

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління і адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
Д. н. держ. упр., проф.
_____Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ
СТРАТЕГІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

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

Здобувачка

Лариса БОНДАР

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

Дніпро – 2025

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри маркетингу,
д.н.держ. упр., професор
_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
«_____» _____ **202__ р.**

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

БОНДАР ЛАРИСИ ГРИГОРІВНИ

1. Тема роботи: «Удосконалення управління маркетинговими стратегіями на підприємстві»

Науковий керівник: Лебеденко Олеся Василівна, к.е.н., доцент
затверджені наказом по ДДАЕУ від «_____» _____ 20__ р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «_____» _____ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: статистична та бухгалтерська звітність ФГ АЛІНА за 2022-2024 роки, бізнес-плани, виробничі плани, наукові періодичні видання

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

Розділ 1. Теоретичні засади управління маркетинговими стратегіями на підприємстві.
Розділ 2. Оцінка управління маркетинговими стратегіями в фермерському господарстві.
Розділ 3. Напрями удосконалення управління маркетинговими стратегіями на підприємстві. Висновки і пропозиції.

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

1. Головні елементи стратегії. 2. Основні концепції, що розкривають зміст терміну «маркетингова стратегія». 3. Основні етапи формування маркетингової стратегії підприємства. 4. Склад і структура виручки від реалізації фермерського господарства за 2022-2024 рр. 6. Ключові економічні показники діяльності фермерського господарства. 7. Стратегічні орієнтири С(Ф)Г «Аліна». 8. Аналіз ефективності ключових компонентів маркетингової стратегії фермерського господарства. 9. Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на С(Ф)Г «Аліна» за допомогою PESTEL-аналізу. 10. Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для С(Ф)Г Аліна. 11. Матриця БКГ товарного портфелю С(Ф)Г «Аліна». 12. Рекомендовані стратегії удосконалення товарного портфеля фермерського господарства. 13. Порівняльна характеристика стратегічних моделей для модернізації управління ними. 14. Основні напрями і очікувані результати вдосконалення маркетингової стратегії фермерського господарства.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання

25.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Опрацювання літературних джерел і написання розділу 1. Теоретичні засади управління маркетинговими стратегіями на підприємстві	Вересень – Жовтень 2024 р.	
2.	Аналіз та опрацювання статистичної та бухгалтерської звітності підприємства, виробничих та маркетингових планів для написання розділу 2. Оцінка управління маркетинговими стратегіями в фермерському господарстві	Листопад 2024 р. - Лютий 2025 р.	
3.	Розробка пропозицій для розділу 3. Напрями удосконалення управління маркетинговими стратегіями на підприємстві	Березень – Квітень 2025 р.	
6.	Підготовка висновків і пропозицій	Травень 2025 р.	
7.	Оформлення кваліфікаційної роботи та підготовка супровідних документів	Червень 2025 р.	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Лариса БОНДАР

Керівник роботи

(підпис)

Олеся ЛЕБЕДЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Сутність, роль і значення маркетингових стратегій у системі управління підприємством	7
1.2. Класифікація маркетингових стратегій та особливості їх формування	15
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РІВНЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ В ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ	22
2.1. Характеристика фермерського господарства та аналіз його маркетингового середовища	22
2.2. Оцінка діючої маркетингової стратегії підприємства	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	41
3.1. Розробка пропозицій щодо вдосконалення управління маркетинговою стратегією господарства	41
3.2. Організаційно-економічні заходи впровадження маркетингових стратегій в діяльність фермерського господарства	51
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища та загострення конкуренції на споживчому ринку особливого значення набуває ефективне управління маркетинговими стратегіями на підприємствах, зокрема у фермерських господарствах. Сільське господарство, як один з базових секторів національної економіки, потребує нових підходів до просування продукції, формування стабільного попиту та розширення ринкових позицій. Успішна діяльність сільськогосподарських підприємств дедалі більше залежить від здатності керівництва стратегічно мислити та адаптувати маркетингові інструменти до змін у зовнішньому оточенні.

Фермерські господарства, попри свій потенціал, часто стикаються з труднощами у просуванні продукції, налагодженні ефективної комунікації із споживачами, адаптації до ринкових змін та нестачею кваліфікованих знань у сфері стратегічного маркетингу. Саме тому дослідження теоретичних засад управління маркетинговими стратегіями та їх адаптація до специфіки фермерських господарств є вкрай актуальним та практично значущим.

Актуальність даного дослідження підтверджується науковими працями, в яких акцентується увага на важливості стратегічного підходу до управління маркетинговою діяльністю в аграрному секторі. Зокрема, дослідники зазначають, що формування та реалізація ефективних маркетингових стратегій є ключовим чинником успішного ведення бізнесової діяльності в умовах ринкової економіки [25].

Теоретичним і методологічним основам щодо управління маркетинговими стратегіями на підприємстві присвячені численні наукові напрацювання вітчизняних та іноземних вчених. Зокрема, значний внесок у розвиток стратегічного маркетингу зробили такі науковці, як П. Друкер, Ф. Котлер, М. Портер, Р. Уилсон, І. Ансофф, які запропонували класичні підходи до формування та реалізації стратегій залежно від конкурентного

середовища та ринкової ситуації. Серед українських дослідників варто відзначити праці О. Амоші, С. Гаркавенка, О.О. Коваленка, Г. Литвиненка, в яких розглядаються особливості управління маркетинговими стратегіями у національному господарському контексті. У їхніх працях акцентується увага на необхідності адаптації стратегічного маркетингу до умов вітчизняного бізнес-середовища, зокрема в аграрній сфері. Вивчення наукових підходів дозволяє сформувати цілісне уявлення про роль маркетингових стратегій у забезпеченні сталого розвитку компанії та є теоретичною основою для проведення подальших досліджень.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо управління маркетинговими стратегіями у фермерському господарстві для підвищення його конкурентоздатності та ринкової активності.

Згідно з поставленою метою необхідно вирішити поставлені завдання:

- проаналізувати сутність, роль та класифікацію маркетингових стратегій у системі управління підприємством;
- дослідити особливості управління маркетинговими стратегіями на підприємстві;
- охарактеризувати діяльність фермерського господарства та оцінити його ринкове середовище;
- провести аналіз ефективності діючої маркетингової стратегії на прикладі конкретного господарства;
- внести пропозиції щодо вдосконалення управління маркетинговими стратегіями підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління маркетинговими стратегіями на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні підходи до управління маркетинговими стратегіями на підприємстві.

Методи дослідження. Під час проведення досліджень використано сукупність загальнонаукових і спеціалізованих методів, що забезпечили цілісне розкриття теми. Зокрема, метод логічного узагальнення застосовувався для уточнення змісту категорії «маркетингова стратегія». Для опрацювання та систематизації інформації використовувалися методи аналізу та синтезу, що дали змогу сформулювати теоретичні підходи до розуміння поняття маркетингова стратегія, а також сформулювати обґрунтовані висновки та рекомендації щодо удосконалення управління маркетинговими стратегіями. Також застосовувалися статистичні методи (метод аналітичного вирівнювання, екстраполяція тренду, табличні та графічні способи представлення даних). Для оцінки стратегічних позицій підприємства були використані інструменти стратегічного аналізу.

Теоретико-методологічну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних фахівців у сфері маркетингу та стратегічного управління, а також емпіричні матеріали, зокрема статистичні та фінансові показники С(Ф)Г Аліна, дані офіційної статистики, аналітичні звіти, а також інформаційні ресурси з відкритих джерел мережі Інтернет.

Кваліфікаційна робота бакалавра включає вступ, три розділи, висновки та пропозиції. У роботі представлено 16 таблиць, 7 рисунків. Бібліографія містить 41 літературне джерело.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, роль і значення маркетингових стратегій у системі управління підприємством

В умовах сьогодення стратегії відіграють ключову роль у системі управління підприємством. Вони визначають напрямки діяльності компанії, сприяють ефективному використанню ресурсів та забезпечують досягнення поставлених цілей.

Концептуальні основи стратегічного маркетингу, а також практичні засади, пов'язані з плануванням, розробкою та управління маркетинговими стратегіями, розглядаються в наукових працях як зарубіжних, так і українських дослідників. Серед провідних теоретиків слід відзначити таких авторів, як І. Ансофф, П. Друкер, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, А. Томпсон, а також вітчизняних учених Л.В. Балабанову, С.С. Гаркавенка, Н.В. Куденко, С.В. Ковальчук, А.Ф. Павленка, В. Писаренко, А.А. Старостіну та інших. Незважаючи на глибокі дослідження, в наукових виданнях відсутнє однозначне тлумачення поняття «стратегія», що свідчить про багатозначність і складність цієї категорії.

Більшість науковців погоджуються щодо загального розуміння терміну «стратегія», проте розбіжності виникають у деталізації її структурних елементів. У межах стратегічного управління поняття стратегії займає центральне місце, адже відображає довгострокову орієнтацію підприємства в умовах конкуренції. Варіативність у тлумаченні цього терміну обумовлена як особливостями наукових підходів, так і відмінностями в практичному застосуванні.

Поняття стратегії набуло особливого значення в новітній управлінській парадигмі, поступово витіснивши такі поняття, як «адміністрування» чи «традиційне планування». Його походження пов'язане з військовою сферою - від грецького слова «strategos», що в перекладі означає «головнокомандувач» або «воєначальник». Згодом термін трансформувався та був адаптований до інших сфер людської діяльності, зокрема до бізнес-середовища, де набув широкого використання у формуванні стратегій компаній та організацій [5].

Одним з головних викликів для підприємств у стратегічному контексті є точне розуміння динаміки конкурентного середовища та здатність оцінювати наслідки конкурентної боротьби. Саме стратегія дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни, а й активно формувати власне ринкове становище, орієнтуючись на довгострокові цілі [9].

Поняття «стратегія» має глибоке історичне коріння, що бере свій початок у сфері військового управління. У цьому контексті воно охоплювало як теоретичні засади, так і практичні аспекти підготовки, планування та ведення бойових дій, а також аналіз закономірностей війни. Сучасні дослідники, аналізуючи військове походження цього терміну, часто характеризують стратегію як логічну послідовність рішень і дій, спрямованих на досягнення визначених цілей.

У вітчизняній економічній науці термін «стратегія» почав активно застосовуватись з другої половини XX століття. Вперше у науковий обіг його ввів науковець А. Чендлер, запропонувавши розглядати стратегію «як процес визначення ключових довгострокових цілей організації, формулювання шляхів їх досягнення та розподілу ресурсів, необхідних для реалізації запланованих завдань» [33, с. 25].

Складність і багатогранність поняття «стратегія» створюють перешкоди для його однозначного та вичерпного розуміння. У свою чергу, швидкоплинні економічні трансформації та постійні зміни в умовах господарювання зумовлюють потребу у регулярному перегляді, коригуванні й доповненні його визначень [8]. Для глибшого осмислення терміну

«стратегія» важливо систематизувати різні трактування його змісту, запропоновані як іноземними так і вітчизняними науковцями (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування науковцями терміну «стратегія»

Автор	Змістовна інтерпретація терміну «стратегія»
Ансофф І.	«Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності»
Берданова О.В., Вакуленко В.М., Тертичка В.В.	«Свідомий процес, спрямований на визначення напрямку розвитку організації, регіону чи територіальної громади в умовах середовища, що змінюється» [8].
Куденко Н.В.	«Координуючий, об'єднуючий фактор між цілями і ресурсами фірми» [19, с. 11]
Ліпіч Л.Г., Грицюк Н.О.	«План довгострокових дій, який направлений на досягнення стратегічних цілей підприємства, що діє в умовах невизначеності, обмеженості ресурсів та формується під впливом середовища в якому функціонує» [21].
Міцберг Г.	«Стратегія – це план, позиція, перспектива, патерн (модель поведінки) і прийом (маневр), що допомагає досягати цілей в умовах невизначеності» [23].
Портер М.	«Наступальні чи оборонні дії, спрямовані на створення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання 5 сил конкуренції і, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень підприємства» [40].
Страшинська Л.В.	«Стратегія – це система дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей, з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх можливостей організації» [29].
Чандлер А.	«Визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, встановлення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення» [33].
Ramanauskienė, J.	«Логічний засіб, за допомогою якого підприємство прагне вирішити маркетингові проблеми. Вона складається з окремих цільових ринків, позиціонування продукту, маркетингового комплексу між витратами та маркетинговими стратегіями» [70]/

Аналіз визначень поняття «стратегія», поданих як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями, дозволяє виокремити ключові підходи до його розуміння:

- стратегія як план дій - акцентується увага на довгострокових цілях і методах їх досягнення;
- стратегія як модель поведінки - бачення стратегії як певного шаблону або набору дій у мінливому середовищі;
- стратегія як узгодження ресурсів і цілей - роль стратегії як координатора між внутрішніми можливостями та зовнішніми викликами;
- стратегія як процес - розгляд стратегії як безперервного, свідомого та гнучкого процесу прийняття рішень [39].

На основі аналізу можна запропонувати власне визначення цього терміну, яке на відміну від існуючих можна визначити як системний, динамічний процес визначення та реалізації довгострокових цілей підприємства, що забезпечує узгодження її ресурсів, конкурентних переваг і зовнішніх умов з метою досягнення стабільного розвитку та ефективного функціонування.

Стратегію можна розглядати як систему цінностей і бачення, які мають визначати напрямок діяльності компанії. У такому розумінні стратегія - це основа прийняття управлінських рішень та формування поведінки підприємства на ринку [2] (рис.1.1).

У сучасній системі менеджменту найбільш обґрунтованим є підхід до стратегії, що охоплює два ключові компоненти: розробку та реалізацію. Перший компонент - це створення стратегічної концепції, яка відображає ідеальну цільову модель розвитку. Другий - її втілення в практику, що має переважно організаційно-адміністративний характер. Отже, стратегія повинна містити як визначені цілі, так і комплекс важливих дій, що відіграють ключову роль у діяльності підприємства та формують його унікальність серед конкурентів [11].



