

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО

«_____» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Катерина ЛІСУНОВА

**Науковий керівник,
к.ю.н., доцент**

Олена ТРОПІНА

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав.кафедри _____
«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ на підготовку кваліфікаційної роботи

Лісуновій Катерині Віталіївні

1. Тема роботи: «Удосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства»

керівник роботи: Тропіна Олена Миколаївна, доцент,

затверджені наказом закладу вищої освіти від «_____» _____ 2025 р. № _____.

2. Строк подання здобувачем роботи: 05 червня 2025 року.

3. Вихідні дані до роботи: дані сервісу перевірки контрагентів YouControl та Opendatabot по ТОВ «Агросфера», матеріали щодо статистичної та фінансово-економічної звітності підприємства, внутрішні організаційно-правові документи, положення та посадові інструкції, матеріали за результатами опитування і анкетування персоналу та клієнтів ТОВ «Агросфера», статистичні дані по основних ринках продукції підприємства, навчально-методичні та дослідницькі праці і т. ін.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити): 1) дослідити теоретико-методологічні засади управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства; 2) проаналізувати сучасний стан та проблеми маркетингової діяльності ТОВ «Агросфера»; 3) оцінити вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на маркетингове середовище аграрного бізнесу ТОВ «Агросфера»; 4) запропонувати шляхи вдосконалення маркетингової стратегії підприємства з урахуванням сучасних викликів; 5) розробити рекомендації щодо розвитку каналів збуту, підвищення ефективності цінової політики та просування продукції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Основні складові маркетингового менеджменту в агробізнесі
2. Особливості організації управління маркетингом у ТОВ "Агросфера"

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Обрання та затвердження теми роботи, вибір об'єкта дослідження.	Вересень, 2024 р.	
2	Формування та затвердження плану, а також завдання на кваліфікаційну роботу.	Вересень, 2024 р.	
3	Пошук та опрацювання джерел інформації стосовно теоретико-методичних основ менеджменту. Підготовка теоретичного розділу № 1.	Вересень-листопад, 2024 р.	
4	Аналіз організаційної, економічної і управлінської діяльності підприємства. Підготовка дослідницько-аналітичного розділу № 2.	Грудень 2024 р.-лютий, 2025 р.	
5	Обґрунтування напрямів удосконалення системи менеджменту на підприємстві. Підготовка проектно-рекомендаційного розділу № 3.	Березень-квітень, 2025 р.	
6	Написання висновків і пропозицій.	Травень, 2025 р.	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи. Підготовка супровідних документів.	Травень, 2025 р.	
8	Формування доповіді та презентаційних матеріалів до захисту роботи.	Травень, 2025 р.	
9	Перевірка текстових збігів для виявлення рівня оригінальності роботи, а також відсутності/наявності академічного плагіату, фабрикавання і фальсифікування.	Червень, 2025 р.	
10	Представлення роботи на засідання кафедри.	Червень, 2025 р.	
11	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією.	Червень, 2025 р.	

Здобувач

Катерина ЛІСУНОВА

Керівник роботи

Олена ТРОПІНА

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	
8	
1.1. Сутність та особливості маркетингової діяльності в аграрному секторі	
8	
1.2. Основні концепції та підходи до управління маркетингом в аграрному підприємстві	
13	
1.3. Організаційно-економічні аспекти маркетингового управління аграрним підприємством	
17	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ, ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВИХ ПРОЦЕСІВ у ТОВ «АГРОСФЕРА»	
21	
2.1. Характеристика розвитку аграрного підприємництва у ТОВ «Агросфера»	
21	
2.2. Спеціалізація та особливості управління маркетинговою діяльністю на підприємстві	
30	
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Агросфера»	34
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТУВАННЯ ПЕРСПЕКТИВНИХ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ у ТОВ «АГРОСФЕРА»	
39	
3.1. Формування перспективної маркетингової стратегії аграрного підприємства	
39	
3.2. Оптимізація маркетингового комплексу (Product, Price, Place, Promotion)	

у	ТОВ	«Агросфера»
49		
3.3. Оцінювання ризиків та прогнозування впливу маркетингових рішень на конкурентоспроможність підприємства		
52		
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ		57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		62
ДОДАТКИ		
66		

ВСТУП

В умовах тривалого воєнного стану аграрний сектор України стикається з численними викликами, зокрема руйнуванням логістичних ланцюгів, змінами в експортній політиці, зростанням собівартості виробництва та нестабільністю попиту на продукцію. У таких умовах ефективне управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства набуває особливого значення, оскільки дозволяє адаптуватися до змін ринку, зберегти конкурентні переваги та забезпечити стабільний збут продукції. Управління маркетинговою діяльністю є ключовим фактором ефективного функціонування та розвитку аграрних підприємств, особливо в умовах сучасних економічних викликів. Військові дії, нестабільність ринкового середовища, логістичні обмеження, зростання виробничих витрат та зміни споживчого попиту створюють значні перешкоди для ведення агробізнесу.

В умовах воєнного стану аграрний сектор України стикається з проблемами доступу до ринків збуту, зміною логістичних маршрутів, обмеженим експортом та зростаючою конкуренцією на внутрішньому ринку. Крім того, споживчі переваги змінюються, що вимагає гнучкості у маркетингових стратегіях.

Тому ефективне управління маркетинговою діяльністю стає важливим інструментом адаптації підприємств до нових умов.

Актуальність теми також визначається необхідністю впровадження інноваційних маркетингових підходів, що дозволяють підвищити впізнаваність продукції, ефективно управляти ціноутворенням та покращити систему комунікації з кінцевими споживачами. Дослідження проблем та шляхів удосконалення маркетингової діяльності аграрних підприємств сприятиме не лише розвитку окремих компаній, а й зміцненню аграрного сектору загалом, що є стратегічно важливим для економіки України [12, 18].

Таким чином, дослідження з удосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства є своєчасним та практично значущим, оскільки спрямоване на підвищення ефективності маркетингових стратегій, адаптацію до сучасних викликів та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Мета роботи – розробка і обґрунтування шляхів удосконалення управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Агросфера» в умовах воєнного стану для підвищення ефективності продажів, конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його стабільного розвитку.

Основні завдання дослідження:

- дослідити теоретико-методологічні засади управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства;
- проаналізувати сучасний стан та проблеми маркетингової діяльності ТОВ «Агросфера»;
- оцінити вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на маркетингове середовище аграрного бізнесу ТОВ «Агросфера»;
- запропонувати шляхи вдосконалення маркетингової стратегії підприємства з урахуванням сучасних викликів;
- розробити рекомендації щодо розвитку каналів збуту, підвищення ефективності цінової політики та просування продукції.

Об'єкт дослідження – маркетингова діяльність ТОВ «Агросфера» як складова управлінського процесу в аграрному підприємстві.

Предмет дослідження – методи, підходи та інструменти управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства в умовах воєнного стану.

Методи дослідження – аналіз, синтез, узагальнення наукових підходів до маркетингового управління, аналіз статистичних даних, експертні оцінки, SWOT-аналіз діяльності підприємства, прогнозування продажів, оцінка ефективності маркетингових заходів та ін.

Інформаційна база дослідження – дані сервісу перевірки контрагентів YouControl та Opendatabot по ТОВ «Агросфера», матеріали щодо статистичної та фінансово-економічної звітності підприємства, внутрішні організаційно-правові документи, положення та посадові інструкції, матеріали за результатами опитування і анкетування персоналу та клієнтів ТОВ «Агросфера», статистичні дані по основних ринках продукції підприємства, навчально-методичні та дослідницькі праці і т. ін.

Результати дослідження можуть бути використані керівництвом ТОВ «Агросфера» для підвищення ефективності маркетингової діяльності, покращення позицій підприємства на ринку та оптимізації збутової стратегії. Запропоновані рекомендації сприятимуть збільшенню доходів підприємства, розширенню ринків збуту та зменшенню ризиків в умовах нестабільного економічного середовища.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та особливості маркетингової діяльності в аграрному секторі

Існує сотні визначень маркетингу. Одне з них наголошує на існуванні трьох вимірів у такому визначенні: маркетинг є філософією бізнесу, маркетинг є набором ефективних інструментів, які є необхідними для функціонування підприємства в умовах високої конкуренції, маркетинг є важливою частиною системи управління підприємством. Маркетинг як філософія спрямовує розвиток підприємства, а інструменти маркетингу дозволяють це успішно реалізувати. Найбільший ефект досягається, якщо маркетинг працює як цілісна концепція та система управління компанією. Інструментарій маркетингу - різноманітні інструменти впливу на ринкове середовище, які ґрунтуються на знанні психології споживача та закономірностей економічних процесів. Слово «маркетинг» походить від англ. market, що означає «ринок», «базар», «збут», «торгів-

ля», «ціна», «курс», у США ще «продовольчий магазин», це слово співзвучне виразу англ. market getting - «оволодіння ринком» [10, 23, 41].

У контексті агробізнесу маркетинг має низку особливостей:

- сезонність виробництва – аграрна продукція виробляється в певний період року, що впливає на пропозицію та ціноутворення;
- залежність від природних умов – кліматичні фактори можуть значно змінювати врожайність і якість продукції;
- висока конкуренція на внутрішньому та міжнародному ринках – аграрні підприємства конкурують не лише між собою, а й з імпортною продукцією;
- специфіка зберігання та логістики – швидкопсувність деяких видів продукції вимагає ефективної системи збуту та зберігання.

В умовах воєнного стану в Україні маркетингова діяльність стає ще більш важливою. Втрата традиційних ринків збуту, порушення логістики, зміни в попиті змушують аграрні підприємства шукати нові підходи до реалізації продукції. Використання цифрових інструментів, прямих продажів, кооперації з іншими виробниками та перехід на експортноорієнтовані моделі можуть допомогти агробізнесу адаптуватися до нових реалій.

Таким чином, маркетингова діяльність є не просто допоміжною функцією, а стратегічним елементом управління агропідприємством. Вона забезпечує стійкість бізнесу, адаптацію до змін ринку та формує основу для довгострокового розвитку, що є критично важливим у сучасних умовах (рис. 1.1).

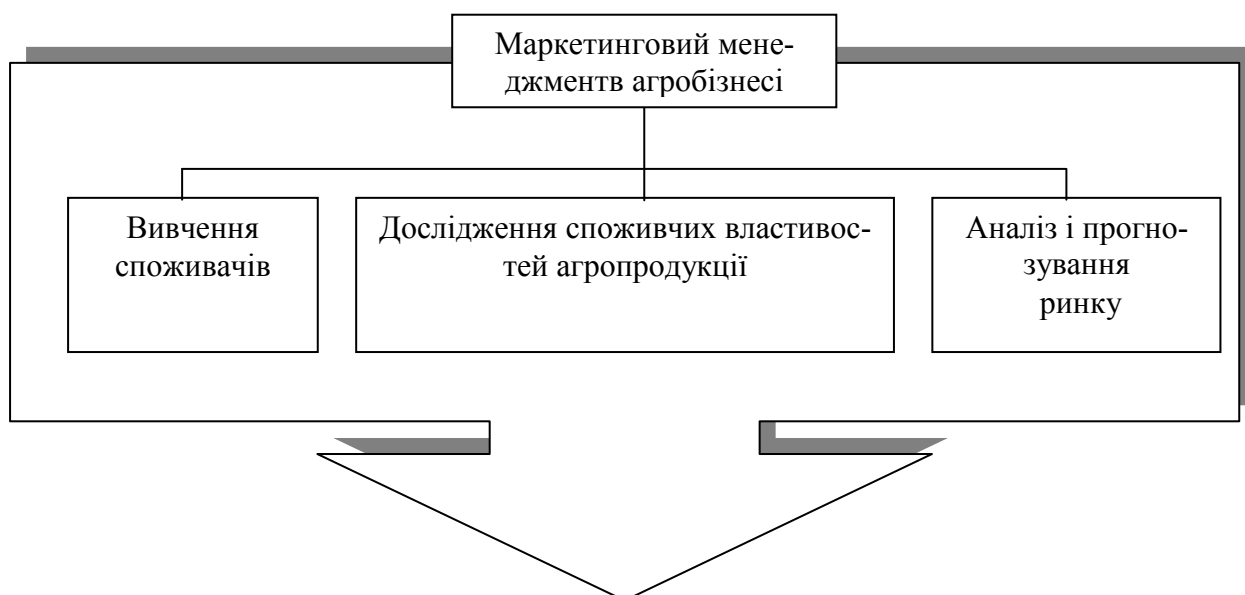


Рис. 1.1. Основні складові маркетингового менеджменту в агробізнесі [8, 25]

Маркетинг відіграє ключову роль у формуванні стратегії аграрного підприємства, оскільки дозволяє:

- визначати потреби споживачів і адаптувати виробництво до їхніх запитів;
- розширювати ринки збуту, знаходити нових партнерів і виходити на міжнародні ринки;
- формувати позитивний імідж бренду, що сприяє підвищенню лояльності споживачів;
- оптимізувати ціноутворення з урахуванням витрат, конкурентного середовища та платоспроможності покупців;
- використовувати сучасні технології просування – діджитал-маркетинг, соціальні мережі, онлайн-платформи дозволяють аграріям бути ближчими до кінцевого споживача [5, 13, 22].

