

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Т. в.о. завідувачки кафедри,  
к.е.н., доц.**

\_\_\_\_\_ **Юлія ЯКУБЕНКО**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на тему: ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕХАНІЗМУ  
УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА АГРАРНОМУ  
ПІДПРИЄМСТВІ**

Освітньо-професійна програма Маркетинг  
Спеціальність 075 Маркетинг  
Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувач**

**Станіслав ШЕВЧЕНКО**

**Науковий керівник,  
д.е.н., професор**

**Марія БАГОРКА**

**Дніпро – 2025**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Менеджменту і маркетингу  
**Кафедра:** Маркетингу  
**Освітньо-професійна програма:** Маркетинг  
**Спеціальність:** 075 Маркетинг  
**Ступінь вищої освіти:** Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

## **ЗАВДАННЯ** на підготовку кваліфікаційної роботи

### **ШЕВЧЕНКО СТАНІСЛАВУ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ**

(прізвище, ім'я, по батькові)

#### **1. Тема роботи: «ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ»**

**Науковий керівник:** Багорка Марія Олександрівна, д.е.н., професорка  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 року № \_\_\_\_\_

**2. Термін подання здобувачем роботи:** 12.12.2025 р.

**3. Вихідні дані до роботи:** річні звіти селянського (фермерського) господарства «Атлант» за 2020-2024 роки, виробничо-фінансові плани, маркетингові плани.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)** 1. Теоретичні засади управління змінами та методичні підходи до варіантів їх реалізації на аграрних підприємствах. 2. Аналіз діяльності та передумов стратегічних змін селянського (фермерського) господарства «Атлант». 3. Формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами в С(Ф)Г «Атлант». Висновки і пропозиції.

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

1. Маркетинговий механізм управління стратегічними змінами на аграрному підприємстві. 2. Основні блоки маркетингового механізму управління стратегічними змінами аграрних підприємств. 3. Принципи та інструменти формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами. 4. Методи управління стратегічними змінами. 5. Послідовні кроки реалізації стратегічних змін. 6. Етапи та варіанти стратегічних змін на аграрному підприємстві. 7. Складники маркетингового управління підприємством. 8. Рівень забезпечення та розподілу земельних ресурсів у динаміці. 9. Питома вага посівних площ основних сільськогосподарських культур. 10. Аналіз трудових ресурсів продуктивності праці. 11. Аналіз матеріально-технічної бази С(Ф)Г «Атлант». 12. Динаміка ефективності використання основних фондів. 13. Аналіз показників економічної ефективності діяльності. 14. Аналіз маркетингової діяльності С(Ф)Г «Атлант» за елементами комплексу маркетингу (4Р). 15. SWOT-аналіз маркетингового середовища. 16. PEST-аналіз маркетингового середовища. 18. Інтегрована SWOT-матриця маркетингового середовища С(Ф)Г «Атлант» з урахуванням PEST-факторів. 19. Порівняльна характеристика конкурентного середовища. 20. Характеристика збутових каналів С(Ф)Г «Атлант». 21. Аналіз конкурентного середовища за моделлю 5 сил конкуренції М. Портера. 22. Обґрунтування напрямів змін у селянського (фермерського) господарства «Атлант» на підставі виявлених проблем. 23. Структура маркетингового механізму управління стратегічними змінами в С(Ф)Г «Атлант». 24. Практичні напрями реалізації стратегічних змін у С(Ф)Г «Атлант».

**6. Консультанти розділів роботи**

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

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні засади управління змінами та методичні підходи до варіантів їх реалізації на аграрних підприємствах	грудень 2024 – березень 2025 р.	
2	Аналіз діяльності та передумов стратегічних змін селянського (фермерського) господарства «Атлант»	червень 2025 р.	
3	Формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами в С(Ф)Г «Атлант»	вересень-жовтень 2025 р.	
4	Висновки і пропозиції	листопад 2025 р.	
5	Оформлення кваліфікаційної роботи	08.12.2025 р.	

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)\_\_\_\_\_ **Станіслав ШЕВЧЕНКО**  
(ім'я, прізвище)Науковий керівник \_\_\_\_\_  
( підпис )\_\_\_\_\_ **Марія БАГОРКА**  
(ім'я, прізвище)

## РЕФЕРАТ

### Тема: **ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

**Кваліфікаційна робота містить:** 85 с., 10 рис., 20 табл., 70 літературних джерел.

**Об'єктом дослідження** є процес управління стратегічними змінами в діяльності аграрного підприємства.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами на аграрному підприємстві.

**Метою кваліфікаційної роботи** є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами на аграрному підприємстві на прикладі С(Ф)Г «Атлант».

**Методи дослідження:** аналіз і синтез, індукція та дедукція, економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз, метод стратегічного аналізу, системний підхід, графічний метод для наочного відображення результатів дослідження.

**У кваліфікаційній роботі** проведено комплексний аналіз діяльності селянського (фермерського) господарства «Атлант» з метою оцінювання його ресурсного, економічного та маркетингового потенціалу як передумови формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами. Обґрунтовано доцільність формування та впровадження маркетингового механізму управління стратегічними змінами в діяльності С(Ф)Г «Атлант» як ключової умови підвищення ефективності його функціонування та адаптації до нестабільного зовнішнього середовища.

**Практичне значення результатів дослідження** полягає у можливості безпосереднього використання отриманих висновків, рекомендацій і запропонованих інструментів у діяльності селянського (фермерського) господарства «Атлант». Запропоновані в роботі підходи та рекомендації мають прикладний характер і можуть бути адаптовані до умов функціонування аграрних підприємств різних організаційно-правових форм.

#### **КЛЮЧОВІ СЛОВА**

Маркетинговий механізм, стратегічні зміни, управління стратегічними змінами, маркетингова діяльність, аграрне підприємство, конкурентоспроможність, збутова діяльність, маркетингове середовище, організаційна структура управління, антикризове управління

#### **KEYWORDS**

Marketing mechanism, strategic changes, strategic change management, marketing activity, agricultural enterprise, sales activity, marketing environment, organizational management structure, crisis management.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВАРІАНТІВ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ НА АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	12
1.1. Теоретичні засади управління змінами в діяльності аграрних підприємств	12
1.2. Маркетинговий механізм управління стратегічними змінами на аграрному підприємстві, його принципи та інструменти	19
1.3. Методи, послідовні кроки та варіанти стратегічних змін на аграрному підприємстві	24
Висновки до першого розділу	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПЕРЕДУМОВ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН СЕЛЯНСЬКОГО (ФЕРМЕРСЬКОГО) ГОСПОДАРСТВА «АТЛАНТ»	33
2.1. Місія та цілі функціонування та умови ведення господарської діяльності селянського (фермерського) господарства «Атлант»	33
2.2. Аналіз маркетингової діяльності селянського (фермерського) господарства «Атлант»	53
2.3. Аналіз конкурентного середовища та збутових каналів С(Ф)Г «Атлант»	61
Висновки до другого розділу	65
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ В С(Ф)Г «АТЛАНТ»	68
3.1. Обґрунтування необхідності формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами С(Ф)Г «Атлант»	68
3.2. Формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами та практичні напрями вдосконалення маркетингової діяльності в С(Ф)Г «Атлант»	72
Висновки до третього розділу	79
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах трансформації національної економіки, посилення конкурентного тиску, нестабільності ринкового середовища та впливу кризових чинників, зумовлених воєнними діями, інфляційними процесами та порушенням логістичних ланцюгів, аграрні підприємства України функціонують у складних та динамічних умовах господарювання. Особливо вразливими в цьому контексті є малі та середні сільськогосподарські формування, діяльність яких значною мірою залежить від зовнішніх ринкових коливань, доступу до ресурсів та ефективності управлінських рішень.

Сільське господарство – це сектор, що характеризується високою невизначеністю, що робить ефективне управління ризиками вирішальним для забезпечення продуктивності, прибутковості та сталого розвитку. Щоб протидіяти ризикам, пов'язаним з кліматичними явищами, волатильністю ринку, фінансовими викликами та технологічними бар'єрами, фермери та агробізнес повинні застосовувати проактивні стратегії. Стратегії управління ризиками варіюються від виявлення вразливостей та пом'якшення загроз до використання фінансових та технологічних інструментів. Поєднуючи сучасні технології, інноваційні методи ведення сільського господарства та системи обміну знаннями, зацікавлені сторони у сільському господарстві можуть зміцнити стійкість та покращити процес прийняття рішень.

Сучасний етап розвитку аграрного сектору характеризується необхідністю впровадження стратегічних змін, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості підприємств. У цих умовах особливого значення набуває формування та реалізація маркетингового механізму управління стратегічними змінами, який забезпечує системну орієнтацію підприємства на ринок, споживача та довгострокові цілі розвитку. Маркетинг у цьому аспекті виступає не лише інструментом збуту продукції, а й ключовим елементом стратегічного

управління, що інтегрує аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів, ринкових можливостей і загроз.

Особливістю сучасного етапу розвитку аграрних підприємств є необхідність постійного впровадження стратегічних змін, спрямованих на адаптацію до мінливого ринкового середовища, підвищення економічної стійкості та забезпечення ефективного використання виробничого потенціалу. Проте на практиці процеси стратегічних змін часто носять фрагментарний і несистемний характер, що пов'язано з відсутністю науково обґрунтованого механізму їх управління. Це особливо характерно для малих і середніх аграрних підприємств, де управлінські рішення здебільшого приймаються інтуїтивно, без глибокого маркетингового аналізу ринку та споживчого попиту.

Воєнний стан спричинив суттєві порушення виробничо-збутових ланцюгів, дефіцит матеріально-технічних ресурсів, обмеження доступу до фінансування, підвищення логістичних витрат та зростання рівня ризику господарської діяльності. За таких умов аграрні підприємства, зокрема фермерські господарства рослинницького напрямку, змушені функціонувати в режимі постійної невизначеності, що істотно ускладнює процеси стратегічного планування та управління розвитком.

У цьому контексті маркетинговий механізм управління стратегічними змінами виступає ключовим інструментом інтеграції стратегічного управління та маркетингу, оскільки дозволяє поєднати цілі розвитку підприємства з реальними умовами аграрного ринку. Маркетинг забезпечує своєчасне виявлення змін у попиті, цінovій кон'юнктурі, конкурентному середовищі, а також формує інформаційну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Для підприємств рослинництва це має особливе значення через сезонність виробництва, залежність результатів діяльності від природно-кліматичних умов та високий рівень ризику.

Для аграрних підприємств рослинницького напрямку маркетинговий механізм управління стратегічними змінами має особливу актуальність,

оскільки виробництво рослинницької продукції характеризується сезонністю, залежністю від природно-кліматичних умов, коливанням цін на аграрних ринках та високою конкуренцією. У таких умовах відсутність чітко сформованого маркетингового підходу до управління стратегічними змінами призводить до зниження ефективності господарської діяльності, втрати ринкових позицій та обмеження потенціалу розвитку підприємства.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю наукового обґрунтування та практичної розробки маркетингового механізму управління стратегічними змінами з урахуванням специфіки аграрного виробництва. Особливої уваги потребують питання адаптації маркетингових інструментів до умов функціонування конкретних сільськогосподарських підприємств, зокрема фермерських господарств, які мають обмежені фінансові та організаційні ресурси.

Теоретичні засади формування та реалізації механізмів управління змінами відображені у працях провідних зарубіжних і вітчизняних науковців. Зокрема, К. Левін заклав основи теорії управління змінами, обґрунтувавши поетапний характер трансформаційних процесів в організаціях. І. Ансофф розглядав управління змінами як складову стратегічного розвитку підприємства та пов'язував їх із адаптацією до змін зовнішнього середовища. Дж. Коттер запропонував системний механізм впровадження стратегічних змін і визначив роль управлінського лідерства в трансформаційних процесах.

Серед вітчизняних науковців значний внесок у дослідження механізмів управління змінами зробили М. Багорка, А. Войчак, Н. Куденко, В. Писаренко, Т. Устік, Н. Юрченко та ін., які розглядали управління змінами з позицій маркетингового та стратегічного підходів, акцентуючи увагу на ринковій орієнтації підприємств.

Окремі аспекти управління змінами в аграрному секторі та формування адаптивних механізмів розвитку підприємств висвітлені у працях О. Шпичака, В. Андрійчука, М. Маліка, О. Єрмоленка, які акцентували увагу на специфіці аграрного виробництва та необхідності стратегічних перетворень у

сільському господарстві.

Питання антикризового управління та адаптації підприємств до нестабільних умов господарювання досліджував І. Бланк, який обґрунтовував необхідність формування комплексних механізмів управління змінами в умовах кризових явищ.

Незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень у сфері маркетингу та стратегічного управління, питання формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами саме на аграрних підприємствах залишаються недостатньо розробленими, особливо з урахуванням специфіки фермерських господарств. Більшість наукових підходів орієнтовані на великі корпоративні структури та не враховують обмеженість ресурсів, організаційну простоту та високу чутливість фермерських господарств до зовнішніх ризиків.

Таким чином, наукові напрацювання зазначених авторів створюють теоретичну основу для дослідження маркетингового механізму управління стратегічними змінами на аграрних підприємствах, водночас потребуючи подальшого розвитку з урахуванням галузевої специфіки та воєнних ризиків.

Актуальність теми посилюється також необхідністю переходу аграрних підприємств від короткострокової орієнтації на виробничі показники до ринково орієнтованої моделі розвитку, в основі якої лежить стратегічне планування, сегментація ринків, управління збутовими каналами та формування довгострокових відносин із контрагентами. У цих умовах маркетинговий механізм управління стратегічними змінами дозволяє не лише реагувати на виклики зовнішнього середовища, а й проактивно формувати конкурентні переваги.

Без сумніву, дослідження проблем формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами на аграрному підприємстві є своєчасним і науково обґрунтованим. Його результати мають важливе теоретичне значення для розвитку концепцій маркетингового та стратегічного управління в аграрному секторі, а також практичну цінність

для фермерських господарств, зокрема С(Ф)Г «Атлант» Синельниківського району Дніпропетровської області, які прагнуть забезпечити стабільний розвиток та підвищити свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

**Метою кваліфікаційної роботи** є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами на аграрному підприємстві на прикладі С(Ф)Г «Атлант».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні засади маркетингового управління стратегічними змінами на підприємстві;
- визначити роль та місце маркетингового механізму в системі стратегічного управління аграрним підприємством;
- проаналізувати виробничо-господарську та маркетингову діяльність С(Ф)Г «Атлант»;
- оцінити вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на процеси стратегічних змін підприємства;
- розробити напрями формування та вдосконалення маркетингового механізму управління стратегічними змінами;
- обґрунтувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування аграрного підприємства на основі маркетингового підходу.

**Об'єктом дослідження** є процес управління стратегічними змінами в діяльності аграрного підприємства.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами на аграрному підприємстві.

**Теоретичною та методологічною основою дослідження** є праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері маркетингу, стратегічного управління, аграрної економіки, а також законодавчі та нормативні акти

України, статистичні матеріали, фінансова та управлінська звітність С(Ф)Г «Атлант».

**Наукова новизна результатів роботи** полягає в розвитку теоретико-методичних положень щодо формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами в аграрних підприємствах з урахуванням сучасних викликів зовнішнього середовища.

У ході дослідження отримано такі науково обґрунтовані результати, що містять елементи новизни:

– удосконалено підхід до трактування маркетингового механізму управління стратегічними змінами, який, на відміну від існуючих, розглядається як інтегрована система аналітичних, стратегічних, інструментальних, організаційних і контрольних елементів, орієнтована на підвищення адаптивності аграрного підприємства;

– дістало подальший розвиток застосування комплексу маркетингу (4P) у контексті стратегічних змін на аграрних підприємствах, що передбачає його використання не лише як інструменту збуту, а як складової стратегічного управління;

– удосконалено методичний підхід до аналізу маркетингового середовища аграрного підприємства шляхом інтеграції результатів SWOT-, PEST-аналізу та моделі 5 сил конкуренції М. Портера в єдину аналітичну основу прийняття стратегічних рішень;

– запропоновано організаційно-управлінське рішення щодо інтеграції маркетингової функції в структуру управління селянського (фермерського) господарства, що забезпечує перехід від виробничо-орієнтованої до ринково-орієнтованої моделі управління;

– обґрунтовано антикризову роль маркетингу в управлінні стратегічними змінами аграрного підприємства в умовах воєнних ризиків та нестабільності ринку.

**Практичне значення результатів дослідження** полягає у можливості безпосереднього використання отриманих висновків, рекомендацій і

запропонованих інструментів у діяльності селянського (фермерського) господарства «Атлант» та інших аграрних підприємств рослинницького напрямку.

**Апробація результатів дипломної роботи.** Результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи були апробовані на Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (Дніпро, 02-03 жовтня 2025 року), та були опубліковані у фаховому виданні Науково-практичний журнал «Бізнес-навігатор» (**фахова стаття категорії Б**).

**Структура та обсяг дипломної роботи магістра.** Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел. Робота викладена на 85 сторінках комп'ютерного тексту, містить 20 таблиць, 10 рисунків. Список використаних джерел включає 70 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВАРІАНТІВ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ НА АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

### 1.1. Теоретичні засади управління змінами в діяльності аграрних підприємств

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою динамічністю та невизначеністю зовнішнього середовища, що зумовлює об'єктивну необхідність постійних змін у системі управління, організації виробництва та маркетинговій діяльності. Управління змінами виступає невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством і спрямоване на забезпечення його адаптації до змін ринкової кон'юнктури, технологічного розвитку, інституційних трансформацій та кризових явищ.

У науковій літературі поняття «управління змінами» трактується як цілеспрямований, системний процес планування, організації, реалізації та контролю змін у діяльності підприємства з метою досягнення стратегічних цілей та підвищення ефективності функціонування. Зміни можуть охоплювати різні сфери діяльності підприємства – виробничу, організаційну, фінансову, маркетингову, кадрову та інноваційну, що зумовлює комплексний характер механізмів їх управління [3, с. 407].

Теоретичні засади управління змінами були закладені у працях зарубіжних учених, які розглядали зміни як закономірний етап розвитку організацій. Зокрема, К. Левін обґрунтував класичну модель управління змінами, яка передбачає три взаємопов'язані етапи: «розморожування», «зміна» та «заморожування», що відображають процес переходу організації від існуючого стану до нового. Ця модель підкреслює важливість підготовки персоналу до змін та закріплення досягнутих результатів [28, с. 107].

Подальший розвиток теорії управління змінами пов'язаний із працями

І. Ансоффа, який розглядав зміни в контексті стратегічного управління підприємством та пов'язував їх з необхідністю адаптації до змін зовнішнього середовища. Учений наголошував на важливості стратегічного аналізу, прогнозування та вибору альтернатив розвитку як основи ефективного управління змінами [67, с. 221].

Значний внесок у розвиток механізмів управління стратегічними змінами зробив Ф. Котлер, який запропонував поетапний підхід до впровадження змін, що включає формування відчуття нагальної потреби у змінах, створення команди змін, розробку бачення та стратегії, комунікацію змін і закріплення досягнутих результатів. Даний підхід акцентує увагу на ролі лідерства та комунікацій у процесі трансформацій [63, с. 184].

Важливим напрямом теоретичних досліджень є антикризовий підхід до управління змінами, який розглядає зміни як інструмент подолання кризових явищ та забезпечення стійкості підприємства. У працях І. Бланка управління змінами трактується як складова антикризового управління, спрямована на відновлення платоспроможності, фінансової стабільності та адаптацію підприємства до умов нестабільності.

Вітчизняні науковці, зокрема Н. Куденко та А. Войчак, досліджували управління змінами з позицій маркетингового підходу, розглядаючи його як інструмент формування ринкової орієнтації підприємства та забезпечення конкурентних переваг. На їхню думку, ефективне управління змінами неможливе без урахування потреб споживачів, конкурентного середовища та динаміки ринку [22, с. 13].

Таким чином, теоретичні засади управління змінами базуються на поєднанні стратегічного, антикризового та маркетингового підходів, що дозволяє забезпечити системність і комплексність управлінських рішень. В умовах підвищеної нестабільності та воєнних ризиків управління змінами набуває особливого значення для аграрних підприємств, оскільки забезпечує їх адаптацію до зовнішніх викликів, збереження економічної стійкості та формування передумов для сталого розвитку.

