки маркетингових прогнозів, сценарного планування та моделювання ринкових ситуацій [1, с. 121–131].

3. Стратегічна функція. На стратегічному рівні управління маркетингом визначає місію, бачення та цілі підприємства, розробляє стратегічні напрями розвитку, проводить сегментацію ринку, вибирає цільовий сегмент і позиціонує продукцію. Це функція, яка визначає траєкторію розвитку підприємства в довгостроковій перспективі та забезпечує інтеграцію маркетингової стратегії з корпоративною стратегією.

4. Організаційна функція. Організація маркетингової діяльності передбачає формування ефективної структури відділу маркетингу, визначення обов'язків, відповідальності та повноважень співробітників, а також координацію дій між різними службами підприємства. Це функція, яка забезпечує реалізацію маркетингової стратегії на практиці шляхом створення чіткої системи управління маркетингом.

5. Планування. Планування в рамках управління маркетингом включає формулювання конкретних маркетингових цілей, вибір стратегій і тактик їх досягнення, розробку маркетингових програм, бюджетування. Ця функція

дозволяє впорядкувати дії підприємства та забезпечити системний характер маркетингової діяльності.

6. Координація й інтеграція. Ефективне функціонування маркетингу вимагає координації дій усіх функціональних підрозділів підприємства. Управління маркетингом виконує координуючу роль між виробництвом, фінансами, збутом, сервісом та іншими службами. Це забезпечує єдність мети, синергію дій і послідовність у реалізації маркетингової політики.

7. Мотивація та контроль. Управління маркетингом передбачає стимулювання персоналу до досягнення маркетингових цілей за допомогою системи мотивації, навчання, внутрішнього маркетингу. Функція контролю забезпечує оцінку ефективності маркетингової діяльності, виявлення відхилень від планів, аналіз ефективності маркетингових рішень і коригування дій відповідно до змін ринкової ситуації.

8. Інноваційна функція. Управління маркетингом активно сприяє генерації нових ідей, розробці нових продуктів, застосуванню цифрових технологій, розвитку електронної комерції й адаптації до нових каналів комунікації. Це функція, яка забезпечує інноваційний потенціал підприємства та його конкурентоспроможність.

9. Комунікаційна функція. Управління комунікаційними процесами є ключовою функцією маркетингового менеджменту. Вона включає розробку рекламних кампаній, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг, брендинг і цифровий маркетинг. Ця функція забезпечує формування позитивного іміджу підприємства, довіру споживачів і зміцнення відносин з партнерами [24, с. 102–108].

10. Управління цінністю для клієнта. ЦентRALЬНОЮ функцією маркетингового менеджменту є створення та підтримка цінності для клієнта. Це передбачає розробку унікальних торгових пропозицій, забезпечення високої якості продукції, надання зручного сервісу та підтримку зворотного зв'язку. У сучасних умовах ключовою перевагою є клієнтоорієнтація, яка реалізується

завдяки гнучкій адаптації маркетингових інструментів до потреб конкретних сегментів [4, с. 292].

Таким чином, маркетинговий менеджмент – це система цілеспрямованих дій, що сприяють ефективному функціонуванню підприємства на ринку. Його функції охоплюють весь цикл маркетингової діяльності – від аналізу до реалізації стратегічних і тактичних рішень, що забезпечують цілісність, гнучкість та інноваційність управління. У поєднанні з іншими функціональними підсистемами підприємства управління маркетингом відіграє провідну роль у формуванні довгострокової конкурентоспроможності, підвищенні ринкової вартості підприємства та досягненні сталого розвитку.

1.2. Особливості маркетингового менеджменту підприємства в умовах нестабільного середовища

Підприємства, що займаються мінеральними добривами, є невід’ємною частиною аграрного сектора, оскільки вони сприяють підвищенню родючості ґрунту, покращенню якості врожаю та забезпеченню стабільності агровиробництва. Використання добрив дозволяє аграріям оптимізувати процес вирощування культур, забезпечуючи необхідні поживні речовини для рослин. Оперативне транспортування, чітке прогнозування попиту та грамотне управління складськими запасами дозволяють уникнути затримок у постачанні критично важливих ресурсів для сільськогосподарського виробництва.

Потребам сучасного агровиробництва відповідають різні типи мінеральних добрив:

- азотні добрива: аміачна селітра, калієва селітра, натрієва селітра, карбамід (сечовина), аміак, вапняно-аміачна селітра, КАС (карбамідно-аміачна суміш);
- фосфорні добрива: аммофос, діаммофос;
- калійні добрива: калійна селітра, хлористий калій, сульфат калію;

– комплексні добрива: нітроамофоска, нітрофоска, сульфат амонію.

У сучасних нестабільних умовах, що характеризуються світовими економічними кризами, зміною клімату, політичними конфліктами, пандеміями й іншими викликами, ефективність функціонування бізнесу значною мірою залежить від здатності підприємств адаптуватися до нових умов і здійснювати стратегічне й оперативне управління. Однією з ключових функцій такого управління є маркетингове управління, яке виступає інструментом формування конкурентної ринкової поведінки підприємств торгівлі.

Сутність маркетингового управління передбачає комплекс дій, спрямованих на дослідження ринку, дослідження споживачів, управління продуктом, ціноутворення, просування та продаж продукції, формування позитивного іміджу підприємства, а також адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Однією з ефективних відповідей на виклики нестабільного середовища є цифрова трансформація маркетингової діяльності. Використання цифрових технологій дозволяє підвищити точність маркетингової аналітики, покращити комунікацію зі споживачами, оптимізувати канали збуту та просування продукції, а також забезпечити інтеграцію підприємства в електронні торгові платформи. Впровадження CRM-систем, мобільних додатків для моніторингу ринкових цін і цифрових інструментів для проведення маркетингових досліджень дозволяє швидко приймати рішення з урахуванням актуальних даних.

Управління брендом – ще один важливий напрям управління маркетингом. Здатність створювати позитивний імідж підприємства, відрізнити його продукцію від конкурентів, забезпечувати стабільну якість і безпеку продукції, орієнтація на екологічність і локальність є ключовими факторами підвищення лояльності споживачів. Умови нестабільності змушують підприємства не лише підтримувати бренд, а й трансформувати його відповідно до нових ринкових очікувань і соціальних викликів.

Соціальна відповідальність підприємств в умовах нестабільності набуває особливого значення. Маркетинговий менеджмент повинен інтегрувати соціальні цілі у свої стратегії, враховувати інтереси місцевих громад, екологічні аспекти виробництва та підтримку сталого розвитку. Формування довіри до підприємства з боку зацікавлених сторін стає важливим активом, який допомагає знизити ризики та забезпечити підтримку з боку влади, партнерів, споживачів та інвесторів [6, с. 320].

Адаптація до зовнішнього середовища також вимагає змін у підходах до ціноутворення. Врахування витрат, ринкової кон'юнктури, поведінки конкурентів і чутливості споживачів до цін дозволяє створити гнучку цінову політику. У нестабільних умовах виникає необхідність використовувати сценарні методи ціноутворення, диверсифікувати цінові стратегії залежно від каналів збуту, сезонності, обсягів поставок тощо.

Формування маркетингової інформаційно-аналітичної системи відіграє ключову роль у прийнятті управлінських рішень. Умови нестабільності вимагають постійного моніторингу ринкової ситуації, збору даних про вподобання споживачів, конкурентну активність, зміни в законодавстві, стан інфраструктури та логістики. Використання сучасних аналітичних методів, зокрема SWOT-аналізу, PEST-аналізу, конкурентного аналізу, дозволяє отримати об'єктивну картину середовища й обґрунтувати рішення з урахуванням ризиків.

Розвиток каналів збуту у сфері торгівлі мінеральними добривами потребує особливої уваги. У нестабільному середовищі актуальним стає пошук альтернативних каналів реалізації продукції, включаючи прямі продажі, співпрацю з кооперативами, участь у фермерських ринках і розвиток онлайн-продажів. Диверсифікація каналів збуту дозволяє зменшити залежність від посередників, зменшити ризики втрати ринків збуту та підвищити прибутковість.