Рис. 1.1. Сутність і зміст категорії «стратегія підприємства»

Заслуговує уваги праця Чіавенато [37], який відзначає, що стратегія повинна містити чотири головні елементи: місію організації, візія, встановлення цілей та розробку дій для досягнення цих цілей (глобальні цілі) - рис. 1.2.

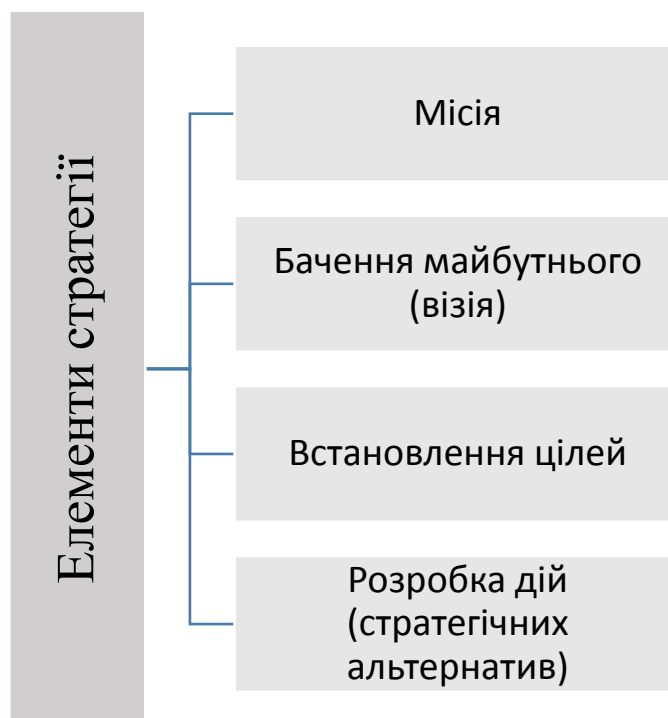


Рис. 1.2. Головні елементи стратегії

Місія - це основне призначення компанії, відповідь на запитання: чому вона існує? Місія визначає суть діяльності, цінності та основні орієнтири. Вона формує основу для ухвалення стратегічних рішень.

Бачення майбутнього (візія) - описує, якою компанія прагне стати у довгостроковій перспективі. Це уявлення про ідеальний стан організації, її амбіції та стратегічні цілі. Візія надихає і спрямовує розвиток підприємства.

Встановлення цілей - це конкретні, вимірювані результати, які організація хоче досягти. Цілі повинні бути чіткими, реалістичними і мати часові межі. Вони впливають із місії та візії і допомагають реалізувати стратегію.

Глобальні цілі - це конкретні плани та кроки, які необхідно реалізувати для досягнення поставлених цілей. Вони враховують ресурси, зовнішнє середовище та конкурентне становище компанії [37].

Стратегія - це не просто набір заздалегідь складених планів керівництвом підприємства. В умовах постійної мінливості ринку вона має враховувати необхідність гнучкого реагування та адаптації до нових обставин. Універсальної стратегії, яка була б ефективною для всіх ринкових ситуацій і продуктів, не існує. Важливою складовою стратегічного підходу є визначення найдоцільнішого варіанту дій для кожного окремого ринку й товару відповідно до поставлених маркетингових завдань [39].

Щоб реалізувати такий індивідуальний підхід у практиці, необхідно сформулювати чітку маркетингову стратегію, яка охоплює всі ключові аспекти взаємодії з ринком.

Маркетингова стратегія — це систематизований підхід до досягнення бізнес-цілей через задоволення потреб споживачів та зміцнення позицій компанії на ринку. Вона охоплює аналіз ринкових умов, ідентифікацію цільової аудиторії, формування унікального образу товару, розробку комплексу маркетингових інструментів і оцінку результативності вжитих дій. [6].

Розглянемо основні концепції, що пояснюють суть терміну «маркетингова стратегія» (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Основні концепції, що розкривають зміст терміну «маркетингова стратегія»

Роль маркетингових стратегій полягає в узгодженні внутрішніх можливостей підприємства з зовнішніми умовами ринку. Вони дозволяють адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях, технологічних інноваціях та конкурентному середовищі. Завдяки стратегічному підходу компанія може ефективно реагувати на виклики та використовувати можливості для зростання

Вагомість маркетингових стратегій в управлінні підприємством полягає в забезпеченні його довгострокового успіху та постійного розвитку. Вони сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства, збільшенню ринкової частки та підвищенню лояльності споживачів. Крім того, управління маркетинговими стратегіями дозволяє оптимізувати витрати та підвищити рентабельність продажу [16].

У процесі розробки маркетингових стратегій важливо враховувати специфіку галузі, особливості цільової аудиторії та конкурентні переваги підприємства. Ефективна стратегія базується на глибокому аналізі ринку, чіткому визначенні цілей та виборі оптимальних інструментів для їх досягнення.

Успішне застосування маркетингових стратегій передбачає їхню інтеграцію у загальну систему управління підприємством. Це означає, що маркетингова діяльність не може існувати окремо від фінансового, виробничого чи кадрового управління. Вона має бути тісно пов'язана з ними для досягнення узгодженості та взаємопідтримки всіх функціональних блоків підприємства. Таким чином, маркетингова стратегія відіграє координаційну роль, задаючи орієнтири для всієї системи управління.

Маркетингові стратегії можуть відрізнятися за тривалістю реалізації - бути коротко-, середньо- або довгостроковими, що визначається особливостями ринку та масштабами діяльності підприємства. Довгострокові підходи, як правило, спрямовані на посилення ринкових позицій, розвиток нових напрямів діяльності або освоєння нових ринків збуту. Натомість короткострокові рішення зосереджуються на оперативних завданнях - просуванні нових товарів чи адаптації до дій конкурентів. У будь-якому випадку, стратегія повинна бути динамічною та передбачати можливість змін відповідно до впливу зовнішнього середовища.

Особливе значення при розробці маркетингових стратегій є процес сегментації ринку. Глибокий аналіз споживачів дозволяє краще зрозуміти їх поведінку, виділити ключові цільові сегменти та сформулювати релевантні пропозиції, що відповідають їхнім очікуванням і запитам. Такий підхід сприяє не лише зростанню прибутку, а й формуванню сталих відносин з клієнтами [15].

Не менш важливим є визначення конкурентної позиції підприємства. Згідно з концепцією М. Портера, виділяють три базові стратегії: зниження витрат, диференціацію та фокусування. Вибір найбільш відповідної стратегії

залежить від ресурсів, компетенцій та умов зовнішнього середовища. Приміром, фермерське господарство може обрати диференціацію, акцентуючи увагу на якості та екологічності органічної продукції [14].

Часовий чинник також відіграє ключову роль у стратегічному управлінні. Запізнення у прийнятті маркетингових рішень може призвести до втрати конкурентних переваг. Тому, впровадження систем моніторингу ринку, цифрових інструментів та аналітичних платформ набуває особливої актуальності - вони допомагають оперативно аналізувати ситуацію та приймати обґрунтовані рішення [12].

Отже, управління маркетинговою стратегією в умовах сучасного бізнес-середовища - це не просто комплекс дій для просування товарів, а потужний інструмент формування майбутніх позицій підприємства. Її грамотна реалізація дозволяє не тільки гнучко реагувати на ринкові зміни, а й створювати сприятливі умови для сталого розвитку бізнесу.

1.2. Класифікація маркетингових стратегій та особливості їх формування

За умов постійної ринкової трансформації, маркетингова стратегія виступає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вона визначає напрямок усіх маркетингових зусиль, формує логіку дій для досягнення стратегічних цілей і сприяє ефективному використанню наявних ресурсів. Без чітко сформованої стратегії підприємство ризикує втратити ринкові позиції, не врахувати запити цільової аудиторії та не встигнути за тенденціями ринку.

Важливо підкреслити, що стратегія - це не статичний документ, а живий інструмент управління, який постійно переглядається та адаптується. Зміни у зовнішньому середовищі, такі як коливання попиту, зміни законодавства, поява нових технологій чи навіть глобальні виклики (зміна

клімату чи війна) вимагають оперативної реакції та гнучкості у стратегічному підході [24].

Маркетингові стратегії охоплюють різні аспекти діяльності - від вибору цільового ринку до методів просування товару. Успішність стратегії залежить не лише від її змісту, але й від здатності підприємства адаптувати її до конкретних умов: галузі, етапу життєвого циклу продукту, поведінки споживачів тощо [24].

Класифікація маркетингових стратегій є необхідною передумовою для їх ефективного застосування у практиці підприємства. Вона дозволяє структурувати знання про різні підходи до управління маркетинговою діяльністю, вибрати найбільш прийнятну стратегію залежно від конкретної ситуації та сформулювати обґрунтовані рішення. Вибір стратегії завжди має базуватися на глибокому аналізі поточного стану компанії та її можливостей, а також на прогнозуванні щодо розвитку ринку [28]. З огляду на багатогранність цього поняття, у теорії та практиці існує декілька підходів до класифікації маркетингових стратегій, які базуються на різних критеріях (табл. 1.2).

Кожна маркетингова стратегія має свій набір інструментів, підходів та механізмів, які дають змогу забезпечити ефективну взаємодію підприємства з ринком. Вибір тієї чи іншої стратегії залежить від багатьох факторів: розміру підприємства, рівня конкуренції, особливостей продукту, поведінки споживачів, фінансових можливостей, а також рівня інноваційності компанії.

Наприклад, великі аграрні холдинги можуть реалізовувати масштабні стратегії брендингу та просування, тоді як невеликі фермерські господарства зосереджуються на стратегіях нішевого маркетингу або локальної лояльності [27].

Так, стратегії диференціації передбачають створення унікальної ціннісної пропозиції, яка відрізняє товар компанії від конкурентів за унікальними характеристиками. Такий підхід дозволяє сформувати стабільну клієнтську базу, проте потребує вкладання значних коштів у розробку,

просування та підтримку іміджу. А стратегії лідерства за витратами, навпаки, орієнтуються на зниження собівартості продукції та пропозицію нижчих цін, що може забезпечити масове охоплення ринку, але водночас обмежує гнучкість і може негативно впливати на якість [24].

Таблиця 1.2

Класифікація маркетингових стратегій за різними ознаками

Ознака класифікації	Види стратегій
За станом ринкового попиту	Конверсійний маркетинг, стимулюючий маркетинг, ремаркетинг, синхромаркетинг, підтримуючий маркетинг, демаркетинг, протидіючий маркетинг
За загальноекономічним станом підприємства	Стратегія виживання, стратегія стабілізації, стратегія зростання
За елементами маркетингового комплексу (4P)	Товарна стратегія, цінова стратегія, стратегія розподілу, стратегія просування
За етапами життєвого циклу товару	Стратегія впровадження, стратегія зростання, стратегія зрілості, стратегія спаду
За ступенем сегментації ринку	Недиференційований маркетинг, диференційований маркетинг, концентрований маркетинг
За методом вибору цільового ринку	Товарна спеціалізація, сегментна спеціалізація, одnosegmentна концентрація, вибіркова спеціалізація, повне охоплення
За конкурентними перевагами (за М. Портером)	Стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації, стратегія фокусування
За рівнем охоплення ринку	Масовий маркетинг, сегментований маркетинг, нішевий маркетинг, індивідуалізований маркетинг (one-to-one маркетинг).
За ступенем ризику	Консервативні стратегії, агресивні стратегії, комбіновані стратегії

Особливу роль відіграє стратегія фокусування, яка дозволяє підприємству зосередитися на обмеженому сегменті ринку. Завдяки

спеціалізації, компанія глибше розуміє потреби цільової аудиторії та пропонує продукти, що максимально відповідають її очікуванням. Ця стратегія є доцільною для малих і середніх підприємств, які не мають достатніх ресурсів для масового ринку, проте прагнуть до високої якості обслуговування та лояльності клієнтів.

Окремим напрямком класифікації є стратегії, що орієнтуються на життєвий цикл товару. На етапі впровадження головним завданням є формування попиту та інформування споживачів. На етапі зростання акцент зміщується на розширення ринку та зміцнення бренду. Зрілість вимагає оптимізації витрат і захисту частки ринку, тоді як під час спаду варто розглядати стратегії оновлення, ребрендингу або виходу з ринку.

Незважаючи на різноманіття стратегічних варіантів, жодна зі стратегій не може вважатися універсальною. Вибір того чи іншого підходу залежить від низки факторів: типу продукції, специфіки ринку, конкурентного середовища, наявних ресурсів, стадії життєвого циклу товару, а також загальної місії підприємства [20].

Ми вважаємо, що грамотна класифікація маркетингових стратегій дозволить підприємству обрати найкращий шлях досягнення ринкових переваг. А ефективне формування та реалізація стратегії - це системна робота, що охоплює всі рівні управління підприємством і базується на аналітичному підході, гнучкості та цілеспрямованості.

Формування маркетингової стратегії передбачає системний підхід, в основі якого – аналіз внутрішніх ресурсів, зовнішніх чинників та цілей бізнесу, що дозволяє визначити найбільш ефективні інструменти просування, сегменти цільової аудиторії та способи досягнення конкурентних переваг на ринку. Цей процес охоплює кілька ключових етапів: проведення SWOT-аналізу для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, аналіз ринку та конкурентного середовища, визначення потреб та очікувань цільової аудиторії, а також формування унікальної ціннісної пропозиції [15]. Далі розробляються конкретні маркетингові цілі, обираються канали комунікації

та визначається бюджет. Важливо також передбачити систему моніторингу та оцінки ефективності стратегії, що дозволить оперативно коригувати дії у відповідь на зміни ринкової ситуації. (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні етапи формування маркетингової стратегії

Етап	Характеристика етапу
I. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (PEST, SWOT, SNW-аналіз)	Оцінка ринкових тенденцій, конкурентного середовища, споживчих потреб, ресурсів підприємства
II. Визначення місії та цілей підприємства	Формулювання основної мети діяльності та стратегічних цілей
III. Сегментація ринку та вибір цільових сегментів	Розподіл ринку на сегменти та визначення найбільш привабливих для підприємства
IV. Позиціонування товару	Формування у свідомості цільової аудиторії позитивного ставлення про товар
V. Розробка маркетингового комплексу (4P)	Визначення продукту, ціни, каналів розподілу та методів просування
VI. Розробка бюджету та оцінка ефективності	Розрахунок витрат на впровадження стратегії та оцінка її потенційного результату
VII. Реалізація стратегії	Впровадження обраної стратегії в діяльність підприємства
VIII. Контроль та оцінка ефективності	Моніторинг результатів та внесення коректив за необхідності

Перший етап є відправною точкою формування маркетингової стратегії. На цьому етапі аграрне підприємство досліджує ринкову ситуацію, вивчає конкурентне середовище, визначає основні тенденції розвитку галузі. Проводиться SWOT-аналіз, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози, які можуть вплинути на діяльність. Особлива увага приділяється аналізу споживачів, їхніх потреб та поведінки.

