

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГОВИЙ АУДИТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОВГОСТРОКОВОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ БІЗНЕС-СУБ'ЄКТІВ

©2026 КРЮКОВА І. О., ПОТИШНЯК О. М., ВОЛОЩУК М. В., ШЕРСТЮК О. В.

УДК 336.22
JEL: M31

Крюкова І. О., Потішняк О. М., Волощук М. В., Шерстюк О. В. Стратегічний маркетинговий аудит як інструмент довгострокової конкурентоспроможності аграрних бізнес-суб'єктів

У статті досліджено сутність, роль і значення маркетингового аудиту в контексті формування стратегічних конкурентних переваг бізнес-суб'єктів аграрного сектора. Визначено, що маркетинговий аудит надає бізнес-суб'єктам ринкові орієнтири розвитку та формує передумови для максимального врахування ринкових трендів і вимог. Представлено сукупність якісних ознак стратегічного маркетингового аудиту, завдяки яким можуть бути створені довгострокові конкурентні переваги агропідприємств. Серед них виділено такі: комплексність і системність, орієнтація на стратегічне управління, експортна орієнтованість, інституційно-орієнтований підхід, інтеграційний характер. Нові парадигми агроменеджменту, пов'язані з досягненням цілей сталого розвитку та екологічної орієнтованості бізнесу, посилюють значення стратегічного маркетингового аудиту, який постає адаптаційним інструментом коригування стратегій розвитку агроформувань. Надано авторське визначення концептуального змісту стратегічного маркетингового аудиту аграрних формувань у контексті врахування в управлінні засад сталого розвитку. Доведено, що маркетинговий аудит слід розглядати як інструмент діагностики зовнішнього середовища, зниження репутаційних ризиків, коригування маркетингових стратегій, підвищення гнучкості маркетингового управління та інтеграції екологічних чинників і принципів сталого розвитку у стратегічні плани та завдання бізнесу. Проведений локальний аналіз сучасного стану розвитку ринку аудиторських послуг України, зокрема в частині послуг для бізнесу з маркетингу. Результати аналізу засвідчили, що ринок аудиторських послуг України є конкурентним із домінуванням частки компаній великої четвірки. Вітчизняний ринок маркетингових аудиторських послуг також активно розвивається та має значні перспективи завдяки використанню цифрових маркетингових інструментів. Обґрунтовано перелік потенційних вигод і бонусів, які в контексті формування довгострокових стійких конкурентних переваг надає застосування у практичній діяльності аграрних формувань стратегічного маркетингового аудиту. Серед основних із них: зміцнення довгострокової конкурентоспроможності, оптимізація ресурсів і підвищення ефективності маркетингових витрат, адаптація до змін ринкового середовища, підвищення прозорості та довіри з боку стейкхолдерів та додаткові можливості виходу на цільові ринки.

Ключові слова: маркетингова діяльність, агроменеджмент, сталий розвиток, конкурентні переваги, аграрний бізнес, ринкове середовище.

Рис.: 1. **Бібл.:** 16.

Крюкова Ірина Олександрівна – доктор технічних наук, професор, головний співробітник відділу геоінформаційних технологій, менеджменту та економічних досліджень Інституту кліматично орієнтованого сільського господарства НААН (вул. Маяцька дорога, 24, смт Хлібодарське, Одеська область, 67667, Україна)

E-mail: kryukovaia1@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0577-6364>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58988743500>

Потішняк Олена Миколаївна – доктор економічних наук, професор, провідний науковий співробітник лабораторії економіки та маркетингу інновацій, Інститут тваринництва НААН України (вул. Тваринників, 1а, Харків, 61026, Україна)

E-mail: potyshnj3709@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0107-2917>

Волощук Максим Володимирович – кандидат сільськогосподарських наук, докторант Інституту тваринництва НААН України (вул. Тваринників, 1а, Харків, 61026, Україна)

E-mail: Simk-pig@bigmir.net

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5605-9826>

Шерстюк Олександр Валерійович – кандидат технічних наук, докторант Інституту тваринництва НААН України (вул. Тваринників, 1а, Харків, 61026, Україна)

E-mail: oleksandr.sherstiu@online.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6426-3738>

UDC 336.22
JEL: M31

Kryukova I. O., Potyshniak O. M., Voloshchuk M. V., Sherstiu O. V. Strategic Marketing Audit as a Tool for Long-Term Competitiveness of Agrarian Businesses

