

6. *Otenko, I. P., Chepeliuk, M. I.* (2018). *Korporatyvna kultura: mizhnarodnyi ta transformatsiyni aspekti*. [Corporate culture: international and transformational aspects]. KhNEU im. S. Kuznetsia. Kharkiv. Ukraine.
7. *Volianska-Savchuk, L. V.* (2014). «Transformation of the corporate culture of machine-building enterprises». *Ekonomika: realii chasu*. № 6(16), pp. 50-56.
8. *Derhachova, V. V., Fedirko, H. A.* (2018). «Peculiarities of corporate culture formation at Ukrainian enterprises». *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»*. № 15, pp. 1-8.
9. *Arefieva, O. V., Arefiev, S. O.* (2020). «Management of organizational culture and development as a basis for stable enterprise activity». *Ekonomichnyi visnyk*. №3, pp. 109-117.
10. *Kyrychenko, V.* (2004). «Forecasting the behavior of personnel during the period of changes in the enterprise». *Sotsialna psykholohiia*. № 2 (4), pp. 122-133.
11. *Hevko, V. L.* (2019). «Algorithm of formation of organizational culture of enterprises of network structures: positive externalities and efficiency of provision». *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal*. № 6 (46), pp. 185-190.
12. *Kharchyshina, O. V.* (2007). «Concept of organizational culture of enterprises: retrospective analysis and perspectives of practical application». *Visnyk Derzhavnogo ahroekolohichnoho universytetu*. № 2, pp. 202-208.

#### Антоація.

**Шимановська-Діанич Л. М. Розвиток організаційної культури як важливий фактор забезпечення основної конкурентної переваги компанії.**

Дослідженню проблем розвитку організаційної культури компанії та пошуку шляхів трансформації її організаційної культури в умовах глобалізації присвячено значну кількість наукових праць зарубіжних і вітчизняних учених. Важливим фактором підвищення конкурентоспроможності сучасної компанії, з одного боку, і одним із стратегічних ресурсів її розвитку є саме її організаційна культура. У сучасній економічній науці дослідження сутності поняття організаційної культури, її складових, механізмів формування та розвитку організаційної культури компанії посідає провідне місце як у теоретичних, так і в практичних аспектах діяльності сучасних компаній. Метою цього дослідження є виявлення та аналіз особливостей і складових розвитку організаційної культури компанії. Організаційна культура має доволі великий вплив на працівників і діяльність усієї компанії. Вона дозволяє розвивати та підтримувати стабільний соціально-психологічний клімат у колективі та забезпечує міцність і розвиток організації, зокрема розвиток компетенцій персоналу. Розвиток організаційної культури є важливим процесом діяльності кожної компанії підприємства. Саме від цього фактора залежатиме ефективність роботи підприємства в майбутньому. Високий ступінь сумісності зі стратегією та організаційною культурою організації є важливим фактором конкурентоспроможності, успіху та розвитку організації загалом. Запропоновано послідовність розвитку організаційної культури компанії, яка включає чотири етапи. Перший етап – організація роботи з розвитку організаційної культури компанії. Другий етап – проектування розвитку організаційної культури. Третій етап – організаційно-нормативне забезпечення розвитку організаційної культури компанії. Крім того, четвертий етап – реалізація заходів щодо розвитку організаційної культури компанії.

**Ключові слова:** організаційна культура, розвиток організаційної культури, етапи розвитку організаційної культури, основні конкурентні переваги компанії.

Стаття надійшла до редакції 09.03.2023 р.

#### Бібліографічний опис статті:

*Shymanovska-Dianych L.* Development of organizational culture as a key factor in ensuring the main company's competitive advantage. *Actual problems of innovative economy and law*. 2023. No. 1-2, pp. 71-76.

Шимановська-Діанич Л. М. Розвиток організаційної культури як важливий фактор забезпечення основної конкурентної переваги компанії. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 1-2, С. 71-76.