Проблематика управління змінами, зокрема формування та реалізації механізмів управління організаційними та стратегічними змінами, широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні та методологічні засади управління змінами були закладені у працях зарубіжних учених, які розглядали зміни як об'єктивний і безперервний процес розвитку організацій [23, с. 205].

Функціонування аграрних підприємств у сучасних умовах характеризується високим рівнем мінливості та ризикованості, що зумовлено поєднанням економічних, природно-кліматичних, інституційних і воєнних чинників. Для підприємств рослинницького напрямку особливої актуальності набувають проблеми сезонності виробництва, залежності результатів господарської діяльності від погодних умов, коливань цін на аграрних ринках, зростання собівартості продукції та порушення логістичних зв'язків. У таких умовах управління змінами виступає ключовим інструментом забезпечення адаптивності, економічної стійкості та довгострокового розвитку аграрних підприємств [9, с. 11].

Управління змінами в аграрному підприємстві доцільно розглядати як цілеспрямований і системний процес ініціювання, планування, реалізації та контролю стратегічних перетворень, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції та адаптації до змін зовнішнього середовища. Зміни в аграрному секторі можуть охоплювати структуру посівних площ, технології вирощування сільськогосподарських культур, організацію збуту, систему управління витратами, маркетингову політику та інформаційне забезпечення управлінських рішень [14, с. 29].

Теоретичні основи управління змінами були сформовані у працях зарубіжних науковців, які заклали базові моделі організаційних трансформацій. Зокрема, К. Левін запропонував класичну трьохетапну модель управління змінами («розморожування – зміна – заморожування»), яка є актуальною і для аграрних підприємств. На етапі «розморожування»

відбувається усвідомлення необхідності змін, що для аграрних підприємств може бути пов'язано зі зниженням урожайності, падінням рентабельності або втратою ринків збуту. Етап «зміна» передбачає впровадження нових технологій, перегляд структури виробництва чи маркетингової стратегії, а «заморожування» – закріплення досягнутих результатів у системі управління підприємством [13, с. 10].

Подальший розвиток теорії управління змінами пов'язаний з працями І. Ансоффа, який розглядав зміни як складову стратегічного розвитку підприємства та наголошував на необхідності узгодження внутрішнього потенціалу з вимогами зовнішнього середовища. Для аграрних підприємств це означає стратегічне планування виробництва з урахуванням ринкового попиту, ресурсних можливостей та рівня ризику. Дж. Коттер запропонував поетапний механізм впровадження змін, що акцентує увагу на ролі управлінського лідерства, комунікацій і мотивації персоналу, що є особливо важливим для фермерських господарств із обмеженими управлінськими ресурсами[68].

Важливе місце в теорії управління змінами посідає антикризовий підхід, який набуває особливої актуальності для аграрних підприємств в умовах воєнних ризиків. У працях О. Гусєва управління змінами розглядається як складова антикризового управління, спрямована на відновлення фінансової рівноваги, зниження ризиків і забезпечення стабільності функціонування підприємства. Для аграрних підприємств антикризові зміни можуть включати диверсифікацію каналів збуту, оптимізацію витрат, перегляд структури посівів та впровадження маркетингових інструментів реагування на кризові явища [19, с. 47].

Вітчизняні науковці М. Багорка, В.Писаренко, Н. Юрченко обґрунтовували необхідність поєднання управління змінами з маркетинговим підходом, який забезпечує ринкову орієнтацію підприємства. Для аграрних підприємств це означає переорієнтацію з виробничої логіки на споживчо-ринкову, формування конкурентних переваг за рахунок якості продукції,

цінної гнучкості та ефективної збутової політики [10, с. 71].

Узагальнення теоретичних підходів до управління змінами дозволяє виокремити базові моделі управління змінами, які можуть бути адаптовані до умов аграрних підприємств (рис. 1.1).

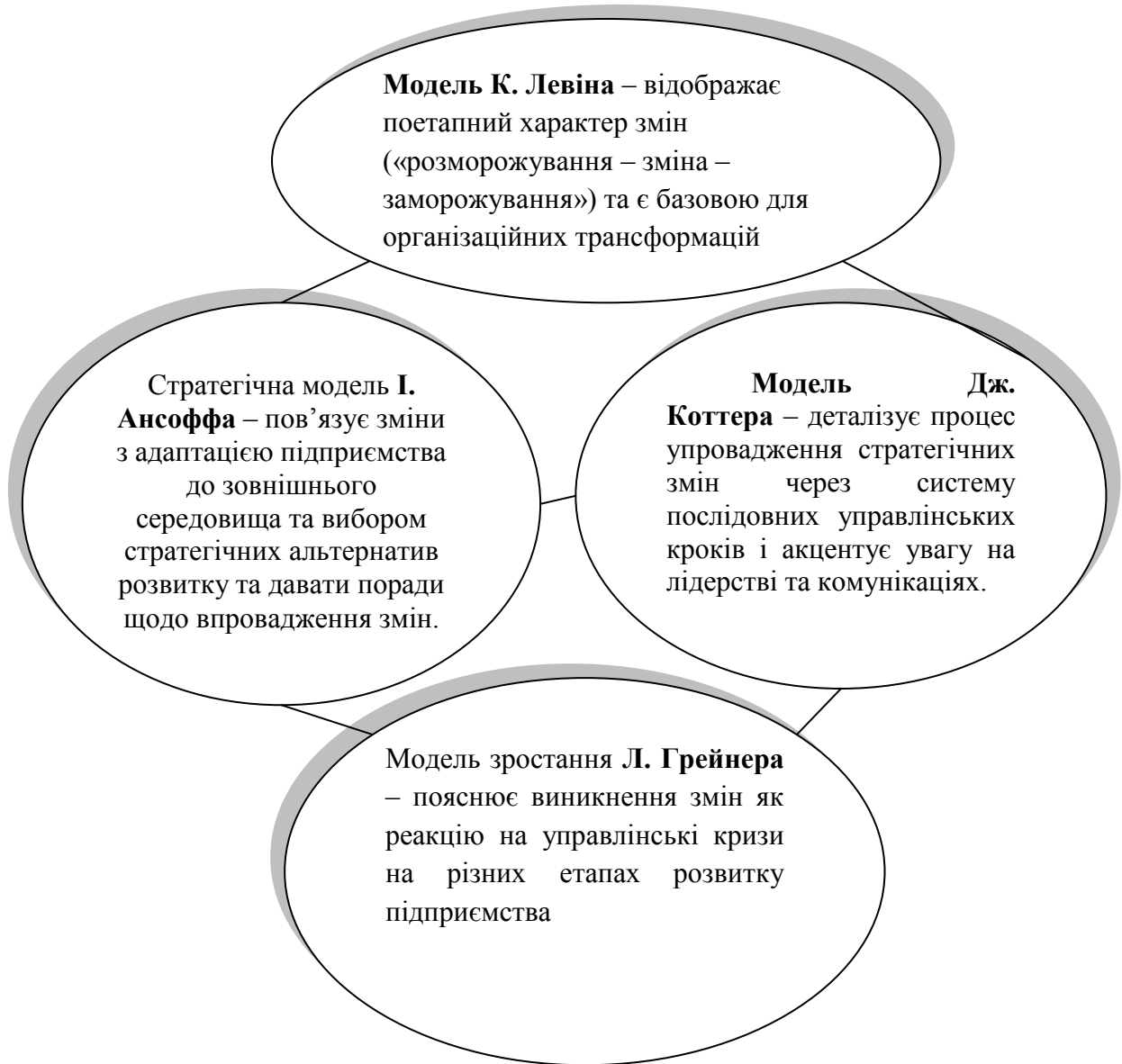


Рис. 1.1. Основні моделі управління змінами в діяльності підприємства

На рисунку узагальнено ключові моделі управління змінами, які найчастіше використовуються в теорії та практиці менеджменту: узагальнено та адаптовано автором на основі праць К. Левіна, І. Ансоффа, Дж. Коттера.

Запропонована інформація таблиці 1.1 відображає маркетинговий механізм управління стратегічними змінами на аграрному підприємстві як

цілісну систему взаємопов'язаних елементів, орієнтованих на адаптацію підприємства до змін ринкового середовища та кризових умов.

Таблиця 1.1

Маркетинговий механізм управління стратегічними змінами на аграрному підприємстві (авторська розробка)

Ключові блоки	Зміст
Зовнішнє середовище аграрного підприємства	Охоплює ринкову кон'юнктуру, споживчий попит, конкурентне середовище, державне регулювання, природно-кліматичні та військові ризики. Саме цей блок формує передумови виникнення необхідності стратегічних змін.
Маркетингово-аналітичний блок	Включає маркетингові дослідження, аналіз попиту і цін, оцінювання конкурентів, SWOT- та PEST-аналіз. Забезпечує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень щодо стратегічних змін у діяльності аграрного підприємства.
Стратегічні цілі змін	Формуються з урахуванням результатів маркетингового аналізу та спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, рентабельності виробництва, стабільності збуту та економічної стійкості підприємства.
Маркетингові інструменти реалізації змін	Передбачають удосконалення товарної політики (структури посівів, якості продукції), цінової політики, збутових каналів, комунікацій із контрагентами та споживачами. Саме цей блок забезпечує практичну реалізацію стратегічних змін.
Антикризовий та адаптаційний блок	Спрямований на мінімізацію негативного впливу кризових і військових чинників шляхом диверсифікації ринків збуту, оптимізації витрат, підвищення гнучкості управління та оперативного реагування на ризики.
Контроль і зворотний зв'язок	Забезпечує оцінювання результатів реалізації стратегічних змін, коригування маркетингових рішень та адаптацію механізму до нових умов функціонування аграрного підприємства.

> Примітка: авторська розробка, адаптована до специфіки аграрних підприємств рослинницького напрямку.

Таким чином, запропонований маркетинговий механізм управління стратегічними змінами має циклічний характер, що дозволяє аграрному підприємству безперервно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати ефективність господарської діяльності та забезпечувати сталий розвиток навіть в умовах підвищених кризових і військових ризиків.

Запропонований в таблиці 1.1 маркетинговий механізм управління стратегічними змінами на аграрному підприємстві відображає системний

підхід до формування та реалізації управлінських рішень в умовах нестабільного ринкового середовища, кризових і воєнних ризиків. Представлена схема демонструє взаємозв'язок між зовнішніми чинниками, маркетингово-аналітичним забезпеченням, стратегічними цілями змін, інструментами їх реалізації та механізмом контролю, що забезпечує адаптивність і гнучкість управління аграрним підприємством.

Разом із тим ефективність функціонування зазначеного механізму значною мірою залежить від чіткого теоретичного обґрунтування його складових, принципів формування та інструментального наповнення. Саме тому подальшого наукового аналізу потребують сутність маркетингового механізму управління стратегічними змінами, його структура, функції та роль у системі стратегічного управління аграрним підприємством [19, с. 201].

Для аграрних підприємств, зокрема рослинницьких господарств, зазначені моделі є методологічною основою для формування власної системи управління змінами з урахуванням сезонності виробництва, ринкових коливань та підвищених кризових і воєнних ризиків [31, с. 173].

Представлені моделі відображають різні підходи до управління змінами – від поетапних організаційних трансформацій до стратегічної адаптації підприємства. Їх практичне застосування в аграрному секторі потребує врахування галузевої специфіки, сезонності виробництва, ресурсних обмежень і підвищеного рівня ризику. Саме тому для аграрних підприємств доцільним є поєднання стратегічних, антикризових і маркетингових підходів до управління змінами, що створює основу для формування ефективного маркетингового механізму управління стратегічними змінами.

## **1.2. Маркетинговий механізм управління стратегічними змінами на аграрному підприємстві, його принципи та інструменти**

Маркетинговий механізм управління стратегічними змінами є важливою складовою системи стратегічного управління підприємством, що забезпечує його ринкову орієнтацію, адаптацію до змін зовнішнього середовища та формування довгострокових конкурентних переваг. Для аграрних підприємств, діяльність яких характеризується сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов та підвищеним рівнем ризику, маркетинговий механізм управління стратегічними змінами набуває особливого значення [3, с. 402].

У науковій літературі маркетинговий механізм управління розглядається як сукупність принципів, методів, інструментів і процедур, за допомогою яких забезпечується вплив маркетингу на процес прийняття та реалізації стратегічних управлінських рішень. У контексті управління стратегічними змінами він виступає інтегруючою ланкою між аналізом ринку, стратегічним плануванням та практичною реалізацією змін у діяльності підприємства [38, с. 172].

Маркетинговий механізм управління стратегічними змінами на аграрному підприємстві доцільно визначити як систему взаємопов'язаних маркетингових інструментів і управлінських рішень, спрямованих на ініціювання, планування, реалізацію та контроль стратегічних змін з урахуванням ринкових умов, ресурсного потенціалу та рівня ризику. Такий механізм забезпечує адаптивність підприємства до змін кон'юнктури аграрного ринку та підвищує ефективність його функціонування [8].

Структурно маркетинговий механізм управління стратегічними змінами представлений на рис. 1.2.

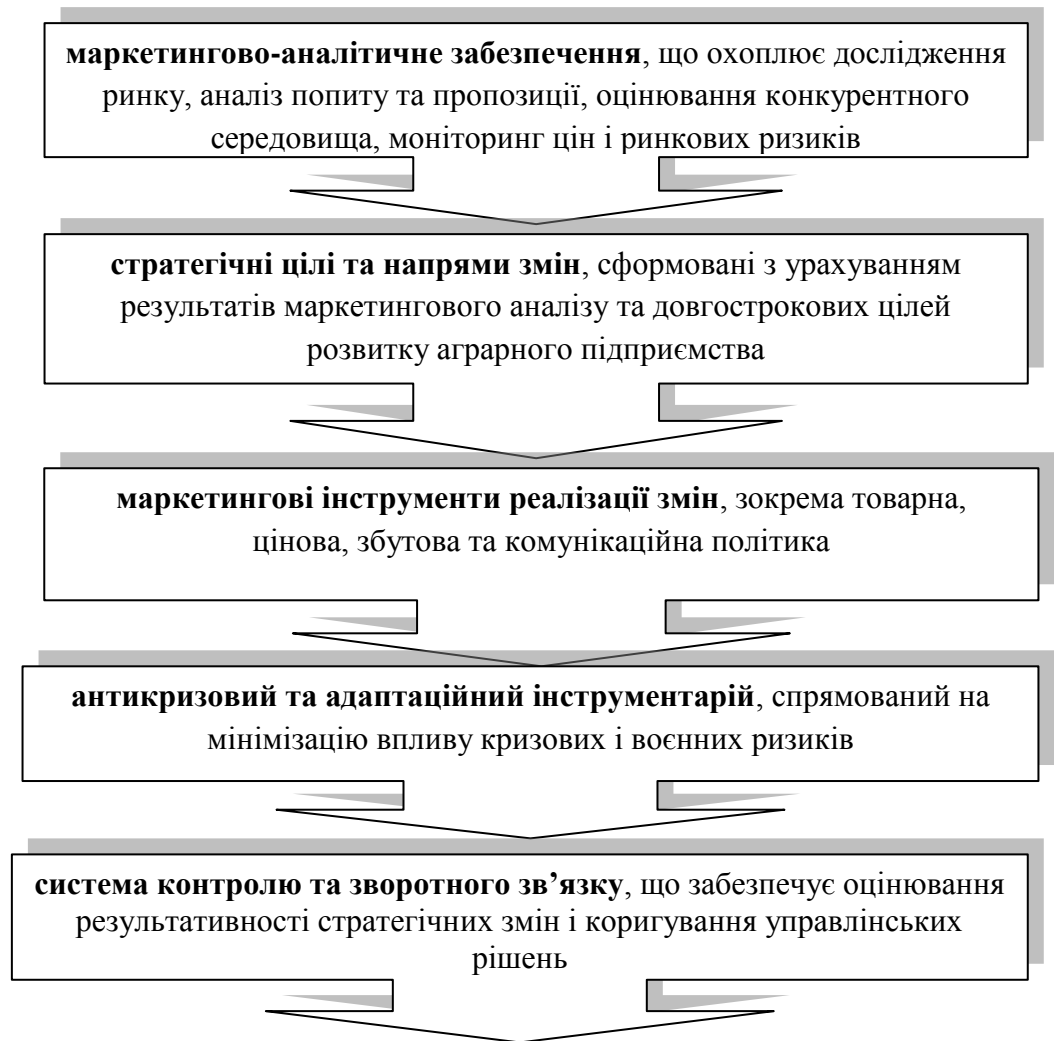


Рис. 1.2. Основні блоки маркетингового механізму управління стратегічними змінами аграрних підприємств

Для аграрних підприємств рослинницького напрямку ключовим елементом маркетингового механізму є товарна політика, яка проявляється у формуванні структури посівних площ, виборі сільськогосподарських культур, впровадженні сучасних агротехнологій та підвищенні якості продукції. Цінова політика повинна враховувати сезонні коливання цін, рівень витрат виробництва та платоспроможний попит. Збутова політика орієнтується на диверсифікацію каналів реалізації, зменшення залежності від посередників і пошук альтернативних ринків збуту.

В умовах воєнного стану та загострення кризових явищ особливої ваги

набуває антикризова функція маркетингового механізму, яка передбачає швидке реагування на зміни ринкової ситуації, переорієнтацію на більш стабільні сегменти ринку, оптимізацію витрат і забезпечення фінансової стійкості підприємства. Маркетинговий підхід дозволяє аграрним підприємствам не лише зменшувати негативний вплив кризових чинників, а й знаходити нові можливості розвитку навіть у складних умовах господарювання [23, с. 207].

Особливості ведення аграрного виробництва включають: сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних факторів, висока капіталомісткість, низька оборотність коштів, специфічні ризики (урожайність, погодні умови, технологічні та логістичні ризики), значні коливання ринкових цін. Ці особливості важливо враховувати при формуванні та реалізації стратегічного підходу до управління, системному застосуванні маркетингових інструментів та реалізації стратегічних змін [8].

Таким чином, маркетинговий механізм управління стратегічними змінами на аграрному підприємстві є комплексною системою, що поєднує стратегічні, маркетингові та антикризові інструменти управління. Його ефективне функціонування створює передумови для підвищення конкурентоспроможності, адаптивності та стійкого розвитку аграрних підприємств, зокрема фермерських господарств рослинницького напрямку, в умовах нестабільного ринкового середовища та воєнних ризиків.

Формування ефективного маркетингового механізму управління стратегічними змінами на аграрному підприємстві має базуватися на дотриманні сукупності принципів, які забезпечують його системність, гнучкість та результативність у нестабільному ринковому середовищі. Зазначені принципи (табл. 1.2) визначають логіку побудови механізму, взаємозв'язок його елементів та напрями практичного застосування.

Принципи та інструменти формування маркетингового механізму  
управління стратегічними змінами

Принцип формування механізму	Зміст принципу	Основні інструменти реалізації
Принцип ринкової орієнтації	Орієнтація стратегічних змін на потреби споживачів, кон'юнктуру аграрного ринку та вимоги контрагентів	Маркетингові дослідження, аналіз попиту і цін, сегментація ринку, моніторинг конкурентного середовища
Принцип системності	Узгодженість маркетингових, виробничих, фінансових та управлінських рішень у процесі реалізації стратегічних змін	Стратегічне планування, інтеграція маркетингових і виробничих планів, координація управлінських функцій
Принцип адаптивності	Здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, кризові та воєнні ризики	SWOT- і PEST-аналіз, сценарне планування, моніторинг ризиків, гнучке управління
Принцип безперервності змін	Постійне оновлення стратегічних орієнтирів і маркетингових інструментів відповідно до динаміки ринку	Маркетинговий аудит, стратегічний контроль, перегляд маркетингових стратегій
Принцип антикризової спрямованості	Пріоритетність заходів щодо зниження ризиків і забезпечення економічної стійкості підприємства	Диверсифікація ринків збуту, оптимізація витрат, страхування аграрних ризиків, використання державної підтримки
Принцип економічної доцільності	Забезпечення відповідності стратегічних змін ресурсним можливостям та економічним результатам підприємства	Фінансовий аналіз, оцінювання ефективності маркетингових заходів, бюджетування
Принцип контролю та зворотного зв'язку	Оцінювання результатів реалізації стратегічних змін і коригування управлінських рішень	Система показників ефективності (KPI), аналіз відхилень, управлінська звітність

Реалізація зазначених принципів забезпечується через застосування відповідних інструментів формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами, які доцільно згрупувати за функціональними ознаками.

