

УДК 339.138

В. В. Орлов,

к. е. н., директор, Державне підприємство

"Дослідне господарство "Елітне" Інституту рослинництва імені В.Я. Юр'єва НААН

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3521-8790>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.382

МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК СТРАТЕГІЧНА СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНИХ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

V. Orlov,

PhD in Economics, Director,

State Enterprise "Experimental Farm "Elitne" of the Yuriev Plant Production Institute
of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

MARKETING POTENTIAL AS A STRATEGIC COMPONENT OF THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC POTENTIAL OF STATE-OWNED AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті досліджено теоретико-методологічні засади розвитку маркетингового потенціалу державних аграрних підприємств як складової зміцнення їх економічного потенціалу. Встановлено, що маркетинговий потенціал державних аграрних підприємств має багатокомпонентну природу. Визначено, що особливе значення у його розвитку має інноваційна складова, яка дозволяє розглядати насінництво як перспективний напрям підвищення селекційно-насінницьких результатів, формування продукції з вищою доданою вартістю та посилення конкурентних позицій державних аграрних підприємств. Обґрунтовано систему принципів розвитку маркетингового потенціалу державних аграрних підприємств, що формує методологічне підґрунтя для посилення їх конкурентоспроможності і результативності використання економічного потенціалу. Окреслено напрями розвитку маркетингового потенціалу державних аграрних підприємств, які спрямовані на розширення збутових можливостей, посилення партнерської довіри, комерціалізацію насінницько-селекційних результатів і підвищення економічної результативності.

The relevance of this study stems from the need to rethink the role of the marketing potential of state-owned agricultural enterprises in the context of military challenges, unstable sales markets, and the transformation of logistics chains. Under such conditions, marketing potential becomes a strategic mechanism for transforming an enterprise's resource-production, human resource, financial, innovative, and organizational capabilities into tangible market results.

This article examines the theoretical and methodological foundations for developing the marketing potential of state-owned agricultural enterprises as a component of strengthening their economic potential. It has been established that the marketing potential of state-owned agricultural enterprises is multifaceted in nature and encompasses a set of interrelated components that ensure market research, the formation of a competitive offering, the development of product distribution channels, the maintenance of stakeholder trust, and the enhancement of the enterprise's market adaptability.

It has been determined that the innovation and breeding component plays a particularly important role in the development of marketing potential, as it allows seed production to be viewed as a promising avenue for commercializing breeding and seed production results, creating products with higher added value, and strengthening the competitive positions of state-owned agricultural enterprises. A system of principles for developing the marketing potential of state-owned agricultural enterprises has been substantiated, forming a methodological foundation for strengthening their competitive positions and the effective utilization of their economic potential. Directions for developing the marketing potential of state-owned agricultural enterprises are outlined, aimed at expanding sales opportunities, strengthening partner trust, commercializing breeding and seed production results, and improving economic performance.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the proposed components, principles, and directions for developing marketing potential to improve management decisions at state-owned agricultural enterprises, increase their market resilience, diversify product sales channels, revitalize the seed production sector, and more fully utilize economic potential during wartime and the post-war period.

Ключові слова: економічний потенціал, маркетинговий потенціал, державні аграрні підприємства, конкурентне середовище, стратегічний розвиток, маркетингова діяльність, насінництво.

Key words: economic potential, marketing potential, state-owned agricultural enterprises, competitive environment, strategic development, marketing activities, seed production.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні умови функціонування аграрного сектору України характеризуються безпрецедентними викликами, спричиненими повномасштабною війною. Руйнування логістичних ланцюгів, втрата частини виробничих активів, мінусування сільськогосподарських угідь, обмеження експортних шляхів та посилення цінової волатильності докорінно змінили архітектуру як внутрішнього, так і світового продовольчих ринків. У такому мінливому конкурентному середовищі особливої уваги потребує функціонування державних аграрних підприємств (далі — ДАП), які мають не лише забезпечувати виробничо-господарську результативність, а й виконувати важливу роль у підтриманні продовольчої безпеки, стабілізації аграрного сектору та збереженні стратегічного потенціалу держави.

Водночас економічний потенціал багатьох ДАП обмежується домінуванням виробничо-орієнтованої моделі управління, за якої основний акцент традиційно зосереджується на досягненні кількісних виробничих показників, тоді як питання адаптивності до сучасних умов ринку, стратегічного позиціонування та розвитку партнерських взаємодій часто залишаються недостатньо реалізованими. У сучасних умовах критичного значення набуває здатність розробляти й реалізовувати маркетингові стратегії, ідентифікувати перспективні сегменти ринку, диверсифікувати канали збуту, форму-

вати довіру партнерів і споживачів, а також оперативно переорієнтовувати експортні потоки відповідно до змін зовнішнього середовища. Саме тому розвиток маркетингового потенціалу слід розглядати як важливу складову зміцнення економічного потенціалу державних аграрних підприємств у мінливому конкурентному середовищі.

