

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія Бондарчук**
« ____ » _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СИСТЕМИ
СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

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

Здобувач

Рустам МИСНИК

**Науковий керівник,
к.е.н., доцентка**

Ірина ВОЛОВИК

Дніпро – 2025

Прогнозні зміни фінансових показників після впровадження нової маркетингової стратегії.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «12» вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання кваліфікаційної роботи	Вересень 2024 року	
2.	Збір первинного матеріалу	Жовтень - грудень 2024 року	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Січень - лютий 2025 року	
4.	Аналіз виробничо-збутової діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Березень - квітень 2025 року	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	Травень 2025 року	
6.	Написання висновків	Травень 2025 року	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2025 року	

Здобувач

_____ (підпис)

Рустам МИСНИК

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ірина ВОЛОВИК

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, цілі та завдання маркетингового стратегічного позиціонування підприємства	7
1.2. Особливості формування маркетингової системи аграрних підприємств в умовах нестабільного середовища	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ СФГ «ВЕРШИНА»	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика СФГ «Вершина»	21
2.2. Оцінка ефективності існуючої маркетингової системи підприємства та її впливу на стратегічне позиціонування	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ СФГ «ВЕРШИНА»	43
3.1. Розробка вдосконаленої моделі маркетингової системи з урахуванням нестабільності зовнішнього середовища	43
3.2. Прогнозування результатів та оцінка ефективності реалізації запропонованих змін	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ.	66

ВСТУП

Актуальність дослідження. Український аграрний сектор відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни та формуванні експортного потенціалу. Проте останні роки стали періодом серйозних випробувань для підприємств усіх форм власності, особливо для малих і середніх агровиробників. Воєнні дії, порушення логістичних зв'язків, інфляційний тиск, девальвація національної валюти, енергетичні кризи, зміна кліматичних умов — усе це створює потужні виклики, що вимагають швидких і гнучких управлінських рішень. У таких обставинах особливого значення набуває маркетинг як стратегічний інструмент, здатний забезпечити адаптацію підприємства до нестабільного середовища, сформуванню ефективну взаємодію з ринком і споживачем, забезпечити конкурентоспроможність продукції.

Фермерські господарства, як специфічна форма аграрного бізнесу, зазвичай мають обмежені ресурси для масштабних маркетингових кампаній, обмежений кадровий склад і часто — відсутність чітко сформованої маркетингової стратегії. Їхня діяльність базується переважно на досвіді, інтуїтивних рішеннях, а ринкова поведінка не завжди орієнтована на довгострокове позиціонування. У періоди економічної турбулентності така ситуація створює загрози для стабільного функціонування і розвитку господарств. Саме тому питання формування, вдосконалення та впровадження стратегічного маркетингового позиціонування набуває особливої актуальності.

У стратегічному позиціонуванні важливо не лише розуміти власні сильні сторони й потреби споживачів, а й вміти чітко транслювати ринку цінність пропонованої продукції, вибудувувати ефективні канали комунікації та дистрибуції, диференціюватися від конкурентів. В умовах зростання кількості пропозицій на ринку, зниження платоспроможності споживачів та високої волатильності попиту, саме системна маркетингова діяльність, побудована на стратегічних принципах, є запорукою успішної діяльності аграрного підприємства.

Селянське (фермерське) господарство «Вершина» Кам'янського району Дніпропетровської області функціонує на аграрному ринку з 1997 року та спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових і олійних культур. Господарство також займається вирощуванням овочевих культур, веде оптову торгівлю сільськогосподарською продукцією. Незважаючи на тривалий досвід діяльності, підприємство стикається з низкою проблем у сфері маркетингового управління: недостатньо розроблене ринкове позиціонування, обмеженість каналів збуту, низька впізнаваність бренду, слабка система зворотного зв'язку із кінцевими споживачами. Всі ці чинники знижують ефективність комерційної діяльності господарства та обмежують його можливості щодо масштабування або диверсифікації діяльності.

Враховуючи, що аграрний бізнес все більше інтегрується в інформаційно-цифрову економіку, маркетингові стратегії мають враховувати не лише традиційні методи продажу продукції, але й нові підходи до взаємодії зі споживачами, включаючи цифрові канали комунікації, онлайн-просування, бренд-менеджмент і клієнтоорієнтованість. У цьому контексті важливо вміти не лише розробити маркетингову стратегію, а й адаптувати її до умов постійної невизначеності, зокрема з урахуванням ризиків війни, зміни податкових і митних умов, обмежень на експорт, зниження доступності банківського кредитування, тощо.

Мета дослідження полягає у формуванні практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової системи стратегічного позиціонування СФГ «Вершина» з метою підвищення ефективності його функціонування в умовах зовнішньої нестабільності та посилення конкурентних позицій на аграрному ринку.

Завдання дослідження:

- дослідити теоретико-методологічні засади стратегічного позиціонування підприємств аграрної сфери;
- охарактеризувати організаційно-економічний стан СФГ «Вершина» та його ринкове середовище;

- здійснити аналіз існуючої маркетингової системи підприємства;
- виявити ключові проблеми й слабкі сторони у стратегічному позиціонуванні;
- розробити шляхи вдосконалення маркетингової діяльності з урахуванням умов нестабільності.

Об'єкт дослідження – маркетингова система аграрного підприємства в умовах стратегічного управління.

Предмет дослідження – інструменти та механізми стратегічного позиціонування в системі маркетингу аграрного підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано комплекс наукових методів: порівняльний аналіз, економічне моделювання, метод SWOT-аналізу, експертні оцінки, системний і функціональний підходи, методи стратегічного аналізу та графічної візуалізації.

Інформаційна база дослідження охоплює статистичні та фінансово-господарські дані СФГ «Вершина» за 2020–2024 рр., внутрішню звітність підприємства, публікації вітчизняних і зарубіжних науковців, законодавчо-нормативні акти, аналітичні огляди аграрного ринку України, матеріали галузевих досліджень.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Загальний обсяг дослідження становить 66 сторінок. До списку використаних джерел включено 50 найменувань наукової, аналітичної та нормативної літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, цілі та завдання маркетингового стратегічного позиціонування підприємства

У сучасних умовах нестабільності маркетингова діяльність аграрних підприємств набуває все більшої ваги. Особливої актуальності набуває питання стратегічного позиціонування — як основи формування довгострокової конкурентної переваги на ринку. Саме стратегічне позиціонування дозволяє підприємству чітко визначити своє місце серед конкурентів, сформувати унікальну пропозицію для цільової аудиторії та забезпечити впізнаваність у свідомості споживачів. Для аграрних форм господарювання, які обмежені в ресурсах і функціонують в умовах високих ризиків, стратегічний підхід до позиціонування стає не просто маркетинговим інструментом, а запорукою стабільності, адаптивності та подальшого розвитку.

Історично концепція позиціонування розвивалась паралельно з трансформацією самого ринку, еволюцією споживчих потреб і зміною інструментів маркетингового управління. На початковому етапі розвитку маркетингової теорії, у 1950–1960-х роках, позиціонування ще не розглядалося як окреме поняття. Маркетинг був зосереджений на характеристиках продукту, його якості, функціональності. Виробники прагнули вдосконалити технічні властивості товарів, сподіваючись, що це автоматично забезпечить попит. Такий підхід часто називають продуктовою орієнтацією, де головною метою була демонстрація переваг виробу без глибокого аналізу споживчого досвіду чи конкурентного поля.

Ситуація почала змінюватися у 1970-х роках, коли ринок наситився товарами з подібними характеристиками, і просте покращення продукту вже не гарантувало комерційного успіху. У цей період маркетинг починає

орієнтуватися на конкурентів. Саме тоді виникає поняття стратегічного позиціонування як засобу чіткого відмежування компанії від інших учасників ринку. Значний внесок у розвиток цієї концепції зробив Майкл Портер, який запропонував базові стратегії конкурентного позиціонування: лідерство за витратами, диференціація та фокусування. Таким чином, маркетингова діяльність починає вибудовуватися навколо чітко визначеної позиції на ринку, яку підприємство займає у свідомості споживача.

Наступним важливим етапом розвитку теорії позиціонування стали 1980–1990-ті роки, коли центр ваги маркетингової діяльності остаточно зміщується у бік споживача. Розуміння його потреб, очікувань, стилю життя та цінностей виходить на перший план. Позиціонування починає формуватися не лише навколо товару, а й довкола його образу, емоційного впливу, символічного значення. Активно розвивається бренд-менеджмент, маркетингові комунікації стають більш персоніфікованими. У цей період формується підґрунтя для розуміння бренду як обіцянки цінності, а не просто набору характеристик. Для аграрних підприємств цей підхід особливо важливий, адже дозволяє конкурувати не лише ціною, а й сприйняттям якості, безпечності, етичності виробництва.

З початком XXI століття відбувається ще глибша інтеграція маркетингу в систему стратегічного управління підприємством. З розвитком цифрових технологій, CRM-систем, аналітики та соціальних мереж позиціонування починає охоплювати весь досвід споживача — від першого дотику до післяпродажного обслуговування. Виникає поняття інтегрованого позиціонування, в основі якого лежить не лише сам продукт, а повний ланцюг взаємодії з клієнтом. Важливу роль починає відігравати репутація бренду, рівень сервісу, прозорість діяльності. Аграрні підприємства, які традиційно тяжіли до консервативних форм просування, змушені адаптуватися до цифрових реалій і активніше використовувати онлайн-комунікацію, електронну торгівлю, відгуки споживачів [8].

Останнє десятиріччя ознаменувалося зміною парадигми стратегічного позиціонування. Якщо раніше головним було вміння виділитися серед конкурентів, то нині важливою стає ціннісна відповідність між брендом і споживачем. Зростає роль так званого ціннісного позиціонування, яке базується не тільки на функціональних характеристиках продукту, але й на етичних, соціальних, екологічних принципах. Поняття сталого розвитку, корпоративної відповідальності, безпеки та прозорості виробництва стали частиною маркетингової комунікації. Споживач очікує не лише якісний продукт, а й відповідального виробника. Завдяки аналітичним технологіям, big data, автоматизації маркетингу підприємства можуть глибше розуміти потреби клієнтів, створювати персоналізовані пропозиції та оперативно реагувати на зміни попиту.

Історичні етапи розвитку концепції стратегічного позиціонування узагальнено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Етапи еволюції стратегічного позиціонування в маркетинговій теорії

Таким чином, стратегічне позиціонування пройшло шлях від простої орієнтації на функціональні властивості товару до комплексної системи управління ринковою ідентичністю підприємства, яка враховує економічні, соціальні, емоційні та цифрові фактори. Для аграрних підприємств, зокрема фермерських господарств, цей еволюційний шлях є надзвичайно цінним, адже дозволяє усвідомлено підходити до формування власного образу на ринку, адаптуватися до змін і знаходити своє унікальне місце навіть у найскладніших умовах [11].

Успішне стратегічне позиціонування є ключовим елементом довгострокового розвитку аграрного підприємства, особливо в умовах нестабільності, яка характеризує сучасний ринок. Його суть полягає в чіткому визначенні місця, яке займає продукція або сам виробник у свідомості споживачів, партнерів, конкурентів та інших стейкхолдерів. Для аграрного бізнесу це набуває особливого значення, оскільки продукція зазвичай має обмежену диференціацію, а конкуренція базується не лише на ціні, але й на довірі, якості, стабільності постачання, репутації виробника та цінностях, які він транслює.

Позиціонування дозволяє відповісти на ключові запитання: хто є нашим споживачем, у чому полягає наша унікальність, як нас сприймають на ринку, та які переваги ми здатні запропонувати у порівнянні з іншими. У цьому контексті особливу увагу слід приділяти формуванню ціннісної пропозиції – концентрованого уявлення про ту вигоду, яку споживач отримує, обравши саме це підприємство або продукцію.

Основною метою стратегічного позиціонування в аграрному секторі є створення чіткої та впізнаваної ринкової ідентичності підприємства, що дозволяє формувати довгострокову лояльність споживачів, вибудовувати ефективні партнерські зв'язки, залучати інвестиції та адаптуватися до змін ринкових умов. Ця мета досягається шляхом узгодження зовнішніх комунікацій з внутрішніми процесами виробництва та збуту, а також з реальними очікуваннями цільових споживачів.