До аналітичних інструментів належать маркетингові дослідження, аналіз попиту і цін, SWOT- та PEST-аналіз, оцінювання конкурентного

середовища, аналіз ризиків і прогнозування розвитку аграрного ринку. Зазначені інструменти формують інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо стратегічних змін.

Стратегічні інструменти включають стратегічне планування, формування маркетингових стратегій розвитку, сегментацію ринку, позиціонування продукції та вибір пріоритетних напрямів змін у діяльності аграрного підприємства. Для підприємств рослинництва ці інструменти дозволяють оптимізувати структуру виробництва та збуту продукції [15, с. 471].

До інструментів реалізації стратегічних змін належать елементи комплексу маркетингу: товарна політика (оновлення асортименту, підвищення якості продукції), цінова політика (гнучке ціноутворення, урахування сезонності), збутова політика (диверсифікація каналів реалізації, розвиток партнерських відносин), комунікаційна політика (інформування контрагентів, формування ділової репутації).

Особливе значення в умовах нестабільності мають антикризові інструменти, які включають диверсифікацію ринків збуту, оптимізацію витрат, управління дебіторською заборгованістю, страхування аграрних ризиків, використання державних програм підтримки та впровадження гнучких форм співпраці з партнерами [36, с. 240].

Завершальним елементом механізму є інструменти контролю та зворотного зв'язку, що забезпечують оцінювання результативності стратегічних змін за допомогою системи показників ефективності, аналізу відхилень та коригування маркетингових і управлінських рішень [30, с. 107].

Таким чином, поєднання чітко визначених принципів і відповідних інструментів формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами створює умови для ефективної адаптації аграрного підприємства до змін зовнішнього середовища, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в умовах кризових і воєнних ризиків.

### **1.3. Методи, послідовні кроки та варіанти стратегічних змін на аграрному підприємстві**

Реалізація стратегічних змін на аграрному підприємстві потребує використання науково обґрунтованих методів управління, чіткої послідовності дій та вибору оптимальних варіантів трансформацій з урахуванням галузевої специфіки, ресурсних можливостей і рівня ризику. Для підприємств рослинницького напрямку стратегічні зміни є необхідною умовою забезпечення адаптації до нестабільного ринкового середовища, сезонності виробництва та кризових, зокрема воєнних, чинників [3, с. 405].

Стратегічний підхід до управління змінами ґрунтується на довгостроковій орієнтації розвитку підприємства та передбачає системне узгодження цілей, ресурсів і напрямів трансформацій із вимогами зовнішнього середовища. На відміну від реактивних управлінських рішень, стратегічний підхід забезпечує проактивне формування змін, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах нестабільності та ризику [39, с. 117].

У контексті діяльності аграрних підприємств стратегічний підхід до управління змінами набуває особливої актуальності через високий рівень залежності результатів господарювання від зовнішніх чинників, зокрема ринкової кон'юнктури, природно-кліматичних умов та воєнних ризиків. Застосування стратегічного підходу дозволяє аграрному підприємству не лише адаптуватися до змін, а й формувати власну траєкторію розвитку з урахуванням довгострокових стратегічних цілей [54, с. 62].

Основою стратегічного підходу є комплексний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, який забезпечує своєчасне виявлення загроз і можливостей розвитку підприємства. На цій основі формується система стратегічних цілей, що відображає бажаний стан підприємства в перспективі та визначає напрями необхідних змін. Для аграрних підприємств

рослинницького напрямку такими цілями можуть бути підвищення ефективності використання земельних ресурсів, стабілізація каналів збуту, диверсифікація ринків реалізації продукції та зниження рівня виробничих і комерційних ризиків [46, с. 350].

Важливою складовою стратегічного підходу є узгодження управління змінами з маркетинговою стратегією підприємства, що забезпечує орієнтацію трансформацій на потреби ринку та споживачів. Маркетинг у цьому випадку виступає інструментом стратегічного управління, який формує інформаційну базу для прийняття рішень щодо структури виробництва, цінової та збутової політики, а також визначення пріоритетних напрямів стратегічних змін.

У межах стратегічного підходу управління змінами розглядається як безперервний і поетапний процес, що включає діагностику, планування, реалізацію та контроль результатів змін. Такий підхід дозволяє забезпечити гнучкість управління та своєчасне коригування стратегічних рішень у разі зміни зовнішніх умов. Для аграрних підприємств це має вирішальне значення в умовах сезонності виробництва та підвищеної невизначеності [44, с. 59].

Крім того, стратегічний підхід передбачає інтеграцію антикризових елементів у систему управління змінами. Це дозволяє підприємству своєчасно реагувати на кризові та воєнні виклики, мінімізувати негативні наслідки ризиків і забезпечити збереження економічної стійкості. У результаті стратегічні зміни набувають не лише адаптаційного, а й превентивного характеру.

Отже, стратегічний підхід до управління змінами на підприємстві створює методологічну основу для формування ефективного маркетингового механізму управління стратегічними змінами, забезпечуючи узгодженість довгострокових цілей розвитку аграрного підприємства з ринковими умовами та ресурсними можливостями. Його застосування є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств у сучасних умовах нестабільності та воєнних ризиків.

Основні методи управління стратегічними змінами, ми представили в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

### Методи управління стратегічними змінами

Методи	Зміст
Аналітичні методи	До аналітичних методів належать SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентного середовища, аналіз ринкової кон'юнктури, оцінювання ризиків та фінансово-економічний аналіз. Вони дозволяють виявити внутрішні можливості та обмеження підприємства, а також загрози й перспективи розвитку аграрного ринку.
Стратегічні методи	Включають стратегічне планування, сценарний підхід, портфельний аналіз, сегментацію ринку та вибір стратегічних альтернатив розвитку. Для аграрних підприємств ці методи забезпечують обґрунтований вибір напрямів змін у структурі виробництва, збутовій політиці та системі управління.
Управлінські методи	До управлінських і маркетингових методів належать методи управління за цілями, бюджетування, управління проектами змін, застосування комплексу маркетингу, а також методи комунікації та мотивації персоналу. Вони забезпечують практичну реалізацію стратегічних змін і контроль за досягненням запланованих результатів.

Можна констатувати, що у процесі формування та реалізації стратегічних змін на аграрному підприємстві доцільно застосовувати комплекс аналітичних, стратегічних та управлінських методів, які забезпечують обґрунтованість і результативність управлінських рішень.

Для аграрних підприємств рослинницького напрямку найбільш доцільним є поєднання адаптаційних, маркетингово орієнтованих та антикризових стратегічних змін, що дозволяє забезпечити гнучкість управління, підвищити конкурентоспроможність та створити передумови для сталого розвитку в умовах нестабільного та ризикованого зовнішнього середовища [19, с. 77].

Процес управління стратегічними змінами на аграрному підприємстві доцільно здійснювати за чітко визначеною послідовністю етапів, що забезпечує логічність і системність трансформацій [9, с. 12]. На рис. 1.3 ми представили послідовні кроки реалізації стратегічних змін.



Рис. 1.3. Послідовні кроки реалізації стратегічних змін

Залежно від рівня впливу зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу та стратегічних цілей розвитку аграрного підприємства можливі різні варіанти стратегічних змін, серед яких доцільно виокремити наступні варіанти:

Адаптаційні стратегічні зміни, спрямовані на пристосування до коливань ринку, зміни цін, попиту та логістичних умов.

Інноваційні стратегічні зміни, пов'язані з упровадженням нових

технологій вирощування сільськогосподарських культур, удосконаленням якості продукції та процесів управління.

Маркетингово-орієнтовані зміни, що передбачають диверсифікацію каналів збуту, зміну цінової політики, посилення ринкової позиції підприємства.

Антикризові стратегічні зміни, спрямовані на зниження витрат, стабілізацію фінансового стану, мінімізацію ризиків і забезпечення економічної стійкості [37, с. 101].

Структурні зміни, які охоплюють перегляд організаційної структури, системи управління та розподілу ресурсів.

Нижче подано --перезфразований і розширений варіант тексту-- у науковому стилі, логічно узгоджений із підрозділом про стратегічний підхід до управління змінами:

Раціональне впровадження стратегічних змін у діяльності підприємства має базуватися на збалансованому поєднанні превентивних заходів із використанням можливостей розвитку, що формуються під впливом зовнішнього середовища. Такий підхід передбачає не лише своєчасне виявлення та мінімізацію ризиків, пов'язаних з негативними макроекономічними, галузевими та кризовими процесами, а й активне використання сприятливих факторів, здатних забезпечити зростання конкурентних переваг підприємства [12, с. 253].

Особливого значення в цьому контексті набуває орієнтація на позитивні структурні зрушення, зокрема технологічний прогрес, впровадження сучасних аграрних інновацій, цифровізацію управлінських процесів та зростання попиту на якісну й конкурентоспроможну сільськогосподарську продукцію. Саме ці чинники створюють передумови для підвищення ефективності виробництва, оптимізації витрат і розширення ринків збуту [16, с. 71].

Таким чином, стратегічні зміни повинні розглядатися не лише як інструмент антикризового реагування, а й як механізм довгострокового

розвитку підприємства, спрямований на використання потенціалу ринку, посилення ринкових позицій та забезпечення сталого функціонування в умовах динамічного й ризикованого середовища.

В таблиці 1.4 ми узагальнили вищевикладене з метою адаптації до підприємств аграрної галузі рослинницького напрямку.

Таблиця 1.4

## Етапи та варіанти стратегічних змін на аграрному підприємстві

Етап реалізації стратегічних змін	Зміст етапу	Основні методи та інструменти	Можливі варіанти стратегічних змін
Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища	Оцінювання ринкової кон'юнктури, конкурентного середовища, фінансового стану та виробничого потенціалу підприємства	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, фінансово-економічний аналіз, аналіз ризиків	Передумови для адаптаційних або антикризових змін
Визначення потреби у стратегічних змінах	Виявлення проблем, загроз і можливостей розвитку аграрного підприємства	Маркетингові дослідження, аналіз попиту і цін, сценарний аналіз	Адаптаційні, маркетингово-орієнтовані зміни
Формування цілей і напрямів стратегічних змін	Визначення стратегічних орієнтирів розвитку відповідно до ринкових умов і ресурсних можливостей	Стратегічне планування, сегментація ринку, формування маркетингової стратегії	Інноваційні, структурні зміни
Вибір варіантів реалізації змін	Обґрунтування оптимальних управлінських рішень і вибір інструментів реалізації змін	Портфельний аналіз, оцінювання ефективності, бюджетування	Маркетингові, антикризові або комбіновані зміни
Реалізація стратегічних змін	Упровадження змін у виробничій, маркетинговій, організаційній і фінансовій діяльності	Управління проектами, комплекс маркетингу, управління витратами	Операційні та стратегічні трансформації
Контроль та коригування	Оцінювання результатів реалізації змін і внесення коригувань	KPI, аналіз відхилень, управлінська звітність	Поглиблення або коригування обраних змін

Застосування сучасних маркетингових методів, інтегрованих у систему управління підприємством, суттєво підвищує результативність управлінських

рішень і забезпечує їх обґрунтованість (рис. 1.5). Така інтеграція дозволяє поєднати стратегічні цілі розвитку підприємства з реальними умовами функціонування ринку, що сприяє підвищенню ефективності управління як на стратегічному, так і на оперативному рівнях.

На рис. 1.5 ми демонструємо ключові елементи маркетингової концепції управління.



Рис. 1.5. Складники маркетингового управління підприємством

Використання маркетингового інструментарію передбачає ґрунтовний теоретичний і практичний аналіз ключових аспектів управління, зокрема оцінювання ринкових можливостей, виявлення перспективних напрямів розвитку, сегментацію ринку та обґрунтований вибір стратегічних цільових сегментів. На цій основі формується маркетингова стратегія, яка забезпечує узгодження виробничих можливостей підприємства з потребами споживачів і вимогами конкурентного середовища [11, с. 49].

Крім того, сучасні маркетингові методи сприяють підвищенню адаптивності підприємства до змін ринкової кон'юнктури, посиленню його

конкурентних позицій та формуванню довгострокових переваг. У результаті маркетинг виступає не лише інструментом реалізації продукції, а й ключовим елементом стратегічного управління, що забезпечує цілісність і ефективність процесу управління підприємством у динамічному та ризикованому середовищі [24, с. 37].

Таким чином, застосування комплексу методів, дотримання чіткої послідовності кроків і вибір обґрунтованих варіантів стратегічних змін створюють методичну основу для формування ефективного маркетингового механізму управління стратегічними змінами на аграрному підприємстві, що є передумовою успішної реалізації практичних рекомендацій у наступних розділах дипломної роботи.

### **Висновки до першого розділу:**

У розділі досліджено теоретичні та методологічні засади управління стратегічними змінами на підприємстві з акцентом на формування маркетингового механізму управління в умовах нестабільного та ризикованого середовища. Проведений аналіз дозволив сформулювати цілісне уявлення про сутність, принципи, інструменти та практичні підходи до реалізації стратегічних змін на аграрних підприємствах.

1. Встановлено, що управління змінами є невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством і передбачає системний, поетапний та безперервний процес адаптації до змін зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що для аграрних підприємств рослинницького напрямку особливого значення набуває врахування галузевої специфіки, сезонності виробництва, залежності від природно-кліматичних умов, а також впливу кризових і воєнних чинників.

2. У результаті узагальнення наукових підходів визначено, що ефективно управління стратегічними змінами має ґрунтуватися на поєднанні стратегічного, маркетингового та антикризового підходів. Доведено, що

маркетинговий механізм управління стратегічними змінами виступає інтегруючою ланкою між аналізом ринку, формуванням стратегічних цілей і практичною реалізацією трансформаційних рішень у діяльності підприємства.

3. Систематизовано принципи та інструменти формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами, серед яких ключовими є принципи ринкової орієнтації, системності, адаптивності, безперервності, антикризової спрямованості та економічної доцільності. Визначено, що реалізація цих принципів забезпечується використанням комплексу аналітичних, стратегічних, маркетингових і контрольних інструментів.

4. У межах розділу обґрунтовано послідовність етапів реалізації стратегічних змін, визначено можливі варіанти їх здійснення та запропоновано систему показників оцінювання ефективності на кожному етапі. Це створює методичну основу для практичного впровадження стратегічних змін і дозволяє оцінювати їх результативність з позицій досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, результати теоретичного дослідження формують науково-методичне підґрунтя для подальшого аналізу господарської та маркетингової діяльності аграрного підприємства та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингового механізму управління стратегічними змінами.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПЕРЕДУМОВ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН СЕЛЯНСЬКОГО (ФЕРМЕРСЬКОГО) ГОСПОДАРСТВА «АТЛАНТ»

#### 2.1. Місія та цілі функціонування та умови ведення господарської діяльності селянського (фермерського) господарства «Атлант»

Сучасний розвиток аграрного сектору економіки України відбувається в умовах посиленої нестабільності зовнішнього середовища, що зумовлена комплексним впливом макроекономічних, соціально-політичних, інституційних та природно-кліматичних чинників. Воєнні дії, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, зростання цін на енергоресурси, насіння, засоби захисту рослин і мінеральні добрива, обмежений доступ до фінансових ресурсів та нестабільність аграрних ринків істотно ускладнюють функціонування аграрних підприємств, особливо фермерських господарств рослинницького напрямку. За таких умов традиційні підходи до управління виявляються малоефективними та не забезпечують довгострокову конкурентоспроможність суб'єктів господарювання [30, с. 124].

Особливістю сучасного етапу функціонування аграрних підприємств є поєднання воєнних ризиків із системними кризовими явищами, серед яких ключове місце посідають ризики втрати ринків збуту, коливання цін на аграрну продукцію, дефіцит трудових ресурсів, руйнування інфраструктури та зростання собівартості виробництва. У таких умовах традиційні управлінські підходи, орієнтовані переважно на внутрішні виробничі процеси, не забезпечують достатнього рівня гнучкості та адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища [36, с. 240].

У цьому контексті особливої актуальності набуває антикризове управління, яке передбачає своєчасне виявлення загроз, мінімізацію негативних наслідків кризових чинників та формування умов для

відновлення і сталого розвитку підприємства. Проте ефективність антикризових заходів значною мірою залежить від наявності дієвого маркетингового механізму управління стратегічними змінами, що дозволяє інтегрувати антикризові інструменти у загальну систему стратегічного управління аграрним підприємством [40, с. 189].

Маркетинговий механізм управління стратегічними змінами відіграє ключову роль у забезпеченні антикризової стійкості підприємства, оскільки дозволяє:

- своєчасно реагувати на зміни попиту та ринкової кон'юнктури;
- адаптувати товарну та цінову політику до кризових умов;
- диверсифікувати канали збуту та ринки реалізації продукції;
- знижувати комерційні ризики шляхом маркетингового аналізу та прогнозування;
- забезпечувати інформаційну підтримку управлінських рішень у період нестабільності.

Для аграрних підприємств рослинницького напрямку, діяльність яких є сезонною та високоризиковою, поєднання маркетингового підходу з антикризовим управлінням набуває стратегічного значення. В умовах воєнних ризиків саме маркетинг забезпечує гнучкість управління, орієнтацію на платоспроможний попит, оперативну переорієнтацію на альтернативні ринки та формування конкурентних переваг навіть у кризових ситуаціях.

Базовим підприємством дослідження є селянське (фермерське) господарство «Атлант» Синельниківського району Дніпропетровської області, основним видом діяльності якого є виробництво продукції рослинництва. Дослідження діяльності цього підприємства дозволяє комплексно проаналізувати існуючу систему управління, виявити проблеми та обґрунтувати напрями формування ефективного маркетингового механізму управління стратегічними змінами в сучасних умовах аграрного ринку.

Місією селянського (фермерського) господарства «Атлант є

виробництво конкурентоспроможної, якісної та безпечної продукції рослинництва з ефективним використанням земельних і матеріальних ресурсів, орієнтоване на задоволення потреб споживачів аграрного ринку та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку господарства в умовах нестабільного та ризикованого зовнішнього середовища.

Реалізація місії передбачає поєднання економічної результативності з дотриманням принципів раціонального землекористування, екологічної відповідальності та адаптації до ринкових, кліматичних і воєнних викликів.

Відповідно до сформульованої місії система цілей функціонування С(Ф)Г «Атлант» має багаторівневий характер і охоплює стратегічні, тактичні та операційні аспекти діяльності.

Стратегічні цілі господарства:

- забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності на регіональному аграрному ринку;
- формування економічно стійкої моделі господарювання в умовах кризових і воєнних ризиків;
- адаптація виробничої та маркетингової діяльності до змін ринкової кон'юнктури;
- зростання рентабельності виробництва продукції рослинництва.

Маркетингові цілі:

- орієнтація виробництва на потреби ринку та платоспроможний попит;
- диверсифікація каналів збуту сільськогосподарської продукції;
- підвищення якості продукції та формування позитивної ділової репутації господарства;
- зменшення залежності від посередників шляхом оптимізації збутової політики.

Виробничо-економічні цілі:

- підвищення ефективності використання земельних ресурсів;
- оптимізація структури посівних площ з урахуванням ринкових і

природно-кліматичних умов;

- зниження собівартості продукції та раціоналізація витрат;
- упровадження елементів сучасних агротехнологій.

Антикризові та адаптаційні цілі:

- мінімізація впливу воєнних, логістичних і цінових ризиків;
- забезпечення фінансової стабільності та платоспроможності

господарства;

- підвищення гнучкості управлінських рішень;
- збереження виробничого потенціалу в умовах невизначеності.

Таким чином, місія та система цілей селянського (фермерського) господарства «Атлант» формують основу для подальшого аналізу його виробничо-господарської та маркетингової діяльності, а також для обґрунтування необхідності стратегічних змін і розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингового механізму управління.

Ефективність функціонування С(Ф)Г «Атлант» та результативність реалізації його стратегічних цілей значною мірою визначаються рівнем сформованості та якістю використання ресурсного потенціалу. Саме ресурсна база створює матеріально-економічну основу для здійснення виробничої діяльності, впровадження стратегічних змін та формування конкурентних переваг на аграрному ринку. Для селянських (фермерських) господарств ресурсний потенціал виступає ключовим чинником стабільності та життєздатності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Ресурсний потенціал аграрного підприємства охоплює сукупність земельних, матеріально-технічних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів, які забезпечують безперервність виробничого процесу та визначають можливості розвитку господарства. Раціональне формування й ефективне використання цих ресурсів є необхідною передумовою підвищення продуктивності сільськогосподарського виробництва, зниження собівартості продукції та зростання економічної результативності діяльності підприємства [48, с. 86].