Отже, актуалізується необхідність обґрунтування теоретико-методологічних засад розвитку маркетингового потенціалу державних аграрних підприємств як складової їх економічного потенціалу, що забезпечує адаптацію до змін ринкового середовища, посилення конкурентних позицій, підвищення результативності господарської діяльності та формування підґрунтя для стійкого, резильєнтного розвитку підприємств у воєнний і повоєнний періоди.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання формування, розвитку та оцінювання маркетингового потенціалу підприємств перебувають у центрі уваги багатьох науковців, що зумовлено зростанням ролі маркетингової складової у забезпеченні ринкової адаптивності, конкурентоспроможності та стратегічної результативності суб'єктів господарювання.

У межах ресурсно-потенційного підходу Т. Воронько акцентує увагу на тому, що маркетинговий потенціал виступає невід'ємною складовою економічного потенціалу, оскільки дає змогу підприємствам оцінювати поточний

стан, виявляти невикористані резерви та обгрунтовувати стратегії розвитку [1]. Близькою є позиція К. Лисенко та Н. Скригун, які розглядають маркетинговий потенціал як елемент ресурсної складової, що забезпечує ефективну взаємодію підприємства з ринком [2]. Водночас О. Красноруцький, Т. Маренич та Г. Прусова поглиблюють цей підхід, обгрутовуючи взаємозалежність окремих видів потенціалу: виробничий потенціал формує базис маркетингового, тоді як маркетинговий створює передумови для розвитку фінансово-інвестиційного потенціалу [3]. Така логіка є важливою, оскільки дозволяє розглядати маркетингову складову як проміжну ланку трансформації виробничих можливостей підприємства у фінансово-економічні результати.

Інший напрям досліджень зосереджений на ролі маркетингового потенціалу у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. Зокрема, Ю. Король та В. Письмак доводять, що маркетингова діяльність і сформований маркетинговий потенціал визначають місце аграрного підприємства у конкурентній боротьбі та впливають на ефективність його діяльності [4].

З позицій інтегрованого управлінського підходу маркетинговий потенціал досліджують М. Багорка та Н. Юрченко, які розширюють його бачення, трактуючи маркетинговий потенціал як інтегровану маркетингову систему підприємства, що ґрунтується на маркетинговій концепції управління, організації та реалізації ефективних маркетингових заходів із використанням відповідного інструментарію [5]. У цьому контексті Г. Левків та Г. Леськів наголошують на необхідності врахування фінансових можливостей підприємства, чинників макро- і мікросередовища, кваліфікації персоналу, стану розвитку ринку та ефективності використання маркетингових інструментів [6]. Крім того, Г. Левків визначає маркетинговий потенціал підприємств агропромислового комплексу як комплекс ресурсних можливостей агропромислового підприємства, що забезпечує йому стійкі конкурентні позиції на ринку та формує стратегічну перспективу розвитку [7].

Окремої уваги заслуговують дослідження, у яких маркетинговий потенціал розглядається крізь призму активізації прихованих можливостей і управління ринковою поведінкою підприємства. Так, Л. Яловега акцентує на здатності підприємства інтегрувати наявні та латентні ресурси для задоволення потреб споживачів і підвищення конкурентоспроможності [8]. Дослідниця І. Поліщук, розглядаючи мар-

кетинговий потенціал у системі маркетинг-менеджменту, визначає його як інтегральну здатність маркетингової функції ідентифікувати та реалізовувати ринкові можливості, формувати попит, удосконалювати товарну, цінову й комунікаційну політику, здійснювати планування, контроль і коригування поведінки товару чи послуги на ринку з орієнтацією на забезпечення конкурентоспроможності та реалізацію стратегічних цілей [9, с. 221].