На другому етапі визначення місії та цілей підприємства базується на результатах аналізу середовища. Цілі мають бути конкретними,

вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART). На цьому етапі підприємство формулює як стратегічні, так і тактичні завдання, які мають забезпечити зростання частки ринку, збільшення обсягів продажу або посилення ринкових позицій. Цілі повинні узгоджуватися з загальною місією підприємства та його баченням розвитку [6].

Метою третього етапу є виокремлення тих груп споживачів, які мають схожі потреби та очікування. Сегментація ринку та вибір цільових сегментів передбачає поділ ринку на окремі групи споживачів за певними критеріями: географічними, демографічними, поведінковими чи психографічними. Далі проводиться оцінка кожного сегмента за критеріями обсягу, прибутковості, доступності та стабільності. Вибір цільового сегмента є логічним продовженням попереднього етапу. Підприємство обирає один або декілька сегментів, які є найбільш перспективними для досягнення маркетингових цілей. При цьому враховуються ресурси підприємства, рівень конкуренції в сегменті, а також можливість задоволення потреб споживачів краще за конкурентів.

На четвертому етапі відбувається позиціонування товару, яке передбачає створення чіткого уявлення про продукт у свідомості цільової аудиторії. Унікальна торгова пропозиція повинна відрізнятися від конкурентів і відповідати потребам обраного сегмента. Важливу роль відіграє розробка бренду, логотипу, упаковки та інших візуальних елементів, які формують позитивний імідж продукції.

П'ятий етап характеризується плануванням конкретних дій, що включають елементи комплексу маркетингу (4P), а саме: товарну політику, цінову стратегію, канали розподілу та засоби просування. Продукт має відповідати очікуванням цільової аудиторії, ціна - бути конкурентоспроможною, розподільчі канали - забезпечувати ефективну логістику, а просування - привертати увагу споживачів через рекламу, PR, стимулювання збуту та прямий маркетинг [17].

На шостому етапі здійснюється розробка бюджету та оцінка ефективності, яка дає змогу передбачити витрати на впровадження стратегії та оцінити її потенційний результат. Складається фінансовий план, встановлюються ключові показники ефективності (KPI), за якими буде здійснюватися моніторинг. Оцінюється рентабельність маркетингових заходів.

Реалізація стратегії відбувається на сьомому етапі і включає організацію виконання запланованих заходів, розподіл відповідальності між підрозділами, координацію дій, забезпечення ресурсами. Ефективне управління впровадженням стратегії вимагає чіткого контролю за дотриманням строків і бюджету, а також оперативного реагування на зміну ринкової ситуації [18].

Контроль і коригування є завершальним етапом, що передбачає постійний моніторинг виконання стратегії, аналіз досягнутих результатів та порівняння їх з поставленими цілями. У разі відхилень або змін у зовнішньому середовищі стратегія коригується з метою збереження ефективності діяльності підприємства.

Кожен з етапів є критично важливим для успішного формування та реалізації маркетингової стратегії. Особливу увагу слід приділяти аналізу ринку та конкурентного середовища, оскільки ці фактори безпосередньо впливають на вибір стратегії.

Таким чином, комплексний підхід до формування маркетингової стратегії забезпечує аграрному підприємству не лише систематизацію процесів управління маркетингом, а й дозволяє досягати довгострокових цілей у динамічному ринковому середовищі. Важливу роль відіграє здатність підприємства адаптуватися до змін, швидко реагувати на нові виклики та використовувати сучасні технології, зокрема цифровий маркетинг, аналітику даних і автоматизовані системи управління. Крім того, впровадження стратегії має супроводжуватись розвитком корпоративної культури, яка підтримує інноваційність, орієнтованість на споживача та командну

відповідальність. Тільки за умови узгодженої роботи всіх підрозділів підприємства можна досягти високого рівня реалізації маркетингової стратегії.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РІВНЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ В ФЕРМЕРСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

2.1. Характеристика фермерського господарства та аналіз його маркетингового середовища

Селянське (фермерське) господарство «Аліна», засноване у 2001 р., знаходиться в с. Новомиколаївка, що розташоване у Дніпровському районі Дніпропетровської області. Основною сферою його діяльності є вирощування та збут зернових і технічних культур. На ефективність функціонування фермерського господарства впливають такі фактори: географічне положення, природні та кліматичні умови, а також організаційно-економічні чинники. Розглянемо кожен з них окремо. Місце розташування підприємства є досить зручним. Лише 5 км до районного центру та 18 км – до обласного. Поруч проходять автошляхи з асфальтовим покриттям, що забезпечують зручний зв'язок між виробничими підрозділами господарства та пунктами реалізації й переробки сільгосппродукції.

Природно-кліматичні умови в зоні розташування господарства є досить сприятливими. За останнє десятиріччя середньорічна температура становить +9,2 °С. Січніві морози сягають -7,9 °С, тоді як у серпні температура піднімається до +38,2 °С. Відносна вологість повітря змінюється залежно від пори року: взимку – 67–78 %, навесні – 58–72 %, влітку – 52–62 %, восени – 75–87 %. Тривалість снігового покриву складає в середньому 21–28 днів, при середній висоті снігу – 15 см. Зима характеризується нестабільністю погодних умов: сніг швидко тане, змінюється морозами та вітрами. Весна починається стрімким підвищенням температури.

Загалом природно-кліматичні умови регіону є сприятливими для вирощування сільськогосподарських культур, що дозволяє фермерському господарству досягати високих показників урожайності.

До організаційно-економічних чинників належать розміри господарства, забезпечення трудовими ресурсами, наявність земельних угідь і виробничих засобів. У фермерському господарстві земля відіграє ключову роль як основний виробничий ресурс. Від її родючості та якості проведення агротехнічних робіт залежить кількість отриманої валової та товарної продукції. В розпорядженні господарства є 51,2 га. Його спеціалізація – вирощування зернових і технічних культур. Основна діяльність спрямована на виробництво й збут сільськогосподарської продукції. Структура землекористування та рівень забезпечення землею в С(Ф)Г «Аліна» наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Трансформація земельних угідь та рівень землекористування у С(Ф)Г
«Аліна»**

Показник	2022		2023		2024		2024 р. у % до 2022 р.
	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа, га	52,3	100,0	51,5	100,0	51,2	100,0	97,9
в т.ч. с.-г. угіддя, га	51,4	98,3	50,3	97,7	50,1	97,9	97,5
з них: рілля, га	50,3	96,2	49,4	95,9	49,2	96,1	97,8
інші види угідь, га	1,1	2,1	0,9	1,7	0,9	1,8	81,8
Посівна площа, га	49,2	94,1	49,4	95,9	49,2	96,0	100,0
Коефіцієнт освоєння сільськогосподарських угідь	–	0,98	–	0,96	–	0,98	100,0
Коефіцієнт використання ріллі	–	0,98	–	1,0	–	1,0	102,0
Землезабезпеченість на одного працівника, га	5,3	–	5,7	–	6,4	–	120,8

За останні три роки в фермерському господарстві ми бачимо незначне скорочення загальної земельної площі господарства – з 52,3 га у 2022 р. до 51,2 га у 2024 р., що становить 97,9% від початкового рівня. Зменшення відбулося переважно за рахунок скорочення с.-г. угідь, площа яких зменшилася на 1,3 га (до 50,1 га), тобто на 2,5%. Площа ріллі залишалася відносно стабільною і знизилась не суттєво – на 2,2%. Інші види угідь скоротились на 18,2 %.

Посівна площа за останні роки майже не змінилась, що свідчить про ефективне використання придатних до обробітку земель.

Коефіцієнт освоєння сільськогосподарських угідь у 2024 р. становить 0,98, що свідчить про стабільне використання земельних ресурсів. Коефіцієнт використання ріллі зріс з 0,98 у 2022 р. до 1,0 у 2024 р., що свідчить про ефективне використання земель. Показник землезабезпеченості на одного працівника підвищився на 20,8%. Це відбулося за рахунок скорочення чисельності працівників (на 20,0%) при незмінній площі земельних угідь. Можна відмітити, що земельні угіддя в фермерському господарстві використовуються раціонально та ефективно.

Грошові надходження є ключовим показником ефективності збутової діяльності підприємства. Аналізуючи їхній склад, можна оцінити прибутковість окремих видів продукції та ефективність використання каналів реалізації.

Це також дозволяє виявити можливості для оптимізації продажів та підвищення рентабельності підприємства. Уся продукція, яка виготовляється в фермерському господарстві, відноситься до валової та обчислюється у постійних цінах.

Ту частину виробленої продукції, яка продається за реалізаційними цінами різним споживачам, прийнято називати товарною. Інформацію щодо складу та структури валового доходу від реалізації цієї продукції розглянемо в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Склад та структура грошових надходжень у фермерському господарстві

Показник	2022		2023		2024		2024 р. у % до 2022 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Зернові, разом, в т.ч.	895,8	69,6	1040,5	78,1	941,1	86,0	105,1
озима пшениця	678,9	52,8	753,2	56,5	634,1	57,9	93,4
ячмінь озимий	93,7	7,3	121,9	9,1	142,7	13,0	152,3
кукурудза на зерно	123,2	9,6	165,4	12,4	164,3	15,0	133,4
Соняшник	259,6	20,2	189,9	14,2	55,4	5,1	21,3
Всього по рослинництву	1155,4	89,8	1230,40	92,32	996,5	91,0	86,2
Інша продукція	131,3	10,2	102,4	7,7	98,2	9,0	74,8
Всього по господарству	1286,7	100,0	1332,8	100,0	1094,7	100,0	85,1

Протягом 2022–2024 рр. у фермерському господарстві відбулися суттєві зміни в структурі та обсягах грошових надходжень від реалізації продукції. Загальний обсяг доходів зменшився на 14,9% у порівнянні з 2022 р., що свідчить про загальне зниження ефективності комерційної діяльності. Основну частку грошових надходжень традиційно забезпечували зернові культури, частка яких у 2024 р. зросла до 86% проти 69,6% у 2022 р. Незважаючи на загальне зменшення доходів, виручка від реалізації зернових у 2024 р. навіть перевищила рівень 2022 р. на 5,1%, що є позитивним сигналом стабільності цих видів продукції.

Серед зернових культур найбільше зросли надходження від озимого ячменю та кукурудзи – відповідно на 52,3% та 33,4% до рівня 2022 р. У той же час доходи від озимої пшениці знизились на 6,6%, що може свідчити про зниження врожайності. Найбільш суттєве зниження спостерігається по соняшнику: виручка від його реалізації у 2024 році знизилась на 78,7%. Це

свідчить про втрати врожаю через засуху у літні місяці 2024 р. Майже всі посіви соняшника були знищені. Виручка від реалізації іншої продукції, робіт і послуг за аналізований період також скоротилась - на 25,2%.

Загалом, структура доходів змістилась у бік зернового виробництва, що, з одного боку, демонструє ефективність цієї галузі, але з іншого – свідчить про зменшення диверсифікації виробництва.

У сільськогосподарських підприємствах процес спеціалізації виробництва має постійний характер і є невід'ємною складовою їх розвитку. Водночас ступінь спеціалізації істотно варіюється між окремими господарствами, що зумовлено відмінностями у структурі товарного виробництва. Рівень спеціалізації розраховується за допомогою коефіцієнта спеціалізації:

$$K_c = \frac{100}{\sum_{i=1}^n d_i (2i-1)} \quad (2.1)$$

де d_i - частка i -го виду продукції у загальній сумі доходів підприємства;

i - порядковий номер відповідного виду продукції в розподільному ряді.

На основі інформації, наведеної в таблиці 2.2, здійснено розрахунок коефіцієнта спеціалізації для підприємства за 2022–2024 роки.

$$K_{c2020} = \frac{100}{\sum_{i=1}^n d_i (2i-1)} = 0,32$$

Отримані результати свідчать про сформований середній рівень спеціалізації в С(Ф)Г «Аліна», що забезпечує баланс між концентрацією на основних напрямках виробництва та збереженням певної диверсифікації.

Трудові ресурси становлять важливу частину ресурсного потенціалу будь-якого підприємства. У системі продуктивних сил аграрного сектору саме людська праця відіграє ключову роль, будучи основним чинником

результативності аграрного виробництва. До головних індикаторів, що дозволяють оцінити рівень ефективності використання трудового потенціалу, належать показники річного та погодинного виробітку, а також фондівіддача праці, коефіцієнт зайнятості, рівень кваліфікації працівників. Ці показники дають змогу комплексно оцінити не лише кількісні, але й якісні аспекти трудової діяльності в аграрному виробництві. Вони слугують основою для виявлення резервів підвищення продуктивності праці, оптимізації кадрової політики та забезпечення сталого розвитку підприємства. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні показники діяльності та ефективність використання трудових ресурсів у С(Ф)Г «Аліна»

Показник	2022	2023	2024	2024 р. у % до 2022 р.
Валова продукція в постійних цінах, тис. грн.	924,3	1036,7	1124,3	121,6
Середньорічна чисельність працівників, осіб	10	9	8	80,0
Відпрацьовано одним робітником, всього люд.-год.	1890,0	1904,0	1897,0	100,4
Прямі затрати праці, тис. люд. – год. – всього	18,9	17,1	15,1	79,9
Отримано валової продукції: – на одного середньорічного робітника, тис. грн.	92,4	115,2	140,5	152,1
– одну люд.–год., грн.	48,9	60,6	74,5	152,4

З даних табл. 2.3 ми бачимо, що упродовж аналізованого періоду обсяг валової продукції зріс з 924,3 тис. грн у 2022 р. до 1124,3 тис. грн у 2024 р., що становить 121,6% від рівня 2022 р. Це свідчить про позитивну тенденцію у виробничій діяльності господарства, завдяки підвищенню якості агротехнічних заходів або оптимізації структури посівів.