УДК 658.8:631.11; JEL classification: M3; Q13  
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-1-13>

**НАУМОВ Олександр Борисович, доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств,  
Національний авіаційний університет, <https://orcid.org/0000-0003-4808-0241>**

## СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

**Наумов О.Б. Стратегічний маркетинг у системі управління підприємством агропродовольчої сфери.**

Стаття присвячена визначенню підходів до стратегічного планування маркетингової діяльності аграрних підприємств в умовах трансформації ринкового середовища. Запропоновано методику оцінки стратегії розвитку з визначенням їх місії та мети, а також типізації їх на функціональні, товарно-ринкові та ресурсно-ринкові з виділенням підвидів та їх характеристикою. На основі оцінки ефективності збутової стратегії аграрного

підприємства, приведеної на прикладі конкретного підприємства, визначені конкурентні стратегії аграрних підприємств. Сформульовано найважливіші цільові орієнтири стратегічного планування, серед яких: темп росту обсягів виробництва і продажів, підвищення норми прибутку на одиницю обсягу останніх і розширення частки компанії на ринку. Запропоновано структуру стратегічного плану аграрного підприємства з виділенням наступних підрозділів: корпоративна місія; продукція; конкуренція; ринки; ресурси; діловий «портфель»; інновації. Обґрунтовано розподіл функцій підрозділів аграрних підприємств у процесі розробки та реалізації стратегічного плану.

**Ключові слова:** маркетингова діяльність, стратегія, конкурентоспроможність, планування, аграрне підприємство.

**Постановка проблеми.** Низька конкурентоспроможність продовольчих товарів, виготовлених вітчизняними аграрними підприємствами, обумовлюється безсистемним використанням в практиці управління методів і прийомів проведення маркетингових досліджень і планування асортименту, що випускається. В Україні маркетингові служби створено на більшості підприємств, що займаються виробництвом та переробкою сільськогосподарської сировини та випускають продовольчі товари, проте коло виконуваних цими підрозділами функцій виявляється вкрай обмеженим і зводиться в основному до організації руху товару і доведення продукції до споживачів. При цьому робота за такими напрямками, як виявлення смаків та уподобань споживачів, визначення ємності ринку і його цільових сегментів, проєктування інноваційної продукції на сучасних аграрних і переробних підприємствах проводиться не в повному обсязі, що багато в чому визначає низьку ефективність агропромислового виробництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз останніх наукових досліджень, зокрема таких науковців, як Ганаба М.Д., Горлачук М.А., Горлачук О.А., Дайновський Ю.А., Гліненко Л.К., Данько Ю.І., Єраркін О.О., Кваша С.М., Голомша Н.Є., Лагодієнко В.В., Луцій О.П., Васюткіна Н.В., а також сучасної української практики свідчить про наявність галузей і виробництв, що успішно позиціонують себе на ринку і мають для цього достатні конкурентні переваги [1-8]. Вивчення досвіду роботи таких підприємств показує, що висока конкурентоспроможність і завоювання ринкової ніші є наслідком проведення глибоких маркетингових досліджень, спрямованих на формування ефективного асортименту. Теорією і практикою маркетингу запропоновано цілий комплекс маркетингових досліджень, від ступеня глибини і системності реалізації якого залежить ефективність агропромислового виробництва. Проте, в даний час своє вираження різноманітні види маркетингових досліджень на вітчизняних аграрних підприємствах не знаходять.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування підходів до стратегічного планування маркетингової діяльності аграрних підприємств в умовах трансформації ринкового середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Оцінку ефективності збутової стратегії аграрного підприємства приведемо на прикладі СТОВ «Золотий колос» (Миколаївська область). Предметом діяльності СТОВ «Золотий колос» є виробничо-господарська, комерційна, торгова, маркетингова діяльність, спрямована на задоволення суспільних потреб в аграрній та продовольчій продукції. На підприємстві визначена місія: найбільш повне задоволення потреби населення.

Функції розробки стратегії розвитку на даному підприємстві покладені на відділ маркетингу.