Аграрний ринок має унікальні характеристики, що відрізняють його від інших галузей економіки. Специфіка виробництва, зберігання, збуту та споживання аграрної продукції формує особливі вимоги до маркетингової діяльності агропідприємств. Ефективне управління маркетингом у цьому секторі потребує глибокого розуміння внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на ринок.

Виробництво сільськогосподарської продукції має чітко виражену сезонність, що зумовлює нерівномірність пропозиції протягом року. Це впливає на маркетингові стратегії, зокрема на формування запасів, вибір часу для реалізації продукції та використання методів ціноутворення.

Врожайність та якість продукції значною мірою залежать від погодних умов, що робить ринок нестабільним і впливає на обсяги виробництва. У маркетинговій діяльності це вимагає застосування гнучких стратегій ризик-менеджменту та диверсифікації продукції.

Аграрний ринок характеризується високою волатильністю цін, що залежить від попиту, рівня врожаю, державного регулювання, валютних коливань та міжнародних торговельних угод. Це змушує підприємства використовувати ефективні інструменти цінової політики та контрактних продажів.

Деякі види аграрної продукції мають обмежений термін зберігання, що зумовлює необхідність швидкої реалізації та розвиненої логістики. Це впливає на вибір каналів збуту, використання технологій зберігання та переробки.

Уряди більшості країн активно регулюють аграрний ринок через дотації, квоти, податкові пільги, субсидії та експортні обмеження. Таке втручання впливає на формування маркетингових стратегій, особливо в частині ціноутворення та вибору ринків збуту.

Український аграрний сектор представлений великою кількістю виробників, що створює сильну конкуренцію. Для успішного ведення бізнесу підприємствам необхідно розробляти унікальні конкурентні переваги, використовувати брендинг та активну маркетингову комунікацію.

Сільськогосподарська продукція активно експортується, що робить аграрний ринок залежним від світових тенденцій, торговельних угод та міжнародних стандартів якості. Це потребує застосування стратегій міжнародного маркетингу та адаптації до зовнішніх вимог [2, 19, 35, 40].

Таким чином, специфіка аграрного ринку значно впливає на маркетингову діяльність аграрних підприємств, змушуючи їх адаптуватися до умов високої конкуренції, змін попиту та природних ризиків. Комплексний підхід до марке-

тингу дозволяє підвищити ефективність бізнесу, розширити ринки збуту та забезпечити стабільний розвиток аграрного сектору.

Споживчий попит на аграрну продукцію формується під впливом багатьох факторів, включаючи економічні, соціальні, демографічні, культурні та екологічні чинники. Особливості аграрного ринку, такі як сезонність, залежність від природно-кліматичних умов і глобалізація, значною мірою визначають поведінку споживачів.

Попит на більшість аграрної продукції, особливо на основні продукти (зернові, овочі, фрукти, молочні продукти, м'ясо), є відносно нееластичним. Це означає, що навіть при зростанні цін споживання залишається стабільним, оскільки продукти харчування є базовою потребою людини. Попит на певні види продукції змінюється залежно від пори року. Наприклад, у літній період зростає споживання фруктів, овочів і ягід, а взимку – картоплі, капусти та зернових. Це вимагає від агровиробників гнучкої маркетингової стратегії, враховуючи сезонні коливання.

Платоспроможність населення суттєво впливає на структуру попиту. За низького рівня доходів споживачі віддають перевагу дешевшим продуктам, тоді як зростання доходів сприяє збільшенню попиту на органічну, нішеву та преміальну продукцію.

Останніми роками спостерігається тенденція до здорового харчування, що стимулює попит на органічну, екологічно чисту та локальну продукцію. Крім того, зростає популярність продуктів із високою доданою вартістю, таких як фермерські продукти, суперфуди та безглютенові товари. Сучасні споживачі все більше звертають увагу на екологічність виробництва, сертифікацію та відсутність пестицидів і ГМО в продуктах. Це стимулює аграрні підприємства впроваджувати екологічно чисті технології та відповідні маркетингові підходи [3, 8, 11].

Брендування аграрної продукції, правильне позиціонування та активні маркетингові комунікації значно впливають на вибір споживачів. Люди віддають перевагу відомим та перевіреним маркам, що пропонують стабільну якість.

У сучасному ритмі життя споживачі віддають перевагу напівфабрикатам, замороженим продуктам, готовим салатам та іншій продукції, що не потребує довгого приготування. Це відкриває нові можливості для аграрних підприємств щодо переробки та пакування продукції.

Українські споживачі мають доступ до широкого асортименту імпоротної аграрної продукції, що створює конкуренцію для місцевих виробників. Щоб утримати частку ринку, українські аграрні компанії повинні підвищувати якість продукції, вдосконалювати маркетингові стратегії та активно використовувати цифрові канали продажу.

Розвиток онлайн-торгівлі та електронних маркетплейсів сприяє тому, що все більше людей купують аграрну продукцію через інтернет. Це змушує виробників адаптувати маркетингові стратегії під цифрові канали продажу. Розуміння особливостей споживчого попиту на аграрну продукцію дозволяє агропідприємствам ефективніше планувати маркетингову діяльність, адаптувати асортимент, розвивати нові канали збуту та підвищувати конкурентоспроможність. Враховуючи сучасні тенденції, підприємства, що оперативно реагують на зміни попиту та впроваджують інноваційні маркетингові стратегії, матимуть стабільне зростання навіть в умовах високої конкуренції та нестабільності ринку [7, 25, 32, 36].

1.2. Основні концепції та підходи до управління маркетингом в аграрному підприємстві

В умовах динамічного розвитку аграрного ринку та зростання конкуренції ефективне управління маркетингом стає ключовим фактором успіху агропідприємств. Вибір оптимальної концепції маркетингу визначає стратегічний розвиток підприємства, формує конкурентні переваги та забезпечує довгострокову стабільність бізнесу.

Концепція виробничого маркетингу. Цей підхід базується на припущенні, що споживач віддає перевагу доступним і недорогим продуктам. В аграрному

бізнесі це означає зосередження на підвищенні продуктивності, зниженні витрат та збільшенні обсягів виробництва. Однак ризик цього підходу полягає в можливому нехтуванні якістю та індивідуальними потребами споживачів.

Концепція товарного маркетингу. Орієнтується на якість, інноваційність та унікальність продукції. В агросекторі вона реалізується через екологічне землеробство, органічне виробництво, селекційні інновації. Високоякісна продукція може мати вищу ціну, але потребує грамотного брендингу та активного просування [14, 26, 37].

Концепція збутового маркетингу. Ця концепція передбачає активне стимулювання продажів через рекламу, промоакції, особисті продажі та дистрибуцію. В агробізнесі вона особливо актуальна для сезонної продукції, що має обмежений термін реалізації. Водночас агресивний збут не завжди враховує довгострокові відносини з клієнтами.

Концепція маркетингу, орієнтованого на споживача. Ґрунтується на вивченні потреб ринку та створенні продукції відповідно до вимог споживачів. В аграрному секторі це може включати вирощування спеціалізованих сортів культур, адаптованих до запитів цільової аудиторії, та розвиток фермерських брендів.

Соціально-етичний маркетинг. Поєднує комерційні цілі підприємства із суспільними інтересами. В аграрному бізнесі він може включати екологічно чисте виробництво, зменшення впливу на навколишнє середовище, використання біотехнологій та підтримку місцевих громад.

Концепція цифрового маркетингу. З розвитком технологій аграрні підприємства все частіше використовують цифрові платформи для просування продукції, онлайн-продажів, ведення CRM-систем, аналізу ринку та взаємодії з кінцевими споживачами.

Основні підходи до управління маркетингом в аграрному підприємстві:

Сегментація та таргетинг. Аналіз ринку та поділ споживачів на групи за географічними, демографічними, поведінковими та іншими ознаками дозволяє підприємствам ефективніше формувати маркетингові пропозиції.

Інноваційний маркетинг. Використання передових технологій у виробництві, упаковці, просуванні продукції сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Брендинг і репутаційний маркетинг. Створення впізнаваного бренду та підтримка позитивного іміджу агропідприємства допомагає залучати нових клієнтів та зберігати лояльність існуючих.

Канали збуту та логістика. Оптимізація дистрибуційної мережі, розвиток партнерських відносин із ритейлерами, використання онлайн-платформ дозволяє розширювати ринки збуту та мінімізувати витрати.

Цінова політика. Гнучке ціноутворення, врахування сезонних факторів та ринкової кон'юнктури допомагає аграрним підприємствам утримувати стабільний рівень прибутковості.

Цифрові технології та аналітика. Використання штучного інтелекту та автоматизованих систем дозволяє прогнозувати попит, оптимізувати виробництво та персоналізувати маркетингові стратегії.

Ефективне управління маркетингом в аграрному підприємстві потребує комплексного підходу, що поєднує класичні концепції з сучасними технологіями та орієнтацією на споживача. Гнучкість, адаптація до змін ринку та впровадження інноваційних стратегій забезпечують підприємствам стійкий розвиток і конкурентні переваги на аграрному ринку [25, 32, 33].

В сучасних умовах аграрний бізнес стикається з високою конкуренцією, змінами споживчих уподобань і зовнішніми викликами, такими як кліматичні зміни, економічні кризи та воєнні дії. У такому середовищі ефективне управління маркетингом стає не просто необхідністю, а критичним фактором успіху. Одними з ключових інструментів формування маркетингової стратегії є сегментація ринку, позиціонування продукції та диференціація.

Сегментація ринку - це процес поділу споживачів на групи за певними критеріями для визначення цільових ринків і розробки персоналізованих маркетингових стратегій. В аграрному бізнесі вона відіграє вирішальну роль, адже дозволяє підприємствам ефективніше адаптувати свою продукцію до потреб різних категорій покупців.

Основні види сегментації для аграрного підприємства:

Географічна – орієнтація на ринки з різними кліматичними умовами та рівнем розвитку агросектору.

Демографічна – поділ споживачів за доходом, віком, професійною діяльністю (домогосподарства, рітейл, ресторанний бізнес).

Поведінкова – аналіз частоти покупок, рівня лояльності, мотивації споживачів (екологічність, зручність, ціна).

Психографічна – врахування стилю життя, цінностей та споживчих уподобань (органічне харчування, підтримка місцевих виробників).

Позиціонування - це процес створення унікального образу продукції, який виділяє її серед конкурентів. Для аграрного підприємства правильне позиціонування може стати потужним інструментом для завоювання довіри споживачів та зміцнення ринкових позицій.

Стратегії позиціонування аграрної продукції:

Якість та натуральність – акцент на екологічність, відсутність хімічних домішок, сертифікати якості (наприклад, GlobalG.A.P.).

Ціна та доступність – орієнтація на масовий сегмент із конкурентними цінами.

Унікальність – вирощування нішевих культур або впровадження інноваційних агротехнологій.

Походження продукту – маркетинг, орієнтований на локальних виробників («фермерські продукти», «натуральне з українських полів»).

Соціальна відповідальність – екологічне виробництво, мінімізація відходів, підтримка місцевих громад.

Аграрне підприємство може позиціонувати свою продукцію як «преміальну органічну продукцію, вирощену за екологічними стандартами без використання хімікатів», що приверне увагу споживачів, які турбуються про здорове харчування.

Диференціація - це створення унікальних характеристик продукту, які дозволяють виділитися серед конкурентів і створити додаткову цінність для споживачів.

Основні підходи до диференціації в аграрному бізнесі:

Продуктова диференціація – вирощування спеціальних сортів (наприклад, безнасінні кавуни, екзотичні овочі), органічне виробництво.

Технологічна диференціація – використання сучасних методів вирощування (точне землеробство, smart farming).

Маркетингова диференціація – унікальна упаковка, QR-коди з інформацією про виробника, історія бренду.

Сервісна диференціація – швидка доставка, гнучка система замовлень, гарантії якості.

Наприклад, агропідприємство може впровадити інноваційну технологію пакування овочів та фруктів, що збільшує термін їхнього зберігання, тим самим забезпечуючи споживачів якісною продукцією незалежно від сезону.

Маркетингові стратегії, засновані на сегментації, позиціонуванні та диференціації, є основою успішного розвитку аграрного підприємства. Вони дозволяють не лише задовольнити потреби різних груп споживачів, але й створити стійкі конкурентні переваги. У сучасних умовах, коли агробізнес стає все більш технологічним, компанії, які вміло застосовують маркетингові підходи, зможуть не тільки вижити, а й розширити свою присутність на ринку, підвищити прибутковість та зміцнити лояльність клієнтів [19, 27, 30].

1.3. Організаційно-економічні аспекти маркетингового управління аграрним підприємством

Маркетингове управління є важливою складовою сучасного бізнесу, яке забезпечує ефективну реалізацію стратегії компанії на ринку. У рамках маркетингового управління виділяють кілька основних функцій, які забезпечують досягнення бізнес-цілей та сприяють розвитку підприємства. Основні функції маркетингового управління включають аналіз, планування, організацію та контроль. Кожна з них є невід'ємною частиною загального процесу, і їх правильна реалізація дозволяє компанії ефективно реагувати на зміни на ринку та задовольняти потреби споживачів.