Ефективне управління маркетингом у сфері торгівлі мінеральними добривами також передбачає розвиток внутрішнього потенціалу підприємства.

Важливим елементом є підвищення компетентності персоналу в галузі маркетингу, впровадження системи внутрішніх комунікацій і створення корпоративної культури, орієнтованої на інновації, гнучкість, навчання та взаємодію. Здатність команди швидко реагувати на виклики, шукати нові можливості та адаптувати стратегії є стратегічною перевагою в турбулентних умовах.

Таким чином, управління маркетингом в нестабільному середовищі – це комплексна система дій, що включає стратегічне планування, дослідження ринку, управління брендом, цифрову трансформацію, розвиток каналів збуту, аналітику та підвищення організаційної гнучкості. Успішна реалізація маркетингових стратегій дозволяє підприємствам не лише вижити в умовах нестабільності, але й досягти сталого зростання, зберігаючи конкурентоспроможність і зміцнюючи соціальну відповідальність у довгостроковій перспективі.

Маркетинговий менеджмент підприємств України в умовах воєнного стану набуває критичного значення, адже бізнес змушений пристосовуватися до нестабільного економічного середовища, змін у поведінці споживачів, порушених логістичних ланцюгів та обмежених фінансових ресурсів. Війна суттєво вплинула на структуру ринку, змусивши підприємства переглядати свої маркетингові стратегії та впроваджувати нові механізми управління. Підприємства змушені оперативно реагувати на виклики, розробляючи гнучкі моделі функціонування, які дозволяють підтримувати зв'язок зі споживачами.

Одним із ключових викликів, що постає перед українським бізнесом, є зміна структури попиту. Споживачі стали більш раціональними у виборі товарів і послуг, орієнтуючись на базові потреби й економію ресурсів. Це зумовлює необхідність перегляду комунікаційної політики підприємств, акцентуючи увагу на доступності продукції, її функціональності та довгостроковій вигоді. Важливим аспектом маркетингового менеджменту є адаптація цінової політики до економічних реалій, включаючи гнучкі системи

знижок, варіативні умови фінансування та програми лояльності для споживачів, що прагнуть мінімізувати витрати.

У контексті війни значну роль відіграє трансформація логістичних процесів, адже традиційні маршрути постачання порушені, а витрати на транспортування суттєво зросли. Бізнес змушений впроваджувати альтернативні рішення, використовуючи локальні склади, налагоджуючи співпрацю з регіональними партнерами та застосовуючи цифрові технології для прогнозування обсягів закупівель і оптимізації ланцюгів постачання. Це сприяє мінімізації ризиків, пов'язаних із затримками в доставці та нестачею продукції.

Динамічні зміни ринку вимагають від підприємств активного використання цифрових каналів комунікації. Онлайн-продажі, соціальні мережі, чат-боти та CRM-системи стали основними інструментами взаємодії зі споживачами, дозволяючи підприємствам підтримувати ефективну комунікацію, адаптувати маркетингові кампанії та швидко реагувати на зміни поведінки клієнтів. Використання цифрової аналітики для оцінки потреб ринку, прогнозування трендів і розробки персоналізованих пропозицій дозволяє підприємствам оптимізувати маркетингові витрати та підвищувати ефективність ринкових стратегій.

Попри складні умови, підприємства, що активно впроваджують адаптивні маркетингові стратегії, мають шанс не лише зберегти свої позиції, а й закласти основу для майбутнього зростання. Впровадження інноваційних рішень, цифрових технологій і стратегій соціальної відповідальності формує нові можливості для стабільного розвитку українського бізнесу. Успішний маркетинговий менеджмент дозволяє підприємствам підтримувати зв'язок із клієнтами, адаптувати пропозиції до змінених умов та ефективно використовувати наявні ресурси для збереження конкурентоспроможності.

1.3. Методичні підходи до діагностики ефективності маркетингового менеджменту підприємства в умовах воєнного стану

Сучасна економічна реальність характеризується високим рівнем невизначеності та нестабільності, особливо в умовах воєнного стану. Такі екстремальні обставини створюють безпрецедентні виклики для систем управління підприємствами, зокрема для управління маркетингом. Ефективність маркетингової діяльності в кризових умовах набуває особливого значення, оскільки саме маркетинг забезпечує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігати конкурентні позиції та задовольняти потреби споживачів навіть у найскладніших обставинах. У зв'язку з цим, питання методичного забезпечення діагностики ефективності управління маркетингом в умовах воєнного стану набуває пріоритетного значення.

Діагностика ефективності управління маркетингом – це процес комплексного аналізу й оцінки здатності системи управління маркетингом досягати своїх цілей у динамічному зовнішньому середовищі. Діагностика включає як кількісні, так і якісні методи оцінки ефективності маркетингової діяльності, виявлення слабких місць у системі управління, визначення резервів підвищення ефективності та формулювання рекомендацій щодо покращення стратегічних і тактичних рішень [8, с. 86–91].

У воєнний час діагностика ефективності маркетингу повинна враховувати не лише традиційні фактори, такі як прибутковість, обсяги продажів, частка ринку, але й специфічні елементи, спричинені кризовими явищами: зміни в структурі попиту, логістичні обмеження, дефіцит ресурсів, зміни в законодавчій сфері, соціально-психологічні аспекти поведінки споживачів. Основою діагностики ефективності управління маркетингом є системний, комплексний, процесний і ситуаційний підходи. Системний підхід передбачає розгляд управління маркетингом як цілісної системи, що складається з взаємозалежних елементів: стратегічного планування, дослідження ринку, управління продуктом, ціноутворення, просування та дистрибуції.

Комплексний підхід вимагає врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на ефективність маркетингу. Процесний підхід забезпечує діагностику на кожному етапі реалізації маркетингової стратегії, дозволяючи оперативно реагувати на відхилення. Ситуаційний підхід передбачає адаптацію діагностичних інструментів до конкретних умов ведення бізнесу підприємства в умовах воєнного стану.

Ключові етапи діагностики:

1. Визначення цілей діагностики. Цілі можуть варіюватися залежно від ситуації: від оцінки загальної ефективності маркетингової системи до аналізу окремих її компонентів. У воєнних умовах особливо актуальним є моніторинг здатності системи реагувати на ризики й адаптуватися до обмежень.

2. Збір первинної та вторинної інформації. На цьому етапі необхідно зібрати всі наявні дані щодо внутрішньої маркетингової діяльності (бюджети, канали збуту, KPI кампаній, дані CRM) та інформацію про ринкове середовище (поведінка споживачів, конкуренція, зміни в регуляторному середовищі, ризики воєнного характеру).

3. Вибір методик оцінки ефективності. Застосовуються як традиційні інструменти аналізу (SWOT, PESTEL, ABC-аналіз, RFM-аналіз), так і спеціалізовані методики, пристосовані до кризових умов, наприклад методика сценарного аналізу, матриця антикризової стійкості маркетингу, методи ризик-менеджменту, аналіз показників адаптивності.

4. Розрахунок показників ефективності. Ефективність маркетингового менеджменту може бути оцінена за допомогою таких показників: рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI); частка ринку; витрати на залучення клієнта (CAC); індекс задоволеності споживачів (CSI); індекс лояльності клієнтів (NPS); показники ефективності цифрового маркетингу (CTR, CPC, CPA); індекс адаптивності маркетингової системи (IAM), що враховує швидкість перебудови каналів збуту, зміну рекламних стратегій і ефективність комунікацій у кризових умовах [15, с. 231].

5. Інтерпретація результатів. На цьому етапі проводиться якісний аналіз отриманих кількісних даних, виявлення слабких місць, визначення причин неефективності, формулювання рекомендацій для стратегічного й оперативного управління.