Весь комплекс робіт з розробки та впровадження стратегії розвитку компанії умовно розбитий на наступні великі блоки:

- аналіз інвестиційної привабливості галузі;
- розробка сценарного прогнозу розвитку галузі;
- прогноз зміни кон'юнктури попиту і пропозиції на внутрішніх і зовнішніх ринках;
- оцінка конкурентної позиції компанії в галузі (міцності бізнесу);
- фінансова оцінка стратегічних альтернатив;
- формування образу майбутнього компанії;
- розробка стратегічних цілей і завдань;
- комплекс робіт по впровадженню стратегії.

Необхідно провести маркетингові дослідження, в ході яких будуть проаналізовані: товарні стратегії конкурентів; цінові стратегії конкурентів; потреби та можливості споживачів. Значимість цього відділу на підприємстві полягає в тому, що підприємство, функціонуючи на ринку, причому на ринку з достатньо високим рівнем конкуренції, зобов'язане враховувати: по-перше, думку і бажання споживачів, по-друге, позицію і

діяльність конкурентів. Завдяки даному відділу підприємство зможе завжди перебувати в курсі всіх змін кон'юнктури ринку, адекватно реагувати на ці зміни і відповідати швидкозмінним вимогам ринку. Для будь-якого підприємства головною цінністю є найбільш повне задоволення споживчих потреб. Для стійкого становища на ринку відділ маркетингу своєю генеральною метою ставить якраз задоволення споживача.

Відділ маркетингу бачить своїм головним завданням, найближчим часом, створення ефективних маркетингових комунікацій, але в кошторисах на потреби відділу виділяються суми, недостатні для ефективної роботи. В умовах браку фінансових ресурсів відділ не може повною мірою виконувати свої функції. На наступний рік обіцяно збільшення фінансування відділу.

Без постійного вивчення потреб споживачів, діяльності конкурентів і ситуації на ринку неможливо утримувати ринкові позиції і тим більше розвиватися. Окрім вивчення необхідний об'єктивний аналіз і формування адекватних управлінських рішень. Відділ маркетингу саме виконує такі функції.

Маркетингові завдання:

- Отримати підвищення від регіонального виробника традиційного асортименту – до національного преміум-бренду.

- Збільшення обсягу і переміщення його в сторону високоприбуткової продукції.

- Географічно маркетингову активність можна поділити на три масштаби:

1. Домашній – Миколаївська область.

Протистояння конкурентам з інших регіонів, підвищення частки преміум-продукції. На домашньому ринку необхідно зайняти лідируючі позиції серед конкурентів з інших міст.

2. Центральний – Київ.

Завоювання найвищого дохідного ринку. В «столичному» регіоні представляється можливим зайняти не більше 2-3% ринку, оскільки конкуренція дуже висока.

3. Загальноукраїнський – решта міст, де представлена продукція фабрики, досягнення обсягів по преміум-продукції.

У регіонах можливо зайняти 5-10% ринку.

Комунікаційні задачі:

- Створити знання бренду.

- Побудувати імідж бренду як преміального високоякісного продукту, який дає

можливість зануритися в більш приємне (цікаве, насичене спілкуванням) життя.

- Стимулювати першу пробу і наступну покупку.

Інструмент вирішення завдання. Ключовим інструментом для виходу на «центральний» і «національний» ринок є бренд.

Цінове позиціонування. Представляється найбільш ефективним позиціонувати бренд в субпреміальному сегменті:

- Дослідження показали, що ціна відсікає значну кількість споживачів, особливо регіональних.

- З іншого боку, як з точки зору іміджу, так і з точки зору економіки, необхідно зробити досить дорогий продукт, що відрізняється ціною від безликих видів продукції.

Слід також враховувати два фактори:

- передбачуване комунікаційне позиціонування диктує відносно невеликий формат упаковки;

- грошей, які споживачі готові витратити на те, щоб «побалувати себе», як правило менше, ніж типові витрати на цей продукт. На даний момент на підприємстві використовуються практично всі рекламні засоби, за винятком реклами на телебаченні. Суспільству необхідний більш широкий і глибокий маркетинговий вплив на «домашньому» та національному рівні.