Перша функція маркетингового управління – це аналіз. Аналіз ринку, споживачів, конкурентів та зовнішнього середовища є основою для прийняття обґрунтованих рішень. Аналіз дозволяє компанії зрозуміти, які існують потреби на ринку, як вони змінюються з часом, які фактори впливають на поведінку споживачів, а також яку позицію займають конкуренти. Систематичне проведення аналізу дозволяє виявити як можливості для розвитку, так і загрози для бізнесу. Це забезпечує основу для ефективного планування та стратегічного прийняття рішень [15, 26, 31].

Планування є наступною важливою функцією маркетингового управління. Оскільки ринок і споживачі змінюються, компанія повинна готуватися до цих змін, передбачати майбутні потреби та реагувати на них. Планування передбачає розробку маркетингових стратегій, визначення цілей і завдань на певний період, а також вибір методів для досягнення цих цілей. У плануванні враховуються не лише поточні тенденції на ринку, а й прогнози на майбутнє. Важливим аспектом планування є визначення бюджетів для різних маркетингових ініціатив, а також встановлення критеріїв успіху, щоб оцінити ефективність проведених заходів.

Організація – це функція, яка включає в себе реалізацію планів і стратегій на практиці. Вона передбачає створення відповідної структури управління, координацію діяльності різних відділів та забезпечення взаємодії між ними для досягнення загальних цілей. Організація також включає в себе розподіл ресурсів, як фінансових, так і людських, для ефективного реалізації маркетингових кампаній. Важливою частиною організації є забезпечення правильної комунікації в середині компанії та з зовнішніми партнерами, що дозволяє координувати всі маркетингові зусилля.

Контроль є останньою, але не менш важливою функцією маркетингового управління. Він включає в себе моніторинг виконання маркетингових планів, оцінку результатів діяльності та коригування заходів у разі необхідності. Контроль дозволяє виявити відхилення від запланованих показників, проаналізувати причини таких відхилень і впровадити коригувальні заходи. Це дозволяє компанії бути гнучкою, оперативно реагувати на зміни на ринку та

адаптувати свої стратегії для досягнення максимального ефекту. Крім того, контроль дозволяє оцінювати ефективність витрат та рентабельність маркетингових заходів [13, 20, 39].

Таким чином, основні функції маркетингового управління – аналіз, планування, організація та контроль – є важливими етапами процесу управління маркетингом в організації. Кожна з цих функцій має свою специфіку, але всі вони взаємопов'язані та доповнюють одна одну, створюючи основу для успішної реалізації маркетингових стратегій. Тільки через комплексний підхід до управління маркетингом компанія може ефективно конкурувати на ринку, задовольняти потреби споживачів і досягати своїх бізнес-цілей.

Успіх будь-якого бізнесу значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін у навколишньому середовищі та ефективно використовувати свої внутрішні ресурси. В умовах сучасного конкурентного ринку маркетингові рішення, що приймаються компаніями, повинні враховувати безліч чинників, як зовнішніх, так і внутрішніх. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на маркетингові рішення є ключовим для розробки ефективної стратегії, яка дозволяє компанії задовольняти потреби споживачів, збільшувати свою частку на ринку та досягати сталого розвитку.

Зовнішнє середовище включає в себе всі фактори, які знаходяться поза межами підприємства, але мають прямий чи опосередкований вплив на його діяльність. Основні елементи зовнішнього середовища можна умовно розподілити на макросередовище та мікросередовище.

Макросередовище охоплює економічні, соціально-культурні, політичні, технологічні, екологічні та правові фактори. Наприклад, зміни в економічній ситуації, інфляція, коливання валютних курсів або податкові зміни можуть впливати на ціноутворення та стратегічні плани компанії. Соціокультурні зміни, такі як зміна смаків і потреб споживачів, також потребують коригування маркетингових стратегій, щоб задовольнити нові вимоги ринку. Технологічні інновації можуть створювати нові можливості для просування товарів або послуг, а також сприяти розвитку нових каналів комунікації та продажу [22, 29, 33].

Мікросередовище, в свою чергу, складається з факторів, які безпосередньо пов'язані з діяльністю компанії, таких як конкуренти, постачальники, покупці, медіа та інші організації, з якими компанія взаємодіє. Конкурентне середовище є одним із найбільш впливових факторів, оскільки рішення конкурентів можуть значною мірою змінити стратегію компанії. Взаємодія з постачальниками та покупцями, а також медіа-простір відіграють важливу роль у формуванні іміджу компанії та просуванні її продукції.

Внутрішнє середовище компанії визначається її ресурсами, організаційною структурою, корпоративною культурою, стратегічними цілями та внутрішніми процесами. Успіх маркетингових рішень значною мірою залежить від того, наскільки ефективно підприємство може використовувати свої внутрішні ресурси.

Ресурси підприємства - це фінансові, людські, технологічні та інформаційні активи, що забезпечують реалізацію маркетингових стратегій. Знання та досвід співробітників, а також наявність висококваліфікованих кадрів, дозволяють швидше адаптуватися до змін на ринку. Проте без достатнього фінансування або доступу до сучасних технологій підприємство може бути обмежене в можливостях для впровадження нових маркетингових рішень.

Організаційна структура також має великий вплив на прийняття маркетингових рішень. Гнучка та адаптивна структура дозволяє швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, тоді як надмірно бюрократизовані організації можуть страждати від уповільнення прийняття рішень. Корпоративна культура, яка сприяє інноваціям і відкритості до змін, також є важливим чинником у реалізації маркетингових стратегій.

Зовнішнє та внутрішнє середовище не існують ізольовано одне від одного. Вони взаємодіють і взаємно впливають. Зовнішні зміни можуть вимагати перегляду внутрішніх ресурсів або організаційних структур. Наприклад, якщо на ринку з'являється новий конкурент, компанія повинна провести внутрішній аналіз, оцінити свої сильні та слабкі сторони, визначити, чи є можливості для покращення своєї продукції або послуг. Водночас зміни в організаційній

структурі можуть відкривати нові можливості для реагування на зміни у зовнішньому середовищі [4, 5, 15, 28]

Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на маркетингові рішення є невід'ємною частиною стратегічного управління бізнесом. Зовнішні фактори визначають рамки, в яких компанія функціонує, тоді як внутрішнє середовище визначає здатність підприємства адаптуватися до цих умов. Тільки завдяки правильному поєднанню зовнішніх можливостей і внутрішніх ресурсів компанія може ефективно приймати маркетингові рішення, орієнтуючись на потреби споживачів та зміни на ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ, ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВИХ ПРОЦЕСІВ у ТОВ «АГРОСФЕРА»

2.1. Характеристика розвитку аграрного підприємництва у ТОВ «Агросфера»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агросфера» переважно функціонує у приміській зоні на території Дніпровського району Дніпропетровщини. Основне аграрне виробництво зосереджено біля села Олександрівка. Юридична адреса – вул. Зарічна, буд., 64. Основна спеціалізація пов'язана із вирощуванням зернових і олійних сільськогосподарських культур. Крім того, підприємство займається виробництвом овочів та фруктів. Директором аграрного підприємства є О.В. Йова. Підприємство має в оренді 31 земельну ділянку, які роз-

ташовані на території Дніпропетровської та частково Полтавської областей. Основні з них розміщені у передмісті обласного центру – м. Дніпро.

Сільське господарство в передмісті Дніпра орієнтоване на вирощування овочів, фруктів та зернових, використання тепличних технологій та ефективну логістику. Воно має низку особливостей, зумовлених природно-кліматичними умовами, економічною ситуацією та специфікою місцевого ринку. Зокрема, помірно-континентальний клімат із жарким літом і відносно м'якою зимою сприяє вирощуванню зернових, соняшнику, овочів та плодових культур.

Родючі чорноземи (зокрема в центральній частині області) забезпечують високі врожаї, але є проблеми з ерозією ґрунтів та потреба в оптимізації сівозміни. До того ж дефіцит вологи через нерівномірний розподіл опадів вимагає застосування систем зрошення, особливо для овочевих і садових культур.

Оскільки передмістя Дніпра розширюється, власники паїв часто продають землю під забудову, що скорочує площі для аграрного виробництва. Місцева влада стимулює розвиток індустріальних парків, логістичних хабів та котеджних містечок, що сприяє зміні структури землекористування. Наразі популярними населеними пунктами для інвестицій у землю є м. Підгородне, с. Слобожанське, с. Обухівка, с. Любимівка, с. Олександрівка, с. Новоолександрівка та інші.

Близькість до великого міста створює розвинений ринок збуту для свіжої продукції, включаючи овочі, фрукти, молочні та м'ясні вироби. Конкуренція з імпортними продуктами змушує місцевих виробників оптимізувати витрати та покращувати якість продукції. Висока вартість землі в передмісті обмежує розширення великих аграрних господарств, але сприяє розвитку дрібного фермерства та тепличного бізнесу.

Зернові культури (пшениця, ячмінь, кукурудза) і технічні культури (соняшник, ріпак) вирощуються в основному у великих агропідприємствах, які мають доступ до орних земель за межами міста. Овочівництво та садівництво – популярні напрямки завдяки швидкому обороту капіталу та попиту в місті. Тепличне господарство активно розвивається, особливо у сфері вирощування зелені, томатів, огірків та полуниці. Натомість, тваринництво (молочне і м'ясне)

менш розвинене через екологічні обмеження, але є потужні птахофабрики та невеликі ферми.

Розвинена транспортна мережа (автошляхи, залізниця, близькість до річки Дніпро) сприяє ефективній логістиці та експорту. Переробна промисловість представлена елеваторами, олійно-жировими комбінатами, овочесховищами та м'ясокомбінатами. Зростання кооперації між фермерами у формі аграрних кластерів або об'єднань для спільного збуту продукції.

Динаміка основних фінансово-економічних показників і трудових ресурсів у ТОВ «Агросфера» відіграє ключову роль у визначенні ефективності діяльності підприємства, його конкурентоспроможності та перспектив розвитку. Рациональне управління фінансами, впровадження інновацій та ефективне використання трудових ресурсів забезпечують стабільне зростання підприємства навіть у складних економічних умовах. Окремий аналіз ресурсного потенціалу та економічної діяльності ТОВ "Агросфера" до та під час воєнного стану є необхідним для розуміння трансформації бізнесу, оцінки втрат, пошуку шляхів адаптації та розробки стратегічного плану розвитку в умовах нестабільності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка основних фінансово-економічних показників та трудових ресурсів у ТОВ «Агросфера» Дніпровського району Дніпропетровської області, тис. грн.

Показники	До введення воєнного стану		Під час введення воєнного стану			2024 р. до 2020 р. у %
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
Виручка від реалізації товарів, ро- біт і послуг, тис. грн.	19319,8	20365,1	10756,6	7265,5	10123,3	52,3

Валові ви- трати, тис. грн.	10272,6	10110,8	7141,0	7219,1	9724,6	90,2
Прибуток (чистий), тис. грн.	9047,2	10254,3	3615,6	46,4	398,7	4,4
Балансові активи, тис. грн.	14850,5	15654,2	19454,3	18257,6	17877,5	120,3
Балансові зобов'язання, тис. грн.	5254,8	6523,4	4076,5	2833,4	2054,6	39,1

Роздільний аналіз цих періодів важливий через суттєві зміни в ресурсному забезпеченні, економічних умовах та ринкових можливостях. Воєнний стан в Україні спричинив кризові явища у сільському господарстві, зокрема через руйнування логістики, зростання цін на ресурси та скорочення ринків збуту.

Аналізування даних таблиці 2.1 свідчить, що різке погіршення результатів діяльності підприємства після початку повномасштабної війни. Якщо у 2020-2021 роках виручка підприємства демонструвала стабільне зростання (на 5,4%), то вже у 2022-2023 роках вона скоротилася більш ніж удвічі. У 2024 році вдалося частково відновити обсяги реалізації, однак вони залишаються на 47,7% нижчими порівняно з довоєнним 2020 роком. Загальні витрати підприємства за п'ятирічний період скоротилися на 9,8%, що свідчить про прагнення до оптимізації витрат у кризових умовах. Водночас витрати у 2024 році вже майже досягли рівня 2020 року, що може бути наслідком інфляційного тиску, підвищення собівартості ресурсів або необхідності відновлення операційної діяльності після спаду. Чистий прибуток підприємства зазнав найістотніших втрат. У 2020–2021 роках він перевищував 9-10 млн грн, але в 2022 році скоротився до 3,6 млн грн, а в 2023 році – майже зник, склавши лише 46,4 тис. грн. Хоча у 2024 році прибуток дещо зріс, його обсяг становить лише 4,4% від рівня 2020

року, що свідчить про продовження кризових явищ та низьку прибутковість бізнесу.

Балансові активи підприємства за роки війни, навпаки, продемонстрували приріст. У 2024 році вони зросли на 20,3% порівняно з 2020 роком, досягнувши 17 877,5 тис. грн. Це свідчить про накопичення ресурсів та, ймовірно, про оновлення частини матеріально-технічної бази, що може мати довгостроковий позитивний ефект. Особливо помітним є скорочення балансових зобов'язань підприємства - у 2024 році вони становлять лише 39,1% від рівня 2020 року. Це вказує на зменшення кредитного навантаження або успішне погашення заборгованостей, що може бути позитивною ознакою фінансової стійкості у складних умовах (рис. 2.1).

Порівнюючи довоєнні роки з періодом воєнного стану, видно, що підприємство зберегло основні активи та скоротило борги, але ціною значного зниження прибутковості та масштабів реалізації. Така стратегія, ймовірно, була вимушеною і дозволила уникнути фінансової нестабільності.