Узагальнення наведених підходів дає змогу стверджувати, що маркетинговий потенціал підприємства в сучасних дослідженнях розглядається як складова економічного потенціалу підприємства, ресурсна база маркетингової діяльності, інтегрована система управління ринковою поведінкою, здатність до виявлення й реалізації ринкових можливостей, а також чинник конкурентоспроможності та стратегічного розвитку. Водночас, попри сформований теоретико-методологічний та практичний базис, недостатньо розкритими залишаються питання розвитку маркетингового потенціалу саме ДАП, які функціонують у специфічному інституційному середовищі, мають стратегічне значення для продовольчої безпеки та потребують посилення ринкової адаптивності в умовах мінливого конкурентного середовища.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обгрунтування теоретико-методологічних засад розвитку маркетингового потенціалу ДАП та визначення його ролі у нарощенні економічного потенціалу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Економічний потенціал, виступаючи ключовим індикатором розвитку підприємств, галузей і національної економіки загалом, формується під впливом комплексу складових, структура та значущість яких визначаються галузевими особливостями функціонування суб'єктів господарювання. У зв'язку з цим коректна ідентифікація елементів економічного потенціалу на засадах системного підходу є визначальною передумовою формування обгрунтованої методології його оцінювання, а також розробки ефективних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення максимальної реалізації потенційних можливостей підприємства в умовах динамічності та невизначеності конкурентного середовища і підвищення ефективності господарської діяльності.

Аналіз поглядів вчених свідчить про переважну єдність щодо виокремлення складників економічного потенціалу. При цьому окремі автори виокремлюють специфічні складові, що обумовлено методологічною спрямованістю та масштабом конкретних досліджень або специфікою функціонування підприємств різних галузей.

Пропонуємо виокремити, на нашу думку, найбільш вагомими компонентами економічного потенціалу з погляду системного підходу: фінансовий, кадровий, інноваційний, виробничий, науково-технологічний, екологічний, інформаційний, маркетинговий та управлінський складники, які перебувають під впливом різних груп інновацій, характерних для аграрних підприємств.

Сучасний маркетинг перетворився не лише на інструмент просування продукції чи організації збуту, а на стратегічну філософію управління підприємством в умовах, коли результативність господарської діяльності дедалі більше залежить від здатності суб'єкта господарювання розуміти потреби ринку, адаптуватися до змін конкурентного середовища та формувати стійкі взаємозв'язки зі споживачами, партнерами й іншими ключовими стейкхолдерами. Для ДАП така трансформація є актуальною, оскільки їх економічний потенціал реалізується не лише через виробництво аграрної продукції, а й через здатність ефективно комерціалізувати виробничі результати, диверсифікувати канали збуту, реагувати на зміну ринкової кон'юнктури та забезпечувати конкурентне позиціонування в мінливому середовищі. У цьому контексті маркетинговий потенціал виступає важливою складовою економічного потенціалу державних аграрних підприємств, що забезпечує зв'язок між їх ресурсно-виробничими можливостями та реальними ринковими результатами. Його зміст не обмежується сукупністю окремих маркетингових заходів, а охоплює систему стратегічних, інформаційно-аналітичних, організаційних, кадрових та інструментальних можливостей підприємства, спрямованих на виявлення ринкових потреб, формування попиту, підтримання конкурентних переваг і забезпечення результативної взаємодії з ринком.

У науковій літературі маркетинговий потенціал підприємства розглядається як багатокомпонентна система, до складу якої входять маркетингова стратегія, інформаційна система, маркетингові дослідження, система управління і контролю, маркетинговий інструментарій,

досвід і професійність кадрів, а також елементи комплексу маркетингу 4P — товар, ціна, дистрибуція та комунікація [10].

Водночас специфіка державних аграрних підприємств зумовлює необхідність не механічного перенесення загальних підходів до структурування маркетингового потенціалу, а їх адаптації до особливостей аграрного виробництва, державної форми власності, стратегічного значення таких підприємств для продовольчої безпеки держави. У цьому контексті маркетинговий потенціал державних аграрних підприємств доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних складових, кожна з яких забезпечує окремий напрям формування, реалізації та нарощення ринкових можливостей підприємства. З огляду на це, у структурі маркетингового потенціалу державних аграрних підприємств доцільно виокремити стратегічно-управлінську, інформаційно-аналітичну, фінансово-ресурсну, інноваційну, кадрову, комунікаційно-дорадчу, цінову та збутово-логістичну складові (рис. 1). Їх поєднання дозволяє розкрити маркетинговий потенціал як цілісну систему управління поведінкою державного аграрного підприємства на ринку, спрямовану на комерціалізацію виробничих результатів, розвиток насінництва, формування довіри споживачів і партнерів, диверсифікацію каналів реалізації та посилення економічного потенціалу в мінливому конкурентному середовищі.

Наведена структуризація дозволяє розглядати маркетинговий потенціал державних аграрних підприємств як цілісну систему взаємопов'язаних складових, що забезпечують дослідження ринку, формування конкурентоспроможної пропозиції, розвиток каналів збуту, підтримання довіри стейкхолдерів і посилення ринкової адаптивності. Водночас виокремлення інноваційної складової поглиблює прикладний зміст запропонованої структури, оскільки акцентує можливість розвитку маркетингового потенціалу через насінництво, комерціалізацію селекційно-насінницьких результатів і зміцнення конкурентних позицій державних аграрних підприємств.