Середньорічна чисельність працівників протягом останніх трьох років поступово зменшувалася - з 10 осіб у 2022 році до 8 осіб у 2024 році (на 80%). Незважаючи на скорочення працівників, загальна кількість відпрацьованих люд.-год. на одного працівника залишилася стабільною - близько 1890. Це може свідчити про підвищення продуктивності праці та про більш ефективну організацію робочого процесу. При цьому прямі затрати праці знизилися з на 20,1%. Зменшення трудозатрат при зростанні обсягів продукції свідчить про зростання ефективності виробництва, що також є позитивною динамікою.

Продуктивність праці на одного працівника підвищилась з 92,4 до 140,5 тис. грн, що на 52,1% більше ніж в 2022 р. Аналогічно, продуктивність на одну людину-годину зросла більш ніж в 1,5 рази. Це свідчить про суттєве підвищення ефективності праці, що є результатом покращення планування виробництва.

Отже, за останні три роки С(Ф)Г «Аліна» демонструє чітко виражену позитивну динаміку свого розвитку. Зростання валової продукції, зменшення трудозатрат і підвищення продуктивності праці вказують на успішність реалізованих організаційних та технологічних змін у менеджменті виробничих процесів.

Основні засоби є матеріальною базою виробничого процесу в аграрному секторі, що безпосередньо впливає на рівень продуктивності, собівартість продукції та фінансову стійкість підприємства.

Рациональне формування структури основних засобів, а також ефективне їх використання є важливою передумовою досягнення високих результатів господарської діяльності.

Для отримання об'єктивної картини щодо стану та динаміки використання основних засобів проведено відповідний аналіз, результати якого представлено у табл. 2.4.

З даних табл. 2.4, бачимо, що у С(Ф)Г «Аліна» спостерігається зростання обсягів валової продукції в постійних цінах - на 21,6%, що

свідчить покращення його діяльності. Середньорічна вартість як основних, так і оборотних фондів зросла незначно - відповідно на 1,7% і 2,9%, що вказує на відносну стабільність ресурсної бази фермерського господарства.

Таблиця 2.4

Склад і показники ефективності використання основних і оборотних засобів у С(Ф)Г «Аліна» за 2022–2024 роки

Показник	2022	2023	2024	2024 р. у % до 2022 р.
Валова продукція в постійних цінах, тис. грн.	924,3	1036,7	1124,3	121,6
Середньорічна оцінка вартості основного капіталу підприємства, тис. грн.	461,2	472,1	468,9	101,7
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.	987,5	1256,9	1015,7	102,9
Коефіцієнт віддачі основного капіталу за грошовими надходженнями, грн.	2,0	2,2	2,4	119,6
Витрачено основного капіталу на 1 грн. валової продукції, грн.	0,50	0,46	0,42	83,6
Рівень фондоозброєності праці, тис. грн./особу	46,1	52,5	58,6	127,1
Коефіцієнт обороту оборотного капіталу	0,94	0,82	1,11	118,3
Забезпеченість основних засобів оборотними фондами (на 100 грн), грн.	214,1	266,2	216,6	101,2
Норма прибутку, %	31,1	22,2	10,1	-21,03

Коефіцієнт віддачі основного капіталу за грошовими надходженнями зріс в 2024 р. на 19,6%, що свідчить про підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази. Водночас зменшення витрат основних фондів на одиницю валової продукції на 16,4 % підтверджує підвищення ефективності використання основного капіталу.

Фондозабезпеченість зросла на 27,1%, з зв'язку з зменшенням чисельності працівників при збереженні майже незмінній вартості основних засобів. Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу також підвищився - з 0,94 до 1,11, що свідчить про зростання ефективності використання оборотних ресурсів. Зниження норми прибутку на 21.03 в.п. є негативною тенденцією, яка може свідчити про зростання витрат попри зростання виробничих показників.

Упродовж останніх років у галузі рослинництва спостерігаються негативні тенденції - скорочення посівних площ, зниження урожайності, зростання витрат на виробництво, зниження рівня прибутковості та інші несприятливі чинники. Всі ці фактори негативно впливають на фінансово-економічну стабільність аграрного сектору. Аналогічні тенденції простежуються і в діяльності досліджуваного фермерського господарства, що підтверджується даними таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Ключові економічні показники діяльності С(Ф)Г «Аліна»

Показник	2022	2023	2024	2024 р. в % до 2022 р.
Приходиться на 100 га с.-г. угідь:				
– основних виробничих фондів, тис. грн.	881,8	916,7	915,8	103,9
– затрат праці, тис. люд.-год.	36,1	33,2	29,4	81,4
Одержано валової продукції розрахунку на:				
– 1 гектар сільськогосподарських угідь тис. грн.	17,67	20,13	21,95	124,2
– 1 грн. основних виробничих засобів, грн.	2,0	2,2	2,4	119,6
– одного середньорічного працівника, тис. грн.	92,4	115,2	140,5	152,1
– 1 люд. – год., грн.	48,9	60,6	74,5	152,4
Отримано на один гектар сільськогосподарських угідь:	24,6	25,9	21,38	86,9

– грошових надходжень від реалізації, тис. грн.				
– прибутку, тис. грн.	4,78	3,43	3,07	64,2
Повна витрати, тис. грн.	1036,7	1156,2	937,5	90,4
Прибуток, тис. грн.	250,0	176,6	157,2	62,9
Рівень рентабельності, %	24,1	15,3	16,8	-7,3 в.п.

Протягом аналізованого періоду в С(Ф)Г «Аліна» відбулися суттєві структурні зміни в господарюванні. Так, обсяг валової продукції на 1 га с.-г. угідь зріс на 24,2% і досяг 21,95 тис. грн., що свідчить про підвищення ефективності землекористування. Водночас фондівдача, зросла на 19,6% - з 2,0 до 2,4 грн. Незважаючи на певне скорочення чисельності працівників, господарству вдалося досягти зростання продуктивності праці та підвищити віддачу від використання основних засобів і сільськогосподарських угідь. Це є свідченням оптимізації виробничих процесів та раціональнішого використання наявних ресурсів. Зменшення прибутку в 2024 році на 37,1% та грошових надходжень від реалізації продукції на 14,9% свідчить про зниження фінансової стійкості підприємства, що зумовлено несприятливими ринковими та природно-кліматичними умовами.

В зв'язку з нерівномірним коливанням рівня рентабельності протягом останніх 3-х років, проведемо його аналітичне вирівнювання, щоб визначити тенденції зміни даного показника а перспективу (рис. 2.1).

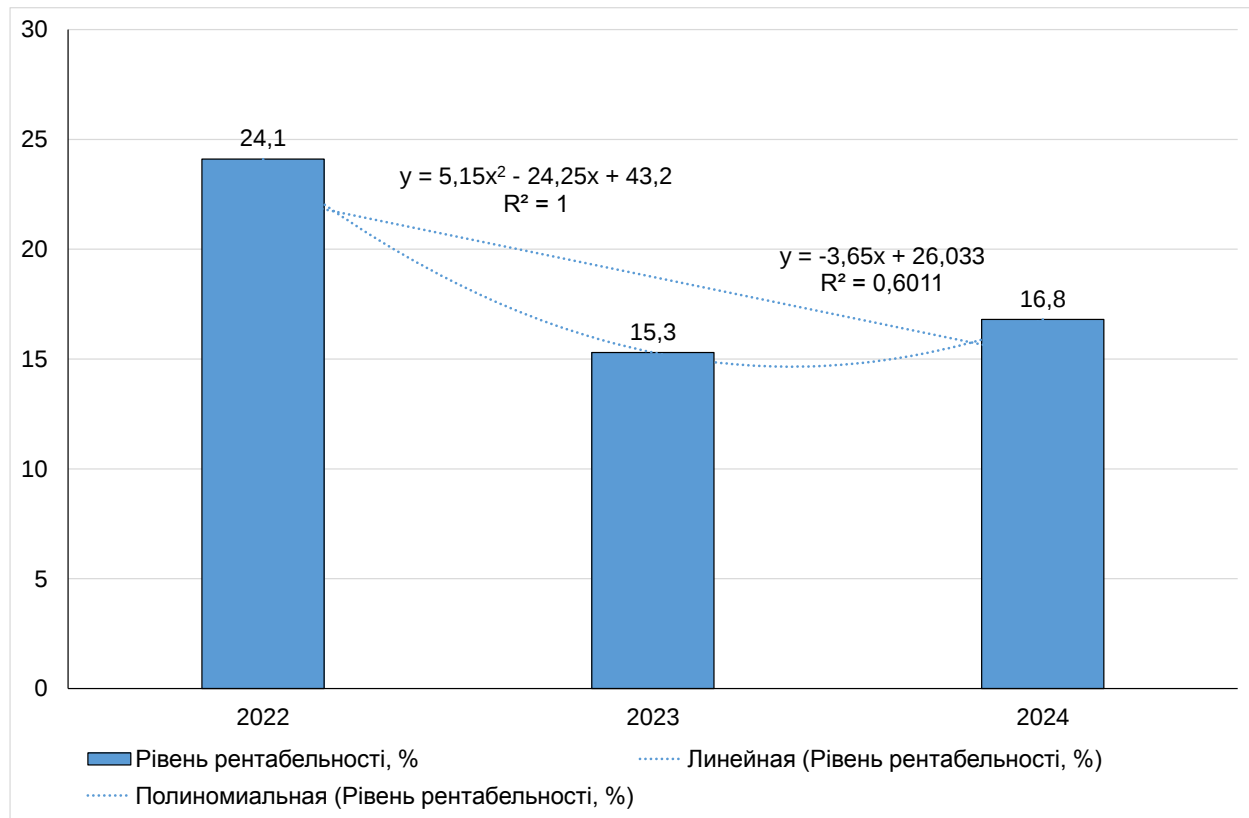


Рис. 2.1. Аналітичне вирівнювання рівня рентабельності за 2022-2024 рр.

Хоча рівень рентабельності дещо підвищився у порівнянні з попереднім роком, він залишився суттєво нижчим за рівень 2022 року на 7,3 в.п., є негативною тенденцією та свідчить про наявність резервів для подальшого підвищення економічної ефективності фермерського господарства.

В результаті трендового аналізу отримано лінійне та поліноміальне другого ступеня. Лінійне рівняння має вигляд: $y_t = 26,033 - 3,65t$, з коефіцієнтом детермінації $R^2 = 0,6011$. Це свідчить про наявність загальної тенденції до зниження рентабельності протягом останніх 3-х років, проте модель не є повністю надійною, оскільки пояснює лише близько 60,0% змін значення. Лінійне наближення недостатньо точно описує зміну показника у 2024 р., де зафіксовано зростання.

Крива рівняння параболічного тренду відображає спочатку зниження рівня рентабельності, а потім її часткове зростання, що є більш реалістичним сценарієм динаміки в короткостроковій перспективі. Така модель дає змогу

точніше інтерпретувати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на зміну фінансових результатів підприємства.

Загалом аналіз підтверджує, що підприємство у 2023 році стикнулося з певними труднощами, які зумовили зниження показника рентабельності, проте у 2024 р. спостерігається позитивна тенденція. Поліноміальна модель краще відображає реальну зміну показника та може бути використана для прогнозування на найближчі два роки.

2.2. Оцінка діючої маркетингової стратегії підприємства

Формування та реалізація стратегії є критично важливими чинниками для забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності фермерського господарства, особливо в умовах динамічного середовища аграрного ринку. У цьому контексті розглянемо основні характеристики чинної системи стратегічного управління С(Ф)Г «Аліна». До основних стратегічних цілей підприємства належать:

- зростання економічної результативності виробничих процесів;
- урізноманітнення асортименту продукції;
- освоєння нових збутових ринків;
- зміцнення здатності підприємства протистояти ризикам;
- покращення ефективності праці персоналу.

Стратегічні пріоритети фермерського господарства мають прикладну спрямованість, що узгоджується з підходами операційного та функціонального стратегічних рівнів, проте потребують більш чіткого формалізованого закріплення в офіційних документах та внутрішній комунікаційній політиці (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Стратегічні орієнтири С(Ф)Г «Аліна»

Елемент стратегічного	Формулювання / Характеристика	Примітка
-----------------------	-------------------------------	----------

управління		
Місія	забезпечувати стабільне вирощування високоякісної сільськогосподарської продукції на основі відповідального ставлення до земельних угідь, впровадження сучасних агротехнологій і сталого розвитку, задовольняючи потреби споживачів та сприяючи добробуту громади	Задекларована, але не формалізована
Бачення	Бути конкурентоспроможним, адаптивним до змін клімату та ринку, відомим у регіоні завдяки інноваційності, високій якості продукції та ефективному використанню ресурсів	Потребує конкретизації
Стратегічні цілі	Збільшення валового доходу на 20% протягом 3 років за рахунок розширення асортименту та підвищення врожайності; Диверсифікація виробництва: впровадження щонайменше 2 нових культур до 2026 року; Розширення каналів збуту; Запровадження системи кліматичних ризиків та страхування посівів до 2026 року.	Частково реалізуються, не системно
Стратегічний рівень	Операційний та бізнес-рівень (рішення приймаються власником із залученням консультантів, акцент на середньостроковому та тактичному плануванні)	Орієнтація на поточну діяльність
Періодичність перегляду цілей	Щорічно - з урахуванням: агрокліматичних змін; ринкових коливань; фінансових результатів; технологічного розвитку	Реактивний підхід

Аналіз стратегічних орієнтирів С(Ф)Г «Аліна» свідчить про наявність базових засад стратегічного управління, що формуються здебільшого на рівні операційного та бізнес-планування.