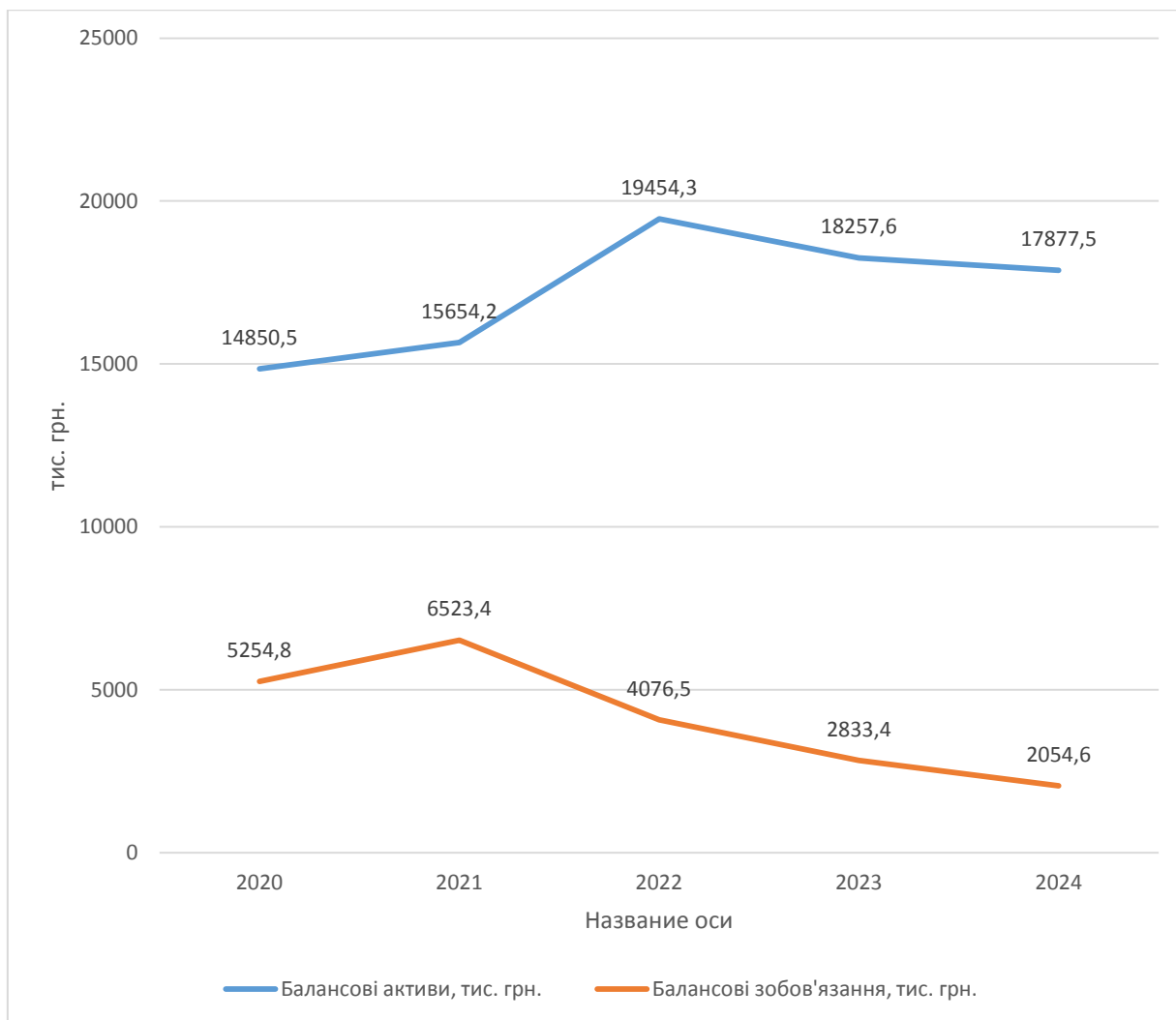


Рис. 2.1. Динаміка активів та зобов'язань ТОВ «Агросфера»

Показники за 2024 рік свідчать про початок поступового відновлення. Зростання виручки та активів, а також позитивна, хоч і незначна, динаміка чистого прибутку свідчать про певну адаптацію до нових економічних умов та поступове відновлення ділової активності.

Отже, ТОВ «Агросфера» змогло зберегти життєздатність у надзвичайно складних умовах завдяки зменшенню боргового навантаження, утриманню активів та контролю за витратами. Проте для повноцінного відновлення підприємству необхідні подальші заходи з підвищення ефективності діяльності, оптимізації структури витрат і пошуку нових каналів збуту продукції.

Аналіз динаміки показників ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства є важливим інструментом оцінки його фінансової стійкості, продуктивності та конкурентоспроможності. У випадку ТОВ «Агросфера» такий аналіз дозволяє виявити тенденції розвитку, оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів та прийняти обґрунтовані управлінські рішення (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка індикаторів ефективності сільськогосподарської виробничої діяльності ТОВ «Агросфера»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2023 р. (+/-)
Обсяг валової продукції (постійні ціни), тис. грн.	13523,8	14255,5	7529,6	5085,8	7895,6	58,3
Кількість працівників (середньорічна), чоловік	16	15	13	14	14	87,5
Валова продукція у розрахунку на 1-го сільськогосподарського працівника, тис. грн.	751,3	712,8	579,2	363,3	563,9	75,0
Рівень рентабельності господарської діяльності, %	88,1	101,4	50,6	0,6	4,1	-84,0

Аналіз динаміки індикаторів ефективності сільськогосподарської діяльності ТОВ «Агросфера» свідчить про суттєве зниження обсягів валової продук-

ції протягом 2020–2023 років. Якщо у 2020 році підприємство виробило продукції на 13,5 млн грн, то у 2023 році цей показник знизився до 5,1 млн грн, що є наслідком негативного впливу воєнного стану, нестабільної економіки та порушення логістичних ланцюгів. Проте у 2024 році зафіксовано позитивну динаміку - обсяг продукції зріс на 58,3% порівняно з попереднім роком.

Кількість працівників за аналізований період скорочувалась із 16 осіб у 2020 році до 13 у 2022 році, що вказує на тенденцію до зменшення трудових ресурсів, можливо через мобілізацію, зміну структури зайнятості або економію на фоні скорочення обсягів виробництва. У 2023–2024 роках чисельність персоналу стабілізувалась на рівні 14 осіб, що свідчить про часткову стабілізацію кадрової політики підприємства.

Продуктивність праці, вимірювана обсягом валової продукції на одного працівника, також демонструвала спадну динаміку до 2023 року, знизившись із 751,3 тис. грн у 2020 році до лише 363,3 тис. грн. Це понад двократне падіння свідчить про кризовий характер змін у виробничій системі. У 2024 році спостерігається покращення - продуктивність зросла до 563,9 тис. грн, що є позитивним сигналом у відновленні ефективності виробничих процесів.

Найбільш драматичне падіння зафіксовано щодо рівня рентабельності. Якщо у 2020–2021 роках підприємство демонструвало високу прибутковість (88,1% і 101,4% відповідно), то вже у 2023 році рентабельність фактично зникла (0,6%), що свідчить про практично повну втрату прибутків. У 2024 році цей показник підвищився лише до 4,1%, що все ще є критично низьким рівнем порівняно з довоєнним періодом (рис. 2.2).

Відновлення деяких показників у 2024 році, зокрема обсягу валової продукції та продуктивності праці, є позитивною тенденцією, однак не забезпечило значного покращення рентабельності. Це може свідчити про зростання витрат або низькі ціни реалізації продукції, які з'їдають частину доходів підприємства навіть при нарощуванні виробництва.

Отже, підприємство ТОВ «Агросфера» демонструє ознаки поступової адаптації до кризових умов, однак відновлення ефективності діяльності відбувається повільно. Повернення до довоєнних рівнів продуктивності та

прибутковості потребує подальших управлінських рішень, оптимізації витрат, підвищення цінової конкурентоспроможності продукції та ефективнішого використання трудових ресурсів.

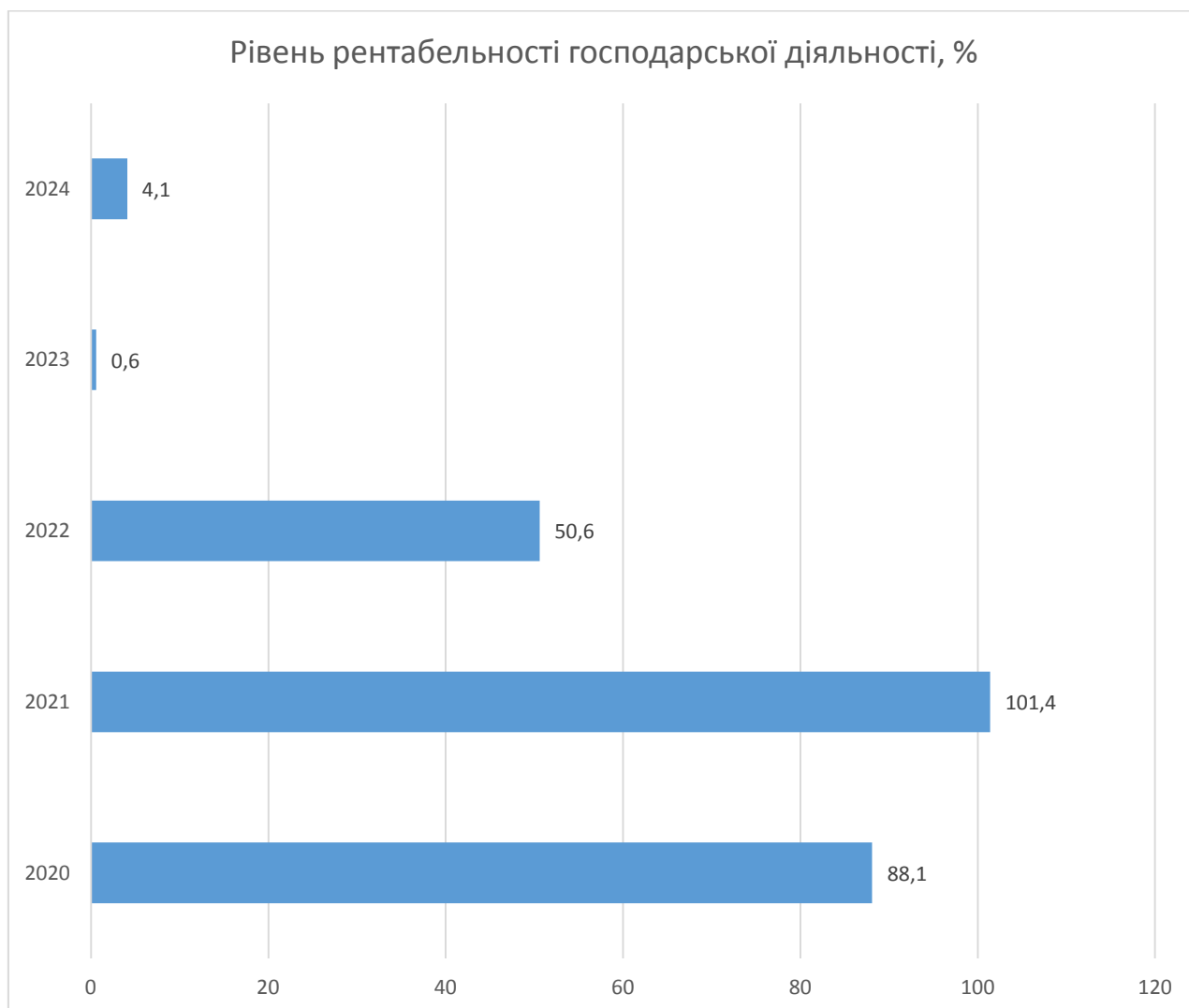


Рис. 2.2. Динаміка рівня рентабельності ТОВ «Агросфера»

Оптимальне розподілення земельних ресурсів дозволяє збільшити прибутковість господарства. Виявлення неефективно використовуваних земель дає змогу впровадити заходи для підвищення продуктивності. Аналіз еволюції складу та структури земельних ресурсів ТОВ «Агросфера» дає можливість підприємству не лише ефективніше використовувати свої землі, але й адаптуватися до зовнішніх викликів, підвищувати рентабельність та формувати стійку стратегію розвитку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Еволюція складу та структури земельних ресурсів ТОВ «Агросфера»

Ресурси	2020 р.		2022 р.		2024 р.		Відхилення 2024 року від 2020 року, %
	ге- ктари	%	ге- ктари	%	ге- ктари	%	
Обсяги землекорис- тування-разом	585	100	620	100	570	100	97,4
Зокрема:							
- аграрних угідь	560	95,7	592	95,4	565	99,1	100,9
- рілля	555	94,9	584	94,0	558	97,9	100,5

Дані таблиці 2.3 демонструють, що у 2020 році площа землекористування становила 585 га, у 2022 році збільшилася до 620 га, а в 2024 році зменшилася до 570 га. У порівнянні з 2020 роком, у 2024 році загальна площа скоротилася на 2,6% (коефіцієнт зміни – 97,4%).

При цьому у 2020 році аграрні угіддя займали 560 га (95,7% від загальної площі), у 2022 році – 592 га (95,4%), а у 2024 році – 565 га (99,1%). У порівнянні з 2020 роком площа аграрних угідь зросла на 0,9%.