Такий підхід узгоджується з науковою позицією, згідно з якою маркетинговий потенціал є важливою складовою загального економічного потенціалу підприємства та перебуває у тісному взаємозв'язку з іншими його підсистемами — фінансовою, виробничою, кадровою, управлінською тощо, а максимальна реалізація

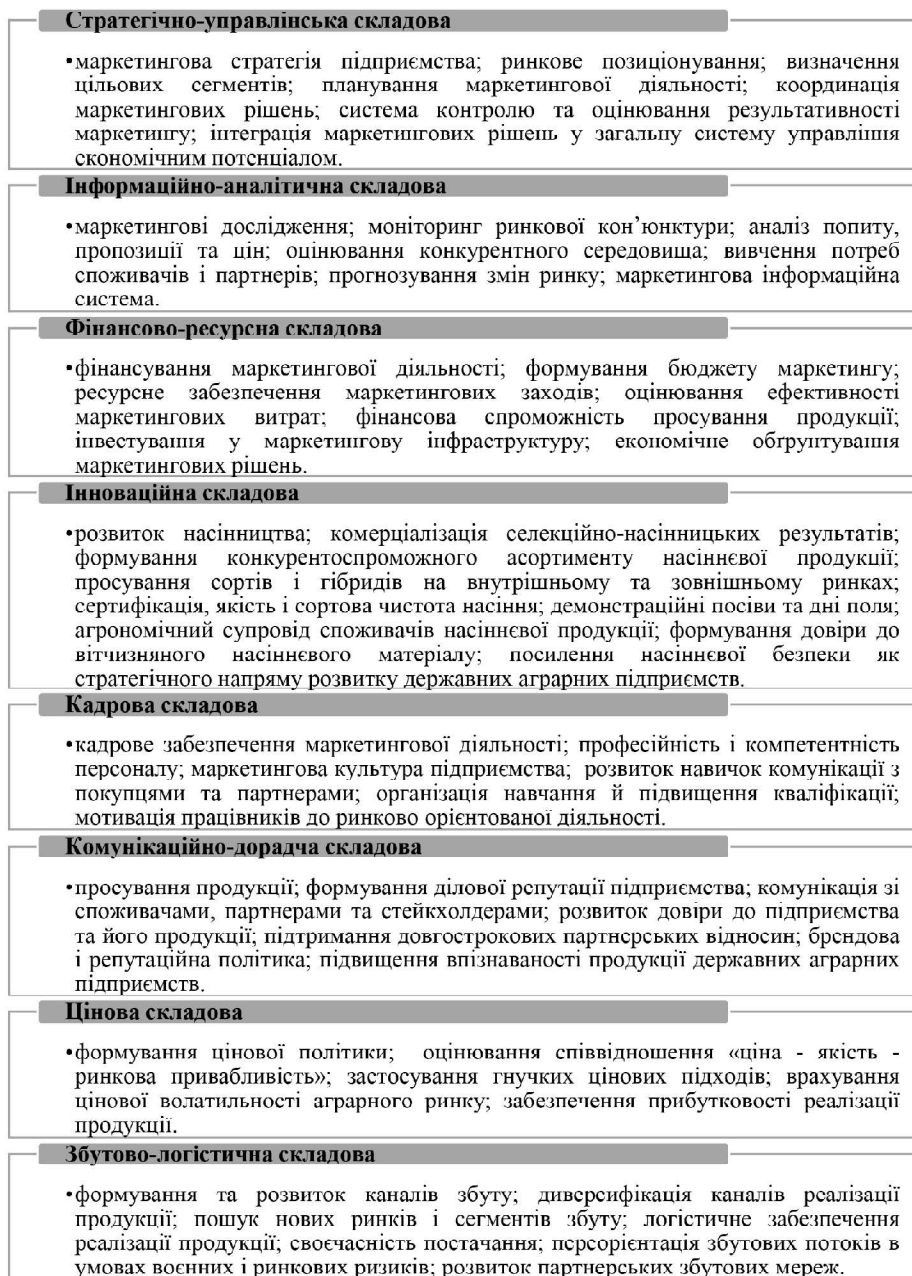


Рис. 1. Складові маркетингового потенціалу державних аграрних підприємств

Джерело: розроблено автором.