Ключові завдання стратегічного позиціонування в аграрному секторі включають:

- визначення цільових сегментів споживачів із урахуванням їхніх специфічних потреб та ціннісних орієнтирів;
- розробку диференційованої пропозиції, яка б враховувала як якісні характеристики продукції, так і додану вартість у вигляді сервісу, упаковки, доставки, післяпродажної підтримки тощо;
- побудову сильного бренду, здатного трансливати стабільність, відповідальність, локальність або інноваційність як базові елементи позиціонування;
- формування каналів комунікації, через які ціннісна пропозиція буде ефективно доноситися до кінцевого споживача [14].

Стратегічне позиціонування повинно базуватись на низці принципів, які забезпечують його ефективність та сталість у часі. Перший з них — принцип відповідності, який передбачає узгодженість між обіцянками бренду та реальною здатністю підприємства їх виконати. У контексті аграрного виробництва це може стосуватись стабільності поставок, дотримання стандартів якості, прозорості ланцюгів постачання.

Другий важливий принцип — орієнтація на цільового споживача. Позиціонування має відповідати не стільки очікуванням виробника, скільки реальним потребам цільового ринку. Це вимагає постійного аналізу змін у споживчій поведінці, перевагах та ціннісних установках.

Третім принципом є стійкість, тобто здатність позиціонування залишатися актуальним у середньо- та довгостроковій перспективі. Це особливо важливо для аграрного сектору, який схильний до впливу сезонності, цінової волатильності, регуляторних змін і кліматичних коливань.

Ще один принцип — гнучкість, яка передбачає можливість адаптації позиціонування до змін у ринковому середовищі без втрати ідентичності бренду. Для підприємств, що працюють у нестабільних умовах, таких як

фермерські господарства в Україні, здатність до своєчасного коригування маркетингової стратегії є запорукою виживання.

Крім того, принцип диференціації залишається ключовим — навіть у секторах, де продукція здається однорідною, важливо знаходити способи вирізнити себе: через походження продукції, методи вирощування, екологічність, сертифікацію, участь у соціальних ініціативах тощо.

У сукупності зазначені принципи формують концептуальну основу стратегічного позиціонування аграрного підприємства. Їхнє дотримання дозволяє не лише завоювати своє місце на ринку, а й утримувати його, зміцнюючи конкурентні позиції навіть у періоди високої нестабільності.

Реалізація стратегічного позиціонування неможлива без цілеспрямованого використання аналітичних та управлінських інструментів, які забезпечують глибоке розуміння ринкової ситуації, внутрішніх можливостей підприємства та потреб споживачів. В умовах аграрного ринку, який характеризується високою сезонністю, нестабільністю зовнішнього середовища і зростаючою конкуренцією, застосування цих інструментів є не лише бажаним, а необхідним.

Одним із базових підходів є SWOT-аналіз, що дозволяє оцінити внутрішнє середовище підприємства (сильні та слабкі сторони) та зовнішні фактори (можливості і загрози). Цей метод формує основу для прийняття стратегічних рішень, включно з вибором напряму позиціонування. Наприклад, сильні сторони підприємства можуть стати базою для акценту в позиціонуванні, тоді як слабкі — орієнтиром для покращення [19].

Іншим важливим інструментом є позиційна карта, що наочно демонструє, як підприємство сприймається у порівнянні з конкурентами. Вона дозволяє візуалізувати ключові критерії, що визначають ринкову позицію (наприклад, «якість – ціна», «масовість – спеціалізація») і знайти найбільш привабливу нішу для позиціонування.

У системі стратегічного маркетингу значне місце займає модель STP (Segmentation – Targeting – Positioning). Вона передбачає послідовність дій:

спочатку ринок поділяється на сегменти за певними ознаками; потім обирається цільовий сегмент, найбільш придатний для підприємства; і нарешті — формується унікальна пропозиція, яка задовольняє потреби цього сегменту краще за конкурентів. У сфері агробізнесу цей підхід дозволяє будувати стратегічне позиціонування під конкретного споживача — наприклад, локального покупця, корпоративного клієнта або експортного партнера.

Особливе місце у системі інструментів посідає ціннісна пропозиція (Value Proposition) — суть якої полягає у визначенні унікальної вигоди, яку отримає споживач, звернувшись саме до цього підприємства. В аграрному контексті така вигода може полягати у стабільності постачання, екологічній чистоті продукції, її сертифікації, або навіть у соціальній чи територіальній прив'язаності виробника.

Схематичне уявлення про ключові інструменти стратегічного позиціонування подано на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Ключові інструменти стратегічного позиціонування та їх застосування в агробізнесі

Комплексне застосування наведених інструментів дозволяє аграрним підприємствам формувати обґрунтовану маркетингову стратегію позиціонування, з урахуванням динаміки попиту, конкурентного середовища, внутрішнього потенціалу та змін у соціально-економічному контексті. Вони не лише допомагають окреслити ринкову нішу, а й забезпечують ефективну комунікацію з цільовою аудиторією, посилюючи позиції підприємства на ринку.

1.2. Особливості формування маркетингової системи аграрних підприємств в умовах нестабільного середовища

Маркетингова система аграрного підприємства — це цілісна сукупність елементів, взаємодія яких забезпечує ефективне просування продукції на ринку, формування попиту, створення довгострокових конкурентних переваг та задоволення потреб цільових споживачів. В умовах нестабільного середовища, що характеризується коливанням цін, логістичними викликами, зміною регуляторної бази та поведінки споживачів, значення системного маркетингу значно зростає.

Маркетинг аграрного підприємства виходить за межі суто збутової функції. Він охоплює весь цикл взаємодії із зовнішнім середовищем: від аналізу ринку, вивчення споживчих уподобань, розробки пропозицій і каналів комунікації — до управління репутацією бренду, адаптації до змін і стратегічного планування. Ефективна маркетингова система забезпечує узгодженість між місією підприємства, його ресурсними можливостями, очікуваннями ринку та конкурентною ситуацією [22].

Структура маркетингової системи складається з кількох взаємопов'язаних блоків. Центральне місце посідає формування цілей маркетингу, що визначають стратегічні орієнтири підприємства. Ці цілі, своєю

чергою, залежать від впливу зовнішнього середовища — економічної, політичної, соціальної та конкурентної ситуації на ринку.

На основі сформульованих цілей відбувається проведення маркетингових досліджень, які дозволяють оцінити ринкову кон'юнктуру, споживчі вподобання, еластичність попиту, перспективи збуту тощо. Паралельно з цим відбувається сегментування ринку та вибір цільових груп споживачів, що дозволяє сформувати ефективну комунікацію з конкретними категоріями клієнтів.

Наступним логічним кроком є розробка маркетинг-міксу (4P), що охоплює такі складові: продукт (Product), ціна (Price), місце реалізації (Place) та просування (Promotion). Кожен з цих елементів має бути узгоджений із цільовим сегментом і відповідати загальній стратегії підприємства.

Завершальним блоком є оцінка результатів функціонування маркетингової системи, яка відображає її ефективність за ключовими показниками: обсяги реалізації, ринкова частка, рівень задоволеності клієнтів, впізнаваність бренду тощо. Отримані результати стають основою для коригування цілей і засобів маркетингової політики в подальших періодах.

Схематично структура маркетингової системи аграрного підприємства зображена на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Структура маркетингової системи аграрного підприємства

Застосування структурованої маркетингової системи дозволяє аграрному підприємству діяти цілеспрямовано, ефективно адаптуватися до змін середовища та формувати стабільні відносини з ринком. Це є основою для стратегічного позиціонування, підвищення стійкості бізнесу та досягнення сталого розвитку в умовах ринкової невизначеності.

Зовнішнє середовище є ключовим чинником, що визначає успішність або вразливість аграрного підприємства, зокрема в сфері маркетингу. Усі підприємства діють в умовах динамічного середовища, однак аграрний сектор зазнає особливого тиску з боку зовнішніх змін через природну залежність від кліматичних умов, сезонність виробництва, глобальні логістичні ланцюги та політичну ситуацію в країні. Саме тому для аграрних суб'єктів маркетингова діяльність повинна бути адаптивною, гнучкою та системно налаштованою на реагування на зовнішні виклики.

Нестабільність зовнішнього середовища для аграрного підприємства проявляється у кількох вимірах. Перш за все, це економічні фактори, до яких належать інфляція, знецінення національної валюти, зростання вартості ресурсів (пального, насіння, добрив), обмежений доступ до кредитів. Коливання купівельної спроможності споживачів також змінює параметри платоспроможного попиту та змушує підприємства адаптувати ціноутворення.

Другим вагомим чинником є політична та регуляторна нестабільність. Постійні зміни у податковій політиці, система державної підтримки, митні обмеження, доступ до субсидій або програм співфінансування — усе це впливає на планування маркетингової стратегії. В умовах воєнного стану ці чинники посилюються: аграрії зіткнулися з ускладненою логістикою, руйнуванням інфраструктури, втратою частини ринків збуту.

Соціальні фактори також відіграють свою роль. Зміни у структурі споживчого попиту, тенденція до переходу на локальні продукти, зростання запиту на екологічність, безпечність і прозорість виробництва — все це впливає на те, як сприймається продукція, які канали просування будуть ефективними і яка комунікація викликає довіру [28].

Крім того, не можна ігнорувати кліматичні ризики, які через глобальне потепління стають дедалі значущими. Посухи, зливи, заморозки або аномальні температури напряду впливають не тільки на врожай, а й на здатність підприємства виконувати зобов'язання перед ринком, що, у свою чергу, впливає на імідж, рівень довіри та сталість бренду.

Окремо варто відзначити технологічний чинник. Прогрес у сфері цифрових технологій, поява нових форматів онлайн-продажів, мобільних додатків, аграрних CRM-систем — усе це несе як нові можливості, так і виклики для маркетингової діяльності. Підприємства, які не адаптуються до цифрової трансформації, поступово втрачають ринкову гнучкість і конкурентні позиції.

Ілюстративно взаємозв'язок між основними зовнішніми чинниками нестабільності та маркетинговими наслідками для аграрного підприємства відображено на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Вплив зовнішніх факторів нестабільності на маркетинг аграрного підприємства

Таким чином, зовнішнє середовище формує не лише умови функціонування підприємства, а й безпосередньо визначає специфіку, структуру і динаміку маркетингової системи. У сучасних умовах маркетинг

аграрного підприємства повинен бути зорієнтованим на прогнозування, адаптацію та гнучке стратегічне реагування, що дозволяє зберігати стійкість та ринкові позиції навіть у турбулентні періоди.

В умовах глибокої нестабільності сучасного ринку, особливо для аграрного сектору, що постійно зазнає впливу зовнішніх шоків, надзвичайно важливим стає використання адаптивних і гнучких підходів до маркетингового управління. Аграрні підприємства повинні не лише просувати свою продукцію, а й формувати стратегічне бачення взаємодії з ринком, засноване на глибокому аналізі, цифрових технологіях та клієнтоцентричності. У цьому контексті варто звернути увагу на провідні сучасні концепції маркетингу, які найбільш ефективні в аграрному середовищі.

Однією з ключових концепцій, яка знаходить дедалі ширше застосування, є інтегрований маркетинг. Вона базується на узгодженості всіх маркетингових інструментів і процесів у межах єдиної системи. У практиці аграрного підприємства це означає поєднання комунікацій, збуту, досліджень, брендингу та цифрової присутності в межах цілісної стратегії. Інтеграція дає змогу скоротити дублювання зусиль, підвищити ефективність комунікацій та створити узгоджене позиціонування на ринку.

Ще одна ефективна модель — маркетинг взаємин. На відміну від традиційної орієнтації на угоду, дана концепція зосереджується на побудові довготривалих відносин з клієнтами, постачальниками та партнерами. Для фермерських господарств, які часто працюють із постійною базою клієнтів або з обмеженим географічним охопленням, довіра та стійкі зв'язки є надзвичайно важливими. Завдяки системам CRM, агропідприємства можуть підтримувати контакт, здійснювати персоналізовані пропозиції, будувати репутацію відповідального і надійного постачальника.