Відповідно у 2020 році рілля становила 555 га (94,9% від загальної площі), у 2022 році – 584 га (94,0%), а у 2024 році – 558 га (97,9%). Площа ріллі у 2024 році перевищує рівень 2020 року на 0,5%.

Таким чином, загальний обсяг землекористування у 2024 році скоротився на 2,6% у порівнянні з 2020 роком, що може свідчити про втрату частини земель або зміну структури володіння. Частка аграрних угідь у загальній площі збільшилася до 99,1%, що свідчить про ефективніше використання земель у сільському господарстві. Незважаючи на скорочення загальної площі, площа

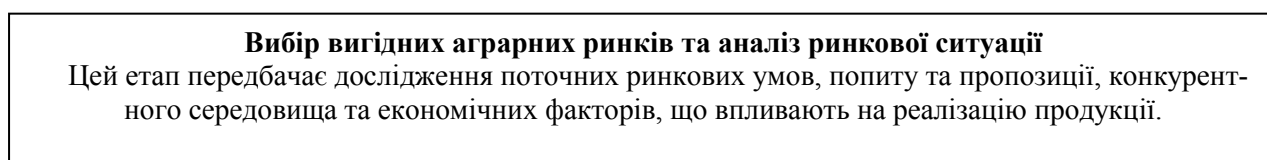
ріллі зросла на 0,5%, що може свідчити про оптимізацію землекористування. Відбулися певні коливання у структурі земельних ресурсів у 2022 році, що, ймовірно, було пов'язано з впливом зовнішніх факторів (економічних чи військових умов).

2.2. Спеціалізація та особливості управління маркетинговою діяльністю на підприємстві

ТОВ "Агросфера" є аграрним підприємством, основна діяльність якого пов'язана із вирощуванням зернових і олійних культур. Крім того, підприємство займається виробництвом овочів та фруктів, що сприяє диверсифікації продукції та зниженню ризиків у сільськогосподарському секторі. Загальна площа ріллі підприємства становить 558 гектарів, що дозволяє ефективно використовувати земельні ресурси для досягнення високих показників врожайності.

Управління маркетинговою діяльністю в аграрних підприємствах, зокрема й таких як ТОВ «Агросфера», має свої специфічні особливості, обумовлені специфікою аграрного сектору та умовами ринку.

Загалом, маркетингова діяльність ТОВ «Агросфера» зорієнтована на: вибір вигідних ринків та аналіз ринкової ситуації, розробку рекомендацій та рекламних повідомлень про нову продукцію, прогнозування ринкових тенденцій та розробка стратегії і тактики торгівлі, забезпечення відповідності асортименту вимогам ринку, визначення цінової та збутової політики підприємства та контроль за її реалізацією (рис. 2.3).



Розробка рекомендацій та рекламних повідомлень про нову продукцію

Рис. 2.3. Особливості організації управління маркетингом у ТОВ "Агросфера"

Важливим аспектом є адаптація маркетингових стратегій до сучасних викликів, зокрема, до умов воєнного стану, що впливає на аграрне виробництво та торгівельну діяльність. Впровадження інтегрованої маркетингової системи управління сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства та ефективній реалізації продукції на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Організаційна структура управління ТОВ «Агросфера» визначається рядом документів, які відображають взаємозв'язки між підрозділами та забезпечують ефективне функціонування підприємства.

Ефективне управління маркетинговою діяльністю дозволяє ТОВ «Агросфера» підвищити конкурентоспроможність, розширити ринки збуту та збільшити прибутковість.

У таблиці 2.4 подано умовні дані про структуру виручки підприємства за видами продукції у 2020-2024 роках.

Таблиця 2.4

Структура виручки ТОВ "Агросфера" за видами продукції у 2020-2024 рр. по роках, %

Вид продукції	2020	2021	2022	2023	2024
Зернові	60	58	55	50	52
Олійні	25	27	30	35	32
Овочі	10	10	10	8	9
Фрукти	5	5	5	7	7

Аналіз таблиці 2.4 показує, що протягом 2020-2024 рр. найбільшу частку у виручці підприємства займали зернові культури (50-60%). Частка олійних культур поступово зростала, що свідчить про їхню конкурентоспроможність на ринку. Частка овочів залишалася стабільною, але з тенденцією до незначного зниження у 2023 році. Частка фруктів зросла у 2023-2024 рр., що може бути пов'язано зі збільшенням попиту на продукцію садівництва.

Коефіцієнт спеціалізації (K_c) визначається за формулою:

$$K_c = \sum (P_i \times i) K_c, \quad (2.1)$$

де P_i – частка кожного виду продукції у структурі виручки (%),

i – ранг культури (1 – найбільша частка, 2 – наступна і т. ін.).

Для розрахунків таблиці 2.5 використаємо дані з таблиці 2.4.

Таблиця 2.5

Розрахунок параметрів для визначення рівня спеціалізації ТОВ "Агросфера"

Вид продукції	Частка у виручці 2024, %	Ранг (i)
Зернові	52	1
Олійні	32	2
Овочі	9	3
Фрукти	7	4

Розрахуємо:

$$K_c = (52 \times 1) + (32 \times 2) + (9 \times 3) + (7 \times 4) = 52 + 64 + 27 + 28 = 171$$

Отримане значення 171 свідчить про високу спеціалізацію ТОВ "Агросфера" на вирощуванні зернових і олійних культур, адже основна частина виручки (84%) припадає саме на ці дві категорії продукції.

При цьому ТОВ "Агросфера" використовує багатоканальну маркетингову стратегію для реалізації продукції. Основними складовими стратегії просування є:

- цифровий маркетинг – реклама у соціальних мережах (Facebook, Instagram), контекстна реклама, співпраця з аграрними онлайн-платформами.
 - участь у виставках і ярмарках – презентація продукції на агропромислових виставках для залучення нових партнерів.
 - прямі продажі – співпраця з великими аграрними компаніями, продуктовими рітейлерами та підприємствами харчової промисловості.
 - дистриб'юторська мережа – робота через торговельних посередників для розширення географії збуту.
 - програми лояльності – акції, бонусні пропозиції для постійних клієнтів.
- Основні канали збуту:

1) оптові закупівлі – основний канал реалізації продукції, що забезпечує стабільний попит.

2) рітейл та торгові мережі – поставки продукції до супермаркетів та продовольчих магазинів.

Таким чином, ТОВ "Агросфера" спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур, а також виробництві овочів та фруктів, що забезпечує стабільний попит на продукцію. Виручка підприємства зазнала значних коливань протягом 2020-2024 рр. Основними джерелами доходу залишаються зернові та олійні культури, хоча частка фруктів та овочів поступово зростає. Застосування цифрового маркетингу, участь у виставках та акційні пропозиції показали високу ефективність у формуванні збутової політики підприємства. Для подальшого зростання прибутковості варто було б розширити інвестиції в маркетингові заходи, зокрема у цифровий маркетинг, розширення дистриб'юторської мережі та покращення умов для зберігання продукції.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Агросфера»

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективно функціонувати на ринку, забезпечувати стабільний рівень продажів та прибутковість у порівнянні з конкурентами. Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Агросфера» було використано спеціальні маркетингові методи, зокрема SWOT-аналіз, метод конкурентних переваг та інтегральну оцінку конкурентоспроможності.

Для оцінки сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей та загроз, проведено SWOT-аналіз, результати якого наведено в на рис. 2.4.

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока якість продукції	Залежність від погодних умов

Наявність стратегії збуту продукції	Високі логістичні витрати
Довгострокові контракти з партнерами	Обмежені можливості інвестування
Використання сучасних агротехнологій	Сезонність виробництва
Можливості	Загрози
Розширення каналів збуту	Зростання конкуренції
Державна підтримка аграрного сектора	Коливання цін на агропродукцію
Використання інноваційних технологій	Податкове навантаження
Збільшення попиту на органічну продукцію	Тривалий воєнний стан та ризики наближення лінії бойового зіткнення

Рис. 2.4. SWOT-аналіз конкурентного потенціалу ТОВ «Агросфера»

ТОВ «Агросфера» має сильні конкурентні позиції, пов'язані з високою якістю продукції та наявністю власних переробних потужностей. Проте ризики пов'язані із залежністю від погодних умов і високими логістичними витратами, що потребує вдосконалення логістичних стратегій.

Аналіз конкурентних переваг відіграє ключову роль у стратегічному управлінні підприємством, оскільки допомагає визначити сильні та слабкі сторони компанії у порівнянні з конкурентами. Він також дозволяє підприємству зміцнити свої позиції на ринку, ефективно конкурувати та розвиватися, орієнтуючись на поточні ринкові тенденції та потреби споживачів. Для аналізу конкурентних позицій підприємства використано метод оцінки конкурентних переваг за ключовими показниками. Дані представлені в таблиці 2.6.

Порівняльний аналіз конкурентних переваг ТОВ «Агросфера» при виробництві овочів у Дніпровському районі Дніпропетровської області (радіус від міста – 30 км)

Рік	Частка ринку, %
2020	1,52
2021	1,65
2022	1,70
2023	1,82
2024	1,95

У період 2020-2024 рр. підприємство демонструє позитивну динаміку щодо частки ринку, яка зросла з 1,52% до 1,95%. При цьому зниження собівартості у 2023-2024 рр. свідчить про ефективне управління витратами.

Для узагальненої оцінки конкурентоспроможності використано інтегральний показник, що враховує продуктивність, ефективність збуту та фінансову стійкість. Дані представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «Агросфера» у сегменті (у середньому 2020-2024 рр.)

Рік	Урожайність зернових, ц/га	Ефективність збуту (рівень товарності), %	Фінансова стійкість (коефіцієнт)	Інтегральний показник
2020	45	75	1,2	0,68
2021	48	78	1,3	0,72
2022	50	80	1,4	0,75
2023	52	82	1,5	0,78
2024	55	85	1,6	0,81

Спостерігається стійке зростання інтегрального показника конкурентоспроможності з 0,68 у 2020 р. до 0,81 у 2024 р., що свідчить про підвищення ефективності управління підприємством та покращення його ринкових позицій.

Результати оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Агросфера» засвідчили його стабільне зростання та зміцнення ринкових позицій. Аналіз свідчить про:

- позитивну динаміку розвитку підприємства, зростання його частки ринку та фінансових показників.
- необхідність зниження логістичних витрат та диверсифікації ризиків.
- високий потенціал для подальшого розвитку через впровадження інноваційних технологій та розширення експортних поставок.

Щоб здійснити аналіз сильних та слабких сторін основних конкурентів ТОВ "Агросфера", було взято до уваги кілька ключових аспектів, таких як ресурси, технології, ринкова позиція, якість продукції, та інші фактори.

Сильні сторони найближчих конкурентів ТОВ «Агросфера»:

- розвинена інфраструктура (більшість конкурентів мають більш розвинену мережу постачання та збуту, що дозволяє їм швидше реагувати на зміни ринку);
- інвестиції в новітні технології (впровадження сучасних технологій у виробничі процеси дозволяє конкурентам знижувати витрати, покращувати якість продукції та збільшувати продуктивність);
- широкий асортимент (деякі конкуренти мають більш широкий асортимент продукції, що дає їм можливість задовольняти різні потреби клієнтів і розширювати цільову аудиторію);
- сильна репутація на ринку (придбані досвідом роки на ринку дозволяють конкурентам мати стійку репутацію серед споживачів і партнерів).

Слабкі сторони найближчих конкурентів ТОВ «Агросфера»:

- залежність від обмеженого постачання сировини (якщо конкуренти мають обмежений доступ до необхідної сировини або сировини низької якості, це обмежує їх здатність до масштабування або стабільності у виробництві);

- високі витрати на виробництво (у деяких конкурентів витрати на виробництво можуть бути вищими через використання старих або менш ефективних технологій);

- низька гнучкість в адаптації до змін (якщо конкуренти не здатні швидко реагувати на зміни в умовах ринку або впроваджувати нові тенденції, це може стати їх слабкою стороною);

- обмежена присутність на нових ринках (деякі конкуренти можуть обмежуватися лише певними географічними регіонами або сегментами ринку, що може позначитися на їхній здатності до зростання).

Загалом ТОВ «Агросфера» демонструє середній рівень конкурентоспроможності, що забезпечує його відносну стабільність, однак має й перспективи зростання в умовах динамічного аграрного ринку та нестабільної економіки.

РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТУВАННЯ ПЕРСПЕКТИВНИХ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ У ТОВ «АГРОСФЕРА»

3.1. Формування перспективної маркетингової стратегії аграрного підприємства

Формування перспективної маркетингової стратегії є одним із ключових факторів успіху аграрного підприємства, оскільки дозволяє ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільний розвиток. Формування перспективної маркетингової стратегії забезпечує ефективне управління продукційним портфелем підприємства, допомагає адаптуватися до динамічного ринкового середовища та створює основу для сталого економічного зростання в довгостроковій перспективі.

На основі аналізу маркетингового середовища та використання матриць BCG та McKinsey, для ТОВ «Агросфера» розроблено комплекс стратегічних заходів, спрямованих на посилення ринкових позицій, оптимізацію бізнес-процесів та підвищення прибутковості.