маркетингового потенціалу, своєю чергою, виступає однією з передумов підвищення конкурентоспроможності та прибутковості діяльності підприємства [11, 12]. У контексті державних аграрних підприємств ця думка набуває особливого значення, оскільки маркетинговий потенціал забезпечує не лише ринкову реалізацію виробленої продукції, а й повніше використання виробничих, кадрових, фінансових, інноваційних і селекційних можливостей підприємства.

З огляду на це розвиток маркетингового потенціалу державних аграрних підприємств

має ґрунтуватися на сукупності принципів, які забезпечують його системність, цілеспрямованість, адаптивність до змін зовнішнього середовища та узгодженість із загальною логікою нарощення економічного потенціалу підприємства. При цьому такі принципи доцільно розглядати не як формальний перелік загальних вимог до маркетингової діяльності, а як методологічні орієнтири, що визначають вектор управлінських рішень у сфері формування, реалізації та посилення маркетингових можливостей державних аграрних підприємств.

З урахуванням специфіки державної форми власності, особливостей аграрного виробництва, воєнних викликів і потреби в посиленні ринкової адаптивності принципи розвитку маркетингового потенціалу доцільно систематизувати за напрямками (табл. 1).

Отже, запропонована систематизація принципів дозволяє розглядати розвиток маркетингового потенціалу державних аграрних підприємств як цілісний управлінський процес, що поєднує стратегічну спрямованість, ринкову адаптивність, ресурсну забезпеченість та врахування галузевої специфіки. Такий підхід дає змогу не лише впорядкувати напрями формування маркетингових можливостей підприємства, а й визначити методологічні орієнтири для їх практичної реалізації в умовах мінливого конкурентного середовища. Особливе значення мають принципи резильєнтності, транспа-

рентності, логістично-збутової стійкості, партнерської взаємодії та інноваційної спрямованості, оскільки саме вони відображають сучасні виклики функціонування державних аграрних підприємств у воєнний і повоєнний періоди.

Практична реалізація визначених складових і принципів розвитку маркетингового потенціалу державних аграрних підприємств потребує переходу від його структурного опису до обґрунтування управлінських векторів практичної активізації. Такі напрями мають бути цілеспрямовані не на механічне дублювання окремих складових маркетингового потенціалу, а на формування дієвих механізмів перетворення виробничих, кадрових, інноваційних, селекційних та організаційних можливостей підприємства у стійкі результати, партнерську довіру, розширення каналів реалізації продукції та посилення економіч-

Таблиця 1. Принципи розвитку маркетингового потенціалу державних аграрних підприємств

Принцип	Зміст принципу
Стратегічні принципи	
Стратегічної узгодженості	розвиток маркетингового потенціалу має відповідати стратегічним цілям ДАП та бути пов'язаним із нащощенням його економічного потенціалу.
Ринкової орієнтації	маркетингова діяльність повинна базуватися на вивченні потреб споживачів, змін попиту, ринкової кон'юнктури та конкурентного середовища.
Цільової спрямованості	розвиток маркетингового потенціалу має бути орієнтований на конкретні результати: розширення збуту, посилення конкурентних позицій, підвищення прибутковості та ринкової адаптивності.
Транспарентності	передбачає прозорість маркетингових витрат, збутових рішень і партнерських взаємодій.
Адаптивні принципи	
Адаптивності	відображає здатність підприємства швидко реагувати на зміни попиту, цінової кон'юнктури, логістичних умов і поведінки контрагентів.
Гнучкості	передбачає можливість оперативного коригування маркетингових інструментів, каналів збуту, цінових підходів і комунікацій залежно від ситуації на ринку.
Диферсифікації	орієнтує на розвиток кількох каналів реалізації продукції, освоєння нових ринкових сегментів і розширення товарної пропозиції.
Резильєнтності	передбачає здатність маркетингової системи зберігати функціональність і відновлюватися під впливом воєнних, логістичних, ринкових та інших ризиків.
Організаційні принципи	
Ресурсної забезпеченості	формування маркетингового потенціалу має спиратися на достатні фінансові, кадрові, інформаційні, організаційні та технологічні ресурси.
Компетентності	ефективність маркетингу залежить від професійності персоналу, здатності працювати з ринковою інформацією, вести переговори та формувати комунікації з партнерами.
Інформаційної обґрунтованості	маркетингові рішення мають ухвалюватися на основі системного збору, аналізу й використання достовірної інформації про ринок, споживачів, конкурентів і канали збуту.
Цифровізації	передбачає використання цифрових інструментів моніторингу ринку, електронних платформ збуту, онлайн-комунікацій та аналітики продажів.
Результативності	маркетингові заходи мають оцінюватися за їх впливом на обсяги реалізації, прибутковість, конкурентні позиції та загальну економічну результативність підприємства.
Галузеві принципи	
Урахування аграрної специфіки	розвиток маркетингового потенціалу має враховувати сезонність виробництва, природно-кліматичні ризики, цінову волатильність і специфіку реалізації аграрної продукції.
Партнерської взаємодії	орієнтує підприємство на розвиток довгострокових відносин із покупцями, постачальниками, логістичними операторами, науковими установами, громадами та іншими стейкхолдерами.
Репутаційної довіри	передбачає використання статусу державного аграрного підприємства як чинника надійності, відповідальності, якості продукції та стабільності партнерських відносин.
Інноваційної спрямованості	акцентує можливість розвитку маркетингового потенціалу через насінництво, комерціалізацію селекційно-насінницьких результатів, просування сортів і гібридів та формування доданої вартості.
Логістично-збутової стійкості	передбачає формування надійних каналів постачання й реалізації продукції з урахуванням воєнних ризиків, порушення логістичних ланцюгів і потреби переорієнтації ринків збуту.
Суспільної значущості	відображає специфіку державних аграрних підприємств, діяльність яких має сприяти не лише прибутковості, а й продовольчій, насіннєвій та економічній безпеці держави.