6. Прийняття управлінських рішень. Результати діагностики повинні бути інтегровані в систему прийняття рішень для своєчасної корекції стратегій, оптимізації бюджету, модифікації маркетингових кампаній, перегляду цільової аудиторії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Показники оцінки ефективності маркетингового менеджменту в умовах
воєнного стану

Показник	Формула або метод оцінки	Коментар щодо значущості в умовах війни
ROMI	(Дохід - Витрати на маркетинг) / Витрати	Дозволяє визначити рентабельність вкладень у маркетинг
CAC	Загальні витрати на залучення / кількість клієнтів	Визначає ефективність каналів залучення
CSI	Опитування, індекс задоволеності споживачів	Вказує на сприйняття бренду в умовах кризи
IAM (Індекс адаптивності)	Авторська шкала з урахуванням швидкості реакцій	Оцінює гнучкість маркетингової системи
ROI цифрових кампаній	CTR, CPC, CPA	Дозволяє оптимізувати онлайн-комунікації
Частка ринку	Обсяг продажів підприємства / Загальний обсяг ринку	Показує конкурентну позицію на ринку в умовах дефіциту і логістичних обмежень
Індекс стійкості бренду (BSI)	Комплексна оцінка за шкалою з урахуванням змін	Відображає здатність бренду зберігати довіру споживачів у критичних ситуаціях
TTM (Час до виходу на ринок)	Кількість днів від ідеї до запуску продукту	Важливий у період воєнного стану, коли потрібна швидка реакція на зміни попиту

Примітка: складено автором на основі джерела [15]

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що діагностика ефективності управління маркетингом в умовах воєнного стану є критично важливою складовою загальної системи антикризового управління підприємством. Вона забезпечує своєчасне виявлення слабких місць, адаптацію

стратегій до змін зовнішнього середовища та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Застосування комплексного підходу, адаптованих методик і розширеної системи показників дозволяє не лише зберігати конкурентоспроможність, а й формувати довгострокову стійкість підприємства у нестабільних умовах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства та його основних техніко-економічних показників

*** «*** *****» зареєстрована за юридичною адресою: Україна, *****, Волинська область, Луцький район, місто Луцьк, вул. *****, буд. *, офіс **. Керівник підприємства – ***** ***** *****.

Основний вид діяльності – 46.75 Оптова торгівля хімічною продукцією.

Види діяльності:

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням та кормами для тварин.

46.49 Оптова торгівля іншими побутовими товарами.

46.61 Оптова торгівля сільськогосподарською технікою та обладнанням.

46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля [5, с. 262].

Підприємство пропонує широкий асортимент азотних добрив – аміак, сечовина, аміачна селітра, ІАС (вапнякова аміачна селітра), КАС (сечовино-аміачна суміш), амофос. Загалом, асортимент продукції налічує понад 70 видів продукції.

Підприємство працює на основі повного економічного розрахунку, самофінансування, самоокупності. Підприємство самостійно планує свою діяльність, визначає перспективи розвитку, виходячи з попиту на вироблену продукцію, послуги та потреби у виробничому та соціальному розвитку підприємства, збільшенні доходів.

*** «*** *****» була заснована з метою забезпечення українських

фермерів високоякісними мінеральними добривами без необхідності утримання власних складів. Її засновниками є група підприємців, які побачили потребу фермерів у швидкому та надійному постачанні агрохімікатів без зайвих витрат на зберігання.

Із самого початку «*** *****» побудував бізнес-модель, засновану на прямій співпраці з виробниками та постачальниками добрив. Завдяки цьому підприємство змогло запропонувати клієнтам гнучкі умови закупівлі, конкурентні ціни та оперативну доставку продукції безпосередньо від постачальників [22, с. 287–293].

З роками підприємство розширило свою діяльність, відкривши кілька офісів по всій Україні, що дозволило їй краще обслуговувати клієнтів у різних регіонах. Менеджери підприємства не лише допомагають фермерам з вибором добрив, а й надають консультації щодо їх ефективного використання, що зробило «*** *****» надійним партнером для фермерів та агрохолдингів.

Сьогодні «*** *****» продовжує розвиватися, розширюючи мережу партнерів і впроваджуючи нові технології у сфері постачання агрохімікатів. Завдяки гнучкому підходу та високій якості обслуговування, підприємство залишається одним із ключових гравців на ринку мінеральних добрив в Україні.

Підприємство не має окремих структурних підрозділів, структура підприємства не змінювалася за останні роки, тобто не було жодних злиттів, поглинань, утворення нових структур (рис. 2.1).

*** «*** *****» має право укладати з громадянами угоди про використання їхньої праці. При укладенні трудового договору (контракту) підприємець зобов'язаний забезпечити умови й охорону праці, її оплату не нижче встановленого мінімального рівня, а також інші соціальні гарантії, зокрема соціальне та медичне страхування й соціальне забезпечення; дотримання законодавства про підприємництво; юридичну відповідальність суб'єктів господарювання.

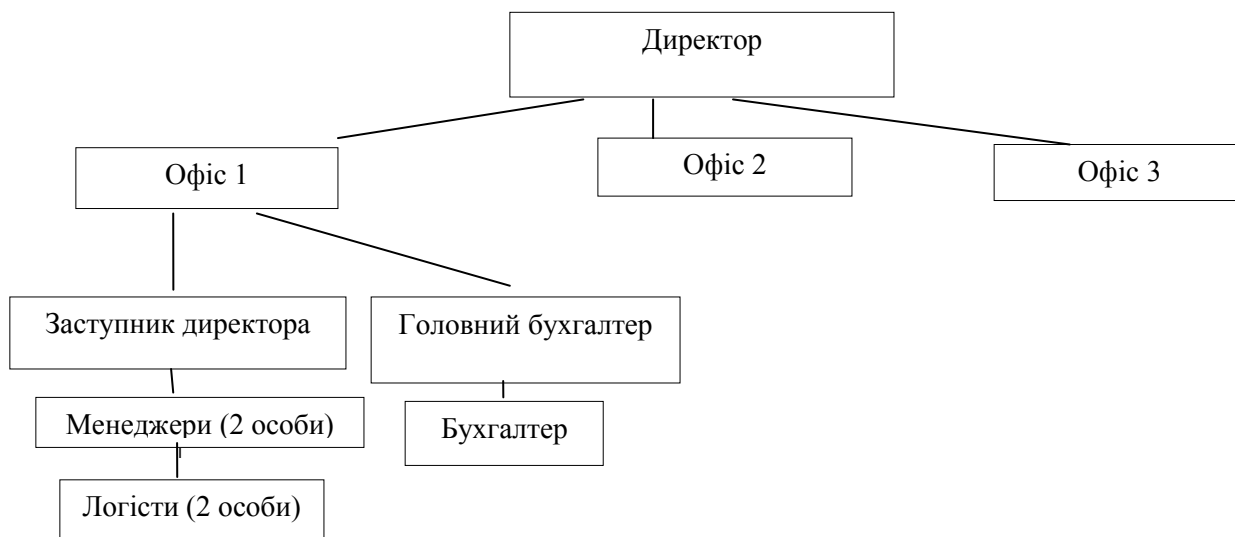


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства

Примітка: складено автором

Для розуміння стану аналізованого підприємства доцільно провести техніко-економічний аналіз *** «*** *****». Інформаційною базою техніко-економічного аналізу підприємства є дані Балансу підприємства та Звіту про фінансові результати. Аналіз техніко-економічних показників *** «*** *****» наведено в додатку А.

Аналіз фінансових показників підприємства за 2022–2024 рр. дав такі результати.

Середньорічна вартість активів у 2023 р. становила 403 888,50 тис. грн, що на 40 662 тис. грн більше порівняно з минулим роком (темп зростання – 11,19 %). У порівнянні з 2022 р. активи збільшилися на 80 469 тис. грн (темп зростання – 24,88 %).