У табл. 1. представлена оцінка стратегії розвитку підприємства.

У табл. 2. представлені конкурентні стратегії, що реалізуються на підприємстві.

У даний час підприємство реалізує стратегію концентрованого зростання, зокрема стратегію посилення позицій на ринку, оскільки було визначено, що підприємство прагне зробити бренд впізнаваним великими споживачами, для цього додаються значні маркетингові зусилля.

Аналіз стану стратегічного планування і поточної стратегії СТОВ «Золотий колос» дозволив виділити такі недоліки:

1. На підприємстві відсутня чітка стратегія розвитку та комплексний стратегічний план.

2. Відсутній поділ функцій служб підприємства в частині стратегічного планування. Завдання розробки і реалізації стратегії покладено на відділ маркетингу, внаслідок чого маркетингова стратегія превалює над усіма іншими елементами (фінансовою, інтеграційною, ресурсною та ін.).

Оцінка стратегії розвитку

Місія	Найбільш повне задоволення потреби покупців.
Мета	Встановлюються на короткостроковий період
Функціональні стратегії	
Маркетингова стратегія	Маркетингова стратегія полягає в орієнтації своєї продукції на широке коло споживачів. Для більш забезпеченого споживача випускає високоякісні, дорогі вироби. Географічний поділ маркетингової активності на три масштаби.
Виробнича стратегія	Виробнича стратегія полягає у виробництві продукції, що задовольняє попиту споживачів, необхідного асортименту та якості. Виробнича стратегія спирається на стратегію маркетингу і тісно з нею взаємодіє.
Стратегія НДДКР	Стратегія базується з урахуванням можливих технологічних проривів і відкриттів
Стратегія управління персоналом	Особлива увага приділяється людському потенціалу як основі організації. Підбором кваліфікованих фахівців на підприємстві займається відділ кадрів. До функцій відділу кадрів належить: підбір персоналу, адаптація персоналу, навчання персоналу, розвиток персоналу, атестація персоналу та робочих місць, ведення кадрової документації.
Соціальна стратегія	Соціальна стратегія полягає у прийнятті стратегічних рішень щодо типу і структури колективу підприємства. Дана стратегія реалізується на підприємстві.
Товарно-ринкова стратегія	
Товарна стратегія	Являє собою сукупність стратегічних рішень, що визначають номенклатуру і асортимент, обсяги і якість своєї продукції. На підприємстві дана стратегія тісно пов'язана зі стратегією маркетингу, оскільки маркетингові дослідження, що проводяться підприємством, дозволяють приймати рішення щодо виробництва тієї чи іншої продукції.
Ринкова стратегія	Ринкова стратегія передбачає вибір поведінки підприємства на товарному ринку. В даний час підприємство орієнтоване на виробництво дорогої продукції і збут її на відповідному сегменті ринку.
Ресурсно-ринкова стратегія	
Ресурсна стратегія	Стратегія включає визначення обсягу ресурсних запасів та їх якості. Велику увагу приділяють якості сировини, що постачається, і визначенню оптимального обсягу запасів, дана стратегія реалізується повною мірою.
Ринкова стратегія	Ринкова стратегія передбачає вибір постачальників сировини. Налагоджено контакти з надійними постачальниками і укладені довгострокові договори.
Технологічна стратегія	Являє собою сукупність стратегічних рішень, що визначають технологічний тип і тип його технологічної динаміки.
Інтеграційна стратегія	Стратегія передуюча зворотній інтеграції, являє собою встановлення контролю над господарюючими суб'єктами, що знаходяться між фірмою і споживачами. У підприємства є власні фірмові магазини.