Вагомим інструментом адаптації є маркетинг в реальному часі (real-time marketing) — концепція, яка базується на швидкому реагуванні на зміни зовнішнього середовища, поведінки споживачів або події. За допомогою цифрових аналітичних інструментів підприємство може оперативно змінювати

цінову політику, оновлювати рекламу або запускати короткострокові акції. Це надзвичайно важливо в аграрному секторі, де сезонні коливання та погодні ризики можуть суттєво впливати на попит.

Також популярності набуває орієнтація на цінності (value-driven marketing) — концепція, згідно з якою підприємство акцентує увагу не тільки на функціональній цінності продукту, а й на емоційних, етичних і соціальних аспектах. Зростаючий інтерес до органічної продукції, еко-брендів, «прозорих ланцюгів» та сталого землеробства дає змогу фермерським підприємствам диференціюватися через відповідальність, чесність та дбайливе ставлення до природи.

Для візуалізації ключових сучасних концепцій маркетингового управління, що підвищують адаптивність аграрного підприємства, на рис.1.5 представлено узагальнюючу блок-схему.

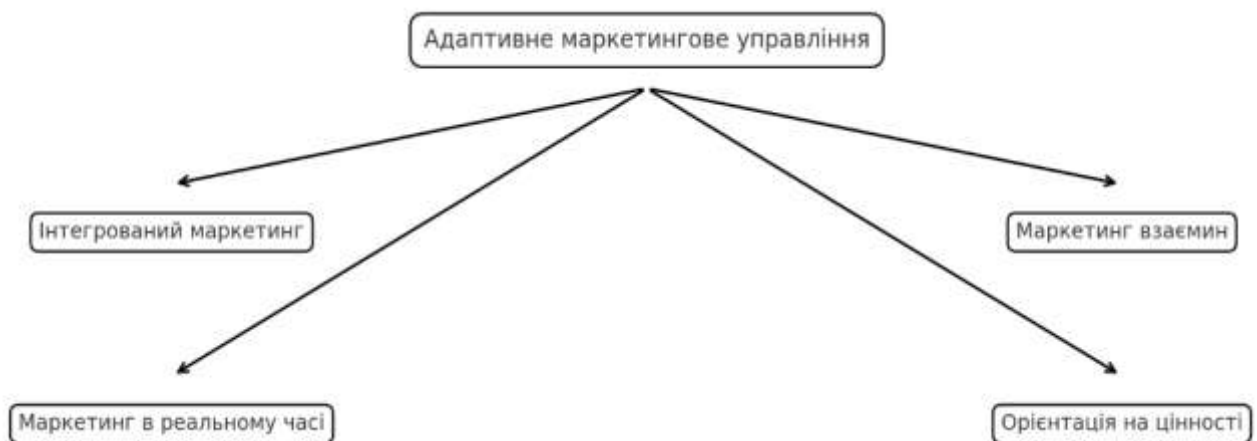


Рис. 1.5. Актуальні маркетингові концепції адаптивного управління в аграрному секторі

Таким чином, сучасне маркетингове управління у сільському господарстві має орієнтуватися не лише на реалізацію продукції, а й на побудову гнучкої, адаптивної системи, що здатна ефективно функціонувати навіть за умов нестабільного зовнішнього середовища. Використання сучасних концепцій маркетингу дозволяє агропідприємствам зберігати

конкурентоспроможність, зміцнювати позиціонування та формувати довгострокові відносини з ринком [6].

При цьому було з'ясовано, що стратегічне позиціонування пройшло значну еволюцію — від орієнтації на функціональні властивості товару до формування ціннісних ідей бренду, інтегрованих у ширший соціально-економічний контекст. У сучасних умовах позиціонування набуває багатовимірного характеру і вимагає системного підходу до формування унікального образу підприємства у свідомості цільових споживачів.

Визначено, що маркетингова система аграрного підприємства є багаторівневою структурою, яка включає аналіз зовнішнього середовища, визначення стратегічних орієнтирів, сегментування ринку, управління маркетинг-міксом та оцінку результатів. Ефективність цієї системи безпосередньо залежить від її здатності реагувати на зміни середовища та забезпечувати злагоджену роботу всіх елементів.

Окреслено сучасні концепції маркетингового управління, що забезпечують підвищення адаптивності аграрного підприємства: інтегрований маркетинг, маркетинг взаємин, маркетинг у реальному часі та маркетинг, орієнтований на цінності. Їх застосування дозволяє підприємству не лише ефективно реагувати на виклики, а й проактивно формувати стратегії, здатні зміцнювати його ринкові позиції.

Отримані теоретичні напрацювання слугуватимуть основою для аналізу практичної маркетингової системи конкретного аграрного суб'єкта у наступному розділі дослідження.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ СФГ «ВЕРШИНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика СФГ «Вершина»

З урахуванням сучасних викликів, що постають перед аграрним сектором, актуальною є оцінка того, наскільки ефективно підприємство функціонує в умовах нестабільного ринкового середовища. Визначення сильних і слабких сторін маркетингової системи, виявлення проблем стратегічного позиціонування та аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників впливу дозволять сформулювати основу для обґрунтування напрямів удосконалення, що буде розглянуто у третьому розділі роботи.

На основі теоретичних положень, розглянутих у першому розділі, проведемо діагностику організаційно-економічного стану СФГ «Вершина», аналіз його ринкової поведінки, збутової діяльності та позиціонування продукції.

Селянське (фермерське) господарство «Вершина» зареєстроване 17 лютого 1997 року та здійснює свою діяльність у Кам'янському районі Дніпропетровської області. Основною сферою його діяльності є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, що класифікується за КВЕД 01.11. Окрім основного напрямку, підприємство займається вирощуванням овочів, баштанних культур, коренеплодів, а також здійснює оптову торгівлю зерном, насінням і кормами.

Господарство обробляє сільськогосподарські землі, що складаються як з власних, так і орендованих паїв. Керівником підприємства є Шаповал Костянтин Олексійович. Організаційна структура господарства є лінійно-функціональною, з невеликою чисельністю штатного персоналу та високою залежністю від сезонних працівників. У своїй діяльності підприємство застосовує традиційні технології обробітку ґрунту, але прагне до впровадження

елементів сучасного підходу — зокрема в системах обліку, управління виробництвом і маркетингу.

У процесі дослідження маркетингової системи СФГ «Вершина» важливим етапом є аналіз його ресурсної бази, зокрема земельного фонду, який відіграє ключову роль у виробничому потенціалі підприємства. Обсяг і структура використання земельних угідь безпосередньо впливають на обсяги виробництва, вибір спеціалізації, ринкову стратегію та можливості формування сталого позиціонування. Нижче наведено динаміку основних показників землекористування господарства протягом 2020–2024 років (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Площа та структура використання земельних ресурсів СФГ
«Вершина»**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024/ 2020, %	Різни- ця 2024– 2020
Площа земельного фонду, га	352,8	358,2	368,2	365,4	365,4	103,6	12,6
Корисні землі сільгосппризначення, га	352,8	358,2	368,2	365,4	365,4	103,6	12,6
Оброблювані площі (рілля), га	330,5	336,0	346,0	343,1	343,1	103,8	12,6
Площа сіножатей і пасовищ, га	22,3	22,2	22,2	22,2	22,2	99,8	0,0
Рівень освоєння земель, %	99,8	99,8	99,8	99,8	99,8	100,0	0,0
Частка орних земель, %	93,7	93,6	93,8	93,7	93,8		0,1
Забезпечення угіддями на працівника, га	50,8	28,8	35,7	40,6	45,7	89,8	-5,2

Аналіз наведених даних свідчить про помірне зростання площі земельного фонду господарства: у 2020 році вона становила 352,8 га, а вже у 2024 – 365,4 га, що на 12,6 га більше (або на 3,6%). Така ж динаміка спостерігається щодо площ сільськогосподарських угідь загалом, зокрема оброблюваних земель (ріллі), які зросли з 330,5 га у 2020 році до 343,1 га у 2024

році (+12,6 га або +3,8%). Це свідчить про поступове нарощування виробничої бази та стабільність земельної політики господарства.

Натомість площа сіножатей і пасовищ залишалась незмінною протягом усього періоду, коливаючись у межах 22,2–22,3 га, що свідчить про збереження співвідношення між видами угідь без істотної спеціалізації на тваринницькому напрямі. Рівень освоєння земель залишався стабільно високим – 99,8%, що підтверджує повну задіяність наявних площ у сільськогосподарському виробництві.

Частка орних земель у загальній площі також залишалась сталою на рівні близько 93,7–93,8%, що є характерним для зерново-олійної спеціалізації господарства. Водночас показник забезпечення угіддями на одного працівника зазнав значного коливання: після спаду у 2021 році (28,8 га/працівника) він поступово відновлювався і у 2024 році досягнув 45,7 га/працівника, що становить 89,8% від рівня 2020 року. Це може свідчити про зміни у кадровій структурі або про оптимізацію трудових ресурсів.

Загалом аналіз табл. 2.1 дозволяє зробити висновок, що земельна структура господарства є стабільною, із тенденцією до поступового нарощування ріллі, високим рівнем освоєння угідь і оптимізацією використання трудових ресурсів. Отримані результати стануть основою для подальшої оцінки ефективності маркетингової діяльності господарства та його стратегічного позиціонування.

Аналіз земельного фонду господарства дозволяє сформулювати загальне уявлення про ресурсну базу, однак для повнішого розуміння напрямів спеціалізації СФГ «Вершина» необхідно розглянути структуру посівних площ у розрізі вирощуваних сільськогосподарських культур. Це дає змогу оцінити адаптивність підприємства до ринкових вимог, сезонних змін, кліматичних умов та стратегічну орієнтацію у виробничій діяльності. Узагальнені результати наведено у табл. 2.2.

Аналізуючи таблицю 2.2, можна відзначити, що найбільшу частку в структурі посівів упродовж досліджуваного періоду стабільно займає озима

пшениця, площа під якою зросла з 100 га у 2022 році до 119 га у 2024 році, що становить 118,5% до базового року. Це свідчить про збереження пріоритету на продовольче зерно як основний напрям діяльності.

Таблиця 2.2

Склад і частка культур у загальній посівній площі СФГ «Вершина»

Культура	2022, площа, га	2022, %	2023, площа, га	2023, %	2024, площа, га	2024, %	2024/ 2022, %
Озима пшениця	100	30,3	144	40,5	119	34,6	118,5
Ярий ячмінь	20	6,1	43	11,9	30	8,8	150,0
Соняшник (на насіння)	155	47,0	129	36,0	115	33,6	74,2
Гречка харчова	3	0,9	0	0,0	5	1,4	158,7
Овес кормовий	50	15,1	41	11,6	60	17,5	120,5
Просо зернове	2	0,6	0	0,0	14	4,1	707,6
Разом по підприємству	330	100,0	357	100,0	343	100,0	103,8

Помітно зросла площа під ярим ячменем — у 2024 році вона досягла 30 га, що у 1,5 раза більше, ніж у 2022 році. Це може бути пов'язано з його коротким вегетаційним періодом і відносною стійкістю до посушливих умов. Водночас посіви соняшника демонструють зниження: з 155 га у 2022 році до 115 га у 2024 році (74,2% до 2022 року). Це може свідчити про коригування виробничої стратегії підприємства або зниження рентабельності вирощування олійних культур.

Цікавими є динамічні зміни у менш поширених культурах. Овес збільшив свою частку до 17,5% у 2024 році, що перевищує рівень 2022 року на понад 20%. Також спостерігається повернення до вирощування гречки та істотне зростання посівів пшона, яке у 2024 році охоплює 4,1% загальної площі (у 2022 році – лише 0,6%). Загальна посівна площа за три роки зросла з 330 до 343 га, тобто на 4%, що свідчить про тенденцію до поступового розширення оброблюваних площ та оптимізацію структури культур.

Можна зазначити, що СФГ «Вершина» продовжує активно адаптувати свою виробничу програму, урізноманітнюючи культурний склад і коригуючи частки відповідно до умов ринку, що є важливою передумовою для побудови стійкої маркетингової системи стратегічного позиціонування.