Виручка від реалізації у 2024 р. склала 378 542 тис. грн, що на 21 906 тис. грн більше за минулий рік (темп зростання – 6,14 %). У порівнянні з 2022 р. обсяг реалізації зріс на 62 871 тис. грн (темп зростання – 19,92 %).

Порівняння темпів зростання активів, основних засобів і власного капіталу з виручкою показує, що середньорічна вартість активів має найбільше зростання (11,19 %). Однак темпи зростання власного капіталу нижчі за темпи

зростання основних засобів, що свідчить про збільшення основних засобів за рахунок позикових коштів.

Темпи зростання власного капіталу нижчі за темпи зростання активів, що вказує на зменшення частки власного капіталу у майні підприємства. Виручка від реалізації зростає повільніше, ніж активи, що означає, що інвестиції підприємства в капітал ще не повністю окупилися.

Серед ключових показників ефективності використання основних засобів:

- рентабельність капіталу у 2024 р. – 1,05 (темп зростання за рік 4,83 % – позитивний фактор);

- капіталомісткість – 0,96 (темпи зростання за рік -4,61 %, за 2022–2024 рр. -9,53 %);

- капіталомісткість на одного працівника – 221,88 тис. грн (збільшення на 3,41 тис. грн у порівнянні з 2023 р., 19,60 тис. грн у порівнянні з 2022 р.).

Кількість працівників за останній рік зменшилася на 2 особи, що пов'язано з економічною кризою. Водночас продуктивність праці персоналу зросла на 12,18 тис. грн.

Аналіз фінансових результатів показав прибутковість підприємства – у 2024 р. прибуток склав 559 тис. грн, що на 50 тис. грн більше порівняно з 2023 р.

Показники рентабельності покращилися, а рентабельність продукції у 2024 р. зросла на 0,01 %, досягнувши 0,18 %.

2.2. Аналіз маркетингового менеджменту підприємства в умовах воєнного стану

Продуктова стратегія – це підсистема маркетингової стратегії, спрямована на аналіз, розробку та прийняття стратегічних рішень щодо номенклатури, асортименту, обсягу продажів товарів, якості та реалізації товарів на певних ринках. Вона орієнтована на вирішення питань розробки

(впровадження) нового продукту, його обслуговування та вилучення з ринку застарілих товарів.

Розробка ефективної маркетингової продуктової стратегії є запорукою успішного функціонування підприємства на ринку. Відсутність продуктової стратегії може призвести до нестабільної структури поставок через вплив випадкових або поточних факторів, втрати контролю над конкурентоспроможністю та комерційною ефективністю продукції. У таких випадках поточні маркетингові рішення часто базуються виключно на інтуїції, а не на раціональному розрахунку, що враховує довгострокові цілі підприємства, а також його загальну стратегію.

Навпаки, продумана продуктова стратегія не тільки дає змогу оптимізувати процес оновлення пропозиції, але й служить своєрідним індикатором напрямку дій для керівництва підприємства, здатним коригувати поточні рішення. Продуктова стратегія дозволяє підприємству зміцнити свої конкурентні переваги, аналізуючи свої сильні та слабкі сторони, прогножуючи зовнішні можливості та загрози.

Стратегічний аналіз продуктового портфеля підприємства допомагає розподілити обмежені ресурси між різними продуктовими ринками, між сферами діяльності та прийняти інноваційні рішення.

Для цього використовується метод Бостонської консалтингової групи (BCG). Аналіз за методом BCG базується на двох гіпотезах, побудованих на принципах відносності й основних стратегіях зростання: ефект «кривої досвіду» («крива навчання»); ефект класичного життєвого циклу продукту; принцип відносності: частка ринку фірми відносно основного конкурента; темпи зростання продуктового ринку фірми відносно середніх темпів зростання галузі (або темпів зростання валового національного продукту); знання основних стратегій зростання та п'яти конкурентних стратегій за моделлю М. Портера.

Представимо аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства за 2024 р. за допомогою матриці БКГ, що наведено в табл. 2.1.

Аналіз рівня доходності товарів за категоріями за 2024 р.

«Зірки»		«Дійні корови»		«Собаки»		«Знаки питання»	
Приносять основний прибуток та сприяють економічному зростанню		Потребують інвестицій, приносять прибуток, що використовується для фінансування «Знаків питання»		Товари, що потребують реклами для просування на ринок, не приносять прибутку, але в майбутньому можуть стати «зірками»		Не сприяють економічному зростанню, не приносять прибуток	
Наймен.	Прибуток, тис. грн	Наймен.	Прибуток, тис. грн	Наймен.	Прибуток, тис. грн	Наймен.	Прибуток, тис. грн
Аміачна селітра	236433,93	Карбамід	54395,64	Карбамідо-аміачна суміш (КАС)	-41422	Сульфат амонію	-23050
Калієва селітра	99239,49	Аміак	57312,64				
Натрієва селітра	87653,82	Вапняно-аміачна селітра	54011,64				
Всього	545062,4	Всього	253499,7	Всього	-41422	Всього	-23050

Примітка: складено автором

Як бачимо, ТОВ «××× ×××××××» чітко розмежовує види продукції та має прибуток/збиток від:

«Зірки» – 545 062,4 тис. грн.

«Дійні корови» – 253 499,7 тис. грн.

«Собаки» – -41 422 тис. грн.

«Знаки питання» – -23 050 тис. грн.

Таким чином, цей розподіл чітко показує, що кількість продукції, яка належить до «собак», може бути зменшена. Це дозволить збільшити прибуток на максимальну величину цього річного збитку від продажу «Знаків питання».

Маркетингова продуктова стратегія *** «**** *****» розроблена на перспективу та повинна включати три стратегічні напрямки підвищення привабливості товарів, що виробляються підприємством:

- 1) інновації продукції;
- 2) варіації продукції;
- 3) елімінація продукції [10, с. 156–165].

Інноваційна стратегія стосується розробки та впровадження нових продуктів, а також удосконалення й оновлення наявних продуктів.

Таку стратегію слід застосовувати до таких товарних груп: «карбамід», «аміак», «вапняно-аміачна селітра». Водночас, доцільно реалізовувати таку стратегію, використовуючи метод диференціації: зосереджуючись на можливостях продукту (зміна упаковки, цін, виведення його на вторинний ринок) і враховуючи характер товарних пропозицій конкурентів (ціна, канали збуту, імідж тощо).

Другий елемент маркетингової товарної стратегії – варіація – слід застосовувати до таких товарних груп:

1) товарні групи «аміачна селітра», «калієва селітра», «натрієва селітра» належать до прибуткового бізнесу. Варто розвивати цей напрям, проводячи регулярний аналіз портфеля та зміцнюючи свої позиції;

2) товарні групи «сечовино-аміачна суміш» (САС) – застосовувана маркетингова стратегія для підтримки конкурентних позицій і подальшого розвитку [17, с. 204].

Запропонована маркетингова товарна стратегія за елементами представлена на рис. 2.2.

Застосування цієї стратегії допоможе зберегти конкурентні переваги окреслених продуктів і посилити їх, а також сприятиме розширенню ринків збуту та збільшенню обсягів продажів.

Третім елементом маркетингової продуктової стратегії є елімінація, основою якої є виділення таких продуктів, які виглядають сумнівно з точки зору їхньої подальшої привабливості на ринку та підлягають пересертифікації.

Результатами перевірки таких продуктів є рішення щодо їх подальшої долі, тобто або залишення їх в асортименті продукції, або зняття з виробництва та вилучення з ринку.

Використання стратегії елімінації не означає прийняття чіткого рішення щодо вилучення з ринку або повного закриття виробництва. Варіантами елімінації можуть бути такі рішення: виявлення «старіючих» продуктів;

розробка заходів функціонування підприємства в умовах рецесії; вилучення продукту(ів) з асортименту та продовження діяльності з рештою асортименту; вилучення продукту з ринку.