Таблиця 2

Конкурентні стратегії, що реалізуються на СТОВ «Золотий колос»

Продукція	Тип застосовуваної стратегії	Необхідні ринкові умови	Ризики
1. Продукція, розрахована на покупців з низьким рівнем доходу	Мінімізація витрат	- відмінності в товарних марках мало значимі для покупців; - попит на продукцію високо еластичний за ціною і досить однорідний	- нові конкуренти отримують такі ж переваги шляхом імітації товарів; - зміна переваг споживачів, їх чутливості до цін на користь якості товарів.
2. Продукція, розрахована на покупців із середнім рівнем доходу	Диференціація	- існує безліч відмінних характеристик продукції, які виділяються і цінуються споживачами; - попит на продукцію різноманітний за структурою	- фірма ігнорує необхідність доведення до покупців інформації про цінність продукції, покладаючись тільки на реальну базу диференціації; - імітація може приховати відчутну базу товарів
3. Продукція, розрахована на покупців з високим рівнем доходу	Сфокусована диференціація	- потреби покупців у даному товарі різноманітні; - конкуренти не розглядають нішу ринку в якості ключового фактора успіху	- конкуренти можуть проникнути на обраний цільовий ринок і досягти більш високого рівня; - відмінності між потребами цільового сегмента і всього ринку можуть скоротитися

3. У місії СТОВ «Золотий колос» не відображена унікальність підприємства або виробленої ним продукції; стандартне, шаблонне формулювання місії не сприяє залученню покупців.

4. Методична база стратегічного планування на підприємстві є досить слабкою, не використовується багато ефективних інструментів стратегічного планування (SWOT-аналіз, портфельний аналіз). Внаслідок цього

аналітична складова стратегічного планування є недостатньою.

В основу стратегічного управління підприємства покладена його місія, що складається в «найбільш повне задоволення потреб населення» та доповнюється такими стратегічними установками, як «забезпечення росту компанії на базі взаємовигідних відносин між фірмою і споживачами», «отримання прибутку на основі служіння суспільству», «чесна конкуренція на ринку», «облік економічних інтересів акціонерів, фірм-постачальників і посередників» і «широка участь персоналу в управлінні».

Необхідно сформулювати найважливіші цільові орієнтири стратегічного планування, серед яких: темп росту обсягів виробництва і продажів, підвищення норми прибутку на одиницю обсягу останніх і розширення частки компанії на ринку.

Слід особливо зазначити, що підприємство повинно віддавати перевагу лише суворо визначеним стратегіям планування, що відповідають ціннісним орієнтаціям керівництва і об'єктивним організаційно-економічним умовам діяльності.

До цих стратегій відносяться:

1) націленість на зростання масштабів виробництва, насамперед на базі внутрішнього (власного) розвитку;

2) слідування за лідером в сенсі вкладення коштів виключно в напрями розвитку, апробування в тій чи іншій конкретній компанії-учасниці і гарантування успіху;

3) досягнення фінансової незалежності (мінімізація боргів), орієнтація на власний прибуток, жорстке лімітування витрат і капіталів відділень, ефективне управління дебіторською та кредиторською заборгованістю.

Щоб рости, компанія повинна змінювати асортимент. У цих цілях відбираються продукти, що володіють максимальним потенціалом розширення випуску і забезпечують високу частку на ринку. На основі проведених вище досліджень вважаємо, що приблизний стратегічний план СТОВ «Золотий колос» повинен включати наступні розділи (табл. 3).

Стратегічне планування як виокремлений вид управлінської діяльності вимагає чіткого розподілу функцій і відповідальності між структурними підрозділами підприємства й окремими керівниками в процесі розробки та реалізації стратегії підприємства.