The article examines the essence, role, and significance of marketing audit in the context of forming strategic competitive advantages for business entities in the agrarian sector. It is determined that marketing audit provides business entities with market development guidelines and creates prerequisites for maximizing consideration of market trends and demands. A set of qualitative features of strategic marketing audit is presented, through which long-term competitive advantages for agrarian enterprises can be created. Among them, the following are highlighted: comprehensiveness and systematicity, orientation towards strategic management, export orientation, institutionally-oriented approach, and integrative nature. New paradigms of agromanagement, related to achieving

sustainable development goals and the ecological orientation of business, enhance the importance of strategic marketing audit, which appears as an adaptive tool for adjusting the development strategies of agro-formations. An authorial definition of the conceptual content of strategic marketing audit of agrarian formations in the context of considering the principles of sustainable development in management has been provided. It has been proved that marketing audit should be regarded as a tool for diagnosing the external environment, reducing reputational risks, adjusting marketing strategies, increasing the flexibility of marketing management, and integrating environmental factors and principles of sustainable development into strategic plans and business objectives. A local analysis of the current state of development of the audit services market in Ukraine has been conducted, particularly concerning marketing services for businesses. The analysis results confirmed that the audit services market in Ukraine is competitive, with the dominance of the Big Four companies. The national market for marketing audit services is also actively developing and has significant prospects due to the use of digital marketing tools. The list of potential benefits and advantages provided by the application of strategic marketing audit in the practical activities of agrarian formations is substantiated in the context of creating long-term sustainable competitive advantages. Among the main ones are: strengthening long-term competitiveness, optimizing resources and increasing the efficiency of marketing expenditures, adapting to changes in the market environment, increasing transparency and trust from stakeholders, and additional opportunities to enter target markets.

Keywords: marketing activities, agromanagement, sustainable development, competitive advantages, agrarian business, market environment.

Fig.: 1. Bibl.: 16.

Kryukova Irina O. – D. Sc. (Engineering), Professor, Chief Officer of the Department of Geoinformation Technologies, Management and Economic Research, Institute of Climate-Smart Agriculture of the National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine (24 Maiatska Road, Khlibodarske settlement, Odesa Region, 67667, Ukraine)

E-mail: kryukovaia1@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0577-6364>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58988743500>

Potyshniak Olena M. – D. Sc. (Economics), Professor of the Leading Researcher of the Laboratory of Economics and Marketing of Innovations, Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine (1a Tvarynykiv Str., Kharkiv, 61026, Ukraine)

E-mail: potyshnj3709@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0107-2917>

Voloshchuk Maksym V. – PhD (Agriculture), Candidate on Doctor Degree of the Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine (1a Tvarynykiv Str., Kharkiv, 61026, Ukraine)

E-mail: Simk-pig@bigmir.net

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5605-9826>

Sherstiuk Oleksandr V. – PhD (Engineering), Candidate on Doctor Degree of the Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine (1a Tvarynykiv Str., Kharkiv, 61026, Ukraine)

E-mail: oleksandr.sherstiuk@online.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6426-3738>

Сучасні умови функціонування аграрного сектора України характеризуються підвищеним рівнем економічної, політичної та ринкової турбулентності, що зумовлено воєнними діями, порушенням усталених логістичних ланцюгів, нестабільністю валютних ринків, а також структурною трансформацією зовнішньоекономічних зв'язків. За таких обставин особливої актуальності набуває пошук ефективних інструментів стратегічного управління, здатних забезпечити стійкі конкурентні позиції аграрних бізнес-суб'єктів як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. В умовах посилення євроінтеграційних процесів та стратегічної орієнтації українських виробників на агропродовольчі ринки Європейського Союзу зростає роль маркетингового управління, орієнтованого на системне врахування вимог споживачів, стандартів якості, екологічної безпечності та правил ринкової конкуренції, притаманних європейському економічному простору. Одним з таких інструментів маркетингового управління постає маркетинговий аудит.