Для кращого сприйняття змін у структурі посівів доцільно проілюструвати ці показники у графічному форматі. Візуалізація дозволяє чітко прослідкувати не лише абсолютні зміни в площах окремих культур, а й співвідношення між ними упродовж досліджуваного періоду. На рис. 2.1 наведено динаміку посівних площ основних культур у СФГ «Вершина» за 2022–2024 роки.

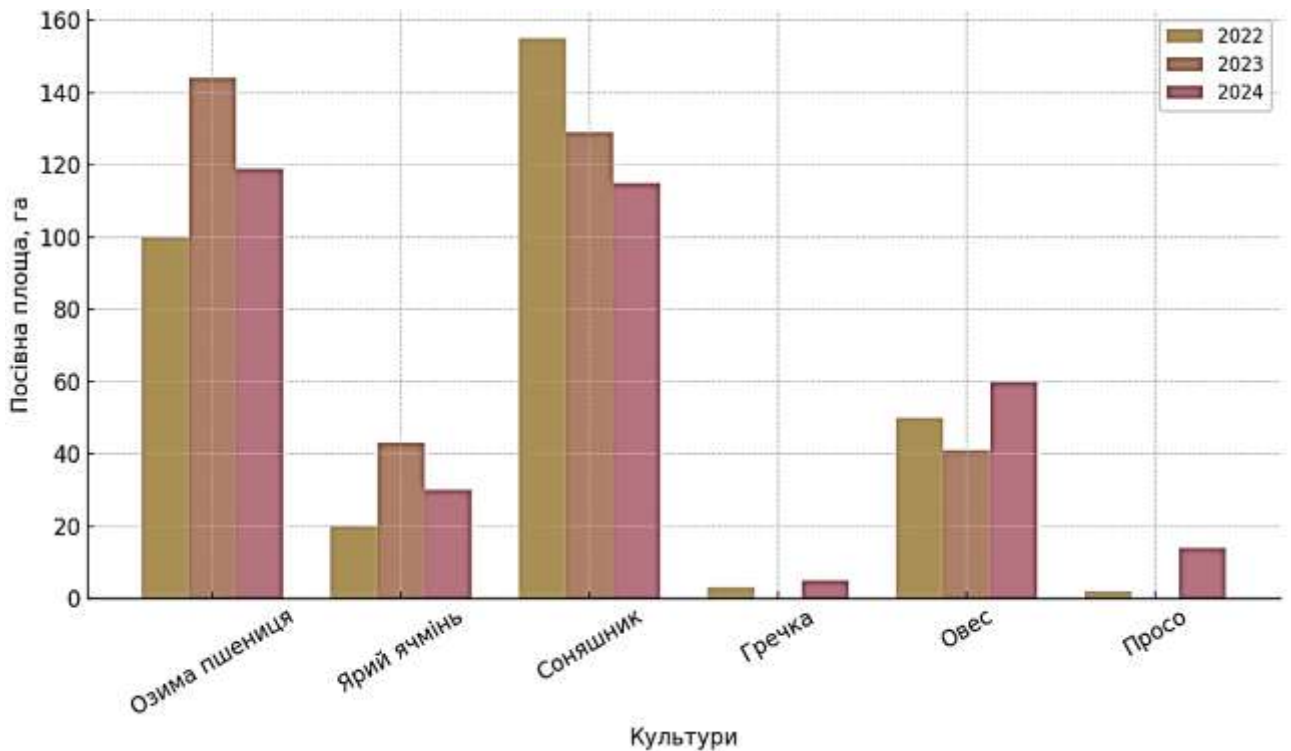


Рис. 2.1. Динаміка посівних площ основних культур у СФГ «Вершина» за 2022–2024 роки

З рисунка видно, що домінуючу позицію в структурі посівів утримує озима пшениця, площа якої у 2023 році досягла пікового значення (144 га), після чого дещо зменшилась у 2024 році до 119 га, залишаючись при цьому головною культурою підприємства. Соняшник, навпаки, демонструє чітку тенденцію до скорочення площ: з 155 га у 2022 році до 115 га у 2024 році. Це

може свідчити про стратегічне переорієнтування господарства на менш ризикові або більш рентабельні культури.

Позитивну динаміку показали ярий ячмінь, овес та просо, площі яких у 2024 році зросли у порівнянні з попередніми роками. Особливо стрімко зросла площа під просом – з 2 га у 2022 до 14 га у 2024 році. Це може свідчити про спробу диверсифікації виробництва та освоєння нових ніш на ринку. Така динаміка є свідченням адаптивності підприємства до змін у ринковому середовищі.

Аналіз структури посівних площ дозволив оцінити зміни у сільськогосподарському виробництві підприємства з точки зору культурної диверсифікації та адаптаційної реакції на ринкову кон'юнктуру. Проте для комплексного розуміння результативності господарювання важливо також дослідити динаміку ефективності використання основних виробничих ресурсів. З цією метою у табл. 2.3 представлено основні економічні показники, що характеризують рівень використання виробничого потенціалу СФГ «Вершина» у 2022–2024 роках. Розрахунки зроблені на основ даних додатка А.

Таблиця 2.3

Оцінка ефективності основного капіталу СФГ «Вершина» у 2020–2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Середньорічна балансова вартість основного капіталу, тис. грн.	2381,8	2427,44	4062,49	170,6
Середньорічна потреба в оборотних коштах, тис. грн.	1832,03	1911,03	2220,31	121,2
Обсяг валової продукції, тис. грн.	3682,81	5799,22	7075,78	192,1
Дохід від реалізації, тис. грн.	5693,2	5887,2	6008,6	105,5
Сукупна собівартість продукції, тис. грн.	2986,56	3051,56	3116,56	104,4
Коефіцієнт фондівдачі	1,55	2,43	1,74	112,6
Показник фондомісткості	0,65	0,41	0,57	88,8
Співвідношення оборотних до основних фондів, грн.	0,77	0,77	0,55	71,1
Нормативна рентабельність продукції, %	0,23	0,90	1,27	1,04

У період дослідження відбулося суттєве зростання середньорічної вартості основного капіталу — з 2381,8 тис. грн у 2022 році до 4062,5 тис. грн у 2024 році, що свідчить про інвестиційне оновлення технічної бази. Паралельно з цим спостерігається підвищення потреби в оборотних коштах, яка зросла на 21,2 %, що може бути пов'язано зі зростанням обсягів господарської діяльності та ціновими факторами. Обсяг валової продукції демонструє позитивну динаміку - у 2024 році він перевищив рівень 2022 року майже вдвічі, що свідчить про зростання продуктивності виробництва. Дохід від реалізації також дещо зріс, однак темпи цього зростання поступаються зростанню витрат, зокрема собівартості продукції. Значення коефіцієнта фондівіддачі змінювалося нерівномірно: зростання в 2023 році змінилося зниженням у 2024 році, хоча загальна динаміка все ж позитивна (+12,6 % до 2022 року). Показник фондомісткості навпаки демонструє зниження, що є сприятливим сигналом щодо ефективності використання капіталу. Водночас співвідношення оборотних до основних фондів знижується, що може свідчити про дисбаланс у структурі ресурсного забезпечення.

Особливо варто відзначити зростання рентабельності продукції — з 0,23 % у 2022 році до 1,27 % у 2024 році, що вказує на покращення фінансової результативності господарства навіть у складних економічних умовах. Така тенденція є позитивною і підтверджує доцільність вжитих підприємством заходів щодо модернізації та ефективнішого управління ресурсами.

Після аналізу ефективності використання виробничих фондів у таблиці 2.3, доцільно перейти до оцінки одного з ключових ресурсів підприємства — трудового потенціалу. Адже якість та результативність діяльності аграрного підприємства значною мірою залежать не лише від техніко-економічного забезпечення, але й від організації праці, чисельності персоналу та рівня їхнього залучення в основні виробничі процеси. У цьому контексті логічним є аналіз рівня забезпеченості та використання трудових ресурсів у СФГ «Вершина», що представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів у СФГ «Вершина»

Показники	2022	2023	2024	2023 у % до 2022
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	10	9	8	77,51
з них у галузі рослинництва	10	9	8	77,51
Площа сільгоспугідь, га	368,2	365,4	365,4	99,23
Загальні трудові витрати, тис. люд.-год.	14,69	15,21	16,43	111,84
з них у рослинництві	14,69	15,21	16,43	111,84
Рівень трудозабезпечення, га/осіб	0,8	0,9	1,0	125,21
Середня річна виробітка одного працівника, люд.-год.	1,42	1,69	2,05	144,29
з них у рослинництві	17,8	16,2	15,9	89,33
Розрахунковий обсяг трудових витрат, тис. люд.-год.	17,8	16,2	15,9	89,33
Коефіцієнт використання робочого часу	1,2	1,1	1,0	79,87
Співвідношення штатної чисельності працівників	0,97	0,97	0,97	100,00
з них у рослинництві	0,97	0,97	0,97	100,00

Як свідчать дані табл. 2.4, протягом 2022–2024 років спостерігається тенденція до поступового зменшення середньооблікової чисельності персоналу - з 10 осіб у 2022 році до 8 у 2024 році (зниження на 22,5%). Зниження чисельності працівників у поєднанні зі збереженням сталого рівня площі сільгоспугідь (у межах 365–368 га) зумовило підвищення рівня трудозабезпечення з 0,8 до 1,0 га на одного працівника. Це свідчить про зростання навантаження на персонал, що може вимагати перегляду підходів до організації праці та впровадження механізмів автоматизації.

Обсяг трудових витрат зріс з 14,69 тис. люд.-год. у 2022 році до 16,43 тис. у 2024 році, що відповідає приросту на 11,8%. Водночас помітно покращився показник середньої річної виробітки на одного працівника, який збільшився майже на 44,3% – з 1,42 до 2,05 тис. люд.-год. Це свідчить про зростання ефективності праці. Натомість, коефіцієнт використання робочого часу зменшився з 1,2 у 2022 році до 1,0 у 2024 році, що може вказувати на деякі внутрішні організаційні недоліки або збільшення частки непродуктивного часу. Показники співвідношення штатної чисельності працівників, у тому числі в рослинництві, залишалися стабільними на рівні 0,97 протягом усього періоду, що свідчить про стабільну кадрову структуру.

Загалом аналіз трудового забезпечення демонструє, що СФГ «Вершина» поступово адаптується до умов оптимізації кадрового складу, при цьому зберігаючи продуктивність на досить високому рівні. Однак подальше зниження чисельності персоналу за відсутності автоматизації може створити ризики для стабільності виробничих процесів.

Після розгляду стану трудових ресурсів та аналізу ефективності їх залучення, доцільно перейти до оцінки загальних результатів виробничо-фінансової діяльності СФГ «Вершина». Адже саме фінансові та виробничі показники в комплексі з використанням ресурсного потенціалу дозволяють об'єктивно оцінити ефективність функціонування господарства та визначити напрями подальшого удосконалення його маркетингової системи позиціонування. Комплексний аналіз ключових показників за останні три роки наведено в табл. 2.5.

Аналіз таблиці свідчить про суттєве зростання результативності діяльності господарства у 2024 році порівняно з 2022 роком. Зокрема, вартість основних фондів на 100 га зросла на 71,9%, що може свідчити як про розширення матеріально-технічної бази, так і про оновлення основних засобів. Водночас виробничі витрати зросли менш помітно — лише на 5,2%, що демонструє стриману динаміку зростання витрат на фоні зростання обсягів виробництва.

Показник питомої потужності енергетичних ресурсів коливався впродовж трьох років, але в 2024 році зріс на 3% у порівнянні з базовим періодом, що також може свідчити про підвищення енергооснащеності виробничого процесу.