Структура стратегічного плану

Назва розділу	Показники
1. Корпоративна місія	1.1. Цілі і завдання підприємства 1.2. Сфери діяльності 1.3. Структура і темпи росту бізнесу 1.4. Характер задоволення потреб клієнтів 1.5. Особливості продукції, що випускається 1.6. Стратегія продукту 1.7. Стратегія передпродажного і післяпродажного обслуговування 1.8. Партнери 1.9. Покупці, клієнти 1.10. Постачальники 1.11. Цінності, кадрова політика, мотивація персоналу 1.12. Організаційна структура управління 1.13. Доходи 1.14. Культура та імідж підприємства
2. Продукція	2.1. Номенклатура продукції, що випускається 2.2. Номенклатура нової продукції 2.3. Номенклатура продукції, що знімається з виробництва 2.4. Номенклатура супутніх товарів 2.5. Кількість потенційних покупців 2.6. Місткість ринку і обсяг продажів 2.7. Рентабельність продукції 2.8. Цінова політика 2.9. Якість продукції 2.10. Терміни розробки та освоєння нової продукції 2.11. Швидкість обслуговування клієнтів 2.12. Кількість претензій і рекламаций
3. Конкуренція	3.1. Рівень обслуговування клієнтів 3.2. Ступінь диференціації продукції 3.3. Рівень витрат 3.4. Вхідні бар'єри 3.5. Вихідні бар'єри 3.6. Інтенсивність конкуренції 3.7. Заходи щодо використання переваг 3.8. Заходи з подолання слабких сторін 3.9. Заходи з реалізації можливостей 3.10. Заходи щодо запобігання загроз
4. Ринки	4.1. Кордони ринків збуту 4.2. Істотність сегментів ринку 4.3. Потужність каналів збуту 4.4. Транспортна мережа 4.5. Доступність сегментів ринку 4.6. Динаміка зміни ринку 4.7. Потенційні конкуренти 4.8. Прогноз появи товарів-замінників 4.9. Стратегія просування товарів на ринку 4.10. Система розподілу продукції 4.11. Концентрація продажів на ринках 4.12. Частка ринку 4.13. Відносна частка ринку
5. Ресурси	5.1. Величина і структура основного і оборотного капіталу 5.2. Активи фірми 5.3. Виробничі потужності 5.4. Кредиторська та дебіторська заборгованість 5.5. Прогноз зміни цін на ресурси 5.6. Величина і напрям вкладень інвестицій 5.7. Ефективність використання ресурсів (собівартість, матеріаломісткість, трудомісткість, капіталомісткість) 5.8. Кредити 5.9. Рентабельність підприємства
6. Діловий «портфель»	6.1. Виробнича структура підприємства 6.2. Продаж власності 6.3. Купівля власності 6.4. Злиття власності 6.5. Ступінь диверсифікації підприємства 6.6. Емісія цінних паперів
7. Інновації	7.1. Створення, освоєння та підвищення якості продукції 7.2. Впровадження нової технології 7.3. Механізація й автоматизація виробництва 7.4. Економія ресурсів

Як засіб підвищення ефективності стратегічного планування може бути визнана координація планів у формі загальнофірмового узгодження.

Розроблено схему розподілу функцій відділів та служб підприємства в процесі розробки та реалізації стратегічного плану (табл. 4).

*Таблиця 4*

**Розподіл функцій підрозділів підприємства в процесі розробки та реалізації стратегічного плану**

Назва підрозділу	Елементи стратегічного плану, функції	Назва підрозділу	Елементи стратегічного плану, функції
Керівництво підприємства (генеральний директор, його заступники)	1. Розробка бачення і місії підприємства 2. Постановка загальних цілей розвитку підприємства 3. Визначення загальної стратегії підприємства (зростання, розвиток, скорочення)	Відділ маркетингу	1. Розробка маркетингової стратегії 2. Стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища 3. Аналіз конкурентів Розробка заходів щодо використання переваг
Виробничий відділ (директор з вироб-ва)	1. Розробка портфеля замовлень 2. Формування виробничої програми 3. Контроль за виконанням планових завдань	Відділ постачання	1. Формування ресурсної стратегії 2. Формування стратегії якості ресурсів Вибір постачальників ресурсів
Фінансовий відділ (фінансовий керуючий)	1. Розробка фінансово-інвестиційної стратегії 2. Планування доходів і надходжень 3. Планування витрат і відрахувань 4. Аналіз фінансового стану підприємства	Відділ продажів (директор з продажу)	1. Розробка стратегії просування товарів на ринку 2. Визначення каналів збуту продукції 3. Аналіз ринкової кон'юнктури Розробка системи розподілу продукції
Відділ розвитку	1. Створення, освоєння та підвищення якості продукції 2. Впровадження нової технології 3. Механізація й автоматизація виробництва 4. Економія ресурсів	Служба з управління персоналом	1. Розробка соціальної стратегії 2. Формування трудового колективу 5. Заходи з підвищення кваліфікації і розвитку персоналу