Науково-методичні та прикладні аспекти маркетингового аудиту за останні роки набули значної уваги з боку відомих українських учених. По-

стійне зростання волатильності факторів зовнішнього середовища та необхідність постійної орієнтації бізнесу на ринкові зміни зумовлюють підвищену актуальність наукових розробок науковців, серед яких потужний внесок у вітчизняну методологію зробили: Балабанова Л. В., Данько Ю. І., Корягина С. В., Лагодієнко В. В., Макаренко Н. О., Маркіна Т. А., Сахацький М. П., Тюрин Д. В., Чирва О. Г. та інші.

Маркетинговий аудит Лагодієнко В. В. розглядає як провідний інструмент маркетингової діяльності, який набуває потужного масштабу та нарощує свій потенціал за умов активної цифровізації економіки та суспільства [1]. Більшість науковців погоджуються, що він постає засобом маркетингової діагностики вузьких і проблемних місць в управлінні та сприяє досягненню маркетингових цілей і завдань [2–5].

Поширеним є методичний підхід дослідження маркетингового аудиту як частини (або допоміжного інструменту) управлінського контролю на підприємстві [6]. Його функціонал і характерні властивості роблять маркетинговий

аудит дієвим інструментом стратегічного управління господарською діяльністю бізнес-суб'єктів [7]. Суттєво зростає роль маркетингового аудиту за умов нестабільності зовнішнього середовища, волатильності ринкових чинників і необхідності підвищення ступеня гнучкості та швидкої адаптації бізнес-стратегій до мінливих умов господарювання [8; 9].

У результаті дослідження Чикуркової А. та інших встановлено, що активне використання інструментарію маркетингового аудиту, зокрема цифрового, сприяло адаптації товарного асортименту компаній МХП «Астарта-Київ» та корпорації Roshen до потреб споживачів, що відповідно, стало передумовами розширення географії експорту продукції цих компаній [10].

Крім суто маркетингової спрямованості, досить часто науковці розглядають маркетинговий аудит як дієвий інструмент забезпечення економічної безпеки господарюючих суб'єктів через їхню спроможність реалізовувати ефективні маркетингові стратегії та здобувати довгострокові конкурентні переваги [11]. За умов імплементації принципів і цінностей сталого розвитку в управління аграрним бізнесом роль і значення маркетингового аудиту актуалізуються в контексті адаптації стратегій маркетингу до вимог ринків і потреб споживачів [12].

Метою статті є визначення ролі та значення стратегічного маркетингового аудиту як інструменту створення довгострокових переваг аграрного бізнесу за умов переходу на засади сталого розвитку.

Принципове значення маркетингового аудиту для агропідприємств України за сучасних реалій господарювання зумовлене специфікою аграрного виробництва, необхідністю дотримання суворих регламентів якості, стандартів безпечності харчових продуктів, екологічних вимог і сертифікаційних процедур, які поступово уніфікуються відповідно до стандартів ЄС, необхідністю системної оцінки відповідності товарної політики, цінових стратегій, каналів збуту і комунікаційних заходів вимогам цільових ринків.

Маркетинговий аудит характеризується наявністю потужного потенціалу забезпечення комплексної діагностики стану маркетингової діяльності, рівня її відповідності стратегічним цілям розвитку та зовнішнім ринковим умовам. Його застосування дозволяє виявити внутрішні дисбаланси маркетингової системи, оцінити адекватність обраних маркетингових стратегій, інструментів і каналів комунікації, а також визначити ступінь готовності агропідприємств до функціонування в умовах жорсткої конкуренції на ринках ЄС. На відміну від фрагментарного аналізу окремих мар-

кетингових рішень маркетинговий аудит формує цілісне уявлення про ефективність ринкової поведінки підприємства та створює інформаційне підґрунтя для обґрунтованого коригування стратегічних орієнтирів розвитку.

Зметою створення передумов для довгострокового розвитку аграрних бізнес-суб'єктів маркетинговий аудит має набувати ознак стратегічного характеру, що спрямований на забезпечення створення довгострокових конкурентних переваг на ринку. Його результати орієнтовані, перш за все, на формування та коригування стратегій розвитку підприємства. На відміну від оперативного аналізу він спрямований на оцінювання здатності аграрного бізнес-суб'єкта забезпечувати стійкі конкурентні позиції в перспективі з урахуванням циклічності аграрного виробництва, змін ринкової кон'юнктури та стратегічних пріоритетів виходу на нові ринки, зокрема ринки ЄС. Крім довгострокової часової орієнтації, стратегічний маркетинговий аудит визначається такими ознаками:

- ✦ *комплексність і системність* – охоплення всієї маркетингової системи підприємства в контексті її взаємозв'язку з виробничими, логістичними, фінансовими та управлінськими процесами;
- ✦ *орієнтація на стратегічну конкурентоспроможність*, що полягає у здатності підприємства формувати й утримувати конкурентні переваги на основі глибокого розуміння споживчих потреб, позиціонування продукції та ефективності використання маркетингових ресурсів;
- ✦ *експорт- та інституційно орієнтований підхід до управління*, який передбачає оцінювання відповідності маркетингової політики агробізнесу суб'єктів вимогам міжнародних стандартів якості, безпечності та сталого розвитку;
- ✦ *інтеграція результатів аудиту в систему стратегічного управління*, що проявляється в забезпеченні тісного зв'язку її висновків із процесами стратегічного планування, формування конкурентних стратегій і прийняття управлінських рішень.

Сучасні реалії розвитку аграрного бізнесу України все більшою мірою формуються під впливом глобальних трендів сталого розвитку та «зелених» трансформацій, які визначають нову парадигму управління агроформуваннями. Посилення екологічних вимог, зростання уваги до соціальної відповідальності бізнесу, раціонального використання природних ресурсів, зменшення вуглецевого сліду та впровадження принципів циркулярної еко-

номіки зумовляють необхідність перегляду традиційних стратегій розвитку аграрних компаній. Сталий розвиток і використання екологічних способів агровиробництва дедалі частіше розглядається не лише як етична або регуляторна вимога, а як джерело довгострокових конкурентних переваг, що забезпечують доступ до нових ринків збуту, підвищують довіру споживачів і партнерів та сприяють інтеграції в міжнародні ланцюги створення вартості.

За таких умов стратегічний маркетинговий аудит набуває особливого значення як інструмент коригування стратегій розвитку агроформувань з урахуванням принципів сталості та «зеленого» зростання. Його роль полягає у системному оцінюванні того, наскільки існуючі маркетингові стратегії, продуктова політика, ринкове позиціонування та комунікаційні рішення аграрних компаній відповідають сучасним вимогам сталого розвитку та очікуванням цільових ринків. На основі результатів такого аудиту стає можливим виявлення розривів між задекларованими стратегічними цілями сталого розвитку та фактичними практиками маркетингової діяльності бізнес-суб'єкта.

Стратегічний маркетинговий аудит виконує функцію адаптаційного механізму, що забезпечує гнучке коригування стратегій розвитку агроформувань у відповідь на зміну регуляторних норм, екологічних стандартів і ринкових трендів. Його результати створюють аналітичну основу для прийняття управлінських рішень щодо трансформації асортименту, вибору пріоритетних ринків збуту, оптимізації каналів дистрибуції та формування довгострокових конкурентних стратегій, орієнтованих на принципи сталого розвитку.

Виходячи із сутнісних характеристик стратегічного маркетингового аудиту, за умов імплементації екологічних засад і цінностей сталого розвитку в систему агроменеджменту бізнес-суб'єктів, його роль і значення проявляються в таких аспектах (*рис. 1*):

- 1) як інструмент стратегічної діагностики відповідності принципам сталого розвитку;
- 2) як засіб інтеграції екологічних чинників у конкурентну стратегію;
- 3) як механізм зниження стратегічних і репутаційних ризиків;
- 4) як інформаційно-аналітичний базис для коригування стратегій розвитку агроформувань;
- 5) як інструмент підвищення ринкової адаптивності та стратегічної гнучкості;
- 6) як інструмент підтримки довгострокової конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Таким чином, концептуальний зміст категорії стратегічного маркетингового аудиту аграрних

формувань можна визначити як системний, комплексний і орієнтований на довгострокову перспективу, процес оцінювання відповідності маркетингової діяльності аграрного бізнес-суб'єкта його стратегічним цілям розвитку, вимогам зовнішнього ринкового середовища та принципам сталого розвитку, що передбачає інтеграцію екологічних і соціальних цінностей у формування конкурентних стратегій з метою забезпечення та зміцнення стійких довгострокових конкурентних переваг на агропродовольчих ринках.