Джерело: узагальнено автором.

Таблиця 2. Напрями розвитку маркетингового потенціалу державних аграрних підприємств

Напрямок розвитку	Зміст напрямку	Очікуваний вплив на економічний потенціал
Ринкова переорієнтація управління	Передбачає перехід від виробничо-орієнтованої моделі, за якої основна увага зосереджується на обсягах виробництва, до ринково-орієнтованої моделі управління, що враховує попит, потреби цільових сегментів, поведінку конкурентів, цінову кон'юнктуру та вимоги споживачів.	Забезпечує узгодження виробничих можливостей із реальними потребами ринку, підвищує обґрунтованість товарної пропозиції, посилює ринкове позиціонування підприємства та сприяє повнішій реалізації його економічного потенціалу.
Розвиток партнерської довіри та взаємодії зі стейкхолдерами	Передбачає формування довгострокових відносин із покупцями, постачальниками, переробниками, логістичними операторами, науковими установами, селекційними центрами, територіальними громадами та державними інституціями.	Посилить нематеріальні чинники конкурентоспроможності, зокрема довіру, репутацію, стабільність виконання зобов'язань і якість комунікацій; підвищує привабливість підприємства для стратегічних партнерів.
Комерціалізація селекційно-насінницьких результатів	Передбачає розвиток насінництва як інструменту формування спеціалізованої ринкової пропозиції, просування сортів і гібридів, забезпечення сертифікованої якості насіння, організацію демонстраційних посівів, днів поля та агрономічного супроводу споживачів.	Активізує інноваційний потенціал підприємства, сприяє формуванню продукції з вищою доданою вартістю, підвищує довіру до вітчизняного насінневого матеріалу та зміцнює конкурентні позиції державних аграрних підприємств.
Репутаційне позиціонування державного аграрного виробника	ґрунтується на прозорості управлінських і збутових рішень, дотриманні стандартів якості, відповідальності перед партнерами й споживачами, відкритості комунікацій та підтвердженні суспільної значущості діяльності підприємства.	Перетворює державну форму власності на чинник довіри, надійності та стабільності партнерських відносин; посилює репутаційну сталість і створює додаткові передумови для реалізації економічного потенціалу.
Оцінювання впливу маркетингової діяльності на економічний потенціал	Передбачає використання збутових, фінансових, ринкових, комунікаційних та селекційних показників для визначення результативності маркетингових рішень і їх внеску у розвиток підприємства.	Дає змогу виявляти резерви розвитку маркетингового потенціалу, коригувати управлінські рішення, оцінювати ефективність маркетингових витрат і визначати внесок маркетингу у нарощення економічного потенціалу державного аграрного підприємства.

Джерело: сформовано автором.

ної віддачі. Узагальнення зазначених напрямів розвитку маркетингового потенціалу державних аграрних підприємств наведено в табл. 2.

Узагальнення наведених напрямів дає підстави стверджувати, що розвиток маркетингового потенціалу державних аграрних підприємств має безпосередній вплив на нарощення їх економічного потенціалу. Очікуваний результат полягає не лише в удосконаленні окремих маркетингових інструментів, а у формуванні здатності підприємства ефективніше трансформувати виробничі, ресурсні, кадрові, інноваційні та селекційні можливості у конкретні ринкові й фінансово-економічні результати.