Рис. 2.2. Розроблена маркетингова продуктова стратегія підприємства

*** «*** *****»

Примітка: складено автором

Цю стратегію слід застосовувати до таких продуктових груп: «сульфат амонію», який у матриці BCG зайняв позицію «Знаків питання».

Отже, аналізуючи товарні групи підприємства, можна зробити висновки:

1) товарні групи «аміачна селітра», «калієва селітра», «натрієва селітра» належать до прибуткового бізнесу. Варто розвивати цей напрям, проводячи регулярний аналіз портфеля та зміцнюючи його позиції;

- 2) товарні групи «карбамід», «аміак», «вапняно-аміачна селітра» дозволяють застосовувати стратегію розвитку цієї групи й інвестувати в неї;
- 3) товарна група «сечовино-аміачна суміш» – застосовувана маркетингова стратегія підтримки конкурентних позицій і подальшого розвитку.
- 4) товарна група «сульфат амонію» – потребує перегляду власної доцільності [21].

Таким чином, маркетингова товарна стратегія є важливішою формою маркетингових стратегій та етапом окремого етапу стратегічного планування. Велике значення в цьому відношенні має якість розробки маркетингових товарних стратегій, оскільки саме їх реалізація сприяє досягненню маркетингових цілей.

2.3. Оцінка ефективності маркетингового менеджменту підприємства

Оцінка ефективності маркетингового менеджменту є ключовим етапом у процесі стратегічного управління підприємством, оскільки вона дозволяє визначити рівень досягнення маркетингових цілей, рентабельність інвестицій у маркетинг, конкурентоспроможність та ступінь залучення клієнтів.

Ефективність маркетингового менеджменту безпосередньо впливає на фінансові показники підприємства, рівень її присутності на ринку, взаємодію зі споживачами та стійкість у конкурентному середовищі. В умовах сучасної економічної нестабільності підприємства мають оперативно адаптувати маркетингові стратегії до змін попиту, змін у поведінці споживачів та макроекономічних тенденцій.

Стратегічна мета діяльності *** ««*** *****» полягає у підвищенні продуктивності сільського господарства в Україні, максимальному сприянні зростанню та стабільності агробізнесу шляхом забезпечення фермерів мінеральними добривами українського виробництва із залученням ефективних кредитних інструментів для їх придбання.

Тенденція розвитку ринку розвивається досить успішно. Високий попит на цю продукцію з боку масового покупця забезпечує розвиток виробничого сектору. Динамізм ринку проявляється в частому оновленні асортименту та постійній роботі над створенням нових добрив, що є важливим фактором для споживачів під час вибору [25, с. 287].

За прогнозними даними, у майбутньому ринок розвиватиметься відповідно до темпів зростання попередніх років: 8–10 % на рік, що свідчить про стабільне становище товарів для реалізації на ринку.

Аналізуючи ситуацію на ринку мінеральних добрив, можна зробити висновок, що першочерговим завданням має бути проведення огляду ринку.

Огляд ринку передбачає: аналіз розміру, темпів зростання та змін тенденцій галузевого ринку, на якому працює підприємство; вивчення тенденцій зміни частки ринку підприємства; зміни поточного та перспективного попиту на продукцію; аналіз макросередовища, що включає аналіз: економічної ситуації (рівень інфляції, мінімальна заробітна плата, рівень доходів, процентна ставка за кредитами тощо); тенденцій у науково-технічній сфері (інноваційні технології, поява на ринку нових продуктів, процеси патентування та ліцензування); політико-правової сфери (національні та місцеві нормативні документи; ті, що стосуються охорони навколишнього середовища); соціально-культурної сфери (зміни в демографії, рівні урбанізації, спосіб життя й умови, рівень освіти тощо); аналіз мікросередовища, що передбачає визначення впливу споживачів, конкурентів, постачальників, партнерів та інших контактних аудиторій на здатність підприємства ефективно реалізовувати маркетинговий план і досягати своїх цілей [7, с. 44–53].

На ринку мінеральних добрив України домінують вітчизняні виробники. Ємність ринку представлена в табл. 2.2.

З кожним роком економічна ситуація в Україні стає дедалі нестабільнішою, тобто зростає рівень інфляції, разом з ним і процентна ставка за кредитами, а рівень мінімальної заробітної плати стає нижчим порівняно з інфляцією, а отже, знижується рівень доходів населення.

Причинами такого «успіху» є, зокрема, трансформаційний характер нашої економіки. Значна частка тіньового бізнесу та доходів, слабо розвинений туризм, досить значна частка сільського господарства (що гарантувало продовольчу безпеку), велика частка великомасштабного виробництва, яке не зупинялося навіть у пікові періоди, здатність українців виживати й адаптуватися до різних складних умов [9, с. 147–149].

Таблиця 2.2

Ємність ринку мінеральних добрив в Україні

Рік	Показник
2022	2,0–2,9 млн тонн
2023	3,1–3,5 млн тонн

Примітка: складено автором

Проведення маркетингових досліджень необхідне для успішного продажу продукції та послуг будь-якої організації. Питання – що виробляти, скільки виробляти, які види послуг надавати – стоять на першому місці для сучасних організацій. Тому аналіз маркетингової діяльності є одним із найважливіших моментів у загальному вивченні організації. Тому вкрай необхідно зробити наступний аналіз (табл. 2.3).

Таким чином, провівши перелік факторів внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності *** ««*** *****», було виявлено помилки в стратегії підприємства, які могли призвести як до провалу проєкту, так і до краху підприємства в цілому. Цей аналіз допоміг подивитися на сильні та слабкі сторони підприємства, проаналізувати можливості та загрози зовнішнього середовища, і в результаті створити нову стратегію діяльності підприємства.

Ефективність маркетингового менеджменту безпосередньо впливає на фінансові показники підприємства, рівень її присутності на ринку, взаємодію зі споживачами та стійкість у конкурентному середовищі. В умовах сучасної економічної нестабільності підприємства мають оперативно адаптувати

маркетингові стратегії до змін попиту, змін у поведінці споживачів та макроекономічних тенденцій.

Таблиця 2.3

Перелік факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Можливості (O) - нові види товарів - напрями реалізації - дотримання вимог законодавства - громадянське суспільство - міжнародні зв'язки - підтримка підприємств	Загрози (T) - фінансовий розвиток - рівень нормативно-правової бази - інфраструктура країни - хімічна сфера - конкуренція в галузі
Сили (S) - напрями реалізації - географічне положення - потенціал - ресурси - міжнародні транспортні сполучення - природно-ресурсний потенціал	Слабкості (W) - інновації та інвестиції - ціна товарів - стандарти обслуговування - реклама - хімічний склад

Примітка: складено автором на основі джерела [9]

Оцінка дозволяє:

- виявити сильні та слабкі сторони маркетингових заходів.
- оптимізувати витрати та розподіл ресурсів на маркетингові активності.
- підвищити ефективність комунікацій і залучення клієнтів.
- підтримувати високу конкурентоспроможність у галузі.
- коригувати стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища.

Поява технології непрямого насичення мінеральних добрив фосфором значно підвищує якість продукції аналізованого підприємства [20, с. 36–38]. Цей фактор є фактором пропозиції, оскільки підприємства, які опанують цю технологію, зможуть запропонувати на ринку новий вид мінеральних добрив, який є більш екологічним і водночас дешевшим. Це фактор можливості. Якщо підприємство опанує цю технологію, вона зможе перепозиціонуватися для виробництва нового інноваційного виду добрив та збільшити обсяги продажів. Експертна оцінка цього фактора становить 4. Хоча поява такої технології є можливістю для підприємства, на цьому етапі вона є дорогою і лише кілька підприємств у світі її використовують. Оскільки підприємство не використовує

цю технологію, цей фактор має дуже незначний вплив на неї.