Таблиця 2.5

**Динаміка основних результатів виробничо-фінансової діяльності
СФГ «Вершина»**

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Вартість основних фондів на 100 га, тис. грн	646,9	664,3	1111,8	171,9
Обсяг виробничих витрат на 100 га, тис. грн	811,1	835,1	852,9	105,2
Питома потужність енергетичних ресурсів на 100 га, к.с.	100,625	94,3345	103,684	103,0
Обсяг валової продукції на 100 га, тис. грн	1000,2	1587,1	1936,4	193,6
Обсяг товарної продукції на 100 га, тис. грн	1546,2	1602,3	1644,4	106,3
Прибуток на 100 га, тис. грн	705,1	776,0	811,3	115,1

Особливо позитивною є динаміка обсягів валової продукції, які зросли майже вдвічі (на 93,6%). Це свідчить про підвищення продуктивності та ефективності аграрного виробництва. Товарна продукція за аналізований період зросла на 6,3%, що демонструє стабільну реалізацію продукції на ринку. Прибуток на 100 га зріс на 15,1%, що є свідченням підвищення загальної ефективності господарської діяльності. Результати засвідчують позитивні тенденції в розвитку виробничо-фінансової діяльності СФГ «Вершина» та створюють сприятливу основу для впровадження стратегічних змін у маркетинговій системі підприємства.

Завершуючи аналіз рівня ресурсного забезпечення підприємства, доречно перейти до оцінювання структури, динаміки та ефективності формування доходів сільськогосподарського підприємства. Саме система доходів відіграє ключову роль у реалізації стратегічного маркетингового позиціонування,

оскільки вона не лише відображає ринкову успішність підприємства, але й демонструє його здатність ефективно конкурувати в умовах економічної нестабільності. В таблиці 2.6 подано динаміку основних фінансових результатів діяльності СФГ «Вершина» за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.6

Структурно-динамічний аналіз доходів підприємства за 2022–2024 роки

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2023– 2022, тис. грн	Зміна 2023– 2022, %	Відхилення 2024– 2023, тис. грн	Зміна 2024– 2023, %
Виручка від реалізації продукції та послуг	5693,2	5887,2	6008,6	194,0	103,4	121,4	102,1
Податок на додану вартість (ПДВ)	948,8	981,2	998,7	32,3	103,4	17,5	101,8
Чиста виручка від реалізації	4744,4	4906,0	5009,9	161,7	103,4	103,9	102,1
Собівартість реалізованої продукції	3899,8	4032,7	4115,9	132,9	103,4	83,2	102,1
Валовий прибуток	1793,4	1854,5	1892,7	61,1	103,4	38,2	102,1
Адміністративні витрати	165,9	173,2	168,7	7,3	104,4	-4,5	97,4
Витрати на збут	237,9	248,8	250,1	11,0	104,6	1,3	100,5
Інші операційні витрати	60,3	63,4	67,8	3,1	105,2	4,3	106,8
Операційний прибуток	434,4	460,2	607,3	25,8	105,9	147,1	132,0
Фінансові та інші витрати	121,7	127,7	80,0	6,0	104,9	-47,7	62,7
Прибуток з операційних доходів до оподаткування	651,8	652,3	913,0	0,5	100,1	260,7	140,0
Податок на прибуток підприємств	166,2	163,1	228,1	-3,0	98,2	64,9	139,8
Чистий прибуток	498,4	489,3	684,2	-9,1	98,2	194,9	139,8

Згідно з даними табл. 2.6, загальна виручка від реалізації продукції та послуг у 2024 році досягла 6008,6 тис. грн, що на 121,4 тис. грн або 2,1% більше, ніж у 2023 році. Подібна позитивна динаміка характерна і для чистої

виручки, яка зросла до 5009,9 тис. грн, демонструючи стійку рентабельність реалізаційної діяльності. При цьому собівартість реалізованої продукції також поступово зростала, але менш стрімкими темпами, що сприяло зростанню валового прибутку до 1892,7 тис. грн (+38,2 тис. грн, або 2,1%). Особливо варто відзначити значне збільшення операційного прибутку в 2024 році – на 147,1 тис. грн або 32,0%, що свідчить про посилення ефективності операційної діяльності. Водночас фінансові витрати підприємства зменшилися на 47,7 тис. грн, що позитивно вплинуло на кінцевий результат – прибуток до оподаткування зріс до 913,0 тис. грн (на 40% у порівнянні з 2023 роком). Внаслідок цього чистий прибуток у 2024 році сягнув 684,2 тис. грн, що на 194,9 тис. грн або 39,8% більше за результат 2023 року. Така динаміка демонструє ефективність обраної фінансової та маркетингової стратегії підприємства, а також свідчить про посилення його адаптивності в умовах зростаючої конкуренції та макроекономічної нестабільності.

У ході проведеного аналізу структури доходів та витрат СФГ «Вершина» за період 2022–2024 рр. було встановлено позитивну динаміку за більшістю ключових показників фінансової звітності. З метою наочного представлення зміни фінансових результатів за роками побудовано діаграму (рис. 2.2), яка дозволяє візуалізувати співвідношення основних статей доходів, витрат і прибутку.

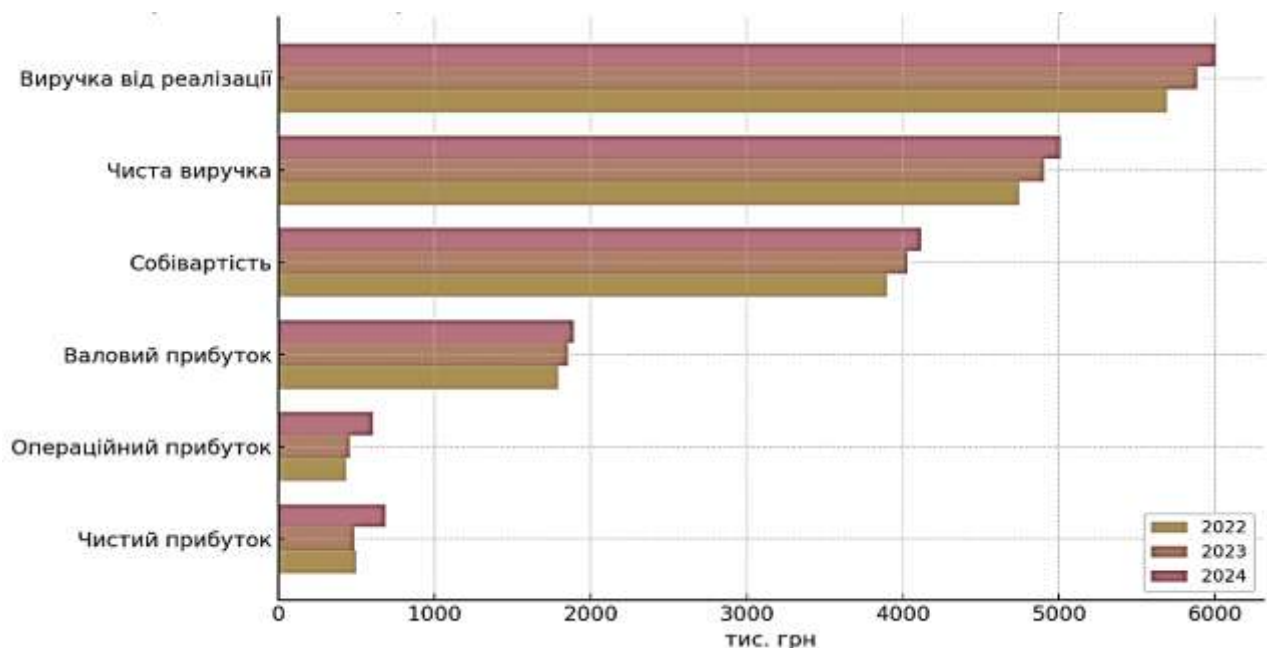


Рис. 2.2. Діаграма динаміки основних фінансових показників діяльності СФГ «Вершина» за 2022–2024 роки

Як видно з рисунка 2.2, найвищі значення за весь період спостерігаються у 2024 році, що свідчить про зростання економічної активності підприємства. Зокрема, рівень чистого прибутку демонструє стабільне зростання — з 498,4 тис. грн у 2022 році до 684,2 тис. грн у 2024 році, що зумовлено переважно зростанням операційного прибутку та зменшенням фінансових витрат. Водночас спостерігається помірне збільшення виручки від реалізації продукції, що відображає стабільне функціонування підприємства в умовах ринкової нестабільності. Діаграма дозволяє оцінити покращення фінансових результатів та вказує на ефективну внутрішню політику управління витратами і доходами, що формує основу для подальшого стратегічного зростання СФГ «Вершина».

Проаналізовані показники дають змогу зробити висновок про наявність позитивної динаміки за основними напрямками: земельні та трудові ресурси використовуються зростаюче ефективно, спостерігається поступове оновлення матеріально-технічної бази, поліпшується структура посівних площ.

Особливої уваги заслуговують показники прибутковості, які демонструють стабільне зростання, а також скорочення частки витрат у структурі доходів. Це свідчить про підвищення загального рівня ефективності господарювання. Разом із тим зберігаються певні резерви для подальшого вдосконалення бізнес-процесів, зокрема в напрямі оптимізації витрат, посилення технічного переоснащення, підвищення продуктивності праці та гнучкості управління.

2.2. Оцінка ефективності існуючої маркетингової системи підприємства та її впливу на стратегічне позиціонування

У сучасних умовах нестабільності ефективно стратегічне позиціонування аграрного підприємства неможливе без злагодженої та гнучкої маркетингової системи. Для невеликих суб'єктів господарювання, таких як СФГ «Вершина», маркетингова діяльність набуває особливої ваги, адже саме вона забезпечує

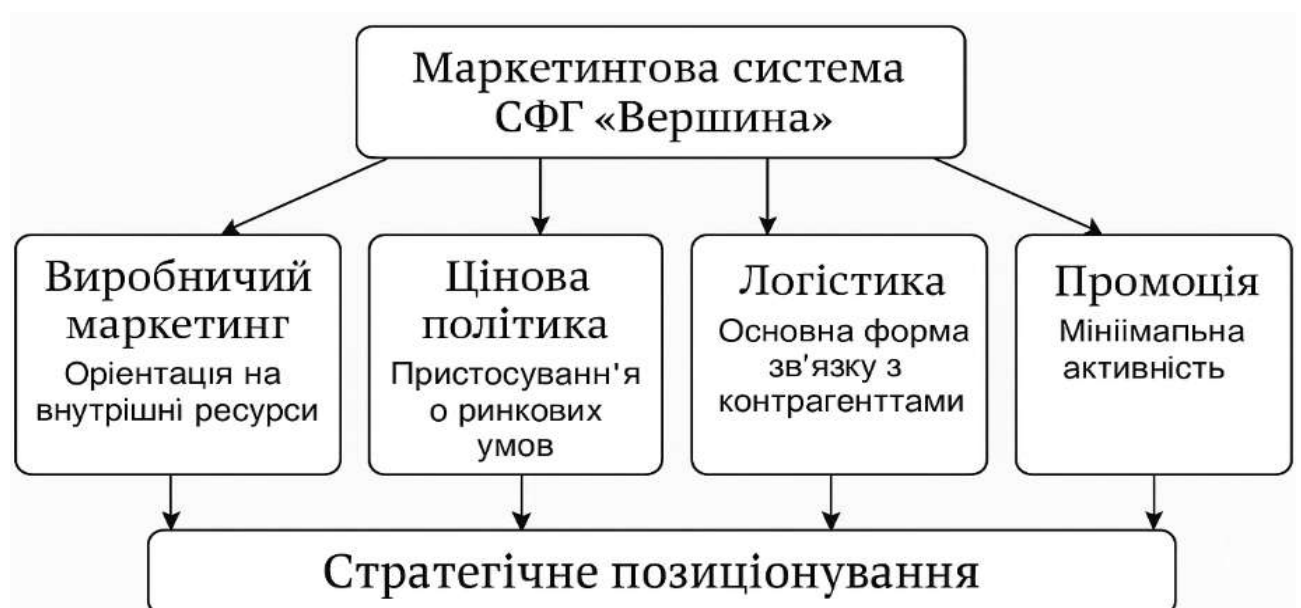
зв'язок із зовнішнім середовищем, формує конкурентні переваги, визначає поведінку на ринку та сприяє адаптації до змін попиту, цін і ринкових трендів.

Система маркетингу СФГ «Вершина» включає базові функції: аналіз ринку, цінове регулювання, збутову діяльність, комунікацію з клієнтами та партнерськими структурами. Водночас більшість маркетингових рішень реалізуються інтуїтивно або за звичкою, без комплексного планування чи розробки стратегічних сценаріїв. Такий підхід є типовим для фермерських господарств, які зосереджують основну увагу на виробництві, недооцінюючи довгостроковий вплив маркетингових механізмів на ринкову позицію.