Основу ресурсного потенціалу аграрного підприємства становлять земельні ресурси (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Рівень забезпечення та розподілу земельних ресурсів С(Ф)Г «Атлант» у динаміці

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2020	
						абсолютна, +/-	відносна, %
Загальна земельна площа, га	1926,5	1918,7	1918,8	1915,9	1911,2	-15,3	-0,79
Площа сільськогосподарських угідь, га	1926,5	1918,7	1918,8	1915,9	1911,2	-15,3	-0,79
Площа ріллі, га	1872,7	1878,6	1872,5	1887,8	1892,8	20,1	1,07
Навантаження земельних угідь на 1 працівника, га/ особу	52,1	49,2	40,8	42,6	43,4	-8,6	-16,58
Отримано в розрахунку на 1 га угідь:							
валового доходу, тис. грн.	5,28	5,82	6,49	7,77	7,47	2,19	41,41
чистого прибутку, тис. грн.	2,87	3,57	3,96	4,69	4,81	1,94	67,75

Аналіз динаміки земельних ресурсів селянського (фермерського) господарства «Атлант» у 2020–2024 рр. свідчить про незначне скорочення загальної земельної площі та площі сільськогосподарських угідь. За досліджуваний період їх розмір зменшився на 15,3 га, або на 0,79 %, що може бути зумовлено уточненням меж землекористування, переглядом договорів оренди або іншими організаційно-правовими чинниками. Водночас зазначене скорочення має незначний характер і не справило критичного впливу на масштаби виробничої діяльності господарства.

На відміну від загальної площі угідь, площа ріллі у 2024 році зросла порівняно з 2020 роком на 20,1 га, або на 1,07 %, що свідчить про раціоналізацію структури землекористування та орієнтацію підприємства на інтенсивніше використання земельних ресурсів. Збільшення площі ріллі за

умов загального скорочення угідь можна розглядати як позитивну тенденцію, оскільки це створює передумови для підвищення обсягів виробництва продукції рослинництва.

Разом з тим, навантаження земельних угідь на одного працівника протягом досліджуваного періоду суттєво зменшилося – з 52,1 га у 2020 році до 43,4 га у 2024 році, або на 8,6 га (16,58 %). Така тенденція може свідчити про скорочення площ землекористування або зміну чисельності персоналу, що, з одного боку, знижує індивідуальне виробниче навантаження, а з іншого – вимагає підвищення продуктивності праці та ефективності організації виробничих процесів.

Важливою позитивною характеристикою діяльності господарства є зростання економічної віддачі з 1 га сільськогосподарських угідь. Так, валовий дохід у розрахунку на 1 га за 2020–2024 рр. зріс на 2,19 тис. грн., або на 41,41 %, що свідчить про підвищення результативності використання земельних ресурсів, зростання цін реалізації продукції та/або покращення технологічного рівня виробництва.

Ще більш виразною є динаміка чистого прибутку на 1 га угідь, який у 2024 році перевищив рівень 2020 року на 1,94 тис. грн., або на 67,75 %. Це вказує на суттєве зростання рентабельності землекористування, ефективніше управління витратами та загальне покращення фінансових результатів діяльності господарства.

Структура посівних площ є одним із ключових елементів виробничого потенціалу аграрного підприємства, оскільки вона безпосередньо визначає обсяги виробництва, рівень витрат, фінансові результати та конкурентоспроможність продукції рослинництва. Раціонально сформована структура посівів забезпечує ефективне використання земельних ресурсів, підвищення урожайності сільськогосподарських культур і стабільність економічних результатів господарства.

Формування структури посівних площ здійснюється з урахуванням природно-кліматичних умов регіону, агротехнічних вимог культур, ринкової

кон'юнктури, наявних ресурсів та стратегічних цілей підприємства. Для селянських (фермерських) господарств рослинницького напрямку важливим є дотримання науково обґрунтованих сівозмін, що сприяє збереженню родючості ґрунтів, зниженню ризиків втрати врожаю та оптимізації витрат на виробництво [33, с. 14].

У сучасних умовах структура посівних площ дедалі більше формується під впливом ринкових чинників, зокрема рівня цін на аграрну продукцію, попиту з боку переробних підприємств і трейдерів, а також можливостей реалізації продукції. Це зумовлює необхідність поєднання агротехнічних і маркетингових підходів до планування посівів, що дозволяє аграрному підприємству забезпечити максимальну економічну віддачу з одиниці земельної площі [56, с. 102].

Особливого значення структура посівних площ набуває в умовах нестабільного зовнішнього середовища та воєнних ризиків. Коливання цін, порушення логістичних ланцюгів і зростання вартості матеріально-технічних ресурсів змушують аграрні підприємства переглядати співвідношення між культурами, віддаючи перевагу менш ризиковим і більш ліквідним видам продукції. За таких умов оптимізація структури посівів стає важливим інструментом антикризового управління.

Таким чином, аналіз структури посівних площ дозволяє оцінити ступінь відповідності виробничої спеціалізації підприємства його ресурсному потенціалу та ринковим умовам, виявити резерви підвищення ефективності землекористування та сформулювати обґрунтовані напрями стратегічних змін у виробничій діяльності аграрного підприємства.

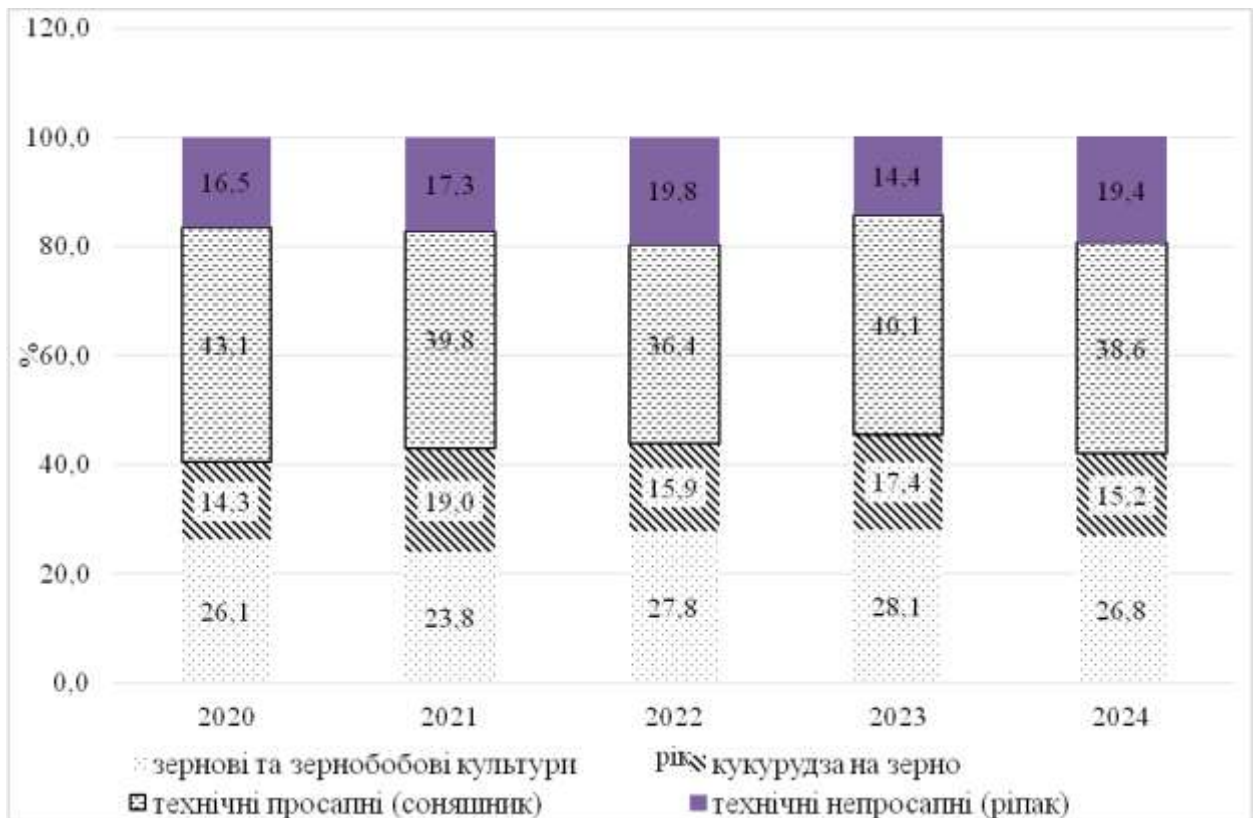


Рис. 2.1. Питома вага посівних площ основних сільськогосподарських культур С(Ф)Г «Атлант»

Отже, узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що, незважаючи на незначне скорочення земельної площі, селянське (фермерське) господарство «Атлант» у 2020–2024 рр. підвищило ефективність використання земельних ресурсів, що проявилось у зростанні доходності та прибутковості з 1 га угідь. Виявлені тенденції свідчать про наявність потенціалу для подальшої інтенсифікації виробництва та доцільність впровадження стратегічних і маркетингових рішень, спрямованих на зміцнення економічної стійкості підприємства.

Отримані результати аналізу земельних ресурсів селянського (фермерського) господарства «Атлант» свідчать про зростання ефективності їх використання та підвищення економічної віддачі з 1 га сільськогосподарських угідь. Водночас досягнення позитивних фінансово-економічних результатів неможливе виключно за рахунок оптимізації землекористування, оскільки рівень продуктивності аграрного підприємства

значною мірою визначається якістю та збалансованістю інших складових ресурсного потенціалу.

У зв'язку з цим доцільним є подальший аналіз трудових та матеріально-технічних ресурсів селянського (фермерського) господарства «Атлант», що дозволить комплексно оцінити ресурсний потенціал підприємства та визначити передумови для підвищення ефективності його функціонування і реалізації стратегічних змін.

У цьому контексті особливої уваги потребує аналіз трудових ресурсів, які є ключовим чинником ефективної організації виробничих процесів, впровадження сучасних агротехнологій та реалізації стратегічних змін. Рациональне використання робочої сили, рівень її забезпеченості, продуктивність праці та кадрова стабільність безпосередньо впливають на результати діяльності аграрного підприємства, особливо в умовах дефіциту трудових ресурсів та зростання виробничого навантаження.

Таблиця 2.2

## Аналіз трудових ресурсів продуктивності праці в С(Ф)Г «Атлант»

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2020	
						абсолютна, +/-	відносна, %
Середньорічна чисельність працівників, осіб.	37	39	47	45	44	7,0	18,92
Ними відпрацьовано за рік, тис. люд.-год.	25,5	20,3	21,8	20,9	18,9	-6,7	-26,07
Продуктивність праці:							
річна в розрахунку на 1 працівника, тис. грн.	275,1	286,1	264,9	330,8	324,5	49,4	17,97
почасова в розрахунку на відпрацьовану люд-год., грн.	398,5	549,4	571,3	710,8	756,2	357,66	89,74

Аналіз динаміки використання трудових ресурсів селянського (фермерського) господарства «Атлант» у 2020–2024 рр. свідчить про збільшення середньорічної чисельності працівників. За досліджуваний період

чисельність персоналу зростає з 37 до 44 осіб, тобто на 7 осіб або на 18,92 %. Це може бути пов'язано з розширенням обсягів виробництва, ускладненням технологічних процесів або необхідністю посилення окремих напрямів діяльності підприємства.

Водночас загальна кількість відпрацьованого часу за рік має тенденцію до скорочення. Обсяг відпрацьованих людино-годин зменшився з 25,5 тис. люд.-год. у 2020 році до 18,9 тис. люд.-год. у 2024 році, що становить зниження на 6,7 тис. люд.-год. або на 26,07 %. Така ситуація може бути зумовлена оптимізацією робочих процесів, упровадженням більш продуктивної техніки, а також впливом зовнішніх чинників, зокрема сезонністю робіт і воєнними обмеженнями.

Незважаючи на скорочення фонду робочого часу, продуктивність праці має загальну тенденцію до зростання. Річна продуктивність праці в розрахунку на одного працівника у 2024 році становила 324,5 тис. грн., що на 49,4 тис. грн. або на 17,97 % більше порівняно з 2020 роком. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та результативності праці персоналу.

Особливо суттєвим є зростання почасової продуктивності праці, яка у 2024 році досягла 756,2 грн. на відпрацьовану людино-годину. Порівняно з 2020 роком цей показник зріс на 357,66 грн. або на 89,74 %, що свідчить про значне підвищення віддачі кожної відпрацьованої години праці. Зазначена тенденція може бути наслідком удосконалення організації виробництва, застосування сучасніших агротехнологій та раціональнішого використання трудових ресурсів.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що селянське (фермерське) господарство «Атлант» у 2020–2024 рр. змогло підвищити продуктивність праці за умов скорочення фонду робочого часу, що є позитивною характеристикою ефективності управління трудовими ресурсами. Водночас виявлені тенденції зумовлюють необхідність подальшої оптимізації чисельності персоналу та організації праці з метою забезпечення

стабільного розвитку підприємства та реалізації стратегічних змін.

Поряд із цим важливу роль у забезпеченні ефективності господарської діяльності відіграє матеріально-технічна база підприємства, яка визначає рівень механізації та технологічного оснащення виробництва. Стан і структура основних засобів, забезпеченість технікою, ступінь її зношеності та відповідність сучасним технологічним вимогам безпосередньо впливають на продуктивність використання земельних ресурсів і результативність діяльності господарства в цілому [44, с. 61].

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору саме матеріально-технічна база визначає можливості підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат, скорочення тривалості технологічних операцій та зниження залежності від ручної праці. Стан і структура основних засобів, забезпеченість підприємства сільськогосподарською технікою, її технічний рівень та ступінь зношеності безпосередньо впливають на ефективність використання земельних і трудових ресурсів.

З огляду на це, доцільним є подальший аналіз матеріально-технічної бази селянського (фермерського) господарства «Атлант», який дозволить оцінити рівень технічного оснащення підприємства, визначити сильні та слабкі сторони його виробничої інфраструктури, а також обґрунтувати напрями модернізації як складової реалізації стратегічних змін у діяльності господарства.

В умовах воєнних дій, логістичних обмежень і зростання вартості ресурсів особливої актуальності набуває оптимізація структури ресурсного потенціалу та підвищення ефективності його використання. Обмеженість фінансових можливостей, дефіцит трудових ресурсів і зношеність матеріально-технічної бази змушують аграрні підприємства переглядати підходи до управління ресурсами та шукати внутрішні резерви підвищення ефективності [50, с. 47].

В цьому контексті, аналіз ресурсної бази аграрного підприємства є необхідним етапом оцінювання його виробничих можливостей, фінансової

стійкості та здатності до впровадження стратегічних змін. Такий аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони ресурсного забезпечення, оцінити ступінь відповідності наявних ресурсів стратегічним цілям підприємства та сформулювати обґрунтовані напрями подальшого розвитку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Аналіз матеріально-технічної бази С(Ф)Г «Атлант»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2020	
						абсолютна, +/-	відносна, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	9651	10071,5	12786	14711	15011,5	5360,5	55,54
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	3008	3906	6276	5958,5	6898,5	3890,5	129,34
Фондозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн./га	501,0	524,9	666,4	767,8	785,4	284,5	56,79
Фондовіддача на 100 грн. вартості основних засобів, грн.	105,5	110,8	97,4	101,2	95,1	-10,3	-9,81
Використано оборотні засобів в розрахунку на 1 грн. основних засобів, грн.	0,31	0,39	0,49	0,41	0,46	0,15	47,44
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,30	0,35	0,50	0,40	0,48	0,19	63,48
Норма прибутку, %	36,73	30,79	25,49	28,53	23,18	-13,55	X

Аналіз динаміки матеріально-технічної бази селянського (фермерського) господарства «Атлант» у 2020–2024 рр. свідчить про суттєве нарощування виробничого потенціалу підприємства. Так, середньорічна вартість основних засобів за досліджуваний період зросла з 9651 тис. грн. у 2020 році до 15011,5 тис. грн. у 2024 році, тобто на 5360,5 тис. грн. або на 55,54 %. Це вказує на активні інвестиційні процеси, оновлення та розширення матеріально-технічної бази господарства.

Ще більш динамічне зростання спостерігається за середньорічною

вартістю оборотних засобів, яка у 2024 році досягла 6898,5 тис. грн. проти 3008 тис. грн. у 2020 році. Абсолютне зростання становило 3890,5 тис. грн., або 129,34 %, що свідчить про підвищення потреб підприємства в оборотному капіталі та розширення обсягів виробничо-господарської діяльності.

Позитивною тенденцією є зростання фондозабезпеченості на 100 га сільськогосподарських угідь, яка за аналізований період зросла на 284,5 тис. грн., або на 56,79 %. Це означає підвищення рівня технічного оснащення земельних ресурсів і створення передумов для інтенсифікації виробництва та зростання продуктивності праці.

Водночас ефективність використання основних засобів має неоднозначну динаміку (рис. 2.2). Так, фондвіддача на 100 грн. вартості основних засобів у 2024 році зменшилася порівняно з 2020 роком на 10,3 грн., або на 9,81 %, що свідчить про певне зниження віддачі вкладеного капіталу. Це може бути пов'язано з випереджальними темпами зростання вартості основних засобів порівняно з обсягами виробництва або з тимчасовим недозавантаженням нововведеної техніки.

Разом із тим, використання оборотних засобів у розрахунку на 1 грн. основних засобів за період 2020–2024 рр. зросло на 0,15 грн., або на 47,44 %, а коефіцієнт оборотності оборотних засобів збільшився на 0,19, або на 63,48 %. Це свідчить про покращення швидкості обігу оборотного капіталу та підвищення ефективності управління поточними активами підприємства.

Негативною тенденцією є зниження норми прибутку, яка у 2024 році становила 23,18 % проти 36,73 % у 2020 році. Зменшення цього показника на 13,55 в. п. може бути зумовлене зростанням виробничих витрат, подорожчанням матеріально-технічних ресурсів, а також впливом кризових і воєнних чинників на фінансові результати діяльності господарства.

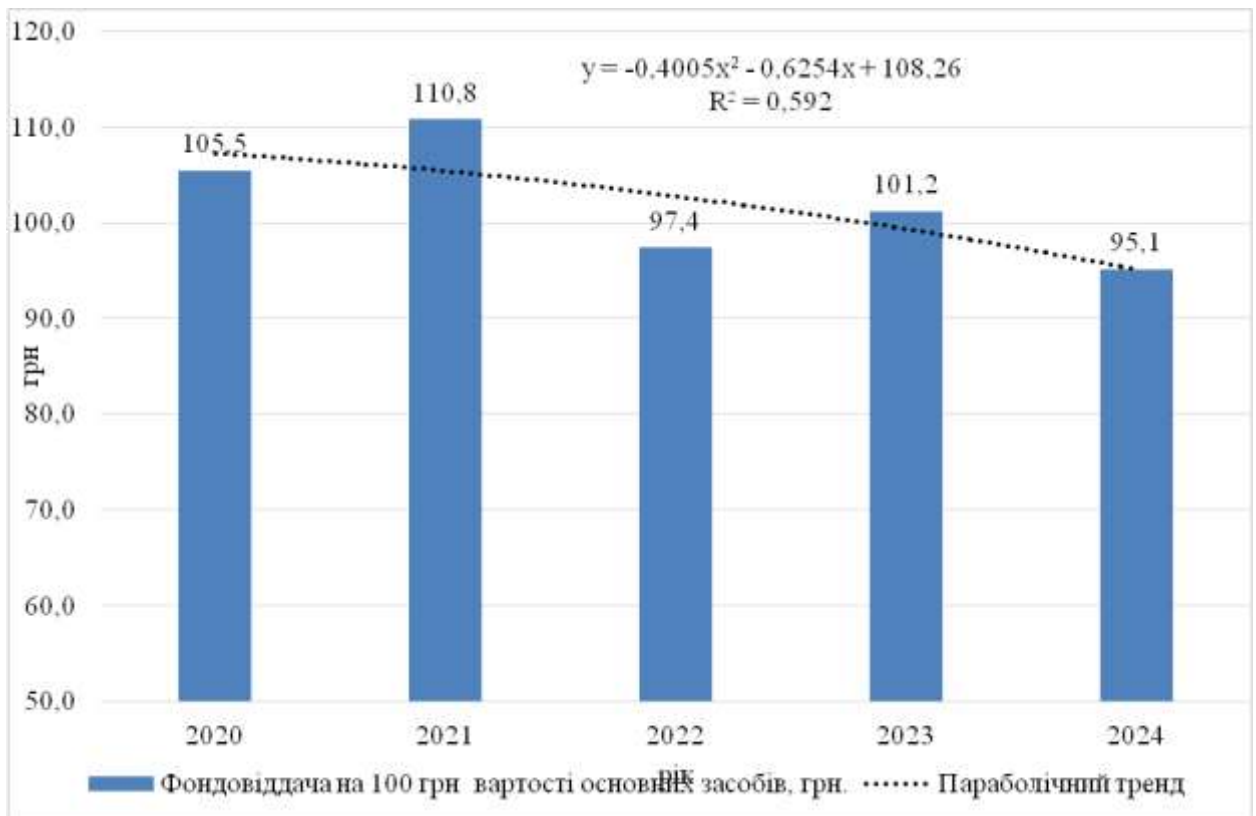


Рис. 2.2. Динаміка ефективності використання основних фондів С(Ф)Г «Атлант»

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що селянське (фермерське) господарство «Атлант» у 2020–2024 рр. суттєво зміцнило свою матеріально-технічну базу та підвищило рівень забезпеченості виробництва ресурсами, однак ефективність використання основних засобів і рівень прибутковості потребують подальшого вдосконалення. Це обґрунтовує необхідність упровадження стратегічних і маркетингових рішень, спрямованих на підвищення фондовіддачі, оптимізацію структури активів та зростання фінансової результативності діяльності підприємства.