Таким чином, за умови реалізації перерахованих вище рекомендацій по удосконаленню організації стратегічного планування аграрні підприємства мають змогу отримати стабільні конкурентні позиції, стають спроможні швидше й адекватніше реагувати на зміни в навколишньому ринковому середовищі.

**Висновки.** Отже, в дослідженні було проаналізовано маркетингову діяльність аграрних підприємств, оцінку ефективності

збутової стратегії аграрного підприємства приведено на прикладі СТОВ «Золотий колос». Визначено, що висока конкурентоспроможність і завоювання ринкової ніші є наслідком проведення глибоких маркетингових досліджень, спрямованих на формування ефективного асортименту, обґрунтовано підходи до стратегічного планування маркетингової діяльності аграрних підприємств в умовах трансформації ринкового середовища.

**Література.**

1. *Ганаба М.Д.* Якість, як основний критерій виробництва конкурентоспроможної продукції. *Економіка АПК*. 2006. № 9. с.108-113.
2. *Горлачук М.А., Горлачук О.А.* Оцінка маркетингу і ціноутворення на аграрному ринку. *Економічний аналіз : зб. наук. праць каф. екон. аналізу*. Терноп. нац. екон. ун-ту. Тернопіль, 2007. Вип. 1. С. 37-41.
3. *Дайновський Ю.А., Гліненко Л.К.* Типові напрями організаційно-економічних, управлінських і маркетингових трансформацій під час проектування інноваційних змін. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 2. С. 13-21.
4. *Данько Ю.І.* Гармонізація маркетингових перетворень сільськогосподарських підприємств у систему маркетингової діяльності. *Збірник наукових праць Харківського національного аграрного університету. Серія «Економіка АПК і природокористування»*. 2009. № 13. С. 298-304.
5. *Єраркін О.О.* Проблеми сучасного маркетингу: необхідність розробки нової парадигми. *Економіка і держава*. 2008. №8. С. 30-33.
6. *Кваша С.М., Голомша Н.Є.* Конкурентоспроможність вітчизняної сільськогосподарської продукції на світовому аграрному ринку. *Економіка АПК*. 2006. № 5. С. 99-104.
7. *Лагодієнко В.В., Басюркіна Н.Й., Турленко Н.В.* Механізми формування та функціонування регіональних агромаркетингових систем. *Бізнес-інформ*. 2020. № 1. С. 89-98.
8. *Луцій О.П., Васюткіна Н.В.* Маркетингові дослідження ринку продуктів харчування: організаційно-методологічний аспект діяльності суб'єктів господарювання: монографія. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2006. 225 с.

9. Lagodiienko V., Karyu O., Ohiienko M., Kalaman O., Lorvi I., Herasimchuk T. Choosing Effective Internet Marketing Tools in Strategic Management. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019. Vol. 8, no. 3. pp. 5220-5225. DOI: <https://doi.org/10.35940/ijrte.C5868.098319>.