ТОВ «Агросфера» є аграрним підприємством, яке спеціалізується на вирощуванні зернових (озима пшениця, ярий ячмінь, кукурудза на зерно), олійних (соняшник, ріпак), овочів (помідори, цибуля, морква) та фруктів (яблука). Загальна площа ріллі підприємства становить 558 гектарів. Основною метою розробки маркетингової стратегії є підвищення конкурентоспроможності продукції, розширення ринків збуту та максимізація прибутку в період 2026-2028 рр.

Формування перспективної маркетингової стратегії для ТОВ «Агросфера» може передбачати: оптимізацію продуктової лінійки (акцент на зернових та олійних культурах, розвиток овочевого та фруктового напрямку), розширення ринків збуту (переробка продукції, e-commerce), цифровізацію маркетингу та процесів продажу (CRM, онлайн-продажі, автоматизація агротехнологій), сталий розвиток та екологічну трансформацію бізнесу (ESG-стратегії, сертифікація продукції).

Для розробки перспективної маркетингової стратегії було проведено прогнозування основних ринкових тенденцій, конкурентного середовища та можливостей підприємства. Дані представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Прогнозування ринкових тенденцій на аграрних ринках

Параметр	Поточний стан, 2025 р.	Прогноз, 2026-2028 рр.
Попит на зернові культури	Високий	Стабільне зростання на 5% щороку
Попит на олійні культури	Середній	Висока волатильність через зміну клімату та ринкової ситуації
Попит на овочі та фрукти	Зростаючий	Очікується зростання на 7% щороку
Конкуренція	Висока	Залишається стабільно високою

Попит на продукцію ТОВ «Агросфера» має позитивну динаміку, що вказує на необхідність розвитку маркетингових стратегій, спрямованих на розширення каналів збуту та вдосконалення позиціонування бренду.

З урахуванням аналізу ринку було визначено три ключові стратегічні напрями:

1. Розширення ринків збуту – активний пошук нових партнерів, вихід на міжнародні ринки.
2. Диверсифікація продукції – збільшення асортименту шляхом вирощування нових сортів овочів та фруктів.
3. Оптимізація маркетингових каналів – посилення онлайн-продажів та цифрового маркетингу.

Таблиця 3.2 відображає прогнозовані показники реалізації продукції за цими напрямками.

Таблиця 3.2

Прогнозовані показники реалізації продукції для ТОВ «Агросфера», тис. грн.

Продукція	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Зернові	18 000	19 500	21 000	22 500
Олійні	12 000	13 000	14 000	15 500
Овочі та фрукти	8 000	9 500	11 000	12 500

Загалом впровадження нових маркетингових стратегій дозволить підприємству збільшити реалізацію продукції на 20-25% протягом 2026-2028 рр.

Очікується, що загальний обсяг реалізації продукції ТОВ «Агросфера» зростатиме стабільними темпами ($\approx 9,5\text{-}10,5\%$ на рік). Найбільшу частку у структурі реалізації займатимуть зернові культури, їх частка залишається на рівні 47-48% від загального доходу. Олійні культури в перспективі демонструють помірне зростання, але темпи їхнього приросту стабільні. Овочі та фрукти мають найвищий темп приросту ($\approx 18\text{-}19\%$ на рік), що свідчить про перспективність цього напрямку для диверсифікації бізнесу.

Зернові культури демонструють поступове, але стабільне зростання – це підтверджує їхню ключову роль у портфелі продукції підприємства. Олійні культури мають стабільний приріст, але у 2028 році очікується різке зростання ($+10,7\%$), що може свідчити про збільшення попиту або розширення посівних площ. Овочі та фрукти є найдинамічнішим сегментом – вони мають найбільші

темпи приросту, що свідчить про перспективність їхнього розвитку та можливість розширення асортименту.

Частка зернових поступово зменшується, що вказує на диверсифікацію структури доходів підприємства. Олійні культури мають відносно стабільну частку, що підтверджує їхню важливість у портфелі продукції. Очікується, що овочі та фрукти збільшать свою частку до 24,8% у 2028 році, що свідчить про їх високу перспективність як напрямку розвитку під ТОВ «Агросфера» прогнозує стабільне зростання обсягів реалізації продукції у 2025-2028 рр.

Таким чином, передбачається, що зернові культури залишаться основною складовою доходів підприємства, але їх частка поступово знизиться через швидке зростання овочевого та фруктового сегменту. Олійні культури зберігатимуть помірний темп зростання та стабільну частку в структурі реалізації. Найбільш перспективним напрямком є овочі та фрукти, які демонструють найшвидше зростання і можуть стати ключовим драйвером доходів у майбутньому. Доречно розширити виробництво овочів і фруктів, інвестувати у переробку та маркетинг цього сегменту, а також розглянути можливість експорту продукції підприємства.

Таблиця 3.3

Матриця BCG для продукції ТОВ «Агросфера»

Продукція	Частка ринку, %	Темп зростання ринку, %	Категорія
Озима пшениця	2,2	4	Дійні корови
Ярий ячмінь	1,4	2	Собаки
Кукурудза на зерно	1,8	5	Зірки
Соняшник	3,0	3	Дійні корови
Ріпак	1,2	6	Важкі діти
Овочі	1,0	8	Важкі діти
Фрукти	0,8	9	Важкі діти

Основні висновки висновки та рекомендації за результатами формування матриці BCG:

- Дійні корови (озима пшениця, соняшник) - ці культури мають стабільну частку ринку та генерують стабільний прибуток. Доцільно підтримувати поточний рівень виробництва.

- Зірки (кукурудза на зерно) - перспективний напрямок із високими темпами зростання. Варто інвестувати в розвиток цього сегмента.

- Важкі діти (ріпак, овочі, фрукти) - мають потенціал для зростання, але потребують значних інвестицій. Необхідно оцінити можливість подальшого розвитку або переорієнтацію.

- Собаки (ярий ячмінь) - цей сегмент має низьку частку ринку та слабку динаміку зростання. Потрібно оцінити доцільність подальшого виробництва.

Наступним кроком виконувалися розрахунки для матриці McKinsey (GE Matrix).

Таблиця 3.4

Матриця McKinsey (GE) для продукції ТОВ «Агросфера»

Продукція	Ринкова привабливість (1-5)	Конкурентна позиція (1-5)	Рекомендація
Озима пшениця	4	5	Інвестувати
Ярий ячмінь	2	2	Вихід або скорочення
Кукурудза	5	4	Інвестувати
Соняшник	4	5	Інвестувати
Ріпак	3	3	Вибірковий ріст
Овочі	4	3	Вибірковий ріст
Фрукти	3	3	Вибірковий ріст

Основні висновки висновки та рекомендації за результатами формування матриці Матриця McKinsey (GE):

- інвестувати (озима пшениця, кукурудза на зерно, соняшник) - ці культури мають високу ринкову привабливість і сильні конкурентні позиції, що свідчить про доцільність подальших інвестицій у їхній розвиток.

- вибірковий ріст (ріпак, овочі, фрукти) - сегменти з середнім рівнем привабливості та конкурентних позицій. Варто розглянути можливість точкового інвестування та розширення.

- вихід або скорочення (ярий ячмінь) - низькі показники ринкової привабливості та конкурентоспроможності свідчать про необхідність перегляду стратегії виробництва цієї культури.

Загальні висновки з комплексного аналізу маркетингового менеджменту у ТОВ «Агросфера» методами BCG + McKinsey: 1) найперспективнішими для розвитку є кукурудза, соняшник та озима пшениця. Їм варто приділити особливу увагу в маркетинговій стратегії; 2) сегменти овочів, фруктів і ріпаку мають потенціал, але потребують ретельного аналізу рентабельності; 3) вирощування ярого ячменю варто переглянути: можливо, скоротити площі або знайти нові ринки збуту.

На основі аналізу матриць BCG та McKinsey сформуємо перспективну маркетингову стратегію ТОВ «Агросфера» для кожної категорії продукції на 2026-2028 рр.

1. Продукція категорії "Інвестувати" (Озима пшениця, Кукурудза, Соняшник)

Стратегія розвитку:

- збільшення обсягів виробництва та розширення ринків збуту;
- активне просування через партнерства з великими закупівельниками (експорт, переробні підприємства);
- впровадження сучасних технологій для підвищення врожайності та якості продукції;
- маркетингове позиціонування: якість, стабільність поставок, відповідність міжнародним стандартам (ISO, HACCP);
- диверсифікація ризиків через укладання довгострокових контрактів із трейдерами.

Рекомендовані маркетингові інструменти:

Цільовий маркетинг – сегментація клієнтів (локальні ринки, міжнародні трейдери, виробники продуктів харчування);

Цифровий маркетинг – використання аналітики ринку, CRM-систем для управління продажами;

Зелені технології – позиціонування як екологічного виробника для залучення преміального сегмента клієнтів.

2. Продукція категорії "Вибірковий ріст" (Ріпак, Овочі, Фрукти)

Стратегія розвитку:

- пошук нішових ринків;
- впровадження програм сертифікації для підвищення довіри споживачів;
- диверсифікація асортименту та розвиток переробки (соки, пасти, консервація);

- колаборації з супермаркетами, виробниками дитячого харчування, HoReCa;

- використання методів точного землеробства для оптимізації витрат.

Рекомендовані маркетингові інструменти:

- вихід на нові ринки – адаптація продукції під вимоги міжнародних сертифікатів;

- реклама через соціальні мережі – просування продукції як натуральної та органічної;

- локальний маркетинг – участь у ярмарках, фестивалях, фермерських кооперативах.

3. Продукція категорії "Вихід або скорочення" (Ярий ячмінь)

Стратегія оптимізації:

- аналіз прибутковості та можлива поступова відмова від вирощування або зменшення площ під культуру;

- дослідження альтернативних ринків збуту (пивоварні компанії, корми для тварин);

- конверсія земель під більш рентабельні культури (соняшник, овочі, фрукти).

Рекомендовані маркетингові інструменти:

- аналіз попиту – переговори з потенційними закупівельниками для з'ясування можливостей продажу;
- експериментальні посіви – тестування нових сортів для підвищення конкурентоспроможності;
- аутсорсинг виробництва – можливий перехід до співпраці з фермерськими кооперативами.

Загальні стратегічні пріоритети ТОВ «Агросфера» на 2026-2028 рр.: 1) оптимізація портфелю продукції – зосередження на високорентабельних культурах; 2) цифровізація – впровадження сучасних технологій управління маркетингом та продажами; 3) експортна орієнтація – розширення ринків збуту через сертифікацію та міжнародну співпрацю; 4) переробка – розгляд можливості створення доданої вартості продукції через переробку.

Для визначення оптимальної перспективної маркетингової стратегії підприємства ТОВ «Агросфера» використаємо Матрицю Ансоффа та GAP-аналіз. Це дозволить оцінити можливі напрями розвитку та знайти розриви між поточним і бажаним станом бізнесу.

Матриця Ансоффа дозволяє вибрати чотири основні стратегії росту на основі двох факторів: ринків (існуючі або нові) та продуктів (існуючі або нові). Найбільш перспективними для ТОВ «Агросфера» є «Розвиток ринку» та «Розвиток продукту», оскільки вони дозволяють розширити географію продажів і додати цінність продукції.

GAP-аналіз допомагає виявити розриви (gap) між поточними показниками та бажаними результатами та розробити шляхи їх подолання.

Основні розриви (GAP) можна усунути шляхом експансії на нові ринки, збільшення експорту та розвитку переробки продукції.

Комплексний вибір стратегії на основі Ansoff + GAP-аналізу: основна стратегія росту; розвиток ринку; розвиток продукту (переробка овочів та фруктів, виробництво органічної продукції).

Таблиця 3.5

Матриця Ансоффа для стратегічного маркетингового менеджменту ТОВ «Агросфера»

Стратегія	Розшифрування	Можливості для ТОВ «Агросфера»
Проникнення на ринок	Розширення продажів існуючих продуктів на існуючих ринках	Збільшення частки ринку зернових та олійних культур через маркетингові акції та рекламу. Розширення співпраці з торговельними мережами та агропереробними підприємствами.
Розвиток ринку	Вихід на нові ринки з існуючими продуктами	Експорт зернових та олійних культур. Участь у міжнародних аграрних виставках та форумах.
Розвиток продукту	Розробка нових продуктів для існуючих ринків	Запуск переробленої продукції (олії, соки, заморожені овочі). Органічне виробництво овочів та фруктів (сертифікація EU Organic).
Диверсифікація	Вихід на нові ринки з новими продуктами	Вирощування нішевих культур (нут, сочевиця, батат). Розвиток агротуризму та прямих продажів через фермерські магазини.

Додаткові заходи - збільшення маркетингових інвестицій (цифровий маркетинг, B2B-реклама). Оптимізація витрат через автоматизацію процесів та впровадження Lean-менеджменту. Акцент на стійкому (екологічному) виробництві та сертифікації продукції.

Таблиця 3.6

GAP-аналіз для стратегічного маркетингового менеджменту ТОВ «Агросфера»

Показник	2024 (факт), тис. грн	2028 (план), тис. грн	Розрив (GAP), тис. грн	Рекомендовані заходи
Частка зернових у загальному доході	50%	45%	-5%	Диверсифікація портфеля за рахунок овочів, фруктів та переробки. Розвиток нових ринків. Маркетингові кампанії для підвищення впізнаваності бренду.
Експортна частка в реалізації	10%	30%	+20%	Розвиток міжнародних продажів через трейдерів та пряму логістику.
Чистий прибуток	12 000	30 000	+18 000	Оптимізація витрат, автоматизація процесів, переробка продукції.