З огляду на виявлені тенденції зростання вартості основних і оборотних засобів за одночасного зниження фондовіддачі та норми прибутку, актуальним є --поглиблення процесів технічної модернізації--, спрямованих на підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

По-перше, доцільним є оновлення та оптимізація парку сільськогосподарської техніки з урахуванням реального виробничого

навантаження. Пріоритет слід надавати багатофункціональним та енергоощадним машинам і агрегатам, які дозволяють скоротити тривалість польових робіт, знизити витрати пального та підвищити продуктивність використання земельних і трудових ресурсів.

По-друге, важливим напрямом модернізації є впровадження елементів точного землеробства, зокрема використання GPS-навігації, систем контролю норм висіву та внесення добрив, а також цифрового моніторингу стану посівів. Застосування таких технологій сприятиме зменшенню матеріальних витрат, підвищенню урожайності та зростанню фондівіддачі.

По-третє, з метою підвищення ефективності використання основних засобів доцільно посилити планування їх завантаженості шляхом оптимізації календаря польових робіт і кооперації з іншими аграрними підприємствами (спільне використання техніки, орендні механізми). Це дозволить скоротити періоди простою техніки та підвищити економічну віддачу вкладених інвестицій.

По-четверте, враховуючи зростання ролі оборотних засобів у діяльності господарства, необхідно вдосконалити систему управління оборотним капіталом, зокрема шляхом оптимізації запасів матеріально-технічних ресурсів, прискорення оборотності та застосування сучасних методів фінансового планування [45, с. 139].

Крім того, у контексті воєнних і економічних ризиків доцільним є залучення державних програм підтримки, лізингових механізмів і грантового фінансування для оновлення матеріально-технічної бази без надмірного фінансового навантаження на підприємство.

Реалізація запропонованих заходів з модернізації технічної бази дозволить селянському (фермерському) господарству «Атлант» підвищити ефективність використання основних і оборотних засобів, покращити показники фондівіддачі та прибутковості, а також створити міцну матеріально-технічну основу для впровадження стратегічних і маркетингових змін у подальших етапах розвитку підприємства.

Спеціалізація сільськогосподарського підприємства є важливою характеристикою його виробничої діяльності, оскільки відображає спрямованість господарства на виробництво певних видів продукції та визначає структуру використання ресурсного потенціалу, рівень ефективності виробництва і конкурентні позиції на аграрному ринку. Вибір спеціалізації зумовлюється сукупністю природно-кліматичних, економічних, ринкових та організаційних чинників.

Селянське (фермерське) господарство «Атлант» Синельниківського району Дніпропетровської області спеціалізується на виробництві продукції рослинництва (зернових та технічних культур), що відповідає аграрному профілю регіону та наявному ресурсному потенціалу підприємства. Основу виробничої діяльності господарства становить вирощування польових сільськогосподарських культур, орієнтованих на реалізацію на внутрішньому ринку та через посередницькі структури.

Рослинницька спеціалізація С(Ф)Г «Атлант» сформована з урахуванням родючості ґрунтів, кліматичних умов зони Степу, наявності ріллі та рівня матеріально-технічного забезпечення. Така спрямованість дозволяє господарству ефективно використовувати земельні ресурси, впроваджувати механізовані технології вирощування культур і забезпечувати відносну стабільність виробничих результатів.

Вибір рослинницької спеціалізації також зумовлений ринковими чинниками, зокрема сталим попитом на продукцію зернових та олійних культур, можливістю швидкої реалізації врожаю та відносно нижчим рівнем капіталомісткості порівняно з галузями тваринництва. Це дає змогу господарству оперативно реагувати на зміни кон'юнктури аграрного ринку та адаптувати виробничу програму відповідно до цінових сигналів.

У сучасних умовах господарювання, ускладнених воєнними ризиками, порушенням логістичних ланцюгів і зростанням витрат, спеціалізація на рослинництві дозволяє С(Ф)Г «Атлант» зберігати гнучкість управління, оптимізувати структуру посівних площ і мінімізувати виробничі ризики.

Водночас така спеціалізація потребує постійного вдосконалення агротехнологій, підвищення ефективності використання ресурсів і посилення маркетингової складової діяльності.

Таким чином, спеціалізація селянського (фермерського) господарства «Атлант» на виробництві продукції рослинництва є економічно доцільною та обґрунтованою, відповідає природно-ресурсному потенціалу підприємства і створює передумови для підвищення конкурентоспроможності та реалізації стратегічних змін у його діяльності.

Сформована рослинницька спеціалізація селянського (фермерського) господарства «Атлант» визначає характер використання його ресурсного потенціалу, структуру виробництва та напрями господарської діяльності. Вибір спеціалізації створює передумови для раціонального використання земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів, а також впливає на рівень витрат, обсяги виробництва та фінансові результати підприємства.

Разом із тим ефективність обраної спеціалізації та доцільність подальшого розвитку господарства можуть бути об'єктивно оцінені лише на основі аналізу показників економічної ефективності, які відображають результативність використання ресурсів, рівень доходності та прибутковості діяльності підприємства. Саме ці показники дозволяють визначити ступінь відповідності виробничої спеціалізації умовам ринку, ресурсним можливостям та стратегічним цілям розвитку [36, с. 240].

У зв'язку з цим наступним етапом дослідження є аналіз економічної ефективності діяльності селянського (фермерського) господарства «Атлант» (табл. 2.4), що дасть змогу комплексно оцінити результати його господарювання, виявити сильні та слабкі сторони фінансово-економічного стану та обґрунтувати напрями підвищення ефективності в умовах реалізації стратегічних змін. Отримані результати можуть бути використані для розробки ефективних антикризових управлінських рішень, спрямованих на підвищення економічної стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств, зокрема С(Ф)Г «Атлант»

Таблиця 2.4

## Аналіз показників економічної ефективності діяльності С(Ф)Г «Атлант»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2020	
						абсолютна, +/-	відносна, %
Площа сільськогосподарських угідь, га	1926,5	1918,7	1918,8	1915,9	1911,2	-15,3	-0,79
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	9651	10071,5	12786	14711	15011,5	5360,5	55,54
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	3008	3906	6276	5958,5	6898,5	3890,5	129,34
Середньорічна чисельність працівників, осіб.	37	39	47	45	44	7,0	18,92
Фондозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн./га	501,0	524,9	666,4	767,8	785,4	284,5	56,79
Фондовіддача на 100 грн. вартості основних засобів, грн.	105,5	110,8	97,4	101,2	95,1	-10,3	-9,81
Річна продуктивність праці, тис. грн./особу	275,1	286,1	264,9	330,8	324,5	49,4	17,97
Отримано в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь:							
валового доходу, тис. грн.	528,3	581,5	648,8	777,0	747,0	218,8	41,41
чистого прибутку, тис. грн.	241,4	224,3	253,2	307,8	265,7	24,4	10,10
Норма прибутку, %	36,73	30,79	25,49	28,53	23,18	-13,55	X
Рентабельність діяльності, %	84,13	62,77	63,99	65,60	55,22	-28,91	X

Аналіз динаміки показників економічної ефективності селянського (фермерського) господарства «Атлант» у 2020–2024 рр. свідчить про зміцнення ресурсного потенціалу підприємства за умов відносної стабільності земельної бази. Площа сільськогосподарських угідь за досліджуваний період скоротилася незначно – на 15,3 га або на 0,79 %, що не

мало суттєвого негативного впливу на масштаби господарської діяльності.

Водночас спостерігається суттєве зростання вартості основних і оборотних засобів, що свідчить про активізацію інвестиційних процесів та розширення виробничого потенціалу. Середньорічна вартість основних засобів у 2024 році перевищила рівень 2020 року на 55,54 %, а оборотних засобів – на 129,34 %. Це створило передумови для підвищення рівня механізації виробництва та інтенсифікації господарської діяльності.

Позитивною тенденцією є зростання фондозабезпеченості на 100 га сільськогосподарських угідь, яка за досліджуваний період зросла на 56,79 %. Це свідчить про підвищення технічної оснащеності землекористування та потенціалу підвищення продуктивності виробництва. Водночас фондовіддача у 2024 році знизилася порівняно з 2020 роком на 9,81 %, що вказує на випереджальні темпи зростання вартості основних засобів порівняно з результатами їх використання та потребує оптимізації структури й завантаженості основних фондів.

Аналіз трудових показників засвідчив зростання річної продуктивності праці, яка у 2024 році становила 324,5 тис. грн. на одного працівника, що на 17,97 % більше порівняно з 2020 роком. Це є позитивною характеристикою ефективності використання трудових ресурсів і результатом модернізації виробничих процесів.

Важливою ознакою підвищення ефективності землекористування є зростання валового доходу в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь на 41,41 %. Разом із тим приріст чистого прибутку на 100 га угідь за аналізований період є значно скромнішим і становить лише 10,10 %, що свідчить про посилення витратного тиску та зростання собівартості виробництва.

Негативною тенденцією є зниження норми прибутку та рівня рентабельності діяльності підприємства. У 2024 році норма прибутку скоротилася на 13,55 в. п., а рентабельність діяльності – на 28,91 в. п. порівняно з 2020 роком. Це вказує на погіршення фінансової

результативності господарства, що зумовлено зростанням витрат на матеріально-технічні ресурси, енергоресурси та іншими кризовими чинниками.

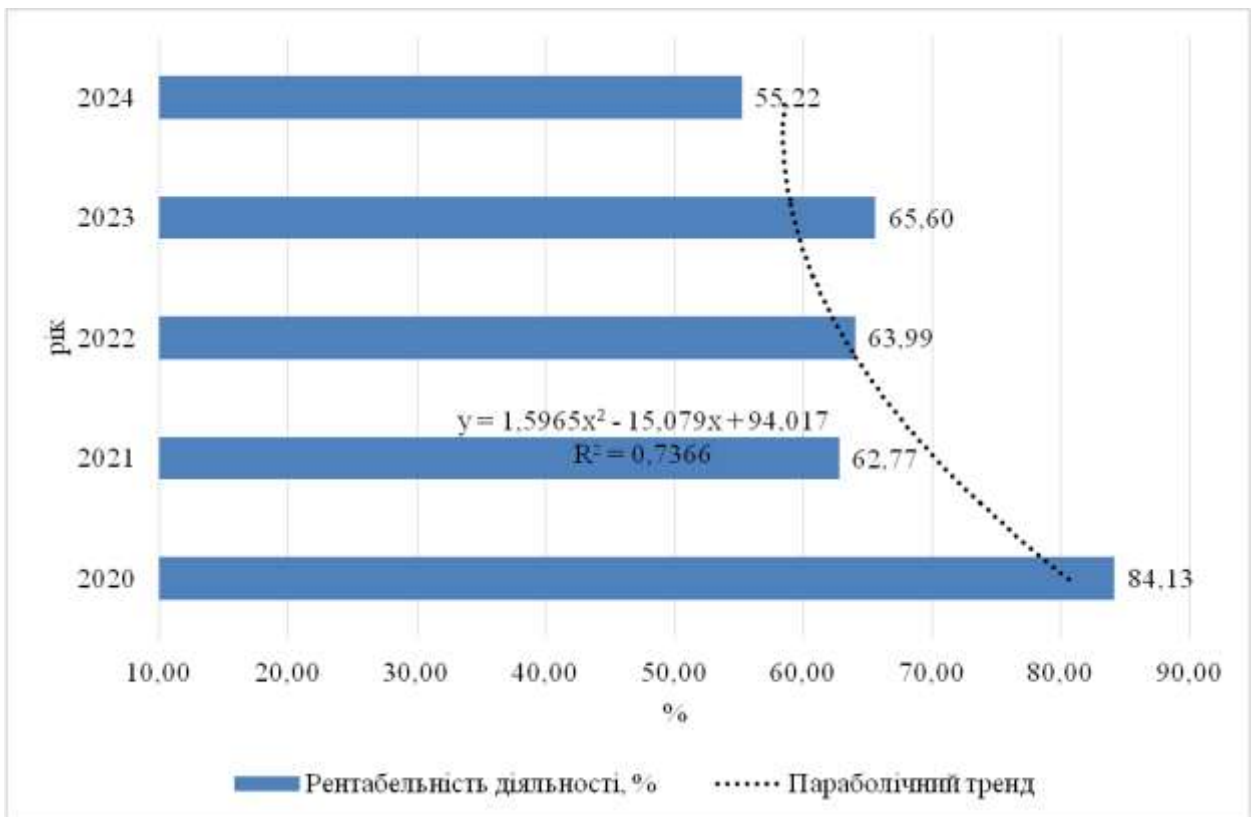


Рис. 2.3. Зміна рівня рентабельності С(Ф)Г «Атлант»

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що селянське (фермерське) господарство «Атлант» у 2020–2024 рр. забезпечило нарощування виробничого та ресурсного потенціалу й підвищення продуктивності праці та землекористування, однак ефективність використання вкладених ресурсів та рівень прибутковості мають тенденцію до зниження. Це обґрунтовує необхідність подальшого вдосконалення системи управління витратами, підвищення фондівіддачі та посилення маркетингової складової діяльності в межах реалізації стратегічних змін, що стане предметом подальших досліджень у наступних розділах роботи.

## **2.2. Аналіз маркетингової діяльності селянського (фермерського) господарства «Атлант»**

Маркетингова діяльність аграрного підприємства є важливим чинником забезпечення його конкурентоспроможності та економічної ефективності, оскільки саме вона забезпечує узгодження виробничих можливостей із вимогами ринку, формує напрями реалізації продукції та впливає на фінансові результати діяльності. Для селянських (фермерських) господарств маркетингова складова часто має обмежений та фрагментарний характер, що зумовлено нестачею фінансових і кадрових ресурсів, однак її роль у сучасних умовах господарювання постійно зростає [39, с. 120].

Аналіз маркетингової діяльності С(Ф)Г «Атлант» свідчить, що підприємство функціонує в умовах переважно виробничо-орієнтованої моделі управління, де ключова увага зосереджена на процесах вирощування сільськогосподарських культур, тоді як маркетингові рішення мають допоміжний характер. Формування виробничої програми господарства здійснюється з урахуванням традиційної спеціалізації, наявного ресурсного потенціалу та загальної ринкової кон'юнктури, однак системні маркетингові дослідження проводяться епізодично.

Комплекс маркетингу (4P) є базовою концепцією управління маркетинговою діяльністю підприємства, яка передбачає узгоджене формування товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики. Для аграрних підприємств, зокрема селянських (фермерських) господарств, ефективне застосування інструментів комплексу маркетингу має вирішальне значення для забезпечення конкурентоспроможності та стабільності функціонування в умовах нестабільного ринкового середовища [42, с. 176].

Основними елементами маркетингової діяльності підприємства є вибір напрямів виробництва, формування цін на продукцію та організація її збуту. Орієнтація на вирощування продукції рослинництва зумовлена сталим

попитом на аграрну сировину та можливістю відносно швидкої реалізації врожаю. Водночас асортиментна політика підприємства має обмежений характер і залежить переважно від природно-кліматичних умов і традиційної структури посівних площ.

В таблиці 2.5 ми представили складники комплексу маркетингу С(Ф)Г «Атлант», які є базовими при здійсненні маркетингової діяльності.

Таблиця 2.5

## Складники комплексу маркетингу С(Ф)Г «Атлант»

Елементи	Характеристика в С(Ф)Г «Атлант»
Товарна політика	Зосереджена на виробництві продукції рослинництва, що реалізується переважно у вигляді сільськогосподарської сировини. Асортиментна політика підприємства має обмежений характер і залежить переважно від природно-кліматичних умов і традиційної структури посівних площ.
Цінова політика	Формується переважно під впливом ринкових цін і закупівельних умов посередників. Господарство не має достатніх можливостей для активного впливу на рівень цін, що зумовлює цінову залежність від кон'юнктури аграрного ринку. У таких умовах основним інструментом забезпечення доходності є зниження собівартості виробництва та збільшення обсягів реалізації.
Збутова діяльність	Характеризується обмеженою диверсифікацією каналів реалізації. Основними каналами збуту продукції є посередницькі структури та локальні заготівельники, що забезпечує оперативність реалізації, але водночас знижує рівень маржинальності та посилює залежність від зовнішніх контрагентів. Прямі канали збуту та довгострокові контрактні відносини використовуються обмежено.
Комунікаційна складова	Фактично зводиться до підтримання ділових контактів із постійними покупцями та партнерами. Системні маркетингові комунікації, просування продукції, формування бренду господарства та використання цифрових маркетингових інструментів практично не застосовуються, що обмежує можливості розширення ринків збуту та підвищення впізнаваності підприємства.

Важливо зазначити, що в умовах воєнних дій, нестабільності логістики та коливань цін на аграрних ринках маркетингова діяльність С(Ф)Г «Атлант» має реактивний характер, тобто спрямована переважно на пристосування до поточної ситуації, а не на проактивне формування ринкових позицій. Це негативно впливає на рівень прибутковості та знижує ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства.

Таблиця 2.6

Аналіз маркетингової діяльності С(Ф)Г «Атлант» за елементами комплексу маркетингу (4P)

Елемент комплексу маркетингу (4P)	Поточний стан	Основні проблеми	Напрями вдосконалення
Product (товарна політика)	Виробництво продукції рослинництва, реалізація переважно у вигляді сировини; стабільна якість	Висока цінова залежність; відсутність гнучких цінових інструментів; зниження маржинальності	Оптимізація структури посівів з урахуванням ринкового попиту; підвищення якості; елементи брендування; можливе нішеве позиціонування
Price (цінова політика)	Пасивне ціноутворення; орієнтація на закупівельні ціни посередників	Методики ціноутворення, порівняльний аналіз, сезонні та договірні ціни, стратегія «цінового паритету»	Договірне ціноутворення; довгострокові контракти; цінова диверсифікація; посилення контролю собівартості
Place (збутова політика)	Реалізація продукції переважно через посередників і заготівельників	Обмежена диверсифікація каналів; залежність від контрагентів; зниження доходності	Розвиток прямих каналів збуту; кооперація з переробними підприємствами; пошук альтернативних ринків
Promotion (комунікаційна політика)	Підтримання ділових контактів із постійними покупцями; відсутність системного просування	Низька впізнаваність господарства; відсутність маркетингових комунікацій і цифрових інструментів	Впровадження елементів цифрового маркетингу; формування іміджу; інформаційна підтримка збуту

Аналіз маркетингової діяльності С(Ф)Г «Атлант» за елементами комплексу маркетингу (4P) показав, що маркетинг виконує допоміжну функцію та не має системного характеру. Водночас наявний виробничий і ресурсний потенціал створює передумови для активізації маркетингової діяльності шляхом удосконалення товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики. Це підтверджує доцільність формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами, що буде обґрунтовано в наступних розділах дипломної роботи.