Місія підприємства сформульована, однак наразі не має чіткого відображення у внутрішній документації, що обмежує її інтеграцію в управлінську практику. Бачення розвитку господарства визначено на загальному рівні та потребує подальшої конкретизації для формування чітких напрямів довгострокового зростання.

Наявні стратегічні цілі, хоч і відповідають потребам адаптації до зовнішніх викликів, реалізуються фрагментарно, без системного супроводу та механізмів контролю. Переважає орієнтація на поточні завдання, що зумовлено вибором операційного рівня управління. Періодичність перегляду цілей є реактивною - залежить переважно від зовнішніх змін, а не від наперед визначених стратегічних етапів розвитку.

У фермерському господарстві діюча маркетингова стратегія формується навколо кількох ключових напрямів: асортиментної політики, цінового позиціонування, каналів збуту, маркетингових комунікацій та оцінки ефективності.

Розглянемо кожен із цих компонентів у контексті їхньої відповідності цілям фермерського господарства, стійкості до змін ринкової ситуації та потенційних резервів розвитку.

Перш за все, асортимент продукції відображає чітку орієнтацію підприємства на зернових культурах (рис. 2.2).

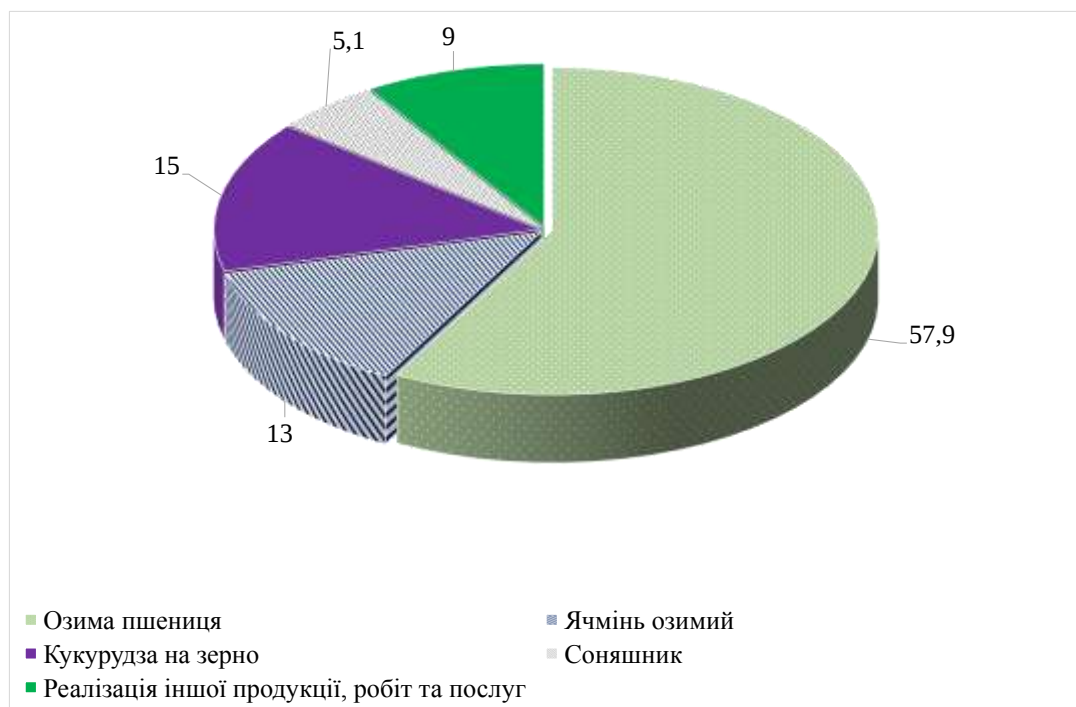


Рис. 2.2. Структура грошових надходжень в С(Ф)Г «Аліна» в 2024 р., %

З рис. 2.2, ми бачимо, що найбільша питома вага виручки від реалізації в 2024 р. припадає на озиму пшеницю – 57,9%, а найменша – 5,1% на соняшник. В цілому зернові займають 86,0% усіх грошових надходжень, отже ми можемо зробити висновки, що спеціалізація господарства в 2024 році – зернова.

Структура доходу за 2024 р. демонструє, що 86 % надходжень надходить від зернових, у тому числі 62,0% формується пшеницею та

ячменем, 15 % – кукурудзою, тоді як частка соняшнику – лише 5 % через несприятливі погодні умови. Така асортиментна спрямованість у найближчій перспективі забезпечує стабільність реалізації, але створює ризик концентрації. Це особливо актуально в умовах кліматичної нестабільності – наприклад, засуха 2024 р. призвела до майже повної втрати врожаю соняшнику і зниження виручки від нього на 78,7 % порівняно з 2022 р. Отже, поточна стратегія не враховує достатньо механізмів диверсифікації, що залишає господарство вразливим до кліматичних ризиків.

Цінова політика в С(Ф)Г «Аліна» формується відповідно до розрахунків прямої та непрямой собівартості, маркетингової складової та очікуваної маржі. Наприклад, ціна за 1 т озимої пшениці встановлена на рівні 9775 грн., що покриває витрати та забезпечує прибутковість у стандартних умовах. Проте, суттєве зростання витрат на логістику, енергоносії чи сертифікацію (що вже простежується в аналізованому періоді) призводить до суттєвого скорочення прибутку. Результатом стало скорочення загального доходу господарства на 14,9 % і зниження рентабельності з 24,1 % у 2022 до 16,8 % у 2023 р. і знову до нижчого рівня у 2024 р. Поточна цінова стратегія обирає стратегію «витрати +прибуток» без врахування впливу інших можливих витрат, що вимагає введення гнучких механізмів коригування ціни на 1 т продукції та перегляду структури витрат.

Щодо каналів збуту, фермерське господарство використовує традиційну мережу – прямий збут переробникам, співпрацю з трейдерами, іноді альтернативні канали (спецпродажі, кооперація). Відсутність чітко сформованих каналів збуту з потенціалом їх розширення є недоліком маркетингової стратегії фермерського господарства.

На підприємстві спостерігається відсутність систематичного маркетингового комунікаційного плану, включно з цифровим просуванням, SEO, SMM чи контент-маркетингом, що обмежує можливості інформування споживачів аграрного ринку про пропозицію фермерського господарства.

Оцінка ефективності реалізації маркетингової стратегії ведеться через фінансові показники, ключових показників ефективності по збуту, рівню рентабельності, а також моніторинг наслідків природно -кліматичних факторів. Проте самі ключові показники ефективності носять переважно фінансовий характер, без комплексної системи вимірювань комунікаційної ефективності та задоволеності клієнтів. Наприклад, суттєві витрати, які понесло господарство від соняшнику – критично важливе свідчення кліматичного ризику, але методи управління цим ризиком у стратегічному плані практично відсутні.

Для структурованої оцінки доцільно звести дані за складовими маркетингової стратегії фермерського господарства в узагальнену таблицю (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз ефективності ключових компонентів маркетингової стратегії фермерського господарства

Компонент стратегії	Поточний стан	Рівень ефективності	Рекомендації
Асортиментна політика	Фокус на зернових; мало диверсифікації	Середній– високий	Ввести культури з низькою метеочутливістю, альтернативні високодохідні культури
Цінова політика	Витрати + маржа; стабільна ціна	Середній	Впровадити динамічні індекси цін, захист від підвищення витрат
Канали збуту	Традиційні; мало інновацій	Середній	Розвивати прямий експорт, B2C-канали, преміальний сегмент
Комунікації	Ризиковані, несистемні	Низький	Сформувати комунікаційний план;

			SEO/SMM/PR; брендинг
Моніторинг KPI	Фінансові KPI, слабкий клієнтський вимір	Середній	Додати Customer Satisfaction, NPS, аналітику продажів
Управління ризиками	Реактивне, без превентивної логіки	Низький	Встановити систему хеджування, страховки, альтернативних культур

В результаті аналізу ключових складових маркетингової стратегії С(Ф)Г «Аліна» були виявлені як сильні сторони, так і наявні проблеми, які стримують її ефективність.

Найвищий рівень ефективності демонструє асортиментна політика, яка базується на стабільному виробництві зернових культур, однак потребує диверсифікації з урахуванням кліматичних ризиків та ринкових змін. Також протягом останніх років спостерігається відносна стабільність показників собівартості та рентабельності, що свідчить про ефективне управління витратами та збереження економічної стійкості виробництва в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

Цінова стратегія, хоча й забезпечує базову прибутковість, має обмежену гнучкість і потребує запровадження механізмів адаптивного ціноутворення. Канали збуту характеризуються помірною ефективністю, але не охоплюють можливості зростання через B2C ринок або прямий експорт.

В маркетингових комунікаціях спостерігається відсутність системності, низька активність у цифровому середовищі та відсутність брендингу створюють ризики втрати ринкової впізнаваності. Моніторинг ключових показників ефективності в господарстві орієнтований переважно на фінансові метрики, що обмежує глибину аналізу та не дає повної картини взаємодії з клієнтом. Управління ризиками загалом носить реактивний

характер, а відсутність стратегічного планування у цій сфері послаблює гнучкість та адаптивність підприємства.

Загалом поточна маркетингова стратегія забезпечує базовий рівень стабільності, але потребує розвитку в напрямку адаптивності, диверсифікації та модернізації управлінських інструментів. Урахування вищезазначених рекомендацій дасть можливість підвищити довгострокову стійкість та конкурентоздатність фермерського господарства, особливо в умовах загострення кліматичних, економічних і геополітичних ризиків.

Для оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування фермерського господарства доцільно провести PESTEL-аналіз. Використовуючи цей метод можна оцінити зовнішнє середовище підприємства за основними макрофакторами: політичними, економічними, соціальними, технологічними, екологічними та правовими. Для кожної групи факторів було визначено силу їх впливу на діяльність С(Ф)Г «Аліна» за п'ятибальною шкалою, де 1 – дуже слабкий вплив, а 5 – дуже сильний вплив(табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**PESTEL-аналіз зовнішніх чинників, що впливають на функціонування
С(Ф)Г «Аліна»**

Група факторів	Конкретні фактори	Бал	Сума балів
Політичні	Воєнна ситуація в країні	5	12
	Державна підтримка агросектору	3	
	Зміни в аграрному законодавстві	4	
Економічні	Високий рівень інфляції	4	16
	Коливання цін на сільськогосподарську продукцію	5	
	Ускладнення транспортної логістики через воєнні дії	3	
	Зміни в податковому законодавстві	4	
Соціальні	Скорочення сільського населення	4	10
	Старіння кадрів	3	
	Зростання попиту на органічну продукцію	3	
Технологічні	Висока вартість технічного обладнання	3	10
	ІТ-інновації в аграрній сфері	4	
	Стрімкий розвиток цифрових		

	технологій	3	
Екологічні	Засухи та зміни клімату	5	9
	Вимоги до сталого виробництва	4	
Правові	Зміни в законодавстві щодо землекористування	4	7
	Регулювання використання засобів захисту рослин	3	

Дослідження зовнішніх чинників впливу за допомогою методу PESTEL для С(Ф)Г «Аліна» дозволив визначити пріоритетні зовнішні впливи, які мають найбільше значення для поточної та стратегічної діяльності підприємства. Найвищу сумарну оцінку отримали економічні фактори (16 балів), що свідчить про їхню критичну важливість. Основними детермінантами цієї групи є висока інфляція, нестабільність цін на аграрну продукцію, доступність фінансування та зміни в податковому законодавстві. Саме ці елементи безпосередньо впливають на фінансову стійкість підприємства, рівень прибутковості та інвестиційну активність.

На другому місці за силою впливу знаходяться політичні фактори (12 балів), зокрема військовий стан в країні та законодавчі зміни у сфері агрополітики. Ці обставини формують високий рівень невизначеності та ризиків, що вимагає адаптивності в управлінських рішеннях.

Дещо менший, але суттєвий вплив здійснюють соціальні та технологічні фактори (по 10 балів). Вони вказують на потребу реагування підприємства на зміни в демографічній структурі сільського населення, зростаючий попит на органічну продукцію та необхідність впровадження інноваційних рішень для підвищення конкурентоспроможності.

Екологічні фактори (9 балів), такі як засухи та вимоги до сталого землекористування, також залишаються важливим елементом оцінювання впливу зовнішнього середовища, особливо в контексті зростання екологічної відповідальності. Найменший вплив зафіксовано для правових факторів (7 балів), однак і вони не повинні ігноруватися, оскільки стосуються базових умов функціонування підприємства в аграрному секторі.

Таким чином, загальна оцінка показує, що підприємству необхідно зосередитися на економічній адаптації, політичній гнучкості та технологічній модернізації, з урахуванням екологічної та соціальної чутливості, а також юридичної відповідності до чинного законодавства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Розробка пропозицій щодо вдосконалення управління маркетинговою стратегією господарства

У сучасних умовах ведення аграрного бізнесу фермерські господарства змушені долати низку викликів, серед яких слід відзначити: нестабільність ринку, обмеженість у фінансуванні, значне зношення виробничих потужностей та недостатнє впровадження передових технологічних рішень. [31]. Ці фактори знижують ефективність виробництва та обмежують можливості для подальшого розвитку аграрних підприємств. Тому, стратегічне планування та впровадження ефективних управлінських рішень стають ключовими елементами успішного їх функціонування [34].

У процесі розробки стратегічних рішень доцільно проводити всебічне вивчення внутрішнього стану підприємства та здійснювати аналіз чинників, що впливають на його діяльність ззовні. Такий підхід дозволяє об'єктивно оцінити наявні ресурси, рівень професійної підготовки працівників, технічне оснащення, а також виявити зовнішні обмеження та перспективи розвитку.

Наприклад, за умови наявності висококваліфікованого персоналу та сприятливих природних умов, але при браку фінансових ресурсів, доцільно зосередити зусилля на пошуку джерел фінансування, залученні партнерів та ефективнішому використанні доступних можливостей. Іншим важливим аспектом є впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси. Зокрема, застосування сучасних методів обробітку ґрунту, використання високопродуктивних сортів культур, впровадження систем точного землеробства та автоматизації виробничих процесів сприяє підвищенню

врожайності та зниженню витрат. Такі заходи дозволяють фермерським господарствам ефективніше використовувати наявні ресурси та адаптуватися до змін кліматичних умов [34].