Аналіз функціонування маркетингової системи підприємства свідчить про наявність ряду недоліків:

- відсутність формалізованої маркетингової стратегії;
- слабка диверсифікація каналів збуту;
- обмежене використання цифрових інструментів просування;
- залежність від оптових закупівельників та трейдерів;
- низький рівень комунікаційної активності, зокрема у цифровому просторі.

З метою наочності структурних аспектів існуючої маркетингової системи побудовано рис. 2.3, що узагальнює її основні складові та їх вплив на ринкове позиціонування підприємства.



**Рис. 2.3. Структура чинної маркетингової системи СФГ «Вершина»
та її вплив на стратегічне позиціонування**

В структурі описано, що ключовими функціональними блоками маркетингової системи господарства є: виробничий маркетинг (орієнтація на внутрішні ресурси), цінова політика (приспосовування до ринкових умов), логістика (основна форма зв'язку з контрагентами) та мінімальна промоційна активність. Відсутність аналітичного супроводу та стратегічного бачення обмежує ефективність позиціонування підприємства в конкурентному середовищі.

Після узагальнення структури чинної маркетингової системи СФГ «Вершина» та оцінки її впливу на стратегічне позиціонування, доцільно перейти до аналізу конкретних результатів реалізації продукції за категоріями. Саме структура та динаміка доходів у розрізі товарних груп дозволяють виявити реальні пріоритети збутової політики, оцінити ефективність маркетингових зусиль та визначити продукційні напрями, що мають потенціал для посилення ринкових позицій підприємства. Відповідні дані наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Структурний аналіз виручки від реалізації продукції СФГ
«Вершина» за категоріями у 2023–2024 роках**

Категорії реалізованої продукції	2023 рік, тис. грн	2023 рік, % у структурі	2024 рік, тис. грн	2024 рік, % у структурі	Відхилення, тис. грн	Темп приросту, %
Зернова продукція (пшениця, ячмінь тощо)	1488,0	395,7	1465,5	410,0	-22,5	98,5
Олійні культури (насіння соняшника)	2021,5	291,2	2269,0	264,8	247,5	112,2
Готова продукція переробки (соняшникова олія)	484,6	1214,7	529,8	1134,1	45,2	109,3
Продукти переробки зернових (борошно, крупи)	921,7	638,8	583,9	1029,1	-337,8	63,3
Овочева та баштанна продукція	491,0	1199,0	749,0	802,2	258,0	152,5
Фрукти та ягоди (свіжі й перероблені)	480,4	1225,5	411,4	1460,7	-69,0	85,6

Усього по реалізованій продукції	5887,2	100,0	6008,5	100,0	121,3	102,1
----------------------------------	--------	-------	--------	-------	-------	-------

Як видно з табл. 2.7, найбільшу частку у структурі реалізації протягом аналізованого періоду займають олійні культури, обсяг виручки від яких у 2024 році зріс на 247,5 тис. грн (на 12,2%) порівняно з попереднім роком. Це свідчить про стабільний попит на насіння соняшника та ефективність відповідного виробничо-збутового напрямку. Водночас спостерігається скорочення обсягів реалізації зернової продукції (–22,5 тис. грн або –1,5%), що може бути наслідком кон’юнктурних змін на ринку або зміщення фокусів у внутрішній структурі виробництва. Також зменшилась виручка за категорією фрукти та ягоди (–69,0 тис. грн або –14,4%), що свідчить про потребу в оновленні підходів до просування та логістики в цьому сегменті. Позитивну динаміку демонструють овочева продукція (+258,0 тис. грн, або +52,5%) та готова продукція переробки (+45,2 тис. грн, або +9,3%), що може бути пов’язано з підвищеним попитом на продукти з доданою вартістю та можливостями реалізації через роздрібні або локальні канали збуту. Загалом, за період 2023–2024 років загальна виручка зросла на 121,3 тис. грн або на 2,1%. Це свідчить про збереження позитивної фінансової динаміки, однак вказує також на потребу перегляду маркетингових акцентів щодо менш прибуткових або нестабільних товарних груп. У наступному розділі буде запропоновано шляхи вдосконалення маркетингової моделі з урахуванням отриманих аналітичних висновків.

Такі зміни доцільно візуалізувати для кращого сприйняття співвідношення часток окремих категорій реалізованої продукції у загальній структурі виручки підприємства за два роки поспіль. Для цього було побудовано діаграму, що подана на рис. 2.4.

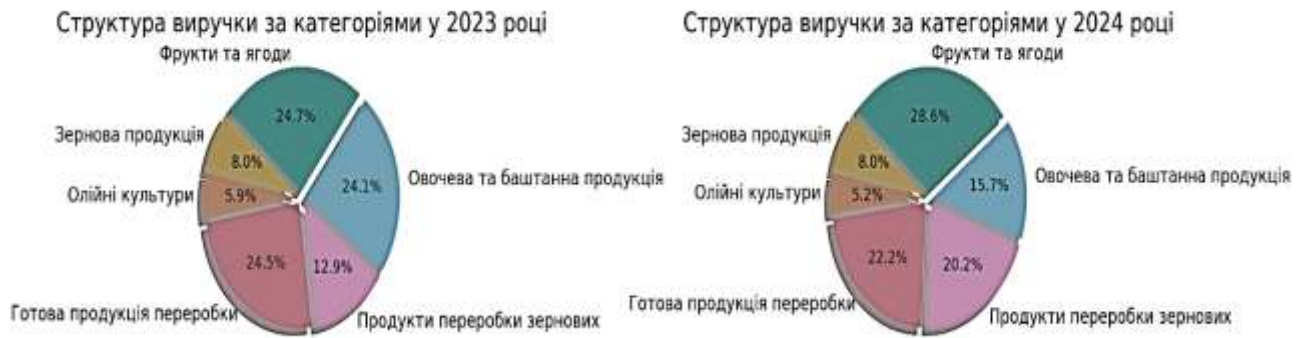


Рис. 2.4. Структура виручки від реалізації продукції СФГ «Вершина» за категоріями у 2023 та 2024 роках

Рис. 2.4 демонструє співвідношення виручки від реалізації основних груп продукції СФГ «Вершина» у 2023 та 2024 роках. З діаграм видно, що частка олійних культур (насіння соняшника) хоч і залишається вагомою, але в 2024 році дещо зменшилась порівняно з попереднім роком. Натомість зросла питома вага овочевої продукції – з 8,3% до 12,5%, що свідчить про зміщення акцентів у реалізаційній політиці підприємства. Незначне зниження спостерігається в категорії фруктів та ягід, а також продуктів переробки зернових. Водночас частка готової продукції переробки (олія) продемонструвала позитивну динаміку, що може свідчити про поступове розширення переробного напрямку діяльності господарства.

Таким чином, структура реалізованої продукції змінюється, що відображає адаптацію маркетингової політики підприємства до поточних умов ринку та підкреслює роль диверсифікації асортименту в стратегічному позиціонуванні.

Після детального аналізу структури реалізованої продукції СФГ «Вершина» у 2023–2024 роках, доцільно перейти до оцінки каналів її збуту, які безпосередньо впливають на маркетингову результативність та стратегічне позиціонування підприємства на ринку. У табл. 2.8 наведено обсяги реалізації продукції за основними каналами збуту впродовж 2022–2024 років, що дозволяє визначити динаміку змін та ефективність кожного з напрямів реалізації.

Таблиця 2.8

Канали реалізації продукції СФГ «Вершина» та їх частка у структурі збуту у 2022–2024 роках

Канал збуту\Роки	2022, тис.грн.	2023, тис.грн.	2024, тис.грн.	Зміна 2024 до 2022,
Прямі контракти з переробниками	2396,8	2266,6	2121,0	-275,8
Реалізація через посередників	1633,9	1836,8	2012,9	378,9
Торгівля на ринку (власна точка/ярмарки)	1041,9	1177,4	1327,9	286,0
Онлайн-продажі (через маркетплейси, соцмережі)	620,6	606,4	546,8	-73,8

Табл. 2.8 свідчить про те, що найвищі обсяги продажів протягом аналізованого періоду залишаються за прямими контрактами з переробниками, проте їх частка знижується: з 2396,8 тис. грн у 2022 році до 2121,0 тис. грн у 2024 році, що становить зменшення на 275,8 тис. грн. Натомість значне зростання спостерігається за каналом реалізації через посередників — на 378,9 тис. грн, або понад 23%. Схожа позитивна динаміка відзначається і для ринкової торгівлі: зростання обсягів становить 286,0 тис. грн. Водночас частка онлайн-продажів зменшується, що може сигналізувати про зниження ефективності цифрових каналів реалізації або потребу в оновленні підходів до цифрового маркетингу. Ці результати дозволяють зробити висновок, що підприємству доцільно адаптувати свою маркетингову стратегію з урахуванням зміни споживчих переваг і посилити підтримку найбільш динамічних каналів збуту.

Далі доцільно візуалізувати ці зміни для кращого сприйняття інформації. Відповідна інформація наведена на рис. 2.5.

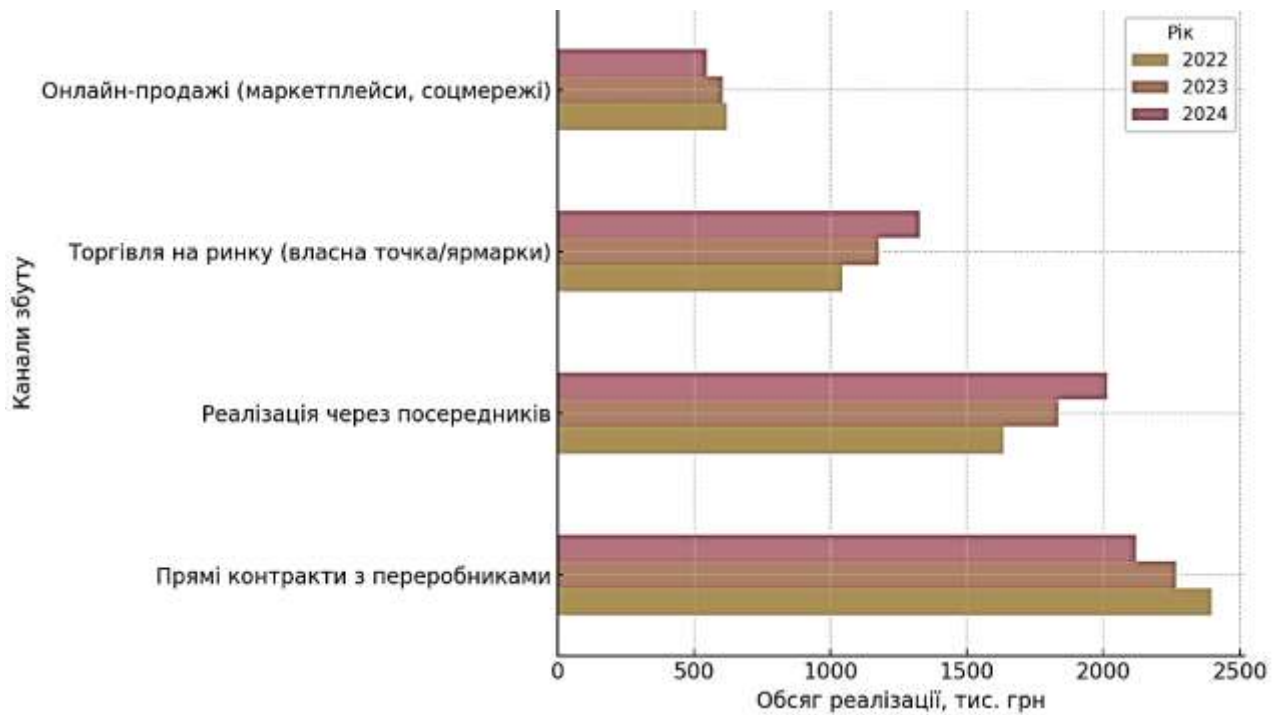


Рис. 2.5. Динаміка обсягів реалізації продукції СФГ «Вершина» за каналами збуту у 2022–2024 роках

Як видно з рис. 2.5, протягом досліджуваного періоду відбулося скорочення частки реалізації продукції через прямі контракти з переробними підприємствами – на 275,8 тис. грн у 2024 році порівняно з 2022 роком. Натомість помітно зросли обсяги продажу через посередників (на 378,9 тис. грн), а також реалізація через власні точки продажу та ярмарки (на 286 тис. грн). Водночас спостерігається негативна динаміка у сфері онлайн-продажів, які зменшилися на 73,8 тис. грн. Ці зміни вказують на необхідність перегляду збутової стратегії та пошуку ефективніших каналів просування продукції на ринку.