Загалом матриця Ансоффа та GAP-аналіз підтверджують доцільність обраної стратегії для ТОВ «Агросфера». Найкращі можливості для росту – розвиток ринків (експорт) та розвиток продукту (переробка). Необхідні додаткові маркетингові та інвестиційні заходи для досягнення цілей. Зокрема, поглиблений аналіз інвестиційної стратегії та оцінка ризиків для вибраних напрямків розвитку.

3.2. Оптимізація маркетингового комплексу (Product, Price, Place, Promotion) у ТОВ «Агросфера»

Маркетинговий комплекс, або 4P (Product, Price, Place, Promotion), є важливим інструментом для розвитку і успішної діяльності аграрного підприємства. Оптимізація кожного з елементів комплексу дозволяє підвищити конкурентоспроможність компанії, задоволення потреб споживачів та забезпечення стабільного прибутку. У цьому розділі буде розглянута оптимізація маркетингового комплексу в ТОВ «Агросфера», яке спеціалізується на вирощуванні зернових, олійних культур, овочів та фруктів.

ТОВ «Агросфера» займається вирощуванням різноманітних сільськогосподарських культур, зокрема зернових (пшениця, ячмінь, кукурудза), олійних культур (соняшник, ріпак), овочів (помідори, цибуля, морква) та фруктів (яблука). Для підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів, підприємство може вдосконалити асортимент своєї продукції та запропонувати нові продукти або послуги.

Стратегії:

1. Впровадження нових сортів культур, що мають вищу врожайність або стійкість до хвороб.
2. Створення органічних продуктів для задоволення попиту на екологічно чисту продукцію.
3. Розширення асортименту шляхом включення нових культур, що користуються попитом на ринку.

Правильне визначення ціни є критичним для залучення покупців і забезпечення стабільного доходу підприємства. Ціни на продукцію ТОВ «Агросфера» мають бути конкурентоспроможними, враховуючи витрати на виробництво, а також рівень доходів споживачів.

Стратегії:

1. Встановлення диференційованих цін для різних видів продукції (наприклад, для органічної продукції вища ціна).

2. Введення системи знижок для оптових покупців або постійних клієнтів.

3. Використання гнучкої цінової політики в залежності від сезонних коливань попиту.

Таблиця 3.7

Визначення середніх цін для основних культур ТОВ «Агросфера» на 2025 р.

Культура	Вартість виробництва, грн/кг	Середня ринкова ціна, грн/кг	Планова ціна продажу, грн/кг
Пшениця	8,50	10,00	9,50
Ячмінь	7,00	8,50	7,75
Кукурудза	6,20	7,50	6,85
Соняшник	12,00	13,50	13,00
Ріпак	15,00	17,00	16,00
Помідори	14,00	18,00	16,50
Морква	8,00	10,50	9,50
Яблука	12,50	15,00	14,00

Визначено, що встановлення цін на продукцію ТОВ «Агросфера» повинно враховувати витрати на виробництво, ринкові ціни та рівень попиту. Для деяких культур, таких як пшениця і ячмінь, можна запропонувати конкурентоспроможні ціни, зберігаючи невеликий прибуток. Для олійних культур та фруктів планова ціна повинна бути вищою через вищі витрати на виробництво та особливості ринку.

Розподіл продукції є важливою складовою маркетингової стратегії. ТОВ «Агросфера» повинно оптимізувати канали збуту продукції, орієнтуючись на найбільш ефективні та вигідні методи.

Стратегії:

1. Розширення каналів збуту через прямі поставки до супермаркетів і переробних підприємств.

2. Використання онлайн-платформ для реалізації овочів і фруктів.
3. Налагодження співпраці з місцевими ринками та оптовими постачальниками.

Таблиця 3.8

Оцінка ефективності каналів збуту ТОВ «Агросфера»

Канал збуту	Вартість логістики, грн/т	Ринкова потреба, тонн/рік	Потенційний дохід, грн/рік
Прямі поставки в супермаркети	500	1000	1 000 000
Поставки до переробних підприємств	600	800	960 000
Онлайн платформи	300	500	500 000
Місцеві ринки	200	1200	1 440 000

Найбільш ефективними каналами збуту є прямі поставки до супермаркетів та місцеві ринки. Вартість логістики на цих каналах є відносно низькою, а ринкова потреба висока. Використання онлайн платформ є перспективним для продажу овочів і фруктів, однак вимагає додаткових інвестицій в логістику.

Просування продукції є важливим аспектом для збільшення продажів і покращення впізнаваності бренду. ТОВ «Агросфера» повинно використовувати ефективні методи рекламної діяльності та залучення нових клієнтів.

Стратегії:

1. Проведення акцій та знижок для залучення нових клієнтів.
2. Ведення соціальних мереж та онлайн-реклами для просування продукції.
3. Участь у виставках і ярмарках для популяризації органічної продукції.

Таблиця 3.9

Оцінка ефективності рекламних заходів ТОВ «Агросфера»

Рекламний захід	Вартість, грн.	Охоплення, тис. осіб	Оцінка ефективності (збільшення про- дажу), %
Акції та знижки	50 000	20	15
Реклама в соцме- режах	30 000	50	10
Участь у вистав- ках	70 000	100	25

Участь у виставках та ярмарках є найбільш ефективним рекламним заходом для ТОВ «Агросфера», оскільки дозволяє значно збільшити продажі. Реклама в соцмережах також показує хороший результат, але меншою мірою порівняно з фізичними заходами.

Оптимізація маркетингового комплексу ТОВ «Агросфера» потребує збалансованого підходу до всіх складових 4Р. Правильне ціноутворення, ефективний розподіл продукції через різні канали збуту та активне просування продуктів через акції, соцмережі та участь у виставках дозволить значно покращити конкурентоспроможність підприємства та задоволення потреб споживачів.

3.3. Оцінювання ризиків та прогнозування впливу маркетингових рішень на конкурентоспроможність підприємства

У сучасних умовах функціонування аграрних підприємств важливою складовою успішного розвитку є оцінювання ризиків та прогнозування впливу

маркетингових рішень на конкурентоспроможність. ТОВ «Агросфера», яке спеціалізується на вирощуванні зернових, олійних культур, овочів та фруктів, потребує ефективних методів управління ризиками, щоб забезпечити стабільність і розвиток у конкурентному середовищі. У цьому розділі будуть розглянуті методи оцінювання ризиків та прогнозування впливу маркетингових рішень на конкурентоспроможність підприємства.

Ризики в агробізнесі можуть бути різними: економічними, природними, технологічними та маркетинговими. Оцінка та мінімізація цих ризиків дозволяють компанії знижувати їхній негативний вплив на фінансові результати та конкурентоспроможність.

Таблиця 3.10

Оцінка основних ризиків для ТОВ «Агросфера»

Тип ризику	Опис ризику	Ймовірність (1-5)	Вплив (1-5)	Критичність (Ймовірність × Вплив)
Економічний	Зміни в цінах на сільськогосподарську продукцію	4	4	16
Природний	Погіршення погодних умов (суховії, заморозки)	5	5	25
Технологічний	Недосконалість технології вирощування культур	3	3	9
Маркетинговий	Недостатній попит на продукцію	3	4	12

Методи оцінювання ризиків:

1. Метод експертних оцінок - залучення фахівців для визначення найбільш ймовірних та критичних ризиків.

2. Метод аналізу чутливості - оцінка впливу змін ключових факторів на результат діяльності.

3. Метод сценаріїв - оцінка різних варіантів розвитку подій на основі прогнозованих змін факторів.

Ризик погіршення погодних умов має найбільший вплив на діяльність ТОВ «Агросфера», оскільки погодні умови можуть суттєво вплинути на врожайність і, відповідно, на фінансові результати. Економічні ризики, зокрема коливання цін на сільськогосподарську продукцію, також мають великий вплив. Оцінка технологічних ризиків показує менший рівень критичності, однак їхнє зниження важливе для підвищення ефективності виробництва.

Таблиця 3.11

Прогнозування впливу маркетингових рішень на конкурентоспроможність ТОВ «Агросфера»

Маркетингова стратегія	Збільшення обсягів продажу (%)	Зниження витрат (%)	Вплив на конкурентоспроможність (1-5)
Зниження цін	10	5	4
Впровадження органічної продукції	15	7	5
Активне використання он-лайн-продажів	20	10	5

Прогнозування впливу маркетингових рішень є важливою частиною стратегії розвитку підприємства. Це дозволяє оцінити, як зміни в маркетингових стратегіях впливатимуть на конкурентоспроможність компанії на ринку. Розглянемо прогнозування на основі різних маркетингових стратегій для ТОВ «Агросфера».

Стратегії:

1. Зниження цін на продукцію для збільшення обсягу продажу.
2. Впровадження органічної продукції для залучення нових клієнтів.
3. Активне використання онлайн-продажів для розширення каналів збуту.

Активне використання онлайн-продажів та впровадження органічної продукції мають найвищий потенціал для збільшення конкурентоспроможності ТОВ «Агросфера». Зниження цін також може збільшити обсяги продажу, але з менш вираженим ефектом на конкурентоспроможність через зниження маржі.

З метою оцінки ефективності маркетингових рішень можна використати фінансові показники, такі як рентабельність, витрати на маркетинг і обсяги продажу.

Таблиця 3.12

Оцінка фінансових показників для різних маркетингових стратегій ТОВ «Агросфера»

Стратегія	Витрати на маркетинг, грн.	Обсяг продажу, тонн	Рентабельність, %	Прибуток, грн.
Зниження цін	100 000	3 000	8	240 000
Впровадження органічної продукції	150 000	2 500	12	300 000
Активне використання онлайн-продажів	80 000	3 500	10	350 000

Стратегія активного використання онлайн-продажів є найбільш вигідною з точки зору прибутку. Впровадження органічної продукції також приносить значний прибуток, однак вимагає більших витрат на маркетинг. Зниження цін

дозволяє збільшити обсяги продажу, але рентабельність і прибуток залишаються на нижчому рівні. Для того, щоб зрозуміти, як маркетингові рішення впливають на конкурентоспроможність, необхідно провести аналіз змін у конкурентному середовищі (додаток А).

Стратегії впровадження органічної продукції та активного використання онлайн-продажів мають найбільший потенціал для зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «Агросфера», оскільки вони дозволяють значно збільшити частку ринку та знизити конкуренцію.

Оцінювання ризиків та прогнозування впливу маркетингових рішень на конкурентоспроможність ТОВ «Агросфера» є важливими етапами у стратегічному плануванні підприємства. Аналіз ризиків дозволяє визначити ключові загрози, тоді як прогнозування впливу маркетингових рішень допомагає спрогнозувати ефективність впроваджуваних стратегій. Використання онлайн-продажів, органічної продукції та зниження цін на продукцію є основними напрямками для підвищення конкурентоспроможності та досягнення фінансового успіху підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Маркетингова діяльність – це комплекс заходів, спрямованих на вивчення потреб споживачів, формування попиту, просування продукції та забез-

печення її ефективного збуту. Вона охоплює аналіз ринку, розробку товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, що дозволяє підприємствам адаптуватися до умов ринку та забезпечувати сталий розвиток.

В умовах динамічного розвитку аграрного ринку та зростання конкуренції ефективне управління маркетингом стає ключовим фактором успіху агропідприємств. Вибір оптимальної концепції маркетингу визначає стратегічний розвиток підприємства, формує конкурентні переваги та забезпечує довгострокову стабільність бізнесу.

2. В умовах воєнного стану в Україні маркетингова діяльність стає ще більш важливою. Втрата традиційних ринків збуту, порушення логістики, зміни в попиті змушують аграрні підприємства шукати нові підходи до реалізації продукції. Використання цифрових інструментів, прямих продажів, кооперації з іншими виробниками та перехід на експортноорієнтовані моделі можуть допомогти агробізнесу адаптуватися до нових реалій. Таким чином, маркетингова діяльність є не просто допоміжною функцією, а стратегічним елементом управління агропідприємством. Вона забезпечує стійкість бізнесу, адаптацію до змін ринку та формує основу для довгострокового розвитку, що є критично важливим у сучасних умовах.

3. Товариство з обмеженою відповідальністю «Агросфера» переважно функціонує у приміській зоні на території Дніпровського району Дніпропетровщини. Основне аграрне виробництво зосереджено біля села Олександрівка. Основна спеціалізація пов'язана із вирощуванням зернових і олійних сільськогосподарських культур. Крім того, підприємство займається виробництвом овочів та фруктів. Близькість до великого міста створює розвинений ринок збуту для свіжої продукції, включаючи овочі, фрукти, молочні та м'ясні вироби. Конкуренція з імпортними продуктами змушує місцевих виробників оптимізувати витрати та покращувати якість продукції. Висока вартість землі в передмісті обмежує розширення великих аграрних господарств, але сприяє розвитку дрібного фермерства та тепличного бізнесу.

Окремий аналіз ресурсного потенціалу та економічної діяльності ТОВ "Агросфера" до та під час воєнного стану є необхідним для розуміння трансфо-

рмації бізнесу, оцінки втрат, пошуку шляхів адаптації та розробки стратегічного плану розвитку в умовах нестабільності. Роздільний аналіз цих періодів важливий через суттєві зміни в ресурсному забезпеченні, економічних умовах та ринкових можливостях. Воєнний стан в Україні спричинив кризові явища у сільському господарстві, зокрема через руйнування логістики, зростання цін на ресурси та скорочення ринків збуту.

4. Загалом, маркетингова діяльність ТОВ «Агросфера» зорієнтована на: вибір вигідних ринків та аналіз ринкової ситуації, розробку рекомендацій та рекламних повідомлень про нову продукцію, прогнозування ринкових тенденцій та розробка стратегії і тактики торгівлі, забезпечення відповідності асортименту вимогам ринку, визначення цінової та збутової політики підприємства та контроль за її реалізацією.

ТОВ "Агросфера" спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур, а також виробництві овочів та фруктів, що забезпечує стабільний попит на продукцію. Виручка підприємства зазнала значних коливань протягом 2020-2024 рр. Основними джерелами доходу залишаються зернові та олійні культури, хоча частка фруктів та овочів поступово зростає. Застосування цифрового маркетингу, участь у виставках та акційні пропозиції показали високу ефективність у формуванні збутової політики підприємства. Для подальшого зростання прибутковості варто було б розширити інвестиції в маркетингові заходи, зокрема у цифровий маркетинг, розширення дистриб'юторської мережі та покращення умов для зберігання продукції. При цьому ТОВ "Агросфера" використовує багатоканальну маркетингову стратегію для реалізації продукції.

5. ТОВ «Агросфера» має сильні конкурентні позиції, пов'язані з високою якістю продукції та наявністю власних переробних потужностей. Проте ризики пов'язані із залежністю від погодних умов і високими логістичними витратами, що потребує вдосконалення логістичних стратегій.

У період 2020-2024 рр. підприємство демонструє позитивну динаміку щодо частки ринку, яка зросла з 1,52% до 1,95%. При цьому зниження собівартості у 2023-2024 рр. свідчить про ефективне управління витратами. Спостерігається стійке зростання інтегрального показника

конкурентоспроможності з 0,68 у 2020 р. до 0,81 у 2024 р., що свідчить про підвищення ефективності управління підприємством та покращення його ринкових позицій.

Результати оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Агросфера» засвідчили його стабільне зростання та зміцнення ринкових позицій. Загалом ТОВ «Агросфера» демонструє середній рівень конкурентоспроможності, що забезпечує його відносну стабільність, однак має й перспективи зростання в умовах динамічного аграрного ринку та нестабільної економіки.

6. На основі аналізу маркетингового середовища та використання матриць BCG та McKinsey, для ТОВ «Агросфера» розроблено комплекс стратегічних заходів, спрямованих на посилення ринкових позицій, оптимізацію бізнес-процесів та підвищення прибутковості. Формування перспективної маркетингової стратегії для ТОВ «Агросфера» може передбачати: оптимізацію продуктової лінійки (акцент на зернових та олійних культурах, розвиток овочевого та фруктового напрямку), розширення ринків збуту (переробка продукції, e-commerce), цифровізацію маркетингу та процесів продажу (CRM, онлайн-продажі, автоматизація агротехнологій), сталий розвиток та екологічну трансформацію бізнесу (ESG-стратегії, сертифікація продукції).

Передбачається, що зернові культури залишаться основною складовою доходів підприємства, але їх частка поступово знизиться через швидке зростання овочевого та фруктового сегменту. Олійні культури зберігатимуть помірний темп зростання та стабільну частку в структурі реалізації. Найбільш перспективним напрямком є овочі та фрукти, які демонструють найшвидше зростання і можуть стати ключовим драйвером доходів у майбутньому. Доречно розширити виробництво овочів і фруктів, інвестувати у переробку та маркетинг цього сегменту, а також розглянути можливість експорту продукції підприємства.

7. Основні висновки висновки та рекомендації за результатами формування матриці BCG: озима пшениця, соняшник - ці культури мають стабільну частку ринку та генерують стабільний прибуток. Доцільно підтримувати поточний рівень виробництва; кукурудза на зерно - перспективний напрямок із високими темпами зростання. Варто інвестувати в розвиток цього сегмента;

ріпак, овочі, фрукти - мають потенціал для зростання, але потребують значних інвестицій. Необхідно оцінити можливість подальшого розвитку або переорієнтацію; ярий ячмінь - цей сегмент має низьку частку ринку та слабку динаміку зростання. Потрібно оцінити доцільність подальшого виробництва.

Загальні висновки з комплексного аналізу маркетингового менеджменту у ТОВ «Агросфера» методами BCG + McKinsey: 1) найперспективнішими для розвитку є кукурудза, соняшник та озима пшениця. Їм варто приділити особливу увагу в маркетинговій стратегії; 2) сегменти овочів, фруктів і ріпаку мають потенціал, але потребують ретельного аналізу рентабельності; 3) вирощування ярого ячменю варто переглянути: можливо, скоротити площі або знайти нові ринки збуту.

8. Загальні стратегічні пріоритети ТОВ «Агросфера» на 2026-2028 рр.: 1) оптимізація портфелю продукції – зосередження на високорентабельних культурах; 2) цифровізація – впровадження сучасних технологій управління маркетингом та продажами; 3) експортна орієнтація – розширення ринків збуту через сертифікацію та міжнародну співпрацю; 4) переробка – розгляд можливості створення доданої вартості продукції через переробку.

Матриця Ансоффа та GAP-аналіз підтверджують доцільність обраної стратегії для ТОВ «Агросфера». Найкращі можливості для росту – розвиток ринків (експорт) та розвиток продукту (переробка). Необхідні додаткові маркетингові та інвестиційні заходи для досягнення цілей. Зокрема, поглиблений аналіз інвестиційної стратегії та оцінка ризиків для вибраних напрямків розвитку.

9. Для підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів, підприємство може вдосконалити асортимент своєї продукції та запропонувати нові продукти або послуги. Стратегії: встановлення диференційованих цін для різних видів продукції (наприклад, для органічної продукції вища ціна); введення системи знижок для оптових покупців або постійних клієнтів; використання гнучкої цінової політики в залежності від сезонних коливань попиту; розширення каналів збуту через прямі поставки до супермаркетів і переробних підприємств; використання онлайн-платформ для реалізації овочів і

фруктів; налагодження співпраці з місцевими ринками та оптовими постачальниками; Проведення акцій та знижок для залучення нових клієнтів; ведення соціальних мереж та онлайн-реклами для просування продукції; участь у виставках і ярмарках для популяризації органічної продукції та ін.

Оптимізація маркетингового комплексу ТОВ «Агросфера» потребує збалансованого підходу до всіх складових 4Р. Правильне ціноутворення, ефективний розподіл продукції через різні канали збуту та активне просування продуктів через акції, соцмережі та участь у виставках дозволить значно покращити конкурентоспроможність підприємства та задоволення потреб споживачів.

10. Оцінювання ризиків та прогнозування впливу маркетингових рішень на конкурентоспроможність ТОВ «Агросфера» є важливими етапами у стратегічному плануванні підприємства. Аналіз ризиків дозволяє визначити ключові загрози, тоді як прогнозування впливу маркетингових рішень допомагає спрогнозувати ефективність впроваджуваних стратегій. Використання онлайн-продажів, органічної продукції та зниження цін на продукцію є основними напрямками для підвищення конкурентоспроможності та досягнення фінансового успіху підприємства.

Ризик погіршення погодних умов має найбільший вплив на діяльність ТОВ «Агросфера», оскільки погодні умови можуть суттєво вплинути на врожайність і, відповідно, на фінансові результати. Економічні ризики, зокрема коливання цін на сільськогосподарську продукцію, також мають великий вплив. Оцінка технологічних ризиків показує менший рівень критичності, однак їхнє зниження важливе для підвищення ефективності виробництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні

№ 433-IV <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2025).

2. Афанасьєва О., Леонов О., Леонова Т. . Маркетинговий стратегічний аналіз агропромислової галузі України у воєнний час. Mechanism of an economic regulation, 2023. (2 (100)), 23-28.
3. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.
4. Багорка М.О., Абрамович І.А., Кравець О.В. Організація збутової політики в системі маркетингу аграрного підприємства. *Підприємництво та інновації*, 2024. № 30. С. 59-65.
5. Баєва О.В., Новальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. Основи менеджменту: практикум : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів, 2007. С. 198.
6. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К: ЦУЛ, 2012. 224 с.
7. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2016. 376 с.
8. Бурик А. М. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2018. 260с.
9. Борисенко, О. С., Шевченко, А. В., Фісун, Ю. В., Кrapко, О. М. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник. К., 2022, 254 с.
10. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. Київ: Лібра, 2006. 712 с.
11. Герасимчук В.О. Стратегічне управління підприємством. К. : КНЕУ, 2013. 360 с.
12. Гоголя О.П., Харенко Г.А. Менеджмент діяльності підприємств на ринку товарів і послуг. Навчальний посібник. Київ. 2018. 410 с.
13. Гуменник В.І., Копчак Ю.С. Менеджмент організацій: Навч. посіб. / Гуменник В.І., Копчак Ю.С. К., 2012. 503 с.
14. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. Економіка АПК, 2018. № 12, 42-50.
15. Завалій Т.О., Жалінська І.В. (2024). Періодизація розвитку маркетингу: американський підхід. Маркетинг і цифрові технології, 8(2), 70-81.
16. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підруч. Київ : Каравела, 2015. 464 с.

17. Касич А.О. Розвиток сучасного менеджменту в умовах цифрової економіки: Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні. КНУТД, 2019. 25-31 с.
18. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2010. 407 с.
19. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Підручник. Львів: «Новий Світ-2010», 2017. 480 с.
20. Корюгін А., Матвеєв М. Маркетинговий менеджмент аграрного бізнесу: виклики цифровізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. 328.2. С. 32-38.
21. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. К. : Вид-во КМ-БУКС, 2019. 224 с.
22. Коломицева О., Шевченко Н., Сергієнко О. Оптимізація стратегії STP-маркетингу аграрних компаній регіону на основі штучного інтелекту та принципів smart-спеціалізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 2024. № 332(4), С. 441-446.
23. Маркетингова діяльність підприємств : сучасний зміст / Під ред. Н. Карперко. К. : Центр навчальної літератури. 2019. 252 с.
24. Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник / Під заг. ред. М.І. Беявцева та В.Н. Воробйова. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 407с.
25. Методика оцінки передумов формування регіональних логістичних систем. URL: http://www.nbuv.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Ekpr/2014_36/Zmist/8PDF.pdf (дата звернення 21.05.2025)
26. Логоша Р.В., Кулакевич А.В. Теоретичні засади формування системи маркетингового менеджменту аграрних підприємств. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 2 (30). С. 338-349.
27. Перерва П.Г., Косенко О.П., Шаульська Л.В. (2024). Діджиталізація бізнес-процесів на підприємствах агропромислового комплексу. *Маркетинг і цифрові технології*, 8(2), 6-16.
28. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2005. 608 с.

29. Циба Т.Є., Сокур М.І. Маркетингове планування: Навчальний посібник.К.: Центр учбової літератури, 2007. 128 с.
30. The official site of OpenAI (2025), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue”, available at: <https://openai.com/blog/chatgpt/> (дата звернення: 23.04.2025)
31. Оптимізація систем управління в умовах економічної глобалізації: [колект.] монографія / за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2018. 182 с.
32. Офіційний сайт Національної бібліотеки України ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення 27.04.2025)
33. Пачева Н., Подзігун С. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. Економіка та суспільство, 2022. № 3. С. 38-43.
34. Сергієнко О. Особливості та роль маркетингу аграрних підприємств в контексті їх конкурентного розвитку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 2024. № 330(3). С. 436-444.
35. Судомир С. М. Стратегічний розвиток підприємств аграрної сфери: аналітико-прогнозна оцінка: [колективна монографія] за заг. ред. В. К. Савчука. Київ: ЦП «Компринт», 2017. С. 6-19.
36. Тропіна О., Мельник Д., Лейченко С. Виробничі системи як об’єкт сучасного менеджменту. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції 08-09 листопада 2022 р. : Дніпро : ДДАЕУ, 2022. С. 44–46.
37. Шашина М.В. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Economic Synergy*. 2022. № 4, С. 92-103.
38. Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Marketing Strategy: Pricing strategies and its influence on consumer purchasing decision. Ali, BJ, & Anwar, G.(2021). Marketing Strategy: Pricing strategies and its influence on consumer purchasing decision. *International journal of Rural Development, Environment and Health Research*, 5(2), 26-39.
39. Foster, S. T., & Gardner, J. W. (2022). Managing quality: Integrating the supply chain. John Wiley & Sons.

40. Sudirjo, F. (2023). Marketing Strategy in Improving Product Competitiveness in the Global Market. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 63-69.
41. Putra, G. A. (2024). The Journey of Marketing Research in Driving Successful Marketing Strategies. *Advances in Business & Industrial Marketing Research*, 2(1), 26-35.

ДОДАТКИ

Додаток А

Прогнозування змін у конкурентному середовищі після реалізації маркетингових стратегій

Стратегія	Очікувана зміна частки ринку, %	Збільшення конкурентоспроможності, %	Зниження конкуренції, %
Зниження цін	5	10	2
Впровадження органічної продукції	10	15	5
Активне вико- ристання он- лайн-продажів	12	20	6