В Україні аудиторський ринок є конкурентним і досить різноманітним за спектром послуг, що надаються. За даними Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю, загальна вартість наданих аудиторських послуг за 2022–2023 роки дорівнює близько 3,2 млрд грн, середня вартість однієї аудиторської послуги складає від 78 тис. грн до 602 тис. грн (залежно від суб'єкта надання та характеру послуги). Найбільша частина аудиторських послуг припадає на підприємства, що становлять суспільний інтерес – 38%. Близько 90% послуг приходяться на обов'язковий та ініціативний аудит фінансової звітності суб'єктів господарювання. Найбільша частка українського ринку аудиторських послуг сьогодні фактично належить великій четвірці: Deloitte, PwC, EY, KPMG – їх сукупна питома вага займає близько 58% за вартістю наданих послуг. Серед неаудиторських послуг, що надаються українськими суб'єктами аудиторської діяльності, максимальну частку займають бухгалтерські та податкові [13].

Крім світової четвірки аудиторських компаній, до рейтингу найбільших в Україні у 2025 році входили: BDO Ukraine, Grant Thornton Ukraine, Crowe Erfolg Ukraine, Kreston Ukraine, AC Crowe Ukraine, Forvis Mazars в Україні, HLB Ukraine, RSM Ukraine [14]. Провідні міжнародні й українські аудиторські компанії активно поєднують класичний аудит фінансової звітності із сучасними трендами сталого розвитку. Вони надають послуги з оцінки та підтвердження відповідності практик бізнесу принципам сталого розвитку, дотриманню вимог ESG-законодавства, а також упровадженню нових напрямів аудиту, що враховують екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємств. Такий підхід дозволяє їх клієнтам (замовникам) отримувати не лише фінансову впевненість, а й стратегічну підтримку у формуванні довгострокових конкурентних переваг на основі принципів сталого розвитку [15].

Сьогодні на ринку маркетингових послуг України функціонує значна кількість компаній, що пропонують проведення комплексного маркетин-



Рис. 1. Роль і значення стратегічного маркетингового аудиту для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності аграрних формувань

Джерело: авторська розробка.

гового аудиту. Серед найбільш поширених запитів бізнес-суб'єктів є:

- ✦ комплексний аудит маркетингової воронки (аналіз шляху клієнта, технічних налаштувань, систем аналітики, ROI та LTV);
- ✦ аудит SMM і контенту (перевірка активності в соцмережах (Instagram, Facebook, TikTok));
- ✦ цільовий аудит таргетованої та контекстної реклами й оцінка ефективності політики

- комунікацій (оцінка ефективності рекламної кампанії підприємства, оцінка ефективності бізнес-сторінок у соціальних мережах, аудит маркетингових воронок);
- ✦ аудит відділу маркетингу (аналіз структури команди та ефективності роботи);
- ✦ аналіз ринкової позиції компанії та основних конкурентів;
- ✦ допомога в розробці маркетингових стратегій.

За висновками експертів, незважаючи на виклики, що формує військовий конфлікт для економіки та маркетингової діяльності бізнес-суб'єктів, індустрія маркетингових послуг в Україні розвивається досить стрімко та інтенсивно. Український ринок постає активною частиною світового ринку маркетингових сервісів завдяки ШІ, автентичному контенту та швидким темпам цифровізації економічних і суспільних відносин. Цифрові маркетингові інструменти стають запорукою успішної адаптації українського бізнесу до ринкових умов, навіть за умов та наслідків війни [16].

Використання сучасних практик проведення стратегічного маркетингового аудиту дозволяє аграрним бізнес-суб'єктам отримувати потенційні вигоди та бонуси, які в контексті формування довгострокових стійких конкурентних переваг можуть проявлятися у таких аспектах:

- 1) *підвищення точності стратегічного планування* – точна та повна оцінка відповідності існуючих маркетингових стратегій довгостроковим цілям розвитку, врахування ринкових тенденцій та екологічних стандартів у стратегічних планах і завданнях;
- 2) *ідентифікація та зміцнення конкурентних переваг* – комплексне виявлення сильних і слабких сторін маркетингової діяльності, визначення ключових драйверів конкурентоспроможності та інтеграція принципів сталого розвитку та ESG-критеріїв у процес створення цінності;
- 3) *оптимізація ресурсів і підвищення ефективності маркетингових витрат* на основі скорочення неефективних витрат і збільшення інвестицій у напрямки з найвищим потенціалом повернення, включно із «зеленими» продуктами та екологічно орієнтованими комунікаціями;
- 4) *адаптація до змін ринкового та регуляторного середовища* – прогнозування впливу його змін, ринкових трендів та стандартів сталого розвитку на діяльність агропідприємства для забезпечення гнучкості та стійкості бізнесу;
- 5) *підвищення прозорості та довіри з боку споживачів та інших стейкхолдерів* – демонстрація зовнішнім і внутрішнім стейкхолдерам відповідності екологічним і соціальним стандартам, що підвищує репутаційний капітал компанії та зміцнює довгострокові партнерські зв'язки;
- 6) *створення передумов для інноваційного розвитку та виходу на нові ринки* шляхом розвитку нових продуктів і сервісів, орієнтованих на сталий розвиток, зміцнення позицій