SWOT- аналіз (табл. 2.6) дозволяє комплексно оцінити внутрішні можливості та обмеження підприємства, а також зовнішні фактори, що впливають на ефективність його маркетингової діяльності та реалізацію стратегічних змін.

Таблиця 2.6

## SWOT- аналіз маркетингового середовища С(Ф)Г «Атлант»

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рослинницька спеціалізація, що відповідає природно-кліматичним умовам регіону.</li> <li>• Наявність стабільної земельної бази.</li> <li>• Зростання продуктивності праці та доходності з 1 га.</li> <li>• Нарощування матеріально-технічної бази.</li> <li>• Досвід роботи на аграрному ринку.</li> <li>• Висока репутація серед місцевих покупців і контрагентів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність системного маркетингового планування.</li> <li>• Обмежена диверсифікація каналів збуту.</li> <li>• Цінова залежність від посередників.</li> <li>• Недостатній розвиток маркетингових комунікацій.</li> <li>• Низький рівень маркетингових компетенцій персоналу.</li> <li>• Залежність від сезонності виробництва та погодних умов.</li> </ul>
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростання попиту на якісну аграрну продукцію.</li> <li>• Розвиток альтернативних каналів збуту.</li> <li>• Участь у державних програмах підтримки</li> <li>• Упровадження цифрових маркетингових інструментів.</li> <li>• Кооперація з іншими агровиробниками.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Коливання цін на аграрну продукцію.</li> <li>• Порушення логістичних ланцюгів.</li> <li>• Зростання вартості матеріально-технічних ресурсів.</li> <li>• Воєнні ризики та нестабільність ринку.</li> <li>• Посилення конкурентного тиску.</li> </ul>

SWOT- аналіз свідчить, що С(Ф)Г «Атлант» має достатній внутрішній потенціал для розвитку маркетингової діяльності, однак реалізація можливостей стримується слабкою маркетинговою організацією та високим

рівнем зовнішніх ризиків. Це обґрунтовує необхідність формування активної маркетингової стратегії та диверсифікації каналів збуту.

PEST- аналіз є інструментом стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити вплив політико-правових (P), економічних (E), соціальних (S) та технологічних (T) факторів макросередовища на діяльність підприємства. Для аграрних підприємств, зокрема селянських (фермерських) господарств, результати PEST- аналізу мають важливе значення при формуванні маркетингової стратегії та прийнятті управлінських рішень в умовах нестабільності та воєнних ризиків.

Таблиця 2.7

PEST- аналіз маркетингового середовища селянського (фермерського) господарства «Атлант»

Група факторів	Зміст факторів	Вплив на маркетингову діяльність підприємства
Р – політико-правові	Державна аграрна політика; податкове регулювання; умови оренди земельних ресурсів; вимоги до якості та безпечності продукції; державні програми підтримки аграріїв; регулювання експорту в умовах воєнного стану	Формують нормативні рамки діяльності підприємства; створюють як можливості (пільги, дотації), так і ризики (часті зміни законодавства, адміністративні обмеження)
Е – економічні	Рівень інфляції; коливання валютного курсу; динаміка цін на аграрну продукцію; зростання вартості пального, добрив і матеріально-технічних ресурсів; платоспроможний попит	Впливають на формування цінової політики, собівартість продукції та рівень прибутковості; підвищують фінансові ризики та потребу в контролі витрат
S – соціальні	Демографічні зміни в сільській місцевості; дефіцит трудових ресурсів; трудова міграція; зростання вимог споживачів до якості та екологічності продукції	Обмежують кадровий потенціал підприємства; водночас створюють можливості для формування позитивного іміджу та позиціонування продукції за критеріями якості
T – технологічні	Розвиток сучасних агротехнологій; механізація та автоматизація виробництва; цифровізація управлінських і маркетингових процесів; точне землеробство	Створюють передумови для підвищення ефективності виробництва, зниження витрат і розширення ринків збуту; потребують інвестицій і модернізації технічної бази

Проведений PEST-аналіз свідчить, що маркетингове середовище С(Ф)Г

«Атлант» характеризується високим рівнем нестабільності та ризику, зумовленим політико-правовими та економічними чинниками. Разом із тим соціальні та технологічні фактори створюють потенційні можливості для розвитку маркетингової діяльності, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змін ринку. Це обґрунтовує необхідність формування гнучкої маркетингової стратегії та впровадження маркетингового механізму управління стратегічними змінами, орієнтованого на мінімізацію загроз і використання сприятливих факторів зовнішнього середовища.

Нижче подано інтеграцію результатів PEST-аналізу у SWOT-матрицю для С(Ф)Г «Атлант», оформлену у вигляді аналітичної таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Інтегрована SWOT- матриця маркетингового середовища С(Ф)Г  
«Атлант» з урахуванням PEST-факторів

Тип стратегій	Комбінація факторів
SO-стратегії (використання можливостей за рахунок сильних сторін)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Використання стабільної земельної бази та виробничого досвіду для впровадження сучасних агротехнологій (Т)</li> <li>• Зростання продуктивності праці як основа для підвищення якості продукції та формування позитивного іміджу (S)</li> <li>• Нарощування матеріально-технічної бази для участі в державних програмах підтримки (P).</li> </ul>
ST-стратегії (мінімізація загроз за рахунок сильних сторін)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Використання ефективнішого землекористування для компенсації цінових коливань (E).</li> <li>• Підвищення продуктивності праці для стримування зростання собівартості ресурсів (E).</li> <li>• Гнучка адаптація виробничої програми до логістичних і воєнних обмежень (P).</li> </ul>
WO-стратегії (подолання слабких сторін за рахунок можливостей)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подолання відсутності системного маркетингу через цифрові інструменти та онлайн-комунікації (Т)..</li> <li>• Диверсифікація каналів збуту з використанням кооперації та прямих контрактів (E, S).</li> <li>• Формування бренду господарства з акцентом на якість і безпечність продукції (S).</li> </ul>
WT-стратегії (мінімізація слабких сторін і загроз)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зниження цінової залежності від посередників шляхом оптимізації витрат і укладання довгострокових контрактів (E).</li> <li>• Скорочення ризиків нестабільного збуту через поетапну диверсифікацію ринків (P, E).</li> <li>• Обмеження негативного впливу кадрового дефіциту через підвищення рівня механізації (S, T)</li> </ul>

Інтеграція PEST-аналізу у SWOT-матрицю дозволила комплексно оцінити взаємозв'язок внутрішнього потенціалу С(Ф)Г «Атлант» із

факторами макросередовища. Встановлено, що підприємство має достатні сильні сторони для використання технологічних і соціальних можливостей зовнішнього середовища, однак реалізація цього потенціалу стримується слабкою маркетинговою складовою та високим рівнем економічних і політико-правових ризиків.

Найбільш перспективними для господарства є SO- та WO-стратегії, орієнтовані на активізацію маркетингової діяльності, цифровізацію управління та диверсифікацію каналів збуту. Водночас реалізація ST- і WT-стратегій є необхідною умовою мінімізації воєнних, цінових і логістичних загроз у короткостроковій перспективі.

Таким чином, результати інтегрованого SWOT–PEST-аналізу формують аналітичну основу для розробки маркетингового механізму управління стратегічними змінами.

На основі аналізу, ми виділили ключові проблеми маркетингової діяльності С(Ф)Г «Атлант».

#### 1. Відсутність системного маркетингового підходу.

Маркетингова діяльність у господарстві має фрагментарний і допоміжний характер та не інтегрована в систему стратегічного управління. Маркетингові рішення приймаються ситуативно, без довгострокового планування та чітко сформульованої маркетингової стратегії.

#### 2. Недостатній рівень маркетингових досліджень ринку.

Підприємство не здійснює регулярного аналізу ринкової кон'юнктури, попиту, цінових тенденцій і поведінки споживачів. Це обмежує можливості обґрунтованого формування виробничої програми та своєчасної адаптації до змін ринку.

#### 3. Обмежена диверсифікація каналів збуту.

Реалізація продукції здійснюється переважно через посередників і заготівельні структури, що знижує рівень маржинальності та посилює залежність від зовнішніх контрагентів. Прямі канали збуту та довгострокові контрактні відносини використовуються недостатньо.

#### 4. Цінова залежність від кон'юнктури аграрного ринку.

Цінова політика має пасивний характер і формується під впливом закупівельних цін, що обмежує можливості управління доходністю. Відсутні механізми гнучкого ціноутворення та договірного регулювання цін.

#### 5. Низький рівень товарної диференціації.

Продукція реалізується переважно у вигляді сировини без доданої вартості, що знижує конкурентні переваги підприємства. Відсутні елементи брендування, позиціонування та орієнтації на нішеві сегменти ринку.

#### 6. Слабкий розвиток маркетингових комунікацій.

Комунікаційна політика зводиться до підтримання особистих ділових контактів із постійними покупцями. Системні маркетингові комунікації, просування продукції, формування іміджу та використання цифрових маркетингових інструментів практично не застосовуються.

#### 7. Обмежені кадрові та фінансові ресурси маркетингу.

Відсутність спеціалізованих маркетингових кадрів і обмежені фінансові можливості стримують розвиток маркетингової діяльності та впровадження сучасних маркетингових інструментів.

#### 8. Високий вплив зовнішніх ризиків на маркетингову діяльність.

Воєнні дії, порушення логістичних ланцюгів, зростання витрат і цінова нестабільність суттєво ускладнюють планування та реалізацію маркетингових заходів, що посилює реактивний характер маркетингової діяльності підприємства.

Виявлені проблеми свідчать про те, що маркетинг у С(Ф)Г «Атлант» не виконує стратегічної функції та потребує системного вдосконалення. Подолання зазначених недоліків можливе шляхом формування цілісного маркетингового механізму управління стратегічними змінами, інтеграції маркетингу в загальну систему управління підприємством та активного використання сучасних маркетингових інструментів, що стане основою для розробки практичних рекомендацій у розділі 3 дипломної роботи.

Виявлені проблеми маркетингової діяльності селянського

(фермерського) господарства «Атлант» свідчать про обмеженість ринкових можливостей підприємства та недостатню інтеграцію маркетингу в систему управління. Зокрема, висока залежність від посередницьких структур, цінова нестабільність та низький рівень диверсифікації збуту обумовлюють необхідність поглибленого аналізу факторів ринкового середовища, у межах якого функціонує господарство.

У цьому контексті особливого значення набуває дослідження конкурентного середовища, що дозволяє оцінити інтенсивність конкуренції на аграрному ринку, визначити позиції підприємства відносно основних конкурентів та виявити можливості формування стійких конкурентних переваг. Поряд із цим, аналіз збутових каналів є необхідним для оцінювання ефективності реалізації продукції, ступеня залежності від окремих контрагентів та потенціалу диверсифікації каналів збуту [49, с. 7].

Таким чином, аналіз маркетингової діяльності селянського (фермерського) господарства «Атлант» свідчить про наявність значних резервів її вдосконалення. Основними проблемами є відсутність системного маркетингового підходу, обмежена диверсифікація каналів збуту, слабка комунікаційна політика та низький рівень інтеграції маркетингу в систему стратегічного управління. Подолання зазначених недоліків потребує формування цілісного маркетингового механізму управління стратегічними змінами, що стане предметом подальшого аналізу та обґрунтування практичних рекомендацій у наступних підрозділах і розділі 3 дипломної роботи.

### **2.3. Аналіз конкурентного середовища та збутових каналів С(Ф)Г «Атлант»**

Ефективність маркетингової діяльності аграрного підприємства значною мірою визначається умовами конкурентного середовища та організацією збутових каналів. Для селянських (фермерських) господарств,

що спеціалізуються на виробництві продукції рослинництва, конкурентний тиск посилюється за рахунок великої кількості виробників аналогічної продукції, а також домінуючої ролі посередницьких структур на аграрному ринку [54, с. 37].

Конкурентне середовище С(Ф)Г «Атлант» формується під впливом діяльності інших фермерських господарств регіону, агрохолдингів, а також заготівельних і трейдерських компаній. Основними параметрами конкуренції є ціна реалізації, якість продукції, обсяги поставок, надійність виконання контрактів та логістичні можливості.

Таблиця 2.9

## Порівняльна характеристика конкурентного середовища

## С(Ф)Г «Атлант»

Параметр оцінювання	С(Ф)Г «Атлант»	Інші фермерські господарства	Агрохолдинги
Масштаби виробництва	Середні	Малі–середні	Великі
Асортимент продукції	Обмежений (рослинництво)	Обмежений	Широкий
Цінова гнучкість	Низька	Низька	Висока
Рівень маркетингу	Низький	Низький	Високий
Доступ до ринків збуту	Обмежений	Обмежений	Широкий
Конкурентні переваги	Стабільність якості, гнучкість управління	Низькі витрати	Масштаб, логістика, бренди

Отже, С(Ф)Г «Атлант» займає проміжну позицію між дрібними фермерськими господарствами та великими агрохолдингами. Основними обмеженнями конкурентоспроможності є відсутність масштабів, слабка маркетингова складова та обмежений доступ до ринків збуту.

Інтенсивність конкуренції на ринку продукції рослинництва оцінюється як висока, що зумовлено:

- великою кількістю виробників однорідної продукції;
- низьким рівнем диференціації товару;

- ціновою конкуренцією;
- домінуванням посередників і трейдерів.

Це знижує переговорну силу виробників і обмежує можливості впливу на умови реалізації продукції.

Збутова діяльність господарства має традиційний характер і ґрунтується переважно на реалізації продукції через посередницькі структури. Такий підхід забезпечує оперативність збуту, але водночас знижує рівень доходності та підвищує залежність від зовнішніх контрагентів.

Підводячи підсумок, можна зазначити, що на даний момент маркетингові методи управління в сільському господарстві не є широкими.

У контексті аграрних підприємств сутність системи просування розширюється за рахунок особливостей продукції (сезонність, швидке псування, залежність якості від природних умов), що висуває додаткові вимоги до вибору каналів збуту, швидкості доведення продукції до споживача та якості післязбиральної доробки.

Маркетингова система просування продукції в аграрному підприємстві є комплексною, взаємопов'язаною та багаторівневою структурою, що охоплює аналітичні, комунікаційні, збутові, логістичні та цифрові компоненти. Її формування повинно базуватися на принципах комплексності, цільової спрямованості, інноваційності та адаптивності, що забезпечує підприємству можливість ефективно реагувати на виклики ринку та посилювати свої конкурентні позиції. Збутові канали представлені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

#### Характеристика збутових каналів С(Ф)Г «Атлант»

Канал збуту	Характеристика	Переваги	Недоліки
Посередники (трейдери, заготівельники)	Основний канал реалізації	Швидка реалізація, мінімальні витрати на збут	Низька ціна, висока залежність
Переробні підприємства	Використовуються епізодично	Стабільність збуту	Жорсткі вимоги, обмежені обсяги
Прямі продажі	Практично не використовуються	Вища маржа	Потребують маркетингу і логістики

Модель п'яти сил конкуренції (табл. 2.11) дозволяє комплексно оцінити рівень конкурентного тиску в галузі та визначити чинники, які найбільше впливають на прибутковість і стратегічні можливості підприємства. Для аграрних підприємств рослинницького напрямку застосування цієї моделі є доцільним з огляду на однорідність продукції, високу залежність від ринкової кон'юнктури та значну роль посередників.

Таблиця 2.11

Аналіз конкурентного середовища С(Ф)Г «Атлант» за моделлю 5 сил конкуренції М. Портера

Сила конкуренції	Характеристика впливу	Рівень впливу
Конкуренція між існуючими виробниками	Значна кількість аграрних виробників аналогічної продукції; низька диференціація; цінова конкуренція	Високий
Загроза появи нових конкурентів	Відносно низькі бар'єри входу в рослинництво; обмеження пов'язані з доступом до землі та ресурсів	Середній
Сила постачальників	Залежність від постачальників пального, добрив, насіння; зростання цін на ресурси	Високий
Сила покупців (посередників)	Домінування трейдерів і заготівельників; тиск на ціни; високі вимоги до якості	Високий
Загроза товарів-замінників	Обмежена (інша сировина, імпортна продукція); часткова замінність	Низький–середній

За інформацією таблиці 2.11, ми представили результати аналізу:

1. Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції зумовлений великою кількістю виробників однорідної продукції та низьким рівнем її диференціації.

2. Суттєвий вплив покупців проявляється через посередницькі структури, які мають сильні переговірні позиції та формують закупівельні ціни.

3. Висока сила постачальників пов'язана зі зростанням вартості матеріально-технічних ресурсів, що негативно впливає на собівартість і прибутковість.

4. Загроза нових конкурентів стримується обмеженістю земельних ресурсів, але загалом залишається відчутною.

5. Загроза товарів-замінників є порівняно невисокою, що зберігає базовий попит на продукцію рослинництва.

Констатуємо, що аналіз конкурентного середовища за моделлю 5 сил М. Портера показав, що С(Ф)Г «Атлант» функціонує в умовах високого загального конкурентного тиску, сформованого насамперед впливом покупців, постачальників і внутрішньогалузевої конкуренції. За таких умов ключовими напрямками підвищення конкурентоспроможності є диверсифікація каналів збуту, зниження залежності від посередників, підвищення ефективності використання ресурсів і посилення маркетингової складової діяльності.

Отже, проведений аналіз конкурентного середовища та збутових каналів показав, що С(Ф)Г «Атлант» функціонує в умовах високої конкуренції та обмежених ринкових можливостей. Домінування посередницьких каналів збуту знижує рівень доходності та посилює залежність підприємства від зовнішніх контрагентів. Водночас господарство має потенціал для підвищення конкурентоспроможності шляхом диверсифікації каналів збуту, розвитку прямих продажів і посилення маркетингової складової діяльності.

### **Висновки до другого розділу:**

У розділі проведено комплексний аналіз діяльності селянського (фермерського) господарства «Атлант» Синельниківського району Дніпропетровської області з метою оцінювання його ресурсного, економічного та маркетингового потенціалу як передумови формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами.

1. Встановлено, що С(Ф)Г «Атлант» спеціалізується на виробництві продукції рослинництва, що відповідає природно-кліматичним умовам

регіону та наявній ресурсній базі підприємства. Земельні ресурси господарства є відносно стабільними, а оптимізація структури ріллі створює передумови для підвищення інтенсивності землекористування та результативності виробництва.

2. Аналіз ресурсного потенціалу показав, що підприємство у 2020–2024 рр. суттєво наростило матеріально-технічну та оборотну базу, що свідчить про інвестиційну активність і прагнення до модернізації виробничих процесів. Водночас виявлено зниження фондівіддачі та норми прибутку, що вказує на недостатню ефективність використання вкладених ресурсів і потребує оптимізації структури активів та підвищення рівня їх завантаженості.

3. Дослідження трудових ресурсів засвідчило зростання продуктивності праці за умов скорочення фонду робочого часу, що є позитивною характеристикою організації виробничих процесів та рівня механізації. Разом із тим кадрові обмеження та дефіцит трудових ресурсів залишаються стримувальним чинником розвитку підприємства.

4. Оцінювання показників економічної ефективності підтвердило зростання валового доходу та чистого прибутку в розрахунку на одиницю земельної площі, однак одночасне зниження рівня рентабельності та норми прибутку свідчить про посилення витратного тиску та зростання залежності фінансових результатів від зовнішніх економічних чинників.

5. Аналіз маркетингової діяльності за елементами комплексу маркетингу (4P) показав, що маркетинг у С(Ф)Г «Атлант» має переважно виробничо-орієнтований і реактивний характер. Виявлено низку проблем, зокрема відсутність системного маркетингового планування, обмежену диверсифікацію каналів збуту, цінову залежність від посередників, низький рівень товарної диференціації та недостатній розвиток маркетингових комунікацій.

6. Результати SWOT-, PEST-аналізу та моделі 5 сил конкуренції М. Портера засвідчили, що господарство функціонує в умовах високого

конкурентного та ризикового тиску, зумовленого нестабільністю економічного середовища, зростанням вартості ресурсів, домінуванням посередників і воєнними чинниками. Водночас технологічні та ринкові можливості створюють потенціал для підвищення конкурентоспроможності за умови активізації маркетингової діяльності.

7. Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості їх безпосереднього використання в управлінській діяльності селянського (фермерського) господарства «Атлант» з метою підвищення ефективності функціонування та конкурентоспроможності в умовах нестабільного ринкового середовища. Отримані результати дозволяють обґрунтувати напрями оптимізації використання земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів, а також виявити резерви підвищення продуктивності праці та ефективності землекористування. Проведений аналіз економічної ефективності може бути використаний для прийняття практичних рішень щодо зниження собівартості продукції, підвищення рівня рентабельності та фінансової стійкості підприємства.