Поява технології дронів для прискорення продажу мінеральних добрив. Сьогодні дрони активно беруть участь у процесі розпилення мінеральних добрив, що безпосередньо впливає на обсяги продажу добрив. Цей фактор є фактором пропозиції, оскільки підприємства, які опанують цю технологію, зможуть збільшити обсяги продажів. Це фактор можливості, оскільки якщо підприємство його опанує, вона зможе розширити обсяги продажів і, відповідно, збільшити обсяги продажів. Способом реалізації можливості може бути впровадження цієї технології та розширення обсягів продажів. Експертна оцінка цього фактора становить 8 (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Підсумкова таблиця науково-технічних факторів макромаркетингового середовища

№	Фактор	Шкала значущості (1-10 балів)	Варіанти вирішення загрози чи реалізації можливості	Фактор попиту чи пропозиції
Можливості				
1	Поява технології опосередкованого насичення мінерального добриву фосфором	4	Впровадження цієї технології та розширення асортименту продукції	Пропозиція
2	Поява технології залучення дронів з метою пришвидшення реалізації мінеральних добрив	8	Впровадження цієї технології та розширення обсягів реалізації	Пропозиція

Примітка: складено автором на основі джерела [20]

Аналіз факторів мікрмаркетингового середовища представлений у табл. 2.5.

Підсумкова таблиця аналізу факторів мікрмаркетингового середовища у додатку В.

Матрицю SPACE можна використовувати самостійно або як основу для іншого аналізу. В аналізі розглядаються два внутрішні та два зовнішні показники, які складаються з набору різних критеріїв, що оцінюються

експертами за бальною шкалою, а також вивчається важливість кожного критерію в загальному показнику [16, с. 221].

Таблиця 2.5

Зведена попередня таблиця аналізу факторів мікромаркетингового середовища

Фактори	Класифікація	Загрози	Можливості
Конкуренти			
1. Наявність вхідних бар'єрів у галузь, які обмежують конкуренцію	Попит	+	
2. Використання новітніх засобів забезпечення конкурентоспроможності	Пропозиція		+
3. Постачальники			
4. Якість логістики на підприємстві	Пропозиція		+
5. Собівартість продукції	Пропозиція	+	
6. Споживачі			
7. Якість каналів збуту	Попит		+
8. Платоспроможність населення	Попит	+	
9. Контактні аудиторії			
10. Інвестиційна привабливість підприємства	Пропозиція		+
11. Агентська мережа підприємства	Попит		+

Примітка: складено автором

Після отримання балів обчислюється кінцева оцінка за кожним критерієм та показником в цілому, середня оцінка в межах кожної групи факторів. Розглянемо застосування методу на прикладі діяльності *** «*** *****», яке спеціалізується на постачанні мінеральних добрив. Використовуючи метод SPACE-аналізу, оцінимо стратегічну позицію та дії *** «*** *****» (табл. 2.6).

У табл. 2.6 наведено результати оцінки критеріїв, що характеризують відповідно фінансове становище підприємства, його конкурентоспроможність, привабливість галузі та стабільність середовища. Обрані критерії оцінювалися за п'ятибальною шкалою. Кожному критерію було надано відповідну вагу, після чого проводилася його зважена оцінка й оцінка групи в цілому [18, с. 240].

Водночас, ефективне стратегічне управління підприємством в умовах нестабільності та мінливості зовнішнього середовища повинно здійснюватися в процесі всебічного та постійного аналізу діяльності конкурентів, власного

стратегічного потенціалу й оцінки ефективності його використання, а також визначення позиції підприємства на ринку товарів і послуг по відношенню до конкурентів [14, с. 214–220].

Таблиця 2.6

Оцінка критеріїв для проведення SPACE-аналізу діяльності *** ««*** *****»»

Критерії	Оцінка балів	Вага	Зважена оцінка балів
Фінансова сила підприємства – ФС			2,4
Рентабельність підприємства	3	0,4	1,2
Фінансовий стан	4	0,3	1,2
Ліквідність	2	0,3	0,6
Конкурентоспроможність підприємства – КП			3,2
Частка підприємства на ринку	4	0,2	0,8
Можливості активного впливу на рівень цін і витрат	2	0,3	0,6
Рентабельність продажу	3	0,5	1,5
Привабливість галузі – ПГ			3,9
Характеристика конкретної ситуації		0,3	1,5
Рівень галузі		0,4	1,2
Інвестиційна привабливість галузі		0,3	1,2
Стабільність галузі – СТ			3,7
Маркетингові та рекламні можливості	3	0,5	1,5
Можливість інноваційного розвитку	4	0,3	1,2
Тривалість життєвого циклу галузі	4	0,2	0,8

Примітка: складено автором

Для оцінки позицій підприємств, що працюють у конкурентному середовищі, можуть бути використані різні методи, але особливий інтерес представляють якісні методи оцінки. Одним із основних інструментів якісного аналізу позиціонування підприємства в конкурентному середовищі є матричні методи.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі підготовки кваліфікаційної роботи було досягнуто цілісний науково-практичний результат, який охоплює як теоретико-методологічні основи теми, так і прикладні аспекти адаптації бізнесу до умов кризового функціонування.

Проведене дослідження дозволило комплексно розкрити теоретичні та практичні аспекти функціонування системи маркетингового менеджменту підприємства ТОВ «××× ×××××××» в умовах воєнного стану. У роботі реалізовано поставлену мету – теоретично обґрунтовано сутність маркетингового менеджменту, проаналізовано його специфіку для підприємств під час воєнних дій, а також надано конкретні рекомендації щодо підвищення його ефективності.

У процесі вирішення першого завдання було встановлено, що маркетинговий менеджмент у системі управління підприємством виконує ключову роль, поєднуючи аналітичні, стратегічні й операційні функції. Основними його цілями є виявлення потреб ринку, розробка конкурентоспроможних товарів, формування ефективної системи збуту та забезпечення довгострокової прибутковості підприємства. З'ясовано, що в сучасних умовах нестабільності маркетинговий менеджмент має адаптивний характер і зорієнтований на антикризове управління.

Друге завдання дозволило зосередити увагу на особливостях маркетингового управління підприємствами в умовах воєнного стану. Зокрема, було доведено, що війна створює значні логістичні, фінансові та ресурсні обмеження, знижує доступ до ринків збуту, змінює поведінку споживачів і формує нові ризики. У цих умовах актуалізуються питання цифровізації маркетингу, диверсифікації каналів реалізації, гнучкого планування і швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Третє завдання було реалізоване через дослідження методичних підходів до оцінки ефективності маркетингового менеджменту в кризових умовах. Обґрунтовано доцільність використання комплексної системи показників, що включає фінансові (рентабельність продажів, коефіцієнт обіговості запасів), ринкові (частка ринку, рівень задоволеності споживачів) та аналітичні інструменти (SWOT-аналіз, бенчмаркінг, PEST-аналіз). Запропоновано застосування адаптивної моделі KPI з урахуванням воєнних ризиків.

У межах четвертого завдання було здійснено детальну організаційно-економічну характеристику *** «*** *****», яке спеціалізується на оптовій торгівлі хімічними продуктами, зокрема мінеральними добривами для аграрного сектору, фермерів та сільськогосподарських підприємств. Підприємство активно працює на ринку агрохімії, забезпечуючи аграрні підприємства якісними добривами та супутніми товарами.

У рамках п'ятого завдання було здійснено оцінку чинної маркетингової стратегії *** «*** *****». Стратегія ґрунтується на принципах стабілізації внутрішнього ринку збуту, розвитку прямих B2B-зв'язків із переробними підприємствами, а також поступового виходу на нові міжнародні ринки через партнерські логістичні підприємства.

Шосте завдання було реалізовано через комплексну діагностику маркетингового менеджменту підприємства. Застосовано SWOT-аналіз, за результатами якого встановлено такі сильні сторони: налагоджені відносини з ключовими партнерами, висока якість продукції, наявність внутрішньої аналітичної системи моніторингу ринку. До слабких сторін віднесено недостатній рівень цифровізації маркетингових процесів та обмеженість зовнішнього фінансування.