на внутрішньому ринку та вихід на висококонкурентні агропродовольчі ринки ЄС.

Перспективність використання стратегічного маркетингового аудиту полягає в його здатності інтегрувати ринкові, ресурсні, інституційні, екологічні та соціальні чинники в єдину аналітичну модель прийняття управлінських рішень, що є особливо актуальним за умов посилення вимог до сталості й екологічної спрямованості аграрного виробництва. Завдяки властивим йому характеристикам стратегічний маркетинговий аудит формує підґрунтя для переходу агроформувань до проактивного управління конкурентоспроможністю, орієнтованого не лише на короткострокові ринкові результати, а й на довгострокову адаптивність і стійкість бізнес-моделей.

ВИСНОВКИ

Дослідження показали, що за умов нестабільності зовнішнього середовища стратегічний маркетинговий аудит спроможний виконувати роль дієвого інструменту адаптації бізнес-суб'єктів, виявляти внутрішні дисбаланси маркетингової системи та забезпечувати комплексну оцінку адекватності маркетингових стратегій реаліям і перспективам розвитку. Набуваючи ознак довгострокової часової орієнтації, стратегічний маркетинговий аудит агроформувань також визначається такими сутнісними ознаками, як комплексність і системність, орієнтація на стратегічну конкурентоспроможність, експорто- та інституційно орієнтований підхід до управління, інтеграційний характер із системою стратегічного агроменеджменту.

Виятковою постає роль маркетингового аудиту в забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності аграрних формувань. Він постає як інструмент діагностики зовнішнього середовища, зниження репутаційних ризиків, коригування маркетингових стратегій, підвищення гнучкості маркетингового управління та інтеграції екологічних чинників і принципів сталого розвитку у стратегічні плани та завдання бізнесу. Серед потенційних бонусів від його застосування агровиробники можуть отримати: оптимізацію ресурсів і підвищення ефективності маркетингових витрат, адаптацію до змін ринкового середовища, підвищення прозорості та довіри з боку стейкхолдерів і додаткові можливості виходу на цільові ринки. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Лагодієнко В. В. Організація маркетингової діяльності в аграрних підприємствах. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 18. № 3. С. 56–59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2014_18%283%29__10