Крім того, стратегічні рішення повинні включати розвиток маркетингової діяльності. Формування бренду господарства, розширення каналів збуту, участь у ярмарках та виставках, а також активна присутність у цифровому просторі сприяють підвищенню впізнаваності продукції та розширенню ринків збуту. Важливо також налагодити зворотний зв'язок із споживачами для врахування їхніх потреб та вподобань у процесі виробництва.

Фінансове планування та управління ризиками є невід'ємною частиною стратегічного управління. Розробка фінансових стратегій, що включають бюджетування, аналіз витрат та доходів, а також створення резервних фондів, дозволяє забезпечити фінансову стабільність господарства. Управління ризиками передбачає ідентифікацію потенційних загроз, оцінку їхнього впливу та розробку заходів щодо їх мінімізації [26].

Також важливою є кадрова політика. Підвищення кваліфікації працівників, мотивація персоналу та створення сприятливих умов праці сприяють підвищенню продуктивності та зниженню плинності кадрів. Інвестування в людський капітал є довгостроковою стратегією, що забезпечує стабільний розвиток господарства.

З метою комплексного вивчення як зовнішнього, так і внутрішнього середовища що впливає на діяльність фермерського господарства доцільно застосовувати інструмент стратегічного аналізу – SWOT-аналіз [32]. Отримані в результаті SWOT-аналізу дані є основою для формування стратегічних управлінських рішень та розробки ефективної політики маркетингової стратегії ефективного розвитку господарства. Застосування цього методу дає можливість структуровано оцінити переваги і недоліки суб'єкта господарювання, а також окреслити зовнішні можливості та ризики, що впливають на його ринкову позицію. У цьому контексті доцільним є

аналіз як зовнішнього середовища, в якому функціонує фермерське господарство, так і його внутрішнього потенціалу.

Проведемо оцінювання сильних і слабких сторін селянського (фермерського) господарства «Аліна», а також ідентифікуємо можливості і загрози щодо його подальшого розвитку за допомогою SWOT-аналізу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для С(Ф)Г

Аліна

Внутрішнє середовище Зовнішнє середовище		Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
		Вдале територіальне місце розташування Рациональне використання земельних ресурсів Зростання продуктивності праці Ефективне використання основного капіталу Високий рівень мотивації працівників Налагоджені партнерські зв'язки з постачальниками та покупцями Чітко визначені стратегічні цілі	Низький рівень диверсифікації продукції Невеликі площі оброблюваних земель Відсутність кваліфікованого фахівця з менеджменту Низька впізнаваність підприємства на ринку Недостатня гнучкість управлінських рішень Відсутність формалізованої стратегії: місія та бачення не закріплені документально
Можливості (O)	Розширення ринків збуту Впровадження сучасних агротехнологій Впровадження альтернативних, стійких до клімату культур Цифровізація бізнес-процесів, зокрема створення веб-сайту або використання платформ електронної торгівлі Кооперація з іншими сільськогосподарськими виробниками,	Стратегія SO Використання ресурсозберігаючих технологій в галузі рослинництва призведе до підвищення врожайності культур та скорочення виробничих витрат	Стратегія WO Введення в штат фермерського господарства спеціаліста з менеджменту

Продовження табл. 3.1

Загрози (Т)	Велика кількість конкурентів в галузі Нестабільна воєнно-політична ситуація Втрата територій та мінування земельних угідь Зростання вартості енергоносіїв Інформаційна ізоляція та низький рівень комунікації з міжнародними партнерами Скорочення сільського населення та старіння кадрів	Стратегія ST Розробка адаптивної стратегії швидкого реагування на зміни з боку зовнішнього середовища	Стратегія WT Формування конкурентної стратегії для підвищення конкурентоздатності підприємства
-------------	---	---	--

Проведений SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал та зовнішні загрози, що впливають на розвиток С(Ф)Г «Аліна» у сучасних ринкових умовах. Серед ключових сильних сторін господарства слід виділити вигідне географічне положення, що сприяє зручній логістиці постачання ресурсів та реалізації сільськогосподарської продукції; ефективне використання земельних ресурсів та стабільність зернової спеціалізації. Працівники господарства демонструють високий рівень мотивації та відповідальності, що позитивно впливає на рівень продуктивності праці.

Господарство також має налагоджені партнерські зв'язки з постачальниками та покупцями, що забезпечує стабільність виробничо-збутових процесів навіть у кризових умовах. Окрім того, використання локальних ресурсів та орієнтація на регіональні ринки зменшують залежність від зовнішніх постачань і сприяють підвищенню ефективності виробництва.

Ці чинники забезпечують господарству певну стійкість і базовий рівень фінансової стабільності навіть в умовах зниження рентабельності.

Незважаючи на наявність сильних позицій, фермерське господарство має низку внутрішніх обмежень, які стримують його подальший розвиток і вимагають стратегічного перегляду.

Однією з головних проблем є обмежений обсяг виробництва, що не дозволяє повною мірою задовольняти попит або масштабувати збут на більші ринки. Це, у свою чергу, знижує рівень доходів і обмежує інвестиційні можливості. Ще однією істотною слабкістю є невеликі площі оброблюваних земель, що зменшує потенціал аграрного виробництва і ускладнює впровадження деяких агро-технологій, які ефективні на більших угіддях.

Недостатній рівень адаптивних механізмів ціноутворення, недостатній аналіз клієнтського досвіду та застаріла система збуту можуть обмежити можливості підприємства в умовах наростаючих змін.

Відсутність професійного управлінського персоналу, зокрема спеціаліста з менеджменту, негативно впливає на організацію внутрішніх процесів, планування та контроль. Через це господарство не в змозі швидко та ефективно приймати стратегічні рішення. Крім того, недостатній рівень знань у сфері сучасного менеджменту та стратегічного планування знижує ефективність управління підприємством і ускладнює адаптацію до змін ринкового середовища.

В умовах військового стану фермерське господарство має обмежений доступ до джерел фінансування, що ускладнює модернізацію техніки та впровадження інновацій. Сезонність виробництва, призводить до нерівномірного завантаження ресурсів і нестабільних доходів упродовж року.

С(ФГ) Аліна має низку перспективних можливостей, які за належної реалізації здатні забезпечити його стабільне зростання та конкурентоспроможність. Однією з таких можливостей є розширення ринків збуту шляхом виходу на нові регіональні або нішеві сегменти. Це дає змогу не лише збільшити обсяги реалізації, а й зміцнити репутацію бренду серед цільової аудиторії. Також господарство має потенціал для впровадження сучасних агротехнологій, таких як крапельне зрошення, біологічний захист рослин, цифровий моніторинг полів (agtech). Це дозволяє підвищити ефективність виробництва та скоротити витрати.

Суттєвим резервом є можливість залучення фінансування через державні програми підтримки, гранти або міжнародні проєкти, що спрямовані на розвиток малого й середнього бізнесу в аграрній сфері, зокрема в умовах відновлення після війни. Значний потенціал має цифровізація бізнес-процесів, зокрема створення веб-сайту або використання платформ електронної торгівлі для прямого продажу продукції кінцевим споживачам. Це дозволяє скоротити ланцюг постачання і збільшити прибутковість.

Ще однією важливою можливістю є кооперація з іншими сільськогосподарськими виробниками, що дозволяє оптимізувати логістику, спільно закуповувати ресурси та реалізовувати продукцію у більших обсягах.

Серед загроз слід відзначити високий рівень інфляції, загострення геополітичної ситуації, демографічні зміни в сільській місцевості, нестабільність податкового та аграрного законодавства. У сукупності ці фактори створюють потребу в гнучкій та адаптивній стратегії, що поєднує інноваційні, організаційні та фінансові інструменти.

Отже, для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкості С(Ф)Г «Аліна» доцільно:

- сформувати чітку маркетингову та загальну бізнес-стратегію;
- зміцнити антикризове планування;
- активізувати цифрову трансформацію підприємства;
- впровадити диверсифікацію культури і каналів збуту;
- системно досліджувати клієнтські індикатори та ризики.

Усі перелічені аспекти потребують системного підходу до удосконалення управління маркетингових стратегіями фермерського господарства.

У цьому контексті важливо не лише вдосконалювати загальні підходи до стратегічного планування, але й детально проаналізувати поточну товарну структуру підприємства. Ретельна оцінка позиціонування кожного виду продукції дає змогу виявити найбільш перспективні напрямки розвитку,

визначити товари-лідери та виявити продукцію, що потребує оптимізації або виведення з виробничого портфеля. З цією метою використаємо інструментарій стратегічного аналізу – матрицю БКГ, яка ґрунтується на таких критеріях, як частка кожного виду продукції у загальному обсязі реалізації (%) та темп приросту обсягів збуту за аналізований період. Вихідні показники для побудови матриці наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Ключові дані для стратегічного позиціювання товарного портфелю фермерського господарства за методом БКГ

Вид продукції	2022 р., тис. грн.	2024 р., тис. грн.	Питома вага продукції в валовому доході господарства, %	Темп приросту, %
Озима пшениця	678,9	634,1	57,9	93,4
Ячмінь озимий	93,7	142,7	13,0	152,3
Кукурудза на зерно	123,2	164,3	15,0	133,4
Соняшник	259,6	55,4	5,1	21,3
Інша продукція	131,3	98,2	9,0	74,8
Всього по господарству	1286,7	1094,7	100,0	85,1

Аналіз товарного портфеля фермерського господарства «Аліна» за допомогою матриці БКГ дає змогу візуалізувати стратегічне положення кожної товарної позиції відповідно до її ринкової частки (питомої ваги у загальному доході) та темпу приросту виручки у 2024 р. порівняно з 2022 р. Побудуємо матрицю за двома показниками: частка продукції у загальному збуті у 2024 р. та темп зростання обсягу збуту (рис. 3.1).

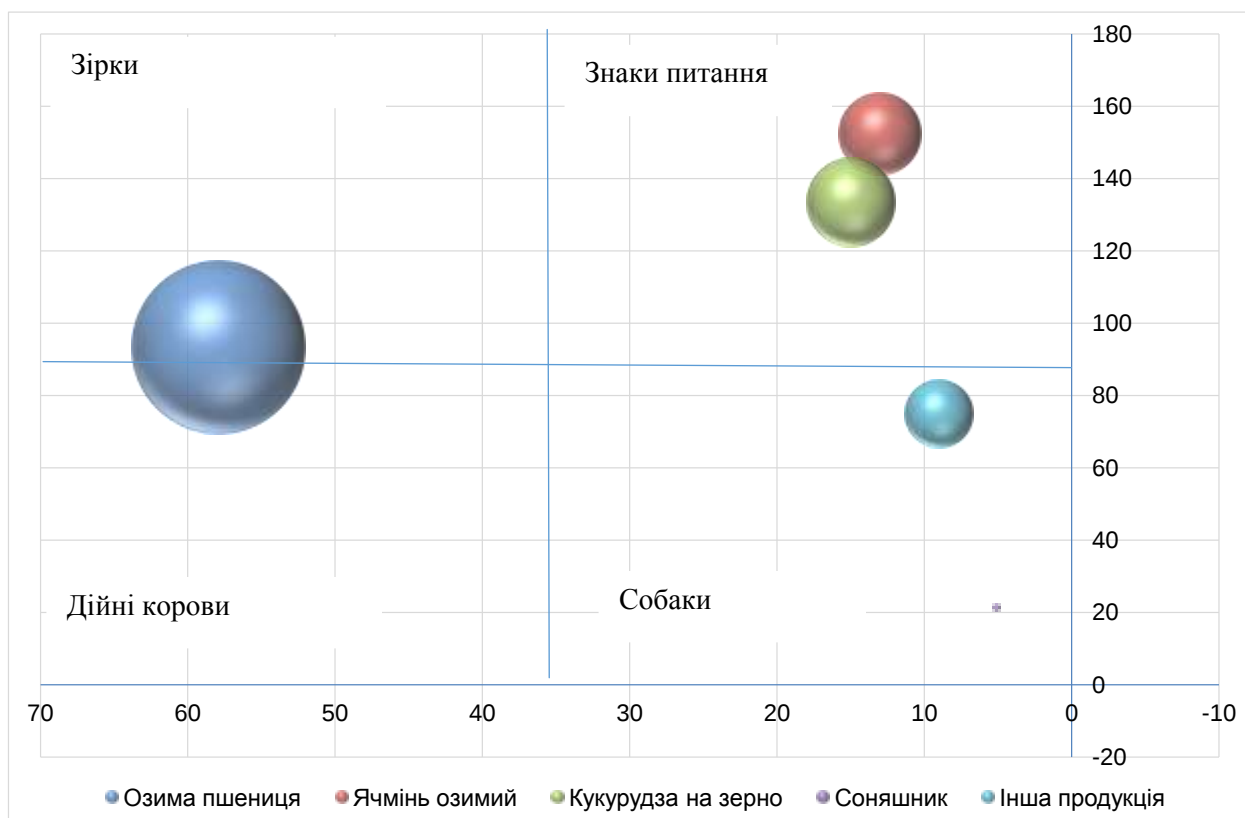


Рис. 3.1. – Матриця БКГ товарного портфелю С(Φ)Г «Аліна»

Згідно з отриманими результатами, продукцію можна умовно класифікувати за чотирма стратегічними категоріями:

Озима пшениця потрапила одночасно в два сектори матриці БКГ - Зірки та Дійні корови, це означає, що цей вид продукції має високу частку в загальному доході (понад 55,0%) при зниженні темпу зростання (на 6,6%) і забезпечує підприємство найбільшою виручкою від реалізації. однак потребує оптимізації витрат і поступової диверсифікації.

Ячмінь озимий та кукурудза на зерно потрапили в сектор «Знаки питання» і демонструють високі темпи приросту збуту (+52,3% і +33,4% відповідно) при не високій питомій вазі в загальній виручці. Ці культури є стратегічно перспективними й заслуговують на збільшення інвестицій, бо в подальшому вони можуть перейти в сектор «Зірки».