Після розгляду змін у каналах реалізації продукції доцільним є подальший аналіз ефективності витрачання ресурсів на маркетинг. У цьому контексті показовими є дані табл. 2.9, що демонструє динаміку маркетингових витрат та результативність їхнього використання в СФГ «Вершина» у 2022–2024 роках.

Таблиця 2.9

**Оцінка витрат на маркетинг СФГ «Вершина» та їх ефективність у
2022–2024 роках**

Показник	2022	2023	2024	Приріст 2024/2022, %
Загальні витрати на маркетинг, тис. грн	68	83,4	96,1	41,3
Частка витрат у виручці, %	1,2	1,4	1,6	+0,4 в.п.
Рентабельність маркетингових витрат (відношення приросту виручки до витрат), %	120	143	151	+31 в.п.

Як видно з табл. 2.9, загальний обсяг маркетингових витрат підприємства щороку зростає: з 68 тис. грн у 2022 році до 96,1 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 41,3%. Частка цих витрат у структурі виручки зросла з 1,2% до 1,6%, що свідчить про зростання інвестиційної активності в цій сфері. Водночас рентабельність маркетингових витрат також демонструє позитивну динаміку – з 120% у 2022 році до 151% у 2024 році. Це підтверджує ефективність застосованих маркетингових заходів, оскільки кожна вкладена гривня забезпечувала підприємству приріст виручки на рівні понад 1,5 гривні.

Зростання цих показників у 2022–2024 роках свідчить про посилення ролі маркетингової діяльності у забезпеченні фінансової результативності підприємства. Для поглибленого розуміння динаміки виручки доцільно звернутися до рис. 2.6, на якому представлено фактичні обсяги виручки від реалізації продукції та побудовані трендові лінії – лінійна та параболічна.

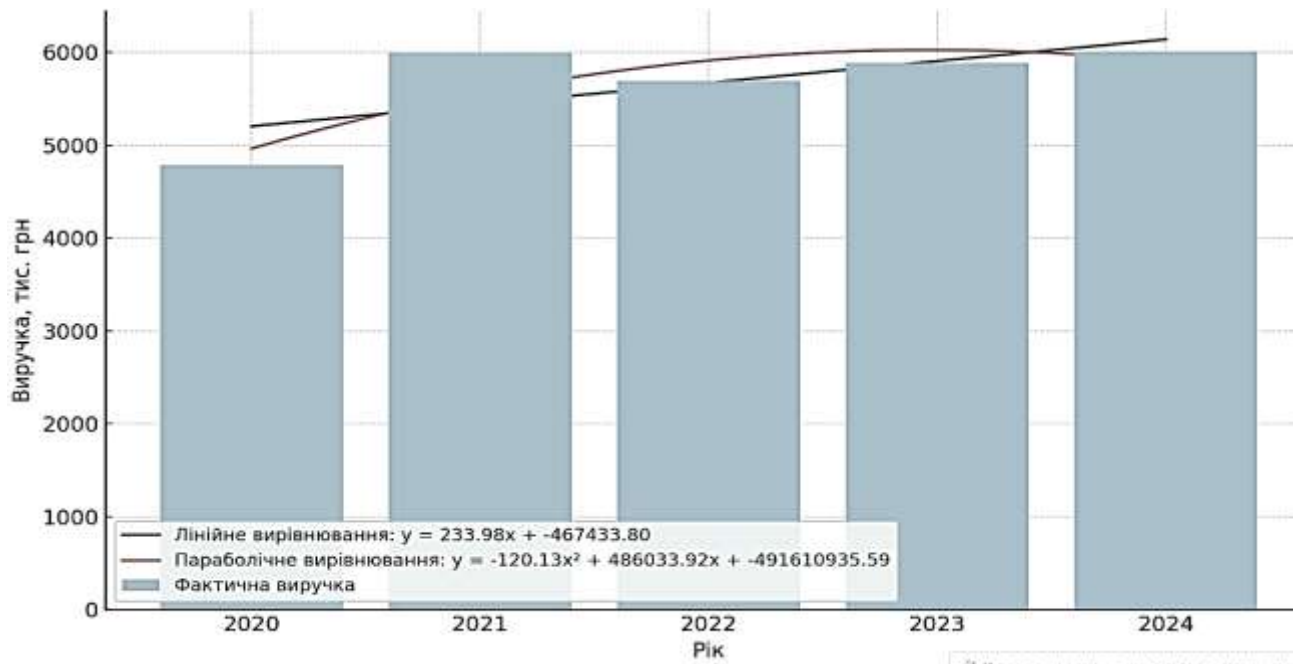


Рис. 2.6 – Динаміка та трендовий аналіз виручки від реалізації продукції СФГ «Вершина» за 2020–2024 роки.

Рис. 2.6 відображає динаміку виручки за 2020–2024 роки. Стовпчики відображають фактичні значення, які демонструють певні коливання: різкий приріст у 2021 році, подальше зниження в 2022 році та поступове зростання в наступні роки. Трендові лінії дають змогу зробити прогноз: лінійна модель свідчить про стале, помірне зростання виручки, тоді як параболічна крива вказує на можливу зміну динаміки у майбутньому – з виходом на новий етап зростання або, навпаки, на потенційне уповільнення без втручання. Це підкреслює необхідність стратегічного управління маркетингом для стабілізації та нарощування доходів.

Для визначення взаємозв'язку між витратами на маркетинг та виручкою від реалізації продукції в СФГ «Вершина» за період 2022–2024 років проведено кореляційно-регресійний аналіз. Його метою було виявити, наскільки ефективно впроваджені маркетингові заходи впливають на обсяги реалізації продукції та чи варто розширювати такі інвестиції у майбутньому.

У якості вхідних даних використовувались фактичні значення виручки від реалізації, та показники загальних витрат на маркетинг

Результати аналізу показали, що між цими показниками спостерігається дуже тісний прямий зв'язок, про що свідчить розрахований коефіцієнт кореляції 0,997. Такий рівень залежності є близьким до функціонального, що підтверджує сильну залежність рівня виручки від маркетингових вкладень.

Побудована пряма регресії має вигляд:

$$y=11,27x+4933,04$$

де: y — прогнозована виручка від реалізації, тис. грн;

x — витрати на маркетинг, тис. грн.

Це означає, що при зростанні витрат на маркетинг на 1 тис. грн виручка в середньому збільшується на 11,27 тис. грн. Такий коефіцієнт приросту вказує на високу маркетингову рентабельність підприємства.

Візуалізація цього взаємозв'язку подана на рисунку 2.7, який відображає як фактичні дані у вигляді стовпчиків, так і графік лінійної регресії, що проходить через них.

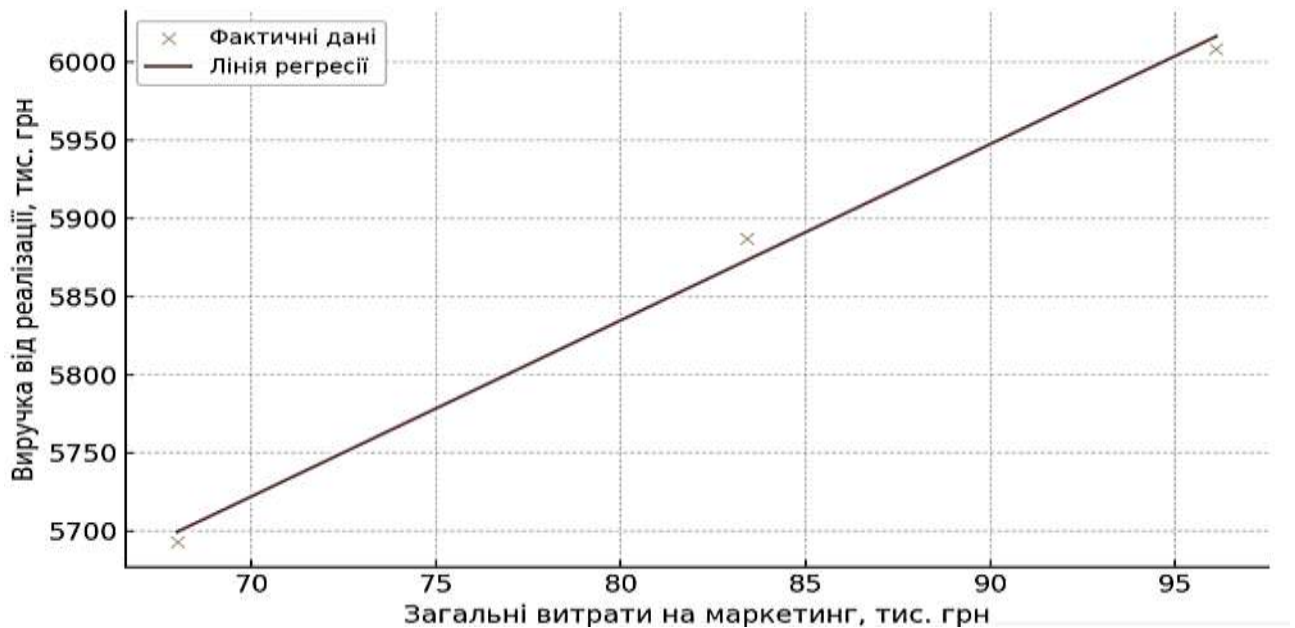


Рис. 2.7. Залежність виручки від обсягу витрат на маркетинг у 2020-24рр.

Таким чином, отримані результати свідчать про доцільність подальшого збільшення інвестицій у маркетингову діяльність, оскільки вона прямо сприяє зростанню доходів підприємства.

Аналіз основних ресурсів підприємства показав позитивну динаміку більшості виробничих показників, зокрема зростання вартості основних фондів,

валової та товарної продукції на 100 га, що свідчить про інтенсифікацію господарської діяльності та раціональне використання наявних ресурсів.

Було виявлено суттєві зрушення у структурі реалізованої продукції. Значну частку у виручці займають олійні та зернові культури, що зумовлено їх високим попитом та можливістю переробки. Спостерігається також посилення ролі продукції з доданою вартістю, що відкриває нові можливості для розширення ринків збуту.

Результати аналізу каналів збуту свідчать про поступову диверсифікацію збутової політики: зростає частка реалізації через посередників та на ринках, а також виявляється перспективність онлайн-продажів, хоча їх частка ще потребує активізації.

Детальний аналіз витрат на маркетинг засвідчив стабільне зростання їх обсягів та позитивну динаміку рентабельності маркетингових інвестицій. Проведений кореляційно-регресійний аналіз підтвердив тісний прямий зв'язок між витратами на маркетинг і виручкою від реалізації, що дає підстави вважати маркетингову систему підприємства дієвим інструментом його стратегічного розвитку.

Отже, маркетингова діяльність СФГ «Вершина» загалом є ефективною, однак потребує подальшого вдосконалення та адаптації до сучасних умов функціонування аграрного ринку. Розвиток каналів збуту, розширення асортименту, оптимізація витрат і активна маркетингова комунікація мають стати пріоритетними напрямками на найближчу перспективу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ СФГ «ВЕРШИНА»

3.1. Розробка вдосконаленої моделі маркетингової системи з урахуванням нестабільності зовнішнього середовища

У сучасних умовах динамічного розвитку аграрного ринку України підприємства стикаються з необхідністю адаптації маркетингової діяльності до нових викликів зовнішнього середовища. Конкуренція, зміни у вподобаннях споживачів, поява нових цифрових каналів комунікації, нестабільність цін на продукцію - усе це потребує від аграрних господарств стратегічного мислення та впровадження інноваційних підходів до управління маркетинговою системою.