По-перше, ринкова переорієнтація управління сприяє підвищенню обґрунтованості виробничих і збутових рішень, що дозволяє уникати розриву між обсягами виробництва та реальними потребами ринку. По-друге, багатоканальна модель реалізації продукції розширює збутові можливості підприємства, знижує залежність від окремих покупців і підвищує стійкість грошових надходжень. По-третє, розвиток партнерської довіри та репутаційного позиціонування посилює нематеріальну складову економічного потенціалу, формуючи передумови для довгострокових контрактів, стабільної співпраці та зростання рин-

кової привабливості державного аграрного підприємства.

Особливе значення має комерціалізація селекційно-насінницьких результатів, оскільки вона дає змогу перетворити інноваційні напрацювання на продукцію з вищою доданою вартістю, розширити товарну пропозицію, зміцнити конкурентні позиції й посилити внесок державних аграрних підприємств у розвиток насінництва. Водночас запровадження оцінювання впливу маркетингової діяльності на економічний потенціал забезпечує можливість визначати реальну результативність маркетингових рішень, виявляти резерви зростання та коригувати управління відповідно до змін конкурентного середовища.

Отже, очікуваними результатами розвитку маркетингового потенціалу для економічного потенціалу державних аграрних підприємств є: підвищення ринкової адаптивності; розширення каналів реалізації продукції; посилення конкурентних позицій; зростання довіри з боку партнерів і споживачів; комерціалізація виробничих та селекційно-насінницьких результатів; формування продукції з вищою доданою вартістю; підвищення фінансово-економічної результативності; а також зміцнення стійкості підприємств у воєнний і повоєнний періоди. У такому розумінні

маркетинговий потенціал виступає не допоміжною функцією збуту, а дієвим механізмом практичної реалізації та нарощення економічного потенціалу державних аграрних підприємств.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що в умовах мінливого конкурентного середовища маркетинговий потенціал державних аграрних підприємств слід розглядати як функціонально-стратегічний механізм реалізації їх економічного потенціалу. Узагальнення наукових підходів дозволило обґрунтувати, що маркетинговий потенціал державних аграрних підприємств має багатоконпонентну природу й формується на перетині стратегічно-управлінських, інформаційно-аналітичних, фінансово-ресурсних, кадрових, комунікаційних, цінових, збутово-логістичних та інноваційних можливостей. Особливе науково-практичне значення має виокремлення інноваційної складової маркетингового потенціалу. Це дозволяє розглядати насінництво не лише як виробничий напрям діяльності державних аграрних підприємств, а як інструмент комерціалізації селекційно-насінницьких результатів, створення продукції з вищою доданою вартістю та зміцнення конкурентних позицій підприємств на аграрному ринку.

Встановлено, що розвиток маркетингового потенціалу державних аграрних підприємств має ґрунтуватися на визначених принципах та дотримання, яких дає змогу забезпечити не фрагментарне використання маркетингових інструментів, а цілісне управління можливостями підприємства з урахуванням його державного статусу, аграрної спеціалізації та функціонування в умовах воєнних і повоєнних викликів.

Запропоновані напрями розвитку маркетингового потенціалу орієнтовані на практичну активізацію економічного потенціалу державних аграрних підприємств. Їх реалізація має забезпечити ринкову переорієнтацію управління, формування багатоканальної моделі реалізації продукції, розвиток партнерської довіри, репутаційне позиціонування державного виробника, комерціалізацію насінницько-селекційних результатів та запровадження оцінювання впливу маркетингової діяльності на економічні результати підприємства.

Отже, розвиток маркетингового потенціалу державних аграрних підприємств є необхідною умовою повнішого використання їх економічного потенціалу, оскільки саме він забезпечує трансформацію виробничих, ресурсних, кадрових та інноваційних можливостей у ринкові результати, фінансово-економічну віддачу та стійкість функціонування в мінливому конкурентному середовищі.

Перспективи подальших досліджень полягає у формуванні системи індикаторів впливу маркетингового потенціалу на економічний потенціал, а також поглиблений аналіз ролі насінництва як напряму комерціалізації інноваційних результатів у воєнний і повоєнний періоди.

Література:

1. Воронько Т. Передумови формування та розвитку маркетингового потенціалу аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2012. № 3. С. 11—14.
2. Лисенко К., Скригун Н. Потенціал підприємства як економічна категорія: сутність та складові. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2010. № 35. С. 138—143.
3. Красноруцький О., Маренич Т., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій "потенціал підприємства", "ресурсний потенціал", "виробничий потенціал" та "економічний потенціал". *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 113—121.
4. Король Ю., Письмак В. Розвиток маркетингового потенціалу аграрних підприємств. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2024. № 3. С. 394—400. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-56> (дата звернення: 05.05.2026).
5. Багорка М., Юрченко Н. маркетинговий потенціал як адаптаційний складник сучасного економічного розвитку підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 2. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-2-21> (дата звернення: 05.05.2026).
6. Левків Г., Леськів Г. Маркетинговий потенціал як елемент діяльності переробних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. Т. 2. С. 70—72.
7. Левків Г. Розвиток системи маркетинг-менеджменту підприємств апк: теорія, методологія, практика: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Київ, 2014. 511 с.