У першому розділі кваліфікаційної роботи було проведено поглиблений теоретичний аналіз сутності, функцій, принципів та еволюції маркетингового менеджменту. Основний акцент був зроблений на трансформації парадигми маркетингового управління під впливом зовнішніх кризових чинників, зокрема військового стану.

Здійснений аналіз дозволив зробити такі ключові підсумки:

1. Маркетинговий менеджмент як стратегічна функція управління. У сучасних умовах маркетинг не обмежується лише рекламою чи стимулюванням збуту. Він набуває функцій стратегічного моделювання ринкової поведінки підприємства, формування ціннісних пропозицій, управління відносинами з клієнтами (CRM) та створення конкурентної переваги через глибоке розуміння споживача.

2. Маркетинг в умовах воєнного стану – адаптивна модель. Воєнні події створили унікальні виклики: зниження купівельної спроможності, зміна пріоритетів споживачів, обмеження в логістиці, падіння довіри до брендів, нестача ресурсів. Це потребує від підприємств не просто антикризових рішень, а формування нових моделей маркетингової поведінки, що ґрунтуються на гнучкості, швидкому прийнятті рішень, прозорості та емоційній підтримці клієнта.

3. Цифрова трансформація маркетингу. Теоретичні моделі доводять, що в умовах обмеженого фізичного контакту та обвалу класичних каналів просування (зовнішньої реклами, офлайн-продажів) підприємства мають змістити фокус на digital-інструменти – контент-маркетинг, таргетовану рекламу, месенджер-маркетинг, SEO/SEM, аналітику поведінки, мультиканальну взаємодію з клієнтом.

4. Поведінкові зміни споживачів у кризу. У роботі було узагальнено, що в умовах війни споживачі демонструють більшу чутливість до соціальної відповідальності брендів, шукають стабільність, прозорість, емпатію. Це вимагає зміни тональності маркетингових повідомлень – від агресивного продажу до ціннісного діалогу.

У другому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено комплексну діагностику маркетингового менеджменту на прикладі підприємства *** «***»», що дозволило з'ясувати рівень організаційної, стратегічної та операційної зрілості маркетингової функції підприємства.

Результати аналізу дали змогу сформулювати такі узагальнення:

1. Організаційна структура маркетингу є неформалізованою. У підприємства відсутній окремий маркетинговий відділ, відповідальні функції розподілені між комерційним директором та менеджерами з продажу. Це призводить до хаотичного прийняття рішень, відсутності стратегічної послідовності в діях та слабого контролю за ефективністю маркетингових інструментів.

2. Клієнтська база не сегментована та не систематизована. Підприємство не використовує CRM-систему, що ускладнює персоналізовану роботу з клієнтами, не дозволяє відстежувати динаміку лояльності, не сприяє формуванню повторних продажів. Це, своєю чергою, знижує якість сервісу та обмежує можливості розвитку відносин з клієнтами.

3. Відсутність стратегічного позиціонування. Підприємство не має чітко сформульованої місії, бачення та ціннісної пропозиції для споживача. Відсутність чіткого позиціонування на ринку не дозволяє побудувати сильний бренд, відмежуватися від конкурентів і формувати лояльність.

4. Рекламна діяльність ведеться епізодично та без аналітики. Уся маркетингова активність зводиться до участі у виставках, розміщення випадкових оголошень або неструктурованих публікацій у соціальних мережах. Відсутність маркетингового бюджету, KPI, плану дій та аналітики знижує результативність інвестицій у просування.

5. Брак цифрової трансформації. На момент аналізу підприємство не використовує інструменти digital-маркетингу: не веде e-mail кампанії, не працює з ретаргетингом, не застосовує SEO-оптимізацію, не має воронки залучення. Сайт підприємства застарілий і не відповідає сучасним вимогам зручності та функціональності.

Тому, було встановлено, що маркетингова система *** «*** *****» перебуває на початковому етапі розвитку і потребує структурного реформування, діджиталізації та запровадження системного підходу до управління клієнтськими відносинами.

Таким чином, дослідження довело необхідність та ефективність удосконалення системи маркетингового менеджменту в умовах воєнної кризи. Зокрема, рекомендовано:

- створення повноцінного маркетингового підрозділу. Важливим кроком є формування структурованої маркетингової служби, яка охоплюватиме ключові функції: стратегічне планування, комунікації, контент, аналітику. Це дозволить не лише підвищити оперативність управлінських рішень, а й впровадити системність у маркетингову діяльність.

- впровадити CRM-систему для персоналізації роботи з клієнтами. Використання CRM-платформи дозволить вести облік клієнтів, сегментувати аудиторію, відстежувати повторні продажі, формувати тригери лояльності, контролювати ефективність менеджерів та знижувати втрати на етапі “випадіння” лідів.

- Digital-реформа: редизайн сайту, запуск контекстної реклами, SEO, e-mail-маркетинг. У рамках адаптації до цифрової моделі маркетингу доцільним є створення сучасного багатосторінкового сайту з вбудованою аналітикою, розробка автоматизованих email-воронок, таргетинг в Instagram та Google Ads. Це дозволить ефективно працювати з B2B та B2C-сегментами в умовах відсутності фізичного доступу до клієнтів.

- контент-маркетинг у період кризи. Запропоновано нову комунікаційну стратегію, яка базується на принципах емпатії, корисності, відповідальності. Підприємство має генерувати не лише рекламний, а й освітній та соціальний контент (поради, інструкції, відеоогляди, інтерв'ю), що формує емоційний зв'язок зі споживачем.

- визначення Унікальної Торгової Пропозиції (УТП). На основі аналізу ринку сформульовано оновлену ціннісну пропозицію: «*** «*** *****» – агросервіс № 1 у регіоні, який забезпечує безперебійність поставок, прозору логістику та експертну підтримку навіть у воєнний час». Такий підхід дозволяє чітко позиціонувати бренд, нести конкретну обіцянку, виділятися серед конкурентів.

- активізувати використання цифрових каналів збуту;
- розширити присутність на внутрішньому ринку через нові регіональні точки реалізації;
- запровадити гнучке стратегічне планування з урахуванням імовірних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища.
- впровадження системи KPI для маркетингу. Запропоновано перелік ключових показників ефективності: SAC (вартість залучення клієнта), CLV (життєва цінність клієнта), ROI від рекламних кампаній, рівень конверсії сайту, % повторних покупок. Це дозволить оцінювати ефективність кожного каналу та оптимізувати бюджет.

Доцільно уточнити поняття «маркетинговий менеджмент в умовах воєнного стану», визначаючи його як гнучку, клієнтоцентричну, багатоканальну систему. Вона має забезпечувати оперативну адаптацію до зовнішніх шоків шляхом мобілізації ресурсів. Це дозволить підтримувати цінність для споживача завдяки новим каналам комунікації, емоційному брендингу та швидкій логістиці.

Пропонується впровадження моделі кризостійкого маркетингу, яка охоплює п'ять ключових блоків: ситуаційну аналітику, адаптивну стратегію, цифрові інструменти, лояльність і довіру, а також оперативну реалізацію. Завдяки цій структурі підприємства зможуть реагувати на виклики не інтуїтивно, а системно, незалежно від інтенсивності кризових явищ.

Рекомендується активне використання shift-маркетингу (маркетингу змін), що дозволяє підприємствам швидко переорієнтовувати цільові сегменти, канали просування та продуктовий портфель відповідно до актуальних ринкових умов. Важливо розглядати здатність до «переосмислення» як одну з ключових компетенцій маркетингового менеджера.

Доцільно враховувати особливості поведінки B2B-клієнтів у кризових умовах. На відміну від B2C-сегмента, підприємства-клієнти орієнтуються не лише на ціну чи бренд, а й на стабільність постачання, швидкість реакції менеджера, гнучкі умови відтермінування й оперативне вирішення форс-

мажорів. Враховуючи ці фактори, пропонується використання моделі B2B-рішень, адаптованої до реалій воєнного часу.