2. Уилсон О. Аудит маркетинга. Днепропетровск : Баланс-клуб, 2003. 368 с.
3. Корягіна С. В., Корягін М. В. Маркетинговий аудит. Київ : ЦУЛ, 2017. 320 с.
4. Тюрин Д. В. Маркетинговий аудит. Київ : Альянс, 2012. 268 с.
5. Балабанова Л. В., Балабаниць А. В. Маркетинговий аудит системи збуту : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2004. 224 с.
6. Макаренко Н. О., Онопрієнко І. М. Статистичні методи в маркетинговому аудиті та контролі аграрного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-19>
7. Hadrian P. The use of audit as a tool for strategic control of marketing activities of Polish enterprises. *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 4. Iss. 4. P. 4–11. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.140552>
8. Венгерова О. В. Особливості формування маркетингової стратегії аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 3. С. 89–97. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-8>
9. Данько Ю. І. Формування систем забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств: монографія. Суми : Університетська книга, 2016. 340 с.
10. Chyurkova A., Pokotytska N., Dobrovolska E. et al. Marketing monitoring as a tool for assessing the competitiveness of food industry enterprises in the agro-industrial complex. *Економіка АПК*. 2025. Т. 32. № 1. С. 47–58. DOI: <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/1.2025.47>
11. Чирва О. Г., Бойко М. В., Барвінок М. В. Роль аудиту маркетингової безпеки для забезпечення економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 4. С. 59–68. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-59-68>
12. Shmygol N., Bashu Z., Zhaguparova A., Shakharova A. Strategic audit of resource utilisation and management efficiency in the national economy. *Economics Ecology Socium*. 2025. Vol. 9. Iss. 1. P. 51–64. DOI: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2025.9.1-5>
13. Звіт про стан аудиторської діяльності в Україні. 01 січня 2022 року – 30 червня 2023 року. *Орган суспільного нагляду за аудиторською діяльністю в Україні*. Київ, 2023. URL: https://www.apob.org.ua/?page_id=269
14. Топ-20 аудиторських компаній України: лідер заробив на аудиті 407 млн грн. URL: <https://skilky-skilky.info/top-20-audytskykh-kompaniy-ukrainy-lider-zarobuv-na-audyti-407-mln-hrn/>
15. Сталий розвиток і нові напрями надання впевненості. *Deloitte*. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/services/audit-assurance/services/sustainability-and-emerging-assurance.html>
16. Мехед Т. Огляд ринку маркетингових сервісів в Україні: підсумки 2025 та прогноз на 2026. *Детектор Медіа*. 02.01.2026. URL: <https://detector.media/rinok/article/246746/2026-01-02-oglyad-rynku-marketyngovykh-servisiv-v-ukraini-pidsumky-2025-ta-prognoz-na-2026/>

REFERENCES

- Balabanova L. V. & Balabanyts A. V. (2004). *Marketynhovyi audyt systemy zbutu: navch. posib*. [Marketing audit of the sales system: study guide]. Kyiv: Profesional.
- Chyurkova A., Pokotytska N., Dobrovolska E. & et al. (2025). Marketing monitoring as a tool for assessing the competitiveness of food industry enterprises in the agro-industrial complex. *Економіка АПК*, 1(32), 47–58. <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/1.2025.47>
- Chyrva O. H., Boiko M. V. & Barvinok M. V. (2021). Rol audytu marketynhovoi bezpeky dlia zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky silskohospodarskykh pidpriemstv [The role of marketing security audit for ensuring economic security of agricultural enterprises]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 4, 59–68. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-59-68>
- Danko Yu. I. (2016). *Formuvannia system zabezpechennia konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpriemstv: monohrafiia* [Formation of systems for ensuring the competitiveness of agricultural enterprises: monograph]. Sumy: Universytetska knyha.
- Deloitte. *Stalyi rozvytok i novi napriamy nadannia vpevnenosti* [Sustainable development and new directions of providing assurance]. <https://www.deloitte.com/ua/uk/services/audit-assurance/services/sustainability-and-emerging-assurance.html>
- Hadrian R. (2018). The use of audit as a tool for strategic control of marketing activities of Polish enterprises. *Technology Audit and Production Reserves*, 4(4), 4–11. <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.140552>
- Koriahina S. V. & Koriahin M. V. (2017). *Marketynhovyi audyt* [Marketing audit]. Kyiv: TsUL.
- Kyiv. (2023). *Zvit pro stan audytorskoi diialnosti v Ukraini. 01 sichnia 2022 roku – 30 chervnia 2023 roku* [Report on the state of audit activity in Ukraine. January 01, 2022 – June 30, 2023]. https://www.apob.org.ua/?page_id=269
- Lahodiienko V. V. (2014). Orhanizatsiia marketynhovoi diialnosti v ahrarnykh pidpriemstvakh [Organization of marketing activities in agricultural enterprises]. *Економічні аналіз*, 3(18), 56–59. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2014_18%283%29__10
- Макаренко Н. О. & Онопрієнко І. М. (2022). Статистичні методи в маркетинговому аудиті та контролі аграрного підприємства [Statistical methods in market-

ing audit and control of an agricultural enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 43.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-19>

Mekhed T. (2026, January 2). Ohliad rynku marketynhovoykh servisiv v Ukraini: pidsumky 2025 ta prohnaz na 2026 [Review of the marketing services market in Ukraine: results of 2025 and forecast for 2026]. *Detektor Media*. <https://detector.media/rinok/article/246746/2026-01-02-oglyad-rynku-marketyngovykh-servisiv-v-ukraini-pidsumky-2025-ta-prognoz-na-2026/>

Shmygol N., Bashu Z., Zhagyparova A. & Shakharova A. (2025). Strategic audit of resource utilisation and management efficiency in the national economy. *Economics Ecology Socium*, 1(9), 51–64.