Узагальнюючи результати розділу, можна зробити висновок, що С(Ф)Г «Атлант» має достатній виробничий і ресурсний потенціал для розвитку, однак ефективність його реалізації стримується недосконалістю маркетингової системи та відсутністю цілісного маркетингового механізму управління стратегічними змінами.

### РОЗДІЛ 3

## ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ В С(Ф)Г «АТЛАНТ»

### **3.1. Обґрунтування необхідності формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами С(Ф)Г «Атлант»**

Результати аналізу діяльності С(Ф)Г «Атлант», засвідчили наявність достатнього виробничого та ресурсного потенціалу підприємства, проте його реалізація обмежується недосконалістю маркетингової системи та реактивним характером управлінських рішень. В умовах високої конкуренції, цінової нестабільності, домінування посередників і воєнних ризиків подальший розвиток господарства потребує переходу від ситуативного управління до системного впровадження стратегічних змін.

Маркетинговий механізм управління стратегічними змінами розглядається як інтегрована система принципів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на узгодження виробничих можливостей підприємства з вимогами ринку та довгостроковими цілями розвитку. Для С(Ф)Г «Атлант» такий механізм є інструментом:

- зниження залежності від посередників;
- підвищення рентабельності діяльності;
- диверсифікації каналів збуту;
- підвищення адаптивності до зовнішніх ризиків.

Необхідність формування маркетингового механізму також зумовлена потребою перетворення маркетингу з допоміжної функції на ключовий елемент стратегічного управління, що забезпечує проактивне реагування на зміни ринкового середовища [8].

Важливість стратегічних змін пов'язана з виявленими проблемами в системі управління та збуту продукції (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Обґрунтування напрямів змін у селянського (фермерського) господарства  
«Атлант» на підставі виявлених проблем

Виявлена проблема	Негативний вплив	Необхідний напрям змін
Залежність від посередників	Зниження маржинальності	Диверсифікація каналів збуту
Пасивна цінова політика	Нестабільні доходи	Запровадження договірної ціноутворення
Відсутність маркетингового планування	Реактивні управлінські рішення	Інтеграція маркетингу в стратегічне управління
Слабкі маркетингові комунікації	Обмежений доступ до ринку	Розвиток маркетингових комунікацій
Високий конкурентний тиск	Втрата ринкових позицій	Формування конкурентних переваг

Не можна не враховувати, що початок XXI століття став переломним через те, що цифрова трансформація докорінно змінила підхід до маркетингу. Поява Інтернету, соціальних мереж, контент-маркетингу, SEO-оптимізації, електронної комерції та мобільних платформ дала змогу не лише комунікувати з клієнтами у режимі реального часу, а й отримувати зворотний зв'язок, персоналізувати пропозиції та прогнозувати поведінку споживачів [29, с. 875].

Сьогодні ми спостерігаємо новий етап – інтелектуалізацію маркетингових процесів. Завдяки впровадженню штучного інтелекту, машинного навчання, Big Data-аналітики, чат-ботів, автоматизованих CRM-систем і маркетингових платформ, маркетинг перетворюється на високотехнологічну систему управління клієнтським досвідом. Алгоритми штучного інтелекту не лише аналізують великі масиви даних, а й прогнозують тренди, оптимізують бюджети, автоматично підбирають контент для різних сегментів аудиторії, забезпечуючи максимально точну персоналізацію комунікації [35, с. 126].

Еволюцію маркетингових інструментів зумовили такі чинники, які ми представили в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

## Ключові чинники, які обумовили еволюцію маркетингових інструментів

Чинники	Деталізація
Науково-технічний прогрес	розвиток інформаційних технологій, Інтернету та мобільних комунікацій, що розширили можливості збору, аналізу й використання даних
Зміна поведінки споживачів	перехід від пасивного сприйняття реклами до активного пошуку інформації, взаємодії з брендами та участі у створенні контенту
Посилення конкуренції	необхідність підприємств швидко реагувати на ринкові зміни, формувати унікальні ціннісні пропозиції та підтримувати лояльність клієнтів
Глобалізація ринків	розширення можливостей виходу на міжнародні ринки та потреба адаптації маркетингових стратегій до різних культурних середовищ
Аналітична революція	поява інструментів бізнес-аналітики, що дозволяють приймати рішення на основі точних даних, а не інтуїції
Інтеграція цифрових технологій у всі бізнес-процеси	створення єдиних маркетингових інформаційних систем, що поєднують збут, рекламу, CRM, логістику та сервіс

Із зазначених чинників стає зрозуміло, що, сучасний маркетинг – це динамічна, технологічно орієнтована система, яка спирається на аналітику, інновації та інтегровані комунікації. Його еволюція триває, а головним завданням підприємств стає не просто застосування нових інструментів, а синергетичне поєднання технологій, стратегічного мислення та креативності для створення сталих конкурентних переваг.

Найбільш суттєвими проблемами сучасних фермерських господарств є дефіцит фінансових ресурсів, кадрова обмеженість і відсутність сучасної маркетингової інформаційної системи. С(Ф)Г «Атлант» має достатній виробничо-ресурсний потенціал, однак відчуває нестачу спеціалізованих маркетингових компетенцій і цифрових інструментів для ефективного планування та контролю ринкової діяльності. Унаслідок цього маркетингова робота залишається фрагментарною, без стратегічної координації між напрямками – товарним, ціновим, збутовим і комунікаційним.

Подолання зазначених бар'єрів можливе шляхом створення структурованого портфеля маркетингових стратегій, який поєднує традиційні та інноваційні інструменти, запровадження системи цифрового моніторингу ринку, а також залучення фахівців і консультантів у сфері стратегічного маркетингу [34].

Серед провідних тенденцій, які спонукають аграрні підприємства до проведення змін варто виокремити:

- інноваційно-інформаційну трансформацію маркетингу (впровадження CRM, MIS, Big Data, аналітики продажів);
- зростання значення цифрових каналів просування (соціальні мережі, аграрні маркетплейси, онлайн-платформи трейдингу);
- посилення ролі бренду та географічного маркування продукції («вирощено в Україні», «еко» тощо);
- орієнтацію на партнерство й кооперацію між виробниками, переробниками та логістичними компаніями;
- зміщення акценту з виробництва на споживача — перехід від продуктового до клієнтоцентричного підходу.

Для підприємств, подібних до С(Ф)Г «Атлант», важливою умовою ефективного маркетингу є інтеграція інформаційних систем для моніторингу ринку, аналізу продажів, прогнозування попиту та формування персоналізованих пропозицій. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни кон'юнктури та приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

Таким чином, формування та реалізація маркетингової стратегії ТОВ «Авангард» мають базуватись на поєднанні традиційних і цифрових підходів, інноваційних маркетингових інструментів, аналітичної підтримки й принципів сталого розвитку. Це дозволить підприємству забезпечити стабільну конкурентну позицію на аграрному ринку, ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища та формувати довгострокову споживчу лояльність.

### **3.2. Формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами та практичні напрями вдосконалення маркетингової діяльності в С(Ф)Г «Атлант»**

Запропонований маркетинговий механізм управління стратегічними змінами в С(Ф)Г «Атлант» доцільно формувати як поетапну та взаємопов'язану систему, що включає аналітичну, стратегічну, інструментальну та контрольну складові.

1. Аналітична складова передбачає постійний моніторинг ринку, цінової кон'юнктури, дій конкурентів і потреб споживачів. На практиці це означає:

- регулярний аналіз закупівельних цін;
- оцінювання альтернативних каналів збуту;
- використання результатів SWOT – PEST – Porter аналізу для коригування управлінських рішень.

2. Стратегічна складова спрямована на формування довгострокових маркетингових орієнтирів підприємства. Для С(Ф)Г «Атлант» доцільними є:

- стратегія диверсифікації каналів збуту;
- стратегія зниження посередницької залежності;
- стратегія поступового підвищення доданої вартості продукції.

3. Інструментальна складова реалізується через удосконалення комплексу маркетингу (4P):

- Product – оптимізація структури посівів з орієнтацією на більш маржинальні культури;
- Price – упровадження договірних форм ціноутворення;
- Place – розвиток прямих і альтернативних каналів збуту;
- Promotion – формування базових маркетингових комунікацій і цифрової присутності.

4. Контрольна складова забезпечує оцінювання результативності стратегічних змін через показники доходності, рентабельності, оборотності

ресурсів і стабільності збуту.

В табл. 3.3 ми представили структуру механізму управління стратегічними змінами.

Таблиця 3.3

Структура маркетингового механізму управління стратегічними змінами в С(Ф)Г «Атлант»

Структурні підсистеми	Зміст	Практична реалізація
Аналітична	Аналіз ринку, конкурентів, цін	SWOT, PEST, Porter, аналіз цін
Стратегічна	Формування маркетингових цілей	Стратегія збуту та позиціонування
Інструментальна	Реалізація комплексу маркетингу (4P)	Реалізація комплексу маркетингу (4P)
Організаційна	Інтеграція маркетингу в управління	Включення маркетингу в планування
Контрольна	Оцінювання результатів змін	KPI, аналіз доходності та рентабельності

Таким чином, маркетинговий механізм управління стратегічними змінами в С(Ф)Г «Атлант» має адаптивний, антикризовий та ринково-орієнтований характер, що відповідає сучасним умовам аграрного бізнесу.

Удосконалення маркетингової діяльності С(Ф)Г «Атлант» потребує системного підходу, який передбачає створення сучасної, інтегрованої та цифровізованої системи маркетингового управління. Реалізація такої системи дозволить підприємству перейти від фрагментарного, реактивного маркетингу до стратегічного й аналітично обґрунтованого управління конкурентоспроможністю.

Складники механізму маркетингового управління представлені на рис. 3.1.

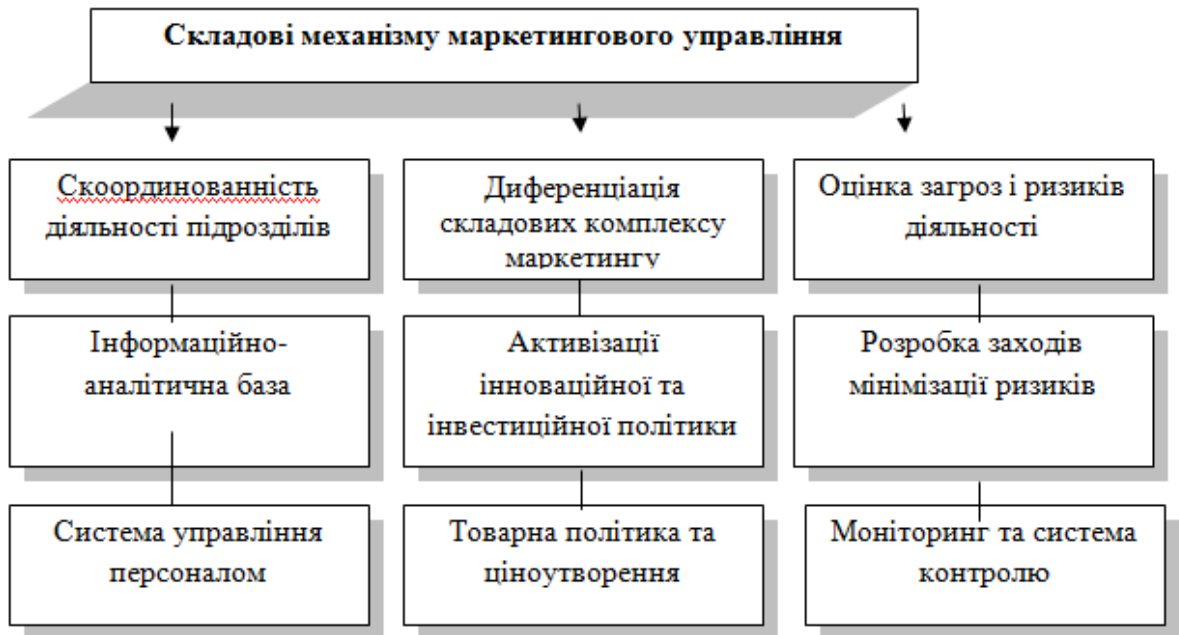


Рис. 3.1. Складники маркетингового управління стратегічними змінами

Запропонований маркетинговий механізм передбачає впровадження комплексу практичних заходів, спрямованих на підвищення економічної ефективності та ринкової стійкості підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Практичні напрями реалізації стратегічних змін у С(Ф)Г «Атлант»

Напрямок стратегічних змін	Основні заходи	Очікуваний результат
Диверсифікація збуту	Контракти з переробниками, прямі продажі	Зростання доходів
Удосконалення ціноутворення	Договірні ціни, аналіз собівартості	Стабільність доходів
Посилення маркетингових комунікацій	Цифрові канали, ділові зв'язки	Розширення ринку збуту
Інтеграція маркетингу в управління	Включення маркетингу в планування	Підвищення адаптивності
Антикризова орієнтація	Гнучке управління ресурсами	Зниження ризиків

З урахуванням сформованого маркетингового механізму доцільно реалізувати такі практичні напрями стратегічних змін у діяльності С(Ф)Г

«Атлант»:

1. Диверсифікація каналів збуту передбачає розширення співпраці з переробними підприємствами, укладання довгострокових контрактів і поступовий розвиток прямих продажів, що дозволить знизити ціновий тиск з боку посередників.

2. Удосконалення цінової політики – запровадження договірних механізмів ціноутворення та орієнтація на повну собівартість і бажаний рівень рентабельності сприятимуть стабілізації фінансових результатів.

3. Посилення маркетингових комунікацій – формування базового іміджу господарства, використання цифрових каналів інформування та ділових комунікацій сприятиме розширенню ринків збуту.

4. Інтеграція маркетингу в систему управління - маркетингові рішення мають стати обов'язковою складовою планування виробництва та інвестицій, що забезпечить узгодженість стратегічних змін.

Саме реалізація представлених заходів сприятиме формуванню конкурентних переваг, пояснює взаємозв'язок між внутрішніми ресурсами підприємства, зовнішніми ринковими умовами та використанням маркетингових інструментів та демонструє, що конкурентоспроможність С(Ф)Г «Атлант» формується через поєднання трьох ключових факторів: потенціалу підприємства (земельні ресурси, виробничі потужності, трудові ресурси), ринкового середовища (конкуренти, попит, ціни) та ефективності маркетингового управління (збут, бренд, ціна, комунікації). Найвищий рівень конкурентних переваг досягається за умов, коли підприємство активно використовує маркетингові стратегії для перетворення своїх ресурсів у ринкову цінність. Це підтверджує необхідність впровадження інтегрованої маркетингової системи та модернізації інструментів управління.

Запропоновані заходи охоплюють організаційний, стратегічний, інформаційний та комунікаційний напрями маркетингового управління, що забезпечує системний підхід до розвитку підприємства. Впровадження маркетингової служби, диверсифікація каналів збуту, формування бренду,

використання цифрових інструментів, CRM та MIS створюють передумови для підвищення ефективності збуту, збільшення прибутковості та зміцнення ринкових позицій.

Реалізація запропонованих заходів дозволить:

- підвищити рівень рентабельності діяльності;
- знизити залежність від посередників;
- підвищити стійкість підприємства до ринкових і воєнних ризиків;
- сформувати основу для довгострокового стратегічного розвитку.

В умовах воєнних дій, економічної нестабільності та порушення ринкових ланцюгів постачання аграрні підприємства змушені шукати нові форми управління, які забезпечать їхню стійкість і конкурентоспроможність. Одним із найефективніших напрямів удосконалення управління в сучасних умовах є впровадження системи маркетингових інструментів антикризового управління, що поєднує аналітичні, стратегічні, цінові, збутові, комунікаційні та організаційно-управлінські рішення.

Раціональне впровадження стратегічних змін має ґрунтуватися на балансі між запобіганням ризикам і використанням сприятливих факторів, що дозволяють зміцнювати позиції підприємства на ринку. Важливо не лише мінімізувати загрози, викликані негативними процесами в економіці, а й максимізувати вигоди від позитивних тенденцій, таких як технологічний прогрес, розвиток аграрних інновацій і зростання попиту на якісну сільськогосподарську продукцію [33, с. 5].

Таким чином, удосконалення системи управління змінами для С(Ф)Г «Атлант» є не просто необхідною умовою стабільності, а й стратегічним напрямом розвитку, який забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства в умовах постійної трансформації аграрного ринку. З метою підвищення ефективності управління та інтеграції маркетингу в систему стратегічного розвитку доцільно внести такі організаційні зміни (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури управління  
С(Ф)Г «Атлант» з урахуванням маркетингової складової

Напрямок стратегічних змін	Основні заходи	Очікуваний результат
Виділення маркетингової функції як окремого напрямку управління	Пропонується інституціоналізувати маркетингову діяльність шляхом: <ul style="list-style-type: none"> <li>- введення посади відповідального за маркетинг і збут (маркетолог / менеджер з маркетингу);</li> <li>- закріплення маркетингових функцій за одним із заступників керівника з чітко визначеними повноваженнями.</li> </ul>	Це дозволить: <ul style="list-style-type: none"> <li>- централізувати маркетингові рішення;</li> <li>- забезпечити системність маркетингового аналізу;</li> <li>- підвищити обґрунтованість стратегічних змін.</li> </ul>
Перерозподіл управлінських функцій між підрозділами	Доцільно переглянути функціональне навантаження управлінського персоналу з урахуванням маркетингової складової.	Узгодження структури виробництва з ринковим попитом Формування маркетингової стратегії, контроль результатів
Інтеграція маркетингу в процес стратегічного планування	Маркетинг має стати обов'язковим елементом планування діяльності підприємства, зокрема: <ul style="list-style-type: none"> <li>- при формуванні виробничої програми;</li> <li>- при виборі культур для посіву;</li> <li>- при прийнятті інвестиційних рішень;</li> <li>- при визначенні каналів реалізації продукції.</li> </ul>	Це забезпечить перехід від виробничо-орієнтованої до ринково-орієнтованої моделі управління.
Запровадження координаційних зв'язків між виробництвом і маркетингом	Пропонується сформувати механізм регулярної координації між: <ul style="list-style-type: none"> <li>- виробничими підрозділами;</li> <li>- економічною службою;</li> <li>- відповідальним за маркетинг.</li> </ul>	Така взаємодія дозволить: <ul style="list-style-type: none"> <li>- своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури;</li> <li>- коригувати обсяги та напрями виробництва;</li> <li>- мінімізувати ризики нереалізованої продукції.</li> </ul>
Орієнтація організаційної структури на антикризове управління	В умовах воєнних і економічних ризиків доцільно надати маркетинговій функції антикризового характеру, що передбачає: <ul style="list-style-type: none"> <li>- моніторинг ринкових загроз;</li> <li>- пошук альтернативних каналів збуту;</li> <li>- оперативне коригування цінової та збутової політики.</li> </ul>	Зниження ризиків

Ефективність реалізації маркетингового механізму управління стратегічними змінами значною мірою залежить від організаційної структури управління підприємством. Проведений аналіз показав, що в С(Ф)Г «Атлант» управління має переважно лінійно-функціональний характер, у межах якого маркетингові функції розпоршені між керівником та економічними службами і не мають чіткого організаційного закріплення. Це знижує узгодженість управлінських рішень і стримує розвиток ринкової орієнтації підприємства.

На цьому підґрунті ми пропонуємо ввести наступну проектну схему організаційної структури в С(Ф)Г «Атлант» (рис. 3.2).