Рекомендується інтеграція концепції соціального маркетингу у загальну стратегію підприємства. Бізнес, який у кризовий період демонструє соціальну відповідальність, не тільки підвищує лояльність клієнтів, а й формує стійкий бренд із довгостроковою репутаційною перевагою.

Підприємствам варто розглядати можливість створення стратегічних партнерств для мінімізації ризиків і спільного подолання наслідків кризи. Взаємодія з іншими бізнесами, включно з дистриб'юторами та постачальниками, сприятиме забезпеченню стабільності постачання та ефективному розподілу ресурсів.

Варто не просто інтегрувати соціальний маркетинг у бізнес-стратегію, а й зробити його центральним елементом взаємодії з клієнтами. Наприклад, підприємства можуть розробляти спеціальні програми підтримки спільнот або ініціативи, які підвищують соціальну довіру та додають цінності бренду в довгостроковій перспективі.

Оскільки криза змінює не лише ринок, а й поведінку споживачів, пропонується впровадження гнучкої системи оцінки змін споживчих пріоритетів, що базується на інтерактивних опитуваннях, аналізі соціальних мереж та даних споживчого попиту. Це дасть змогу швидко адаптувати комунікаційні та продуктові рішення.

Сучасні підприємства все більше звертають увагу на екологічність. Впровадження ініціатив щодо стійкого розвитку та екологічно чистих добрив може не тільки підвищити репутацію підприємства, а й залучити нових клієнтів.

Також надано пропозиції щодо обрання, удосконалення та реалізації маркетингової стратегії підприємства *** «*** *****», що дозволить значно підвищити загальну ефективність діяльності підприємства та покращити показники її фінансового стану.

За результатами аналізу зроблено такі узагальнення:

1) товарні групи «аміачна селітра», «калієва селітра», «натрієва селітра» відносяться до дохідного бізнесу. Варто розвивати цей напрям, проводячи регулярний портфельний аналіз і зміцнюючи свої позиції;

2) товарні групи «карбамід», «аміак», «вапняно-аміачна селітра» – варто застосовувати стратегію розвитку цієї групи й інвестувати в неї кошти;

3) товарні групи «КАС» – застосована маркетингова стратегія втримання конкурентних позицій і подальшого розвитку;

4) товарна група «сульфат амонію» – потребує перегляду власної доцільності.

Важливо вибудовувати міцні зв'язки з постачальниками та дистриб'юторами, що забезпечить стабільність ланцюгів поставок та гарантуватиме якість продукції.

Варто розглянути можливість більшого розширення ринку збуту, зокрема на міжнародному рівні. Це може включати дослідження нових ринків, сертифікацію продукції відповідно до міжнародних вимог та створення стратегічних партнерств з дистриб'юторами.

Отже, розробка ефективної маркетингової продуктової стратегії є запорукою успішного функціонування підприємства на ринку. Відсутність продуктової стратегії може призвести до нестійкої структури пропозиції через вплив випадкових або поточних факторів, втрати контролю.

Результати кваліфікаційної роботи можуть бути використані як підґрунтя для практичного вдосконалення маркетингової політики *** «*** *****», а також для інших аграрних підприємств, що функціонують в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Попко А. В. Особливості організації маркетингової діяльності на *** «*** *****». *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами*: матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., 6 груд. 2024 р. Луцьк: Надстир'я, 2024. Ч. 1. С. 477–479.
2. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6 (74). С. 160–167.
3. Кравченко М. О., Леонтовська М. А. Підходи до оцінювання фінансової стійкості інноваційно-активних підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 24. С. 93–98.
4. Бондаренко В. М., Танасійчук А. М., Поліщук І. І., Громова О. Є., Гевчук А. В., Поліщук Н. В. *Маркетинг: навч. посіб.* Вінниця: ТОВ «Меркьюрі-Поділля». 2019. 292 с.
5. Виноградова О.В. *Сучасні види маркетингу : навч. посіб.* Київ : ДУТ, 2019. 262 с.
6. Войчак А. В. *Маркетинговий менеджмент: підручник*. Київ: Вид-во КНЕУ, 2019. 320 с.
7. Гегедош К. В. Маркетинговий менеджмент у системі транскордонного єврорегіонального співробітництва. *Регіональна економіка*. 2018. № 3. С. 44–53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2018_3_8 (дата звернення: 23.05.2025).
8. Кирилко Н. М. Особливості оцінки рівня конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Економічні науки*. 2018. Вип. 32. С. 86–91.
9. Кирилко Н. М., Бабич Ю.А. SWOT-аналіз як метод дослідження конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Наукові розробки молоді*

на сучасному етапі: тези доповідей XVIII Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (18–19 квітня 2019 р., Київ). Київ : КНУТД, 2019. Т. 3 : *Економіка інноваційної діяльності підприємств*. С. 147–149.

10. Ковальчук В. В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 9. С. 156–165.

11. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Вишемирський В. С., 2018. 515 с.

12. Корнієнко Т. О. Аналіз стану економічної безпеки України та пріоритети її зміцнення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-61> (дата звернення: 23.05.2025).

13. Корнієнко Т. О. Вплив загроз та ризиків на формування системи економічної безпеки підприємства. *Інтернаука. Серія: «Економічні науки»*. 2022. № 4. С. 43–48. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-4-7987> (дата звернення: 23.05.2025).

14. Левків Г.Я., Сватюк О.Р., Маковій В.В. Значення та використання елементів проектного маркетингового менеджменту на прикладі підприємств АПК. *Вісник Хмельницького національного університету (економічні науки)*. 2018. № 3. Т. 2. С. 214–220.

15. Луцяк В. В., Пронько Л. М., Колесник Т. В. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб.; Вінниц. нац. аграр. ун-т. Вінниця: ТВОРИ, 2019. 231 с.

16. Луцяк В. В., Пронько Л. М., Мазур К. В., Колесник Т. В. Маркетинговий потенціал інновацій у олійно-жировому підкомплексі: стан ринку, створення вартості, конкурентоспроможність : монографія. Вінниця : ВНАУ, 2020. 221 с.

17. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю.В. Фісун, О. М. Крапко. Київ: НАУ, 2022. 204 с.

18. Маркетингові дослідження сталого розвитку в умовах глобальних

викликів : монографія : за заг. ред. проф. М. М. Новікової; Боровик М. В., Бурмака Т. М. та ін.; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : Вид-во «Точка», 2018. 240 с. URL: https://mmgh.kname.edu.ua/images/NAUKA/2018____.pdf (дата звернення: 23.05.2025).

19. Олійник Т. І., Дубина В. В. Управління стратегічним розвитком аграрних підприємств для досягнення їх ефективної конкурентоспроможності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 231–239.

20. Примаков О. П. Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка і менеджмент 2020: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку* : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 2–3 квіт. 2020 р. : у 7 т. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2020. С. 36–38.

21. Пророхова В. В., Залуцька Х. Я., Маслак Т. О. Механізм управління розвитком сучасних підприємств як адаптаційна перевага їх стратегічного функціонування. *Адаптивне управління: теорія і практика. Сер. : Економіка*. 2021. Вип. 11.

22. Романюк О. Г., І. В. Серов Конкурентні стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 287–293.

23. Рябчик А. В. Розвиток маркетингових комунікацій в мережі Інтернет. *Традиційні та інноваційні підходи до наукових досліджень*: матеріали міжнар. наук. конф. Т. 3 (10 квітня, 2020 р.). Луцьк: МЦНД. URL: http://repo.dma.dp.ua/5236/1/112-404-PB_C.77-79.pdf (дата звернення: 23.05.2025).

24. Ужва А. М., Довгаль О. В. Холістичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. № 1. С. 102–108.

25. Шевчук О.Ю. Вплив сучасних маркетингових інтернет-технологій (краудсорсинг) на розвиток бізнесу. Таврійський державний агротехнологічний університет. Збірник 22. Т. 5. 2019. 287 с.

ДОДАТКИ