<https://doi.org/10.61954/2616-7107/2025.9.1-5>

Tiurn D. V. (2012). *Marketynhovyi audyty* [Marketing audit]. Kyiv: Alians.

Top-20 audytorskykh kompanii Ukrainy: lider zarobuyv na audyty 407 mln hrn [Top 20 audit companies of

Ukraine: the leader earned 407 million UAH from audit]. <https://skilky-skilky.info/top-20-audytor-skykh-kompaniy-ukrainy-lider-zarobuyv-na-audyty-407-mln-hrn/>

Uylson O. (2003). *Audyty marketynha* [Marketing audit]. Dnepropetrovsk: Balans-klub.

Venherova O. V. (2024). Osoblyvosti formuvannia marketynhovoї stratehii ahrarnykh pidpriumstv v umovakh voiennoho stanu [Features of the formation of marketing strategy of agricultural enterprises under martial law]. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, 3, 89–97.

<https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-8>

Стаття надійшла до редакції / Received: 24.01.2026

Статтю прийнято до публікації / Accepted: 07.02.2026

Оприлюднено / Published: 31.03.2026

УДК 658.8:658.14:658.89

JEL: L20; L86; M31; M39

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-2-463-470>

КЛІЄНТООРІЄНТАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНА ПАРАДИГМА СУЧАСНОГО МАРКЕТИНГУ

©2026 ШУРПЕНКОВА Р. К.

УДК 658.8:658.14:658.89

JEL: L20; L86; M31; M39

Шурпенкова Р. К. Клієнтоорієнтація як стратегічна парадигма сучасного маркетингу

Метою статті є дослідження моделей і практик клієнтоорієнтації в міжнародному та українському контексті, визначення етапів управління стратегією клієнтоорієнтації та визначення перспектив подальших досліджень у цій галузі. У статті розглядаються теоретичні основи, міжнародні моделі та українська практика формування стратегії клієнтоорієнтації на підприємстві в умовах трансформації сучасного бізнес-середовища. Клієнтоорієнтація розглядається як системна парадигма управління, яка інтегрує організаційну культуру, архітектуру процесів, інформаційну інфраструктуру та управління персоналом з метою створення довгострокової цінності для клієнтів. Узагальнено основні міжнародні моделі клієнтоорієнтації, зокрема маркетингову концепцію, метод CRM, управління клієнтським досвідом і модель ланцюга прибутку від обслуговування, які відображають еволюцію методів взаємодії з клієнтами. Проаналізовано українські випадки впровадження практик клієнтоорієнтації в банківській сфері, логістиці, електронній комерції та готельному бізнесі. Було виявлено, що спільними тенденціями є цифровізація послуг, розвиток багатоканальних способів комунікації, стандартизація процесів та посилення ролі культури обслуговування. Обґрунтовано етапи впровадження клієнтоорієнтованої стратегії, що включають діагностику поточного стану, стратегічне проєктування, реструктуризацію бізнес-процесів, розвиток персоналу, впровадження CRM-систем і постійний моніторинг результатів. Українська практика клієнтоорієнтованості підтверджує адаптацію міжнародних моделей до національних умов. Так, банки, логістичні компанії, підприємства електронної комерції та готельно-ресторанного бізнесу демонструють успішне впровадження цифрових інструментів, багатоканальної взаємодії та стандартизації процесів обслуговування, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів. Узагальнення результатів показує, що клієнтоорієнтація є важливим фактором формування конкурентних переваг і сталого розвитку компанії. Визначено перспективні напрямки подальших досліджень, пов'язані з кількісною оцінкою ефективності клієнтоорієнтованих стратегій, впливом цифрових технологій на клієнтський досвід та особливостями їх впровадження, характерними для конкретних галузей.

Ключові слова: клієнтоорієнтація, стратегія управління, маркетинг, клієнтський досвід, сервісна культура.

Табл.: 3. Бібл.: 12.

Шурпенкова Руслана Казимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Львівський національний університет імені Івана Франка (вул. Університетська, 1, Львів, 79001, Україна)

E-mail: ruslana.shurpenkova@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8825-2389>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/G-5148-2019>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57208317918>