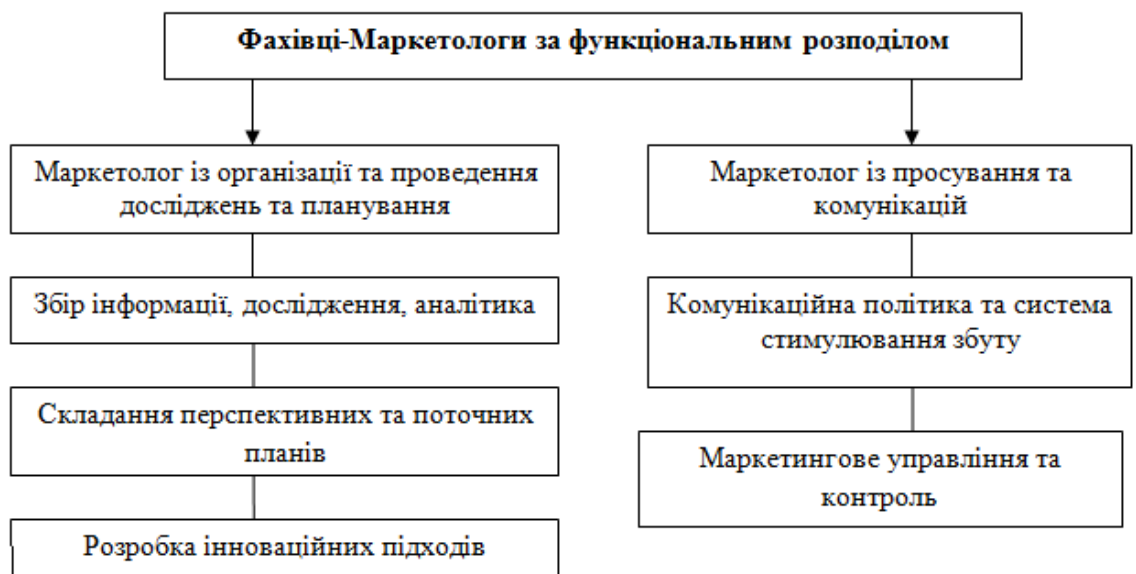


Рис. 3.2. Проектну схема організаційної структури в С(Ф)Г «Атлант»

Впровадження запропонованих змін в організаційній структурі управління дозволить:

- підвищити узгодженість управлінських рішень;
- посилити роль маркетингу в стратегічному розвитку підприємства;
- зменшити залежність від посередників;
- підвищити адаптивність С(Ф)Г «Атлант» до змін зовнішнього середовища;
- створити організаційні передумови для реалізації маркетингового

механізму управління стратегічними змінами.

Запропоновано систему практичних заходів з удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Авангард», серед яких ключовими є:

- удосконалення маркетингової служби та введення посади маркетинг-менеджера;
- впровадження маркетингової інформаційної системи (MIS) і CRM-платформи для цифровізації управління;
- формування бренду підприємства як виробника якісної та екологічно орієнтованої продукції;
- розвиток цифрових каналів просування (сайт, соціальні мережі, онлайн-реклама);
- оптимізація збутової політики, розширення партнерських мереж і кооперацій;
- підвищення кваліфікації персоналу в галузі стратегічного маркетингу.

Запропонований маркетинговий механізм управління стратегічними змінами є практично орієнтованим інструментом підвищення ефективності діяльності С(Ф)Г «Атлант» та забезпечує трансформацію маркетингу у ключовий елемент стратегічного управління аграрним підприємством.

### **Висновки до третього розділу:**

У розділі обґрунтовано доцільність формування та впровадження маркетингового механізму управління стратегічними змінами в діяльності селянського (фермерського) господарства «Атлант» як ключової умови підвищення ефективності його функціонування та адаптації до нестабільного зовнішнього середовища.

1. Встановлено, що запропонований маркетинговий механізм має системний характер і охоплює аналітичну, стратегічну, інструментальну, організаційну та контрольну складові. Такий підхід забезпечує узгодження виробничих можливостей підприємства з вимогами ринку, дозволяє

своєчасно реагувати на зміни конкурентного середовища та знижувати вплив економічних і воєнних ризиків.

2. Обґрунтовані практичні напрями реалізації стратегічних змін передбачають диверсифікацію каналів збуту, удосконалення цінової політики, посилення маркетингових комунікацій і інтеграцію маркетингу в систему управління підприємством. Реалізація зазначених заходів створює передумови для підвищення рентабельності діяльності, стабілізації доходів та зменшення залежності від посередницьких структур.

3. Особливу увагу в розділі приділено вдосконаленню організаційної структури управління шляхом виділення маркетингової функції як окремого напрямку управління. Запропоновані організаційні зміни сприяють переходу від виробничо-орієнтованої до ринково-орієнтованої моделі управління, підвищенню узгодженості управлінських рішень та ефективності реалізації стратегічних змін.

4. Очікувані результати впровадження маркетингового механізму управління стратегічними змінами полягають у підвищенні конкурентоспроможності С(Ф)Г «Атлант», зростанні ефективності використання ресурсів, посиленні адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та формуванні основи для його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Таким чином, розроблені пропозиції мають практичну спрямованість та можуть бути використані в управлінській діяльності С(Ф)Г «Атлант», а також інших аграрних підприємств рослинницького напрямку при формуванні маркетингових механізмів управління стратегічними змінами.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У представленій кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження проблеми формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами в діяльності аграрного підприємства на прикладі селянського (фермерського) господарства «Атлант» Синельниківського району Дніпропетровської області. Досягнута мета роботи та виконані поставлені завдання дозволили сформулювати такі узагальнені висновки.

1. У процесі теоретичного дослідження встановлено, що в сучасних умовах господарювання управління стратегічними змінами в аграрних підприємствах потребує посилення маркетингової складової. Обґрунтовано, що маркетинг має виступати не лише інструментом збуту, а інтегрованим елементом стратегічного управління, який забезпечує узгодження виробничих можливостей підприємства з вимогами ринку та сприяє підвищенню його адаптивності до змін зовнішнього середовища.

2. Узагальнення наукових підходів до управління змінами дозволило уточнити сутність маркетингового механізму управління стратегічними змінами як системи взаємопов'язаних аналітичних, стратегічних, інструментальних, організаційних і контрольних елементів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей розвитку аграрного підприємства.

3. Аналіз господарської діяльності С(Ф)Г «Атлант» засвідчив, що підприємство має достатній земельний, виробничий і матеріально-технічний потенціал для стабільного функціонування та розвитку. Водночас виявлено зниження показників фондівіддачі та рентабельності, що свідчить про необхідність удосконалення механізмів управління ресурсами та підвищення ефективності їх використання.

4. Аналіз ресурсного потенціалу С(Ф)Г «Атлант» у 2020–2024 рр. показав, що господарство має відносно стабільну земельну базу (1911,2 га у 2024 р.), при незначному скороченні площі угідь на 0,79 %. Водночас спостерігається позитивна динаміка використання ріллі, площа якої зросла на

20,1 га (1,07 %), що створює передумови для підвищення інтенсивності землекористування.

5. Оцінка ефективності використання земельних ресурсів засвідчила суттєве зростання економічних результатів: валовий дохід у розрахунку на 1 га угідь зріс з 5,28 тис. грн. у 2020 р. до 7,47 тис. грн. у 2024 р. (на 41,41 %), а чистий прибуток – з 2,87 до 4,81 тис. грн. (на 67,75 %). Це свідчить про зростання продуктивності землекористування, проте не супроводжується адекватним зростанням рентабельності.

6. Аналіз трудових ресурсів показав збільшення середньорічної чисельності працівників на 18,9 %, водночас загальний фонд відпрацьованого часу скоротився на 26,1 %, що зумовило зростання продуктивності праці. Зокрема, річна продуктивність праці на одного працівника зросла на 17,97 %, а погодинна – майже у 1,9 рази, що свідчить про підвищення рівня механізації та інтенсивності праці.

7. Дослідження матеріально-технічної бази встановило суттєве зростання вартості основних засобів на 55,54 % та оборотних – на 129,34 %. Разом із цим фондівдача знизилась на 9,81 %, а норма прибутку скоротилася з 36,73 % у 2020 р. до 23,18 % у 2024 р., що свідчить про недостатню ефективність використання залучених ресурсів та зростання витратного навантаження.

8. Аналіз показників економічної ефективності підтвердив, що, попри зростання валового доходу та чистого прибутку в розрахунку на 100 га угідь (відповідно на 41,41 % і 10,10 %), рівень рентабельності діяльності підприємства знизився на 28,91 в. п. Це вказує на посилення впливу цінових, логістичних і ресурсних чинників, які не компенсуються існуючою системою управління.

9. Дослідження маркетингової діяльності підприємства показало, що маркетинг має переважно виробничо-орієнтований і реактивний характер. Основними проблемами є відсутність системного маркетингового планування, обмежена диверсифікація каналів збуту, цінова залежність від

посередників, низький рівень товарної диференціації та недостатній розвиток маркетингових комунікацій.

10. Проведений SWOT-, PEST-аналіз та аналіз конкурентного середовища за моделлю 5 сил конкуренції М. Портера засвідчили, що С(Ф)Г «Атлант» функціонує в умовах високого конкурентного та ризикового тиску, зумовленого нестабільністю економічного середовища, воєнними чинниками, зростанням вартості ресурсів і домінуванням посередницьких структур на аграрному ринку.

Результати PEST-аналізу свідчать, що маркетингове середовище С(Ф)Г «Атлант» характеризується підвищеним рівнем нестабільності та ризику, особливо за рахунок політико-правових та економічних чинників. Водночас соціальні й технологічні фактори створюють потенційні можливості для розвитку маркетингової діяльності, підвищення конкурентоспроможності та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Це підтверджує доцільність формування гнучкої маркетингової стратегії та впровадження маркетингового механізму управління стратегічними змінами.

11. На основі результатів аналізу обґрунтовано необхідність формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами в С(Ф)Г «Атлант». Запропонований механізм має системний і антикризовий характер та передбачає поєднання аналітичної, стратегічної, інструментальної, організаційної й контрольної складових.

12. Розроблено практичні напрями реалізації стратегічних змін, які передбачають диверсифікацію каналів збуту, удосконалення цінової політики, посилення маркетингових комунікацій, інтеграцію маркетингу в систему управління та адаптацію організаційної структури підприємства до ринкових умов.

13. Запропоновані зміни в організаційній структурі управління шляхом виділення маркетингової функції створюють передумови для переходу від виробничо-орієнтованої до ринково-орієнтованої моделі управління, підвищення узгодженості управлінських рішень та ефективного реалізації

стратегічних змін.

14. Реалізація розроблених рекомендацій дозволить підвищити рентабельність діяльності С(Ф)Г «Атлант», знизити залежність від посередників, посилити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити його стійкий розвиток в умовах нестабільного й ризикового зовнішнього середовища.

Отже, результати представленої роботи мають як теоретичну цінність, що полягає в розвитку наукових підходів до формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами в аграрних підприємствах, так і практичну значущість, оскільки запропоновані рекомендації можуть бути використані в управлінській діяльності селянських (фермерських) господарств рослинницького напрямку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bahorka Mariia, Melnyk Ihor, Shevchenko Stanislav Formation of a marketing mechanism for management of strategic changes in enterprises: scientific views and consequential steps. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2025. Вип. 5 (82). С. 295-301. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.82-45>
2. Багорка М. Формування основних складових комплексної системи аграрного маркетингу для підприємств аграрної сфери бізнесу. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2023. № 1(47). № 70–79. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.1.47.2023.479>.
3. Багорка М.О., Складенко К.В, Приходько А.В. Стратегічні зміни на основі пошуку оптимальної організаційної структури підприємства. *Науково-практичний журнал «Бізнес-навігатор»*. 2024. Вип. 3 (76). С. 403-409. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-67>
4. Багорка М.О., Юрченко В.В. Концептуальні основи розвитку менеджменту маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-65>
5. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Розробка шляхів адаптації сільськогосподарських підприємств до змін у маркетинговому конкурентному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: [10.32782/2524-0072/2023-48-69](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-69)
6. Багорка М. О. Комплексна аналітична оцінка маркетингової діяльності підприємств як основа прийняття антикризових управлінських рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеса: Одеський національний економічний університет*. 2023. № 1-2 (84-85). С. 91–102.
7. Багорка М.О., Абрамович І.А. Формування комплексної системи аграрного маркетингу підприємства. *Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці»*. 2022. № 1 (87). С. 97–102.

8. Багорка М.О., Колесников О.О., Юрченко В.Ю. Розробка рекомендацій щодо імплементації маркетингових управлінських рішень в агропідприємствах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-16>

9. Багорка М.О., Абрамович І.А. Удосконалення системи маркетингового управління для підвищення адаптаційних можливостей аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2024. Вип. 50. С. 7–14. DOI:<https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-50-1>

10. Багорка М.О., Писаренко В.В., Юрченко Н.І. Вдосконалення системи антикризового управління підприємств агробізнесу на основі маркетингових інструментів та антикризових маркетингових рішень. *Науково-виробничий журнал «Держава і регіони»*. 2024. № 1 (131). С. 67-74. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-1-11>.

11. Балабаниць А. В. Управління змінами в контексті стратегічного інтегрованого управління маркетинговою взаємодією підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2010. № 4. Т. 3. С. 49–52.

12. Воронько-Невіднича Т.В., Василенко М.В., Лещин Д.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 21. С. 251–254.

13. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. Т. 3. С. 7–11.

14. Власенко Т. А. Формування механізму управління стратегічними змінами підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 2. С. 25-32.

15. Гайдей О. О., Лісун Я. В. Механізм управління стратегічними змінами як інструмент капіталізації підприємницької діяльності (світова

практика). *Міжнародна економічна політика*. 2012. Спец. вип. : у 2 ч. Ч. 1. С. 472–479.

16. Гвініашвілі Т. З. Концептуальна модель функціонування механізму управління змінами на підприємствах зв'язку в умовах забезпечення їх інноваційного розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Т. 10. С. 70-73.

17. Гончар Л. О. Формування державної стратегії управління змінами у сфері послуг. Дисертація на.. здобуття наукового ступеня канд. ек. наук (08.00.03 економіка та управління національним господарством). Національна академія управління. Київ: 2019. 324 с.

18. Гуменюк Р. Система оцінки стратегічного планування розвитку управлінського потенціалу підприємства. 2021. *Агросвіт* (4), 51.

19. Гусева О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: Монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2014. 395 с.

20. Даниленко В. Ідентифікація характеристик конкурентного середовища цільових ринків збуту продукції підприємств-виробників зерна. *Соціальна економіка*, 2020, (59), 32-38.

21. Діденко О.Є., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. Вип. 5.

22. Житник, О. В. Маркетингові дослідження в Україні: тенденції та прогнози. *Маркетинг в Україні*. 2011. №1 (65). С. 12-15.

23. Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 23. С. 204-209.

24. Зозульов О. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2020. – 432 с.

25. Іваннікова М.М. Маркетингове управління конкурентними перевагами підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету*

*економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2011. № 5(50). С. 243–246.*

26. Ілляшенко С.М., Баскакова М.Ю. Маркетингові дослідження: навчальний посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 192 с.

27. Красиля Д. Модель маркетингового дослідження конкурентного середовища. *Траєкторія науки. 2015. № 4.*

28. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А. Управління змінами на підприємстві : навч. посіб. Львів : Новий Світ–2000, 2020. 312 с.

29. Лопашук І.А., Данилюк М.І. Роль маркетингових досліджень у функціонуванні вітчизняних підприємств. *Молодий вчений. 2016. Випуск № 12.1 (40). С. 874-877.*

30. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Розвиток підприємництва в аграрному секторі : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2020. 312 с.

31. Мельник І.П., Шевченко С.О. Формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами на підприємствах. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2025. 261 с. (С. 173-174).*

32. Мельник Л. Г. Теорія самоорганізації економічних систем: монографія. Суми: Університетська книга, 2012. 439 с.

33. Найпак Д. В. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу. *Теорія та практика державного управління. 2011. Вип. (33). С. 1–11.*

34. Нянько В.М. Необхідність та роль маркетингових досліджень в сучасних умовах управління. *Маркетингові дослідження. 2021. URL: [http://www.nbuiv.gov.ua/portal/soc\\_gum/sre/2021\\_1/284](http://www.nbuiv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2021_1/284)*

35. Окландер М. А., Окландер Т. О., Яшкіна О. І. Тенденції маркетингових досліджень: он-лайн панелі та он-лайн спільноти. *Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 118–129.*

36. Панкратова Л. А. Теоретичні аспекти адаптації підприємств до

ринкових умов господарювання. Вісник Харк. нац. техн. ун-ту сільського господарства. *Економічні науки. Ринкова трансформація економіки АПК*. 2004. Вип. 30. С. 239–242.

37. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 2. С. 99–103.

38. Пащенко О. П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. *Вісник ЖДТУ. Серія. «Економічні науки»*. 2014. № 3(69). С. 170–178.

39. Райко Д.В., Лебедева Л.Е. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 107–123.

40. Рзаєв Г.І., Дубік І.Г. Маркетингові технології: сутність та мета використання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 188-190.

41. Солов'янчик А. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства ринку послуг. *Управління розвитком*. 2005. Вип. 4(182), С. 48–54.

42. Селезньова О.О. Сучасні тенденції маркетингу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 7. Ч. 3. С. 174–177.

43. Серант А. Й., Огірко І. В., Огірко О. І. Інформаційна технологія та формула управління змінами. Ефективність державного управління. 2017. № 51. С. 63–71.

44. Селіверстова Л. С., Міх О. М. Механізм управління змінами в контексті розвитку промислового потенціалу України. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 10. С. 58-62.

45. Сосновська О. О., Хамула О. Г., Ярема О. Р. Вплив внутрішніх факторів на процес управління маркетинговою діяльністю. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2019. № 2. С. 135-143.

46. Сохецька А. В. Сучасні тенденції маркетингових досліджень.

*Бізнес Інформ.* 2020. №7. С. 346–352.

47. Суворова С. Г. Розвиток маркетингових інтернет-досліджень в умовах поширення електронної комерції. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. Вип. 1 (11). 2012. С 81–89.

48. Ткаченко В. В., Громова А. М. Ринок маркетингових досліджень в Україні. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 84–87. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/3\\_2018/20.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/3_2018/20.pdf)

49. Тульчинська С. О., Шемет Я. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства *Вісник соціально-економічних досліджень*. Київ. 2016. №2. С. 4-11.

50. Федюнін С.А., Плевако Н.О., Філоненко М.Ю. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 45-49.

51. Фролова В.Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Донецького національного університету*. 2012. №1. С. 177-181. <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/25102/1.pdf>

52. Чайка І. П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27(1). С. 257-262. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2017\\_27\(1\)\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2017_27(1)_34)

53. Шегда А. В., Запухляк І. Б., Баюра Д. О. Формування механізму управління змінами на газотранспортних підприємствах в умовах забезпечення їх стійкого розвитку. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2018. Вип. 1. С. 96-105.

54. Шпикуляк О. Г. Антикризове управління аграрними підприємствами: монографія. – Київ : ННЦ «ІАЕ», 2019. 278 с.

55. Яковенко Т.І., Педченко Н.С. Система маркетингової інформації як умова забезпечення ефективної маркетингової діяльності підприємств рекламної галузі. *Бізнес Інформ*. 2014. № 7. С. 384-388.

56. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка

рівня та напрями підвищення: [монографія]. За заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

57. Bowersox D. J., Closs D. J., Cooper M. B. *Supply Chain Logistics Management*. McGraw-Hill, 2019. 480 p.
58. Buttle F., Maklan S. *Customer Relationship Management*. 3rd ed. – Routledge, 2019. 408 p.
59. Burnes B. *Managing Change*. 7th ed. – Pearson Education, 2020. 624 p.
60. Christopher M. *Logistics and Supply Chain Management*. 5th ed. – Pearson Education, 2016. 304 p.
61. Hang, J. I., Wang, J., Yan, F., Mengyao, L. I., Shuaidi, D. U., & Wentai, B. I. (2023). Study of strategic management oriented enterprise internal control. *Asian Agricultural Research*, 15(4), 5-9.
62. Jiménez, P., Winkler, B., & Dunkl, A. (2017). Creating a healthy working environment with leadership: The concept of health-promoting leadership. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(17), 2430-2448.
63. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. – 15th ed. – Pearson Education, 2016. 832 p.
64. Kotler P., Armstrong G. *Principles of Marketing*. – 17th ed. – Pearson Education, 2018. 736 p.
65. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press, 2008. 397 p.
66. Kotler F. (2020) *Fundamentals of marketing: a short course*. 102-107
67. Lin, Y., Wei, C., Liu, X., Cao, Y., & Min, X. (2021). Research on standardization strategy of economic management mode of modern enterprises. *Financial Forum*, 9(4), 221.
68. Lord, R.G., Day, D.V., Zaccaro, S.J., Avolio, B.J., & Eagly, A.H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434.
69. Rankhumise, E.M., & Letsoalo, M.E. (2019). Owners perspective of

factors associated with performance of small, medium and micro enterprises. *International Journal of Entrepreneurship*.

70. Rosenbloom B. Marketing Channels. 8th ed. – Cengage Learning, 2013. 640 p.