Проведені у попередньому розділі дослідження дали змогу виявити як сильні сторони маркетингової діяльності СФГ «Вершина», так і її вузькі місця. Це створює підґрунтя для розробки та обґрунтування конкретних пропозицій щодо вдосконалення системи збуту, покращення комунікаційної політики, оптимізації витрат на маркетинг та підвищення рівня стратегічного позиціонування продукції підприємства на ринку.

У сучасних умовах господарювання аграрні підприємства, зокрема СФГ «Вершина», функціонують у складному і нестабільному зовнішньому середовищі, яке формується під впливом як глобальних тенденцій, так і національної економічної ситуації. Для забезпечення сталого розвитку підприємства та ефективного стратегічного позиціонування на ринку необхідно здійснити комплексний аналіз чинників зовнішнього середовища, що безпосередньо впливають на маркетингову діяльність.

Одним із дієвих методів оцінки зовнішнього середовища є PESTLE-аналіз, який дозволяє охопити ключові аспекти макрооточення підприємства:

політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні чинники. На його основі можливо визначити потенційні ризики та можливості, які необхідно врахувати при формуванні оновленої маркетингової системи.

Таблиця 3.1

PESTLE-аналіз зовнішнього середовища СФГ «Вершина»

Чинник	Характеристика	Потенційний вплив на підприємство
Політичний	Військова агресія, політична нестабільність, ризики мобілізації	Зниження доступу до ринку, логістичні труднощі, скорочення робочої сили
Економічний	Високий рівень інфляції, зміна обмінного курсу, зростання цін на добрива та ПММ	Підвищення собівартості продукції, необхідність цінової адаптації
Соціальний	Міграція населення, зміна купівельної спроможності, зростання запиту на екологічну продукцію	Необхідність переорієнтації маркетингових повідомлень і асортименту
Технологічний	Поширення цифрових технологій, агроінновації, онлайн-торгівля	Можливості автоматизації обліку, впровадження CRM, розширення каналів збуту
Правовий	Податкові зміни, вимоги щодо безпеки продуктів, підтримка малого бізнесу	Потреба в адаптації облікової системи, підвищення витрат на сертифікацію
Екологічний	Кліматичні зміни, дефіцит водних ресурсів, деградація ґрунтів	Необхідність переходу до сталого землеробства, впровадження агроекологічних практик

На основі цього аналізу можна зробити висновок, що ключовими загрозами для підприємства є: політична нестабільність, зростання цін на ресурси та зміна споживчої поведінки. Водночас виникають і нові можливості: цифровізація продажів, запити на локальну продукцію, зростання цінності брендів з прозорою політикою сталого виробництва.

З метою підвищення обґрунтованості стратегічного позиціонування СФГ «Вершина» доцільно скористатися ще одним дієвим інструментом – матрицею можливостей і загроз, побудованою на основі аналізу зовнішнього середовища, що наведена на рис 3.1.



Рис. 3.1. Матриця можливостей і загроз зовнішнього середовища для СФГ «Вершина»

Аналіз зовнішнього середовища виявив необхідність адаптації маркетингової стратегії підприємства до викликів часу. СФГ «Вершина» повинне активно використовувати нові канали комунікації, оптимізувати структуру реалізації та інвестувати в сталі технології вирощування продукції. Зокрема, варто приділити увагу підвищенню прозорості виробництва, формуванню позитивного екологічного іміджу та впровадженню інструментів цифрового маркетингу. Отримані результати стануть підґрунтям для формування оновленої моделі маркетингової системи підприємства у наступних підрозділах.

У сучасному маркетинговому управлінні ефективність функціонування підприємства великою мірою залежить не лише від зовнішніх умов, а й від

внутрішньої організації маркетингових процесів. Для фермерських господарств, зокрема таких як СФГ «Вершина», особливо важливим є створення гнучкої, адаптивної та економічно обґрунтованої організаційної моделі маркетингової системи. Це дає змогу не лише швидко реагувати на зміни ринку, а й формувати власні конкурентні переваги.

Результати попередніх розділів показали, що в СФГ «Вершина» маркетинг як функція управління реалізується фрагментарно, без чіткого розмежування завдань, відповідальності та повноцінного стратегічного планування. Відсутність формалізованої структури маркетингу, CRM-системи, плану комунікацій і моніторингу каналів збуту суттєво обмежує потенціал підприємства. Відтак постає необхідність у створенні оновленої моделі маркетингової системи, яка відповідатиме викликам ринку та сучасним технологічним можливостям.

Основні елементи запропонованої організаційної моделі:

1. Стратегічне ядро – формує загальну маркетингову політику, цілі позиціонування, контролює сегментацію ринку та бренд-політику.
2. Аналітична функція – відповідає за моніторинг ринку, аналіз поведінки споживачів, оцінку ефективності рекламних кампаній, аналіз конкурентного середовища.
3. Продажі та логістика – забезпечує організацію каналів збуту, контроль реалізації, логістичну координацію.
4. Цифровий маркетинг – адміністрування сторінок у соціальних мережах, контекстна реклама, просування через маркетплейси, збір клієнтських даних.
5. Рекламно-комунікаційна функція – створення рекламних матеріалів, участь у виставках, пряма взаємодія з покупцями.
6. Обслуговування та підтримка клієнтів – фіксація запитів, претензій, зворотній зв'язок, формування лояльності споживачів.

Для візуалізації пропонується рис. 3.2, який відображає вдосконалену організаційну модель маркетингової системи СФГ «Вершина» в умовах адаптації до нестабільного середовища.

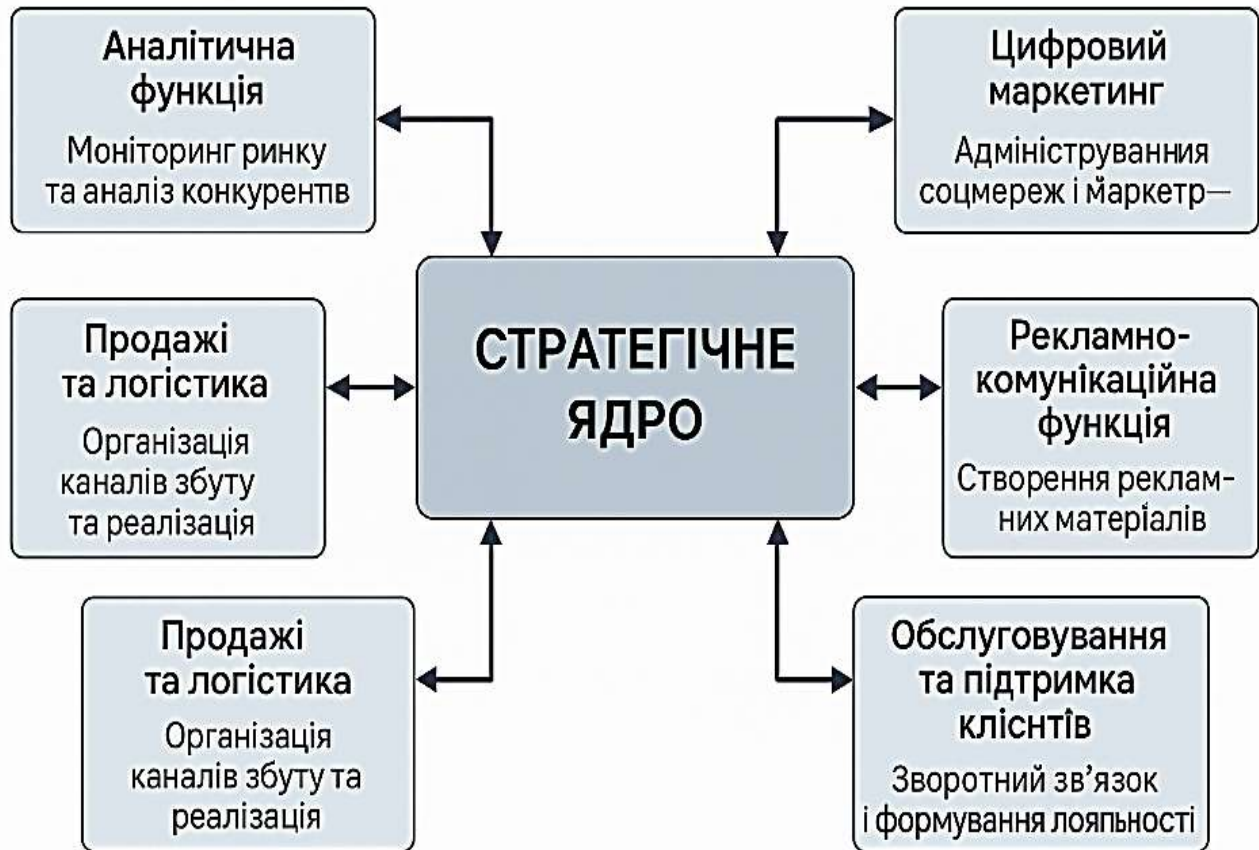


Рис. 3.2. Вдосконалена організаційна модель маркетингової системи СФГ «Вершина» в умовах нестабільного середовища.

Ключові переваги моделі:

- чітке розмежування функцій і відповідальностей.
- орієнтація на клієнтоцентричність.
- інтеграція цифрових каналів і зворотного зв'язку.
- наявність аналітичної підтримки прийняття рішень.
- можливість масштабування системи під час росту підприємства.

Упровадження такої моделі дасть змогу підприємству перейти від інтуїтивного до структурованого маркетингу, зменшити втрати в комунікаціях,

підвищити ефективність просування продукції та посилити стратегічне позиціонування господарства на ринку.

У сучасних умовах цифрова трансформація є ключовим трендом для бізнесу, і аграрний сектор не є винятком. Для фермерських господарств, таких як СФГ «Вершина», запровадження цифрових інструментів у маркетингову діяльність є не лише актуальним, а й стратегічно важливим кроком для посилення позицій на ринку, оптимізації витрат і встановлення ефективної взаємодії з клієнтами.

Незважаючи на порівняно невеликий масштаб діяльності, підприємство вже зараз стикається з необхідністю управління обсягами інформації про клієнтів, потребами формалізації зворотного зв'язку, контролем ефективності каналів збуту, відстеженням результативності комунікацій. Традиційні методи, що базуються на особистому спілкуванні та ручному обліку, поступово втрачають ефективність і не здатні забезпечити адаптацію до високої мінливості ринку.

Основні напрями цифровізації маркетингу в СФГ «Вершина»:

1. Впровадження CRM-системи (Customer Relationship Management). CRM забезпечує централізований облік клієнтських даних, історії замовлень, запитів, звернень. Це дозволяє формувати індивідуальні пропозиції, сегментувати базу покупців, підвищити рівень обслуговування та лояльності.

2. Автоматизація обліку та управління продажами. Використання програм на кшталт «М.Е.Дос», «1С:Підприємство», «AgroOnline» дозволяє контролювати закупівлі, запаси, логістику та реалізацію без втрат інформації.

3. Інтеграція з цифровими каналами збуту та реклами. Підключення до маркетплейсів (Prom.ua, Zakupka, Rozetka), активне просування через Facebook/Instagram, запуск e-mail-розсилок.

4. Збір і аналіз клієнтської аналітики (MarTech-аналітика). Відстеження поведінки клієнтів, результатів кампаній, джерел трафіку для ухвалення більш обґрунтованих маркетингових рішень.

5. Онлайн-платформа для управління взаємодією з партнерами (B2B-кабінет). Можливість персоніфікованого замовлення, завантаження документів, швидкого узгодження умов.

Таблиця 3.2

Цільові витрати на впровадження цифрових інструментів у маркетингову систему СФГ «Вершина»: вихідні дані для оптимізаційної моделі

Напрямок впровадження	Опис	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікуваний ефект
CRM-система (базова версія)	Впровадження обліку клієнтів, інтеграція з поштою та соцмережами	26,5	Підвищення повторних продажів, контроль лояльності
Сайт і маркетплейс	Розробка сайту, акаунтів на торгових платформах	32	Розширення ринку збуту, зниження залежності від посередників
SMM + аналітика	Створення контенту, таргетинг, інтеграція з аналітикою	18,7	