**References.**

1. Hanaba, M.D. (2006). «Quality as the main criterion for the production of competitive products». *Ekonomika APK*. № 9. pp.108-113.
2. Horlachuk, M.A., Horlachuk, O.A. (2007). «Evaluation of marketing and pricing in the agricultural market». *Ekonomichnyj analiz : zb. nauk. prats' kaf. ekon. analizu Ternop. nats. ekon. un-tu. Ternopil'*. Issue 1, pp. 37-41.
3. Dajnovs'kyj, Yu.A., Hlinenko, L.K. (2010). «Typical directions of organizational, economic, managerial and marketing transformations during the design of innovative changes». *Marketynh i menedzhment innovatsij*. № 2, pp. 13-21.
4. Dan'ko, Yu.I. (2009). «Harmonization of marketing transformations of agricultural enterprises in the system of marketing activity». *Zbirnyk naukovykh prats' Kharkivs'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu. Seriiia «Ekonomika APK i pryrodokorystuvannia»*. № 13, pp.298-304.
5. Yerarkin, O.O. (2008). «Problems of modern marketing: the need to develop a new paradigm». *Ekonomika i derzhava*. № 8, pp.30-33.
6. Kvasha, S.M., Holomsha, N.Ye. (2006). «Competitiveness of domestic agricultural products on the world agricultural market». *Ekonomika APK*. № 5, pp.99-104.
7. Lahodiienko, V.V., Basiurkina, N.J., Turlenko, N.V. (2020). «Mechanisms of formation and functioning of regional agricultural marketing systems». *Biznes-inform*. № 1. pp. 89-98. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-260-265>.
8. Lutsij, O.P., Vasiutkina N.V. (2006). *Marketynhovi doslidzhennia rynku produktiv kharchuvannia: orhanyzatsijno-metodolohichnyj aspekt diial'nosti sub'iektiv hospodariuvannia*. [Marketing research of the food market: organizational-methodological aspect of business entities]. Vyd-vo Yevrop. un-tu. Kyiv. Ukraine.
9. Lagodiienko, V., Karyu, O., Ohiienko, M., Kalaman, O., Lorvi, I., Herasimchuk, T. (2019). «Choosing Effective Internet Marketing Tools in Strategic Management». *International Journal of Recent Technology and Engineering*. Vol. 8, no. 3. pp.5220-5225. DOI: <https://doi.org/10.35940/ijrte.C5868.098319>.

**Abstract.**

**Naumov A. B. Strategic marketing in the management system of an agricultural business.**

The article represents to the definition of approaches to strategic planning of marketing activities of agrarian enterprises in the conditions of transformation of the market environment. The method of evaluating the development strategy with the determination of their mission and purpose, as well as their typification into functional, product-market and resource-market with the selection of subtypes and their characteristics, are proposed. Competitive strategies of agrarian enterprises are determined based on the evaluation of the efficiency of the sales strategy of an agrarian enterprise given as an example of a specific enterprise. On the example of a specific agrarian enterprise, the features of the strategy of concentrated growth, in particular the strategy of strengthening positions on the market, are revealed. The most important targets of strategic planning have been formulated, including: the rate of growth of production and sales volumes, the increase in the rate of profit per unit of the latter volume and the expansion of the company's market share. The structure of the strategic plan of the agrarian enterprise with the allocation of the following subdivisions is proposed: corporate mission; product; competition; markets; resource; business «portfolio»; innovations. The division of functions of divisions of agrarian enterprises in the process of developing and implementing the strategic plan is substantiated with the allocation of the following divisions: management of the enterprise (general director, deputies); production department (production director); financial department (financial manager); marketing department; HR department; sales department (sales director); R&D department; supply department, as well as justification of their functions. It was determined that high competitiveness and the conquest of a market niche are the result of deep marketing research aimed at the formation of the effective assortment, the approaches to the strategic planning of the marketing activities of agrarian enterprises in the conditions of the transformation of the market environment are substantiated.

**Keywords:** marketing activity, strategy, competitiveness, planning, agrarian enterprise.

Стаття надійшла до редакції 03.04.2023 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Наумов О.Б. Стратегічний маркетинг у системі управління підприємством агропродовольчої сфери. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 1-2, С. 76-82.

Naumov A. B. Strategic marketing in the management system of an agricultural business. *Actual problems of innovative economy and law*. 2023. No. 1-2, pp. 76-82.