Соняшник потрапив в сектор «Собаки», що характеризується різким спадом обсягів реалізації (–78,7%) та зниженням частки в доході до 5,1%. Такий стан викликаний впливом природно-кліматичних умов, та як наслідок низьким рівнем урожайності соняшника в 2024 році. Даний вид продукції потребує перегляду доцільності подальшого його виробництва. Також в цей секторі ми бачимо і іншу продукцію, яка має незначну частку (9,0%) та від’ємний темп зростання (–25,2%). Необхідно здійснити додатковий аналіз її економічної ефективності та доцільності подальшого виробництва.

Отже, для удосконалення товарного портфеля ми рекомендуємо наступні стратегії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Рекомендовані стратегії удосконалення товарного портфеля С(Ф)Г
«Аліна»**

Категорія (за БКГ)	Продукція	Рекомендовані стратегії
Дійні корови	Озима пшениця	Оптимізація витрат; підтримка рівня прибутковості
Знаки питання	Ячмінь озимий, кукурудза на зерно	Збільшення інвестицій; розширення площ посіву; маркетингова підтримка; моніторинг динаміки розвитку
Собаки	Соняшник	Скорочення обсягів виробництва; оцінка альтернатив; страхування врожаю
Собаки	Інша продукція	Детальний економічний аналіз; визначення доцільності подальшого виробництва; можливе перепрофілювання

Для підвищення ефективності господарської діяльності фермерського господарства та його стратегічного розвитку рекомендовано:

1. Диверсифікація асортименту – введення в товарних портфель господарства сільськогосподарських культур з меншою варіативністю врожайності та потенціалом поєднання з преміум-ринками (наприклад, бобові, ріпак, еко-зерно).

2. Гнучке ціноутворення, прив'язане до змін витрат або ринку (цінова дискримінація, стратегія проникнення).

3. Розширення каналів продажу, включно з експортом та форматами B2C (онлайн-продажі, фермерські ярмарки).

4. Запровадження розрахунку ключових показників ефективності, що містить метрики ринкової активності, задоволеності клієнтів, частка повторних продажів, digital-охоплення.

5. Система управління ризиками, що враховує як кліматичні (страхування, покращення агротехнічних практик, диверсифікація), так і ринкові чинники (хеджування, довгострокові контракти).

6. З метою підвищення продажів, приваблення споживачів і просування бренду фермерське господарство може скористатися широким спектром цифрових маркетингових інструментів (рис. 3.2).

Маркетинговий інструмент	Характеристика
брендінг і позиціонування	розробка сильного бренду може допомогти фермерському господарству виокремитися на ринку, покращити імідж і сприйняття споживачів, підсилити довіру покупців і забезпечити їх лояльність
цифрова реклама	це контекстна реклама, банери, реклама в соціальних мережах тощо
соціальні медіа (соціальні мережі та месенджери)	є потужним інструментом для агробізнесу, оскільки дозволяють зв'язуватися з власною цільовою аудиторією, презентувати товари, інформувати учасників ринку, взаємодіяти з клієнтами та підвищувати впізнаваність бренду
контент-маркетинг	створення цікавого та корисного контенту, такого як статті, відео та інфографіка, може привернути увагу цільової аудиторії та зміцнити позиції фермерського господарства на ринку

Рис. 3.2. Цифрові маркетингові інструменти як елемент реалізації стратегічної моделі розвитку С(Ф)Г «Аліна»

Запропоновані організаційно-економічні заходи спрямовані на підвищення адаптивності фермерського господарства до сучасних ринкових умов, оптимізацію виробничо-збутових процесів та стратегічне зростання. Комплексний підхід, що поєднує диверсифікацію продукції, розширення збутових каналів, цифровізацію маркетингу, системне управління ризиками та впровадження KPI-орієнтованого менеджменту, дає змогу значно зміцнити ринкові позиції фермерського господарства.

Таким чином, реалізація зазначених заходів дозволить С(Ф)Г «Аліна» не лише покращити економічні результати діяльності, але й сформувати довгострокову конкурентну перевагу. Поєднання традиційних аграрних практик з сучасними маркетинговими інструментами забезпечить сталість розвитку підприємства, зростання впізнаваності бренду та розширення клієнтської бази на внутрішньому ринку.

3.2. Організаційно-економічні заходи впровадження маркетингових стратегій в діяльність фермерського господарства

На основі проведеного стратегічного аналізу та ідентифікації сильних і слабких сторін фермерського господарства «Аліна», необхідно сформулювати конкретні напрями вдосконалення маркетингових стратегій, які потребують практичної реалізації через систему організаційно-економічних заходів. Їхня ефективність визначатиметься не лише правильністю обраного стратегічного напрямку, але й здатністю господарства створити належні умови для впровадження змін, мобілізувати внутрішні ресурси, залучити зовнішню підтримку, а також забезпечити постійний контроль і адаптацію процесів.

Маркетингова стратегія повинна виступати інтегрованим інструментом, що дозволить узгодити цілі підприємства з ринковими

можливостями та трансформувати їх у конкретні дії щодо продукту, ціни, просування та каналів збуту.

Наразі використовувана в фермерському господарстві система менеджменту маркетингових стратегій не відповідає сучасним вимогам щодо гнучкості, передбачуваності дій та узгодженості управлінських процесів, що особливо критично в умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища.

Становлення зовнішніх умов функціонування фермерського господарства відбувається під значним впливом чинників, виявлених у межах проведеного PESTEL-аналізу. Зокрема, високий рівень інфляції, коливання ціна на сільськогосподарську продукцію, ускладнення транспортної логістики через воєнні дії та зміни в податковому законодавстві створюють істотні загрози стабільності виробничо-господарської діяльності підприємства. Крім того, загострюються регуляторні вимоги в екологічній сфері та щодо умов вирощування зернових культур, що актуалізує потребу в модернізації технічної бази та технологій фермерських господарств.

Відсутність системної та своєчасної реакції на зовнішні виклики негативно впливає на конкурентні позиції фермерського господарства, погіршує взаємодію з ключовими партнерами й постачальниками, а також підриває довіру з боку споживачів. Це підкреслює важливість впровадження проактивної моделі стратегічного управління, яка не лише реагує на зміни, але й передбачає їх розвиток та формує адаптивні сценарії подальших дій.

Аналіз внутрішнього середовища засвідчив, що стратегічне управління на підприємстві здійснюється фрагментарно, без належної координації між структурними елементами, за відсутності формалізованих процедур планування, реалізації та моніторингу. Підприємство не має централізованої стратегічної одиниці, а процес прийняття рішень базується переважно на ситуативних, короткострокових рішеннях. Також спостерігається обмежене або епізодичне використання таких аналітичних інструментів, як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, що ускладнює обґрунтування управлінських рішень.

Подібна непослідовність простежується й в організаційній культурі фермерського господарства: стратегічні цілі не сприймаються робітниками як об'єднувальний елемент, що обмежує залучення працівників до процесів трансформації та знижує рівень внутрішньої мотивації.

У разі збереження чинної моделі стратегічного управління підприємство може зіштовхнутись із низкою суттєвих негативних наслідків:

- зменшення конкурентних переваг через відсутність стратегічної візії і затримки у прийнятті рішень;
- втрата ділових партнерів і клієнтів, що обирають підприємства зі стабільною та передбачуваною політикою розвитку;
- неефективне використання ресурсів через відсутність стратегічних пріоритетів у розподілі інвестицій;
- зниження інвестиційної привабливості підприємства в очах потенційних інвесторів;
- підвищення ризиків унаслідок неготовності до коливань у макроекономічному середовищі.

Таким чином, необхідність трансформації стратегічного управління зумовлена не лише виявленими недоліками, але й потребою в активному використанні внутрішнього потенціалу підприємства. Перехід до системної, чітко структурованої моделі стратегічного менеджменту сприятиме не лише оптимізації управлінських рішень, але й забезпеченню стабільного та динамічного розвитку С(Ф)Г «Аліна» у складних економічних умовах.

Після глибокого аналізу проблем чинної моделі управління перед підприємством постає завдання розроблення нового концептуального підходу до формування маркетингової стратегії. Такий підхід повинен враховувати як зовнішні загрози, так і внутрішні ресурси, забезпечуючи узгодженість дій та адаптивність до змін. В основі модернізації має лежати створення стратегічної архітектури підприємства, яка стане основою для підвищення його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Одним із ключових кроків на цьому шляху є обґрунтування вибору найбільш доцільної моделі стратегічного управління, що відповідатиме спеціалізації господарства та викликам зовнішнього середовища. З метою прийняття обґрунтованого рішення було проаналізовано три базові підходи – адаптивний, ресурсно-орієнтований та інноваційний. Порівняльні характеристики цих моделей представлено в таблиці 3.4 з метою подальшого формування комбінованого стратегічного підходу, оптимального для умов функціонування С(Ф)Г «Аліна».

Таблиця 3.4

Порівняльна характеристика стратегічних моделей для модернізації управління ними

Критерії порівняння	Адаптивна модель	Ресурсно-орієнтована модель	Інноваційна модель
Гнучкість реагування на зовнішнє середовище	Високий	Середній	Середній
Фокус управління	Оперативні задачі та зміни ринку	Внутрішні ресурси та можливості	Розвиток та впровадження новацій
Рівень використання ресурсів	Середній	Високий	Низький
Інноваційність підходів	Низька	Середня	Висока
Рівень стратегічної передбачуваності	Низький	Середній	Високий
Ризики реалізації	Середній	Низький	Високий
Відповідність для С(Ф)Г «Аліна»	Частково придатна в умовах кризи, потребує підсилення	Ефективна для стабілізації та мобілізації потенціалу	Перспективна для зростання, але потребує інвестицій

В умовах воєнного стану, порушення традиційних логістичних ланцюгів і нестабільного ринкового попиту особливої актуальності набуває адаптивна модель стратегічного управління. Її перевагою є здатність оперативно реагувати на зовнішні зміни, що, однак, потребує постійного аналітичного супроводу та гнучкості управлінських рішень. Ресурсно-орієнтована модель, у свою чергу, спрямована на раціональне використання

внутрішніх можливостей підприємства - як матеріально-технічних, так і кадрових, забезпечуючи певну стабільність у стратегічному розвитку. Проте її слабким місцем є недостатня здатність адаптуватися до раптових змін середовища. Щодо інноваційного підходу, він орієнтований на впровадження технологічних інновацій і нових підходів до управління, однак потребує значного фінансування та висококваліфікованого персоналу, що ускладнює його застосування в умовах обмежених ресурсів. Отже, оптимальним рішенням є впровадження комбінованої моделі, яка інтегрує елементи адаптивності та ефективного використання наявних ресурсів.

На основі проведеного стратегічного аналізу та ідентифікації сильних і слабких сторін фермерського господарства «Аліна», сформульовані конкретні напрями вдосконалення маркетингових стратегій потребують практичної реалізації через систему організаційно-економічних заходів. Їхня ефективність визначатиметься не лише правильністю обраного стратегічного вектору, але й здатністю господарства створити належні умови для впровадження змін, мобілізувати внутрішні ресурси, залучити зовнішню підтримку, а також забезпечити постійний контроль і адаптацію процесів.

Першочерговим кроком у реалізації нових стратегічних орієнтирів є формалізація загальної та маркетингової стратегії підприємства. Це передбачає документальне закріплення місії, бачення, цілей, основних принципів функціонування, а також інструментів реалізації. Формування стратегічного плану з чітко визначеними пріоритетами дозволить уникнути хаотичного прийняття рішень та забезпечить послідовність у впровадженні нововведень.

У межах диверсифікації асортименту, однією з ключових стратегічних ініціатив має стати введення у виробничу структуру нових культур, що відповідають ринковому попиту та мають нижчу залежність від кліматичних умов. Йдеться про нішеві продукти з доданою вартістю – бобові, гречку, органічне зерно, ріпак, які користуються попитом на європейських ринках.

Для цього необхідно провести агрономічну експертизу та оцінити ресурсну базу для впровадження нових технологій.

Ключовою складовою реалізації нової маркетингової стратегії є зміцнення комунікаційної політики. Це передбачає створення вебсайту, сторінок у соціальних мережах, запуск цільових рекламних кампаній у Facebook, Instagram, Telegram, а також участь у професійних аграрних форумах. Для цього рекомендується створити окрему посаду або скористатись консультаційними послугами. Очікуваним результатом стане зростання впізнаваності бренду, збільшення прямих звернень клієнтів і зростання лояльності споживачів.

Особливої уваги потребує розширення каналів збуту. Підприємству слід налагодити прямі постачання через онлайн-майданчики, кооперативи, експортні ініціативи. У цьому контексті доцільно подати заявку на участь у відповідних державних програмах з підтримки збутової інфраструктури або грантових проєктах. Розвиток формату B2C-продажів потребуватиме впровадження CRM-системи, автоматизації обробки замовлень, логістики та онлайн-оплати.

Значним резервом ефективності є цифровізація бізнес-процесів. Вона передбачає впровадження систем обліку виробництва (наприклад, на базі Excel або спеціалізованих програм типу Soft.Farm), ведення бази клієнтів, моніторинг ефективності маркетингових дій, а також контроль виконання стратегічних цілей. Також необхідно організувати внутрішнє навчання персоналу щодо роботи з цими системами або залучити зовнішніх тренерів. Це дозволить знизити помилки, пришвидшити прийняття рішень і покращити аналітичну базу для управлінських рішень.

Одним з головних ризиків є нестабільність зовнішнього середовища. Тому впровадження системи управління ризиками має стати обов'язковим компонентом реалізації нової маркетингової стратегії. До ключових заходів слід віднести:

- аграрне страхування врожаю;

- укладання форвардних контрактів;
- створення альтернативних каналів постачання ресурсів;
- запровадження сценарного планування (оптимістичний, реалістичний, песимістичний сценарій).

Ще одним пріоритетом є розвиток кадрового потенціалу. Необхідно найняти фахівця з аграрного менеджменту, а також регулярно організовувати навчання персоналу з питань продажів, обслуговування клієнтів, цифрових інструментів. Для мотивації персоналу доцільно впровадити преміальну систему на основі ключових показників ефективності.