8. Яловега Л. Формування маркетингового потенціалу молокопереробних підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2015. 263 с.

9. Поліщук І. Управління маркетинговим потенціалом підприємства за умов міжнародної інтеграції: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Хмельницький, 2019. 499 с.

10. Дайновський Ю., Семак Б., Вовчанська О. Стратегічне значення комунікацій як складової маркетингового потенціалу підприємства. Підприємництво і торгівля. 2018. № 22. С 69—74.

11. Андрєєва Н., Зіньковська Д. Діагностика маркетингового потенціалу підприємства як базис підвищення його конкурентоспроможності. Mechanism of an Economic Regulation. 2017. Вип. 3 (77). С. 55—64.

12. Дідченко О. Маркетинговий потенціал підприємства як складова економічного потенціалу. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. № 1. С. 269—272.

13. Дідович І., Юрків Н., Макогін З., Маліновська М. Використання маркетингового потенціалу підприємства для формування попиту споживачів на екологічно чисту продукцію як інструмент зменшення ризику. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: зб. наук. пр. Львів: НАТУ України, 2025. Т. 35, № 1. С. 76—82.

14. Вовк В., Черкаський О. Оцінка ефективності маркетингових стратегій у формуванні потенціалу розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2025. № 79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-2> (дата звернення: 05.05.2026).

References:

1. Voronko, T.V. (2012), "Prerequisites for the formation and development of the marketing potential of agricultural enterprises", *Ahrosvit*, vol. 3, pp. 11—14.

2. Lysenko, K. and Skryhun, N. (2010), "Enterprise potential as an economic category: essence and components", *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii*, vol. 35, pp. 138—143.

3. Krasnorutskyi, O., Marenych, T. and Prusova, H. (2024), "Correlation of economic categories 'enterprise potential', 'resource potential', 'production potential' and 'economic potential'", *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 9, no. 2, pp. 113—121.

4. Korol, Yu. and Pysmak, V. (2024), "Development of marketing potential of agricultural enterprises", *Modeling the Development of the Economic Systems*, vol. 3, pp. 394—400.

5. Bahorka, M. and Yurchenko, N. (2020), "Marketing potential as an adaptive component of modern economic development of enterprises", *Problemy systemnoho pidkholdu v ekonomitsi*, vol. 2. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-2-21>

6. Levkiv, H. and Leskiv, H. (2010), "Marketing potential as an element of processing enterprises' activity", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 2, pp. 70—72.

7. Levkiv, H. (2014), "Development of the marketing management system of agro-industrial complex enterprises: theory, methodology, practice", Doctor of Economics dissertation, *Economics and Management of Enterprises*, Kyiv, Ukraine.

8. Yaloveha, L. (2015), "Formation of marketing potential of dairy processing enterprises", Ph.D. in Economics dissertation, *Economics and Management of Enterprises*, Kyiv, Ukraine.

9. Polishchuk, I. (2019), "Management of enterprise marketing potential under conditions of international integration", Doctor of Economics dissertation, *Economics and Management of Enterprises*, Khmelnytskyi, Ukraine.

10. Dainovskyi, Yu., Semak, B. and Vovchanska, O. (2018), "Strategic significance of communications as a component of enterprise marketing potential", *Pidpryemnytstvo i torhivlia*, vol. 22, pp. 69—74.

11. Andrieieva, N. and Zinkovska, D. (2017), "Diagnostics of enterprise marketing potential as a basis for increasing its competitiveness", *Mechanism of an Economic Regulation*, vol. 3(77), pp. 55—64.

12. Didchenko, O. (2013), "Enterprise marketing potential as a component of economic potential", *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, vol. 1, pp. 269—272.

13. Didovych, I., Yurkiv, N., Makohin, Z. and Malinovska, M. (2025), "Use of enterprise marketing potential to form consumer demand for environmentally friendly products as a risk reduction tool", *Naukovyi visnyk Natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy*, vol. 35, no. 1, pp. 76—82.

14. Vovk, V. and Cherkaskyi, O. (2025), "Assessment of the effectiveness of marketing strategies in forming the enterprise development potential", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-2>

Отримано редакцією журналу / Received: 10.05.26

Процеженовано / Revised: 15.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26