Запропоновані напрями удосконалення маркетингової стратегії фермерського господарства узагальнено у таблиці (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Основні напрями і очікувані результати вдосконалення
маркетингової стратегії фермерського господарства**

Напрямок удосконалення	Опис запропонованих заходів	Очікуваний результат
Формалізація стратегії	Розробка документованої стратегії з місією, баченням, пріоритетами та інструментами реалізації	Послідовність рішень, підвищення стратегічної керованості
Диверсифікація асортименту	Впровадження нових культур (гречка, ріпак, органічне зерно); агроекспертиза та аналіз ресурсів	Зменшення залежності від клімату, доступ до преміум-сегментів
Зміцнення комунікаційної політики	Створення сайту, ведення соціальних мереж, проведення рекламних кампаній, участь у виставках, консультації з маркетологами	Зростання впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів
Розширення каналів збуту	Налагодження B2C, експорт, електронні майданчики, впровадження CRM-системи та онлайн-оплати	Збільшення обсягів збуту, стабілізація доходів
Цифровізація бізнес-процесів	Автоматизація обліку, моніторинг показників, навчання персоналу роботі з цифровими інструментами	Зниження помилок, оперативність управлінських рішень
Управління ризиками	Страховання, форвардні контракти, альтернативна	Зменшення впливу зовнішніх загроз,

	логістика, сценарне планування	підвищення стійкості
Розвиток кадрового потенціалу	Залучення фахівця з менеджменту, внутрішнє навчання, впровадження системи мотивації	Підвищення ефективності персоналу, зростання внутрішньої мотивації

Очікувані результати впровадження запропонованих організаційно-економічних заходів включають:

- зростання обсягів реалізації продукції на 15–20% протягом двох років;
- зменшення витрат виробництва на одиницю продукції на 10–12%;
- збільшення частки інноваційної продукції у загальному товарному портфелі;
- стабілізація фінансових показників, зменшення коливань доходів між сезонами.

Отже, впровадження організаційно-економічних заходів вдосконалення маркетингових стратегій у діяльність С(Ф)Г «Аліна» дозволить суттєво підвищити його конкурентоспроможність, зміцнити ринкові позиції та сформувати стабільну базу для довгострокового розвитку в умовах ринкової та політичної невизначеності.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У межах виконаного дослідження було отримано результати, які дозволяють зробити наступні висновки:

У процесі проведеного дослідження на прикладі селянського (фермерського) господарства «Аліна» було встановлено, що в умовах сучасного ринку саме стратегічний підхід до маркетингу є ключовим інструментом забезпечення його конкурентоспроможності, адаптивності та стабільного розвитку.

Проаналізовано еволюцію поняття «стратегія», що дозволило виокремити його основні концептуальні підходи – як план дій, модель поведінки, процес адаптації та механізм узгодження ресурсів і цілей. Значну увагу приділено поняттю маркетингової стратегії, яка розглядається як комплексний багаторівневий процес, що охоплює сегментацію ринку, позиціонування товару, формування маркетингового комплексу (4P), моніторинг ефективності та адаптацію до зовнішніх змін.

Також узагальнено класифікаційні підходи до маркетингових стратегій – за критеріями попиту, етапами життєвого циклу товару, конкурентними перевагами, типом ринку тощо. Сформовано уявлення про структурну побудову стратегії, яка включає місію, бачення, цілі, шляхи реалізації й систему оцінки ефективності. Було встановлено, що ефективне стратегічне управління повинне базуватися на глибокому аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища, а також передбачати динамічну, гнучку модель прийняття рішень.

С(Ф)Г «Аліна» створене у 2001 р. і розташоване в с. Новомиколаївка Дніпровського району Дніпропетровської області. Основною сферою його діяльності є вирощування та збут зернових і технічних культур. Господарство спеціалізується на вирощуванні зернових культур, зокрема озимої пшениці, ячменю та кукурудзи, що формують до 86,0 % виручки.

Однак така модель демонструє недостатню диверсифікацію, що підвищує вразливість до кліматичних ризиків і змін кон'юнктури.

Незважаючи на зменшення загальної площі угідь, господарство демонструє позитивну динаміку ефективності землекористування та трудових ресурсів. Продуктивність праці на одного працівника зросла на 52 %, фондівіддача – на 19,6 %, а виробництво валової продукції на 1 га – на 24,2 %. Це свідчить про певну ефективність управлінських та організаційних рішень.

Разом із тим було зафіксовано зниження рівня рентабельності з 24,1 % до 16,8 % та зменшення прибутку на 37,0 %. Це пояснюється коливанням цін, збільшенням витрат, втратами врожаю деяких видів сільськогосподарської продукції через посуху в 2024 році, а також відсутністю превентивного підходу до управління ризиками.

Оцінка маркетингової стратегії за основними компонентами виявила наступне: асортиментна політика є ефективною, але потребує диверсифікації; цінова стратегія базується на методі «витрати + прибуток», однак не враховує динамічні зміни витрат і ринку; канали збуту орієнтовані на традиційні формати, без активного виходу в B2C; маркетингові комунікації відсутні як цілісна система, що обмежує впізнаваність бренду; моніторинг КРІ зосереджений лише на фінансових показниках без урахування рівня клієнтської задоволеності; управління ризиками носить переважно реактивний характер.

Результати PESTEL-аналізу засвідчили, що найбільший вплив на діяльність С(Ф)Г «Аліна» мають економічні (інфляція, податки, фінансування) та політичні (війна, регуляції) фактори. Це визначає потребу в адаптивній, сценарній моделі маркетингового управління.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що поточна маркетингова стратегія забезпечує базовий рівень стабільності, проте вимагає трансформації в напрямі підвищення гнучкості, впровадження цифрових інструментів комунікації, диверсифікації асортименту, оновлення

підходів до управління ризиками та побудови системної моделі контролю ефективності. Реалізація цих змін створить умови для довгострокового зростання та зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах економічної нестабільності та зростання кліматичних загроз.

Проведено комплексне обґрунтування стратегічних та організаційно-економічних напрямів удосконалення маркетингових стратегій фермерського господарства С(Ф)Г «Аліна». На основі аналітичних досліджень (SWOT, BCG, PESTEL) виявлено ключові внутрішні ресурси, потенціал розвитку та зовнішні ризики, що суттєво впливають на рівень ефективності та адаптивності фермерського господарства до динамічних умов ринку.

Запропоновані заходи зосереджені на: диверсифікації товарного портфеля з орієнтацією на культури з високою рентабельністю та меншою кліматичною залежністю; зміцненні позицій господарства на ринку через розвиток каналів збуту (включаючи онлайн-формати та експорт); цифровій трансформації бізнес-процесів та впровадженні сучасних інструментів моніторингу ефективності; формалізації маркетингової стратегії як цілісного управлінського інструменту; посиленні кадрового потенціалу та управління ризиками як необхідних елементів стійкості в умовах нестабільності.

Впровадження комбінованої моделі стратегічного управління, яка інтегрує адаптивний та ресурсно-орієнтований підходи, дозволяє оптимізувати використання наявних ресурсів, своєчасно реагувати на ринкові виклики та формувати сталі конкурентні переваги.

Очікуваними результатами реалізації запропонованих рішень є: підвищення економічної ефективності, покращення фінансової стабільності, зростання обсягів реалізації продукції, зменшення впливу зовнішніх загроз, а також формування позитивного іміджу та впізнаваності бренду господарства.

Таким чином, розроблені напрями удосконалення маркетингової стратегії С(Ф)Г «Аліна» є практично обґрунтованими, економічно доцільними та відповідають сучасним умовам функціонування сільськогосподарських підприємств в умовах нестабільного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ: КНЕУ, 2015. 783 с.
2. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ: Основи, 2007. 519 с.
3. Берданова О.В., Вакуленко В.М., Тертичка В.В. Стратегічне планування в публічному управлінні. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 248 с.
4. Бойчук І. Новітні тренди маркетингу в Україні. *Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування*: Тези доп. VI Міжнар. науково-практ. конф., м. Львів, 9–10 трав. 2024. Львів, 2024. С. 81–83.
5. Галушка З.І., Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент : навчально-методичний посібник. Чернівці : Рута, 2006. 248 с.
6. Гарафонова О.І. Конкурентна стратегія: сутність та особливості формування на підприємствах легкої промисловості. Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. 2015. № 18(7). С. 16–20.
7. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 152 с.
8. Голік В.В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія». Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 8. Частина 1. 2014. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/17.pdf
9. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гренко Т.О. Менеджмент підприємницької діяльності [Текст]: навч. Посіб.: заг. ред. О.Д. Гудзинського; Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. К.: ІПК ДСЗУ, 2010. 321 с.

- 10.Дикий О.В. Конвергенція маркетингу та стратегії підприємства в умовах глобалізації бізнесу. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2009. Вип. 84. Ч. II. С. 268–273.
- 11.Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. Стратегія підприємства: навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. 71 с.
- 12.Жовковська Т.Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 19. Ч.1. С. 146 – 151. URL: <http://surl.li/gjqnj>.
- 13.Зміни у маркетинговій стратегії бізнесу під час війни та воєнного стану. Електронний ресурс:<https://dinanta.com/blog/marketig-during-war>.
- 14.Кадирус І.Г., Донських А.С., Левковська К.І. Формування маркетингових стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економічна наука*. 2018. №22. С. 85-89.
- 15.Кадирус І. Г., Курбацька Л.М. Теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2014. № 1. С. 3-5.
- 16.Кайлюк Є.М. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Харків: ХНАМГ, 2010. 279 с.
- 17.Косенко Є. А., О.С, Шеїн, Косенко С.А. Особливості управління маркетинговими стратегіями підприємства у воєнний час. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України: матеріали 1-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 14-15 листопада 2023 р.: у 2 ч. Ч. 1 / оргком.: Н. В. Якименко-Терещенко [та ін.]; ред. О. О. Носирєв; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т» [та ін.]. Електрон. текст. дані. Харків, 2023. С. 117-120.*
- 18.Кривов'язюк І.В., Божидарнік Т.В. Комплексна економічна діагностика підприємства : монографія. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2012. 226 с.

- 19.Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. [для студ. вищ. навч. закл.]. вид. 2-ге, без змін.; Держ. вищ. навч. закл. Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. К. : КНЕУ, 2006. 152 с.
- 20.Кузнєцова О., Шикіна О. Поняття маркетингових стратегій підприємств. *Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики*: збірник матеріалів міжнар. Науково-практ. Конф., м. Харків, 15 квіт. 2024 р. Харків, 2024. С. 222–223.
- 21.Ліпіч Л.Г., Грицюк Н.О. Підходи до визначення поняття «стратегія». URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2013/38.pdf
- 22.Маркіна І. А. Методологічні питання ефективності управління. *Фінанси України*. 2000. № 6. С. 24.
- 23.Мінцберг Г. Стратегічне мислення: п'ять поглядів на стратегію. Харків: Фоліо, 2010. 336 с.
- 24.Пачева, Н., Лутай, Л. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип.52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24>.
- 25.Поповиченко Г.С. Особливості маркетингової діяльності фермерських господарств. *ВІСНИК ХНТУ* № 2(81), 2022 р. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/15.pdf>
- 26.Рябчик І.В., Галушко В.В. Нові підходи до аналізу ефективності сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2014. № 3. С. 101-108.
- 27.Смірнова, О.М., Петров, В.І. (2019). Управління ефективністю виробництва на підприємствах аграрного сектора. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка та менеджмент*, 341(1), 123-131.
- 28.Стефанишин В. Я. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємствах. 2012. URL: <http://ela.kpi.ua:8080/bitstream/123456789/3092/1/59.pdf>.

- 29.Страшинська Л.В. Теоретико-методологічні підходи до визначення економічної стратегії як категорії економічної науки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 33. С. 123–127.
- 30.Чорна К.В. Стратегічний аналіз у системі заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Соціально-гуманітарний вісник. 2022.
- 31.Фастівець Н.П. Особливості функціонування зернопродуктового підкомплексу АПК. URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/314.pdf>
- 32.Формування конкурентних переваг підприємства. 2016. URL: http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k1311&T=05&lng=1&st=0.
- 33.Чандлер А. Стратегія та структура: глави в історії американського промислового підприємства. Київ: Вища школа, 2008. 412 с.
- 34.Шведюк В.А. Вдосконалення форм і каналів збуту сільськогосподарської продукції. Таврійський науковий вісник: Зб. наук. пр. Вип. 55. Херсон: Айлант, 2007. С. 227–231.
- 35.Шлапак О.А. Застосування концепції маркетинг-менеджменту у діяльності підприємств в інтернет-середовищі. Ефективна економіка № 6, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5633>
- 36.Byvsheva L., Kondratenko O., Kovalenchenko A. Features and principles of formation of marketing strategies in the activity of agricultural enterprises of Ukraine. Економічний вісник Донбасу № 4(58), 2019. URL: [file:///C:/Users/MSI/Downloads/features-and-principles-of-formation-of-marketing-strategies-in-the-activity-of-agricultural-enterprises-of-ukraine%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/MSI/Downloads/features-and-principles-of-formation-of-marketing-strategies-in-the-activity-of-agricultural-enterprises-of-ukraine%20(3).pdf)
- 37.Chiavenato I., Comportamiento Organizacional: la Dinamica del Exito de las Organizaciones, McGrawHill/Interamericana editores, Mexico City, Mexico, 2nd edition, 2009.

- 38.Juri Juswadi, Pandu Sumarna, Neneng Sri Mulyati. Digital Marketing Strategy of Indonesian Agricultural Products. URL: file:///C:/Users/MSI/Downloads/125938562.pdf
- 39.Kowo S., Akinrinola O., Sabitu O. Macro environment and performance of multinational gricultural enterprises: a case from Nigeria. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2018. Vol.4. No.4. Pp.31–40.URL: <http://are-journal.com>
- 40.Porter's Five Forces Analysis: Definition, Model & Examples Explained. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>
- 41.Ramanauskienė, J. (2008). Marketingas: organizacijų marketingo strategijos ir modeliai. Vadovėlis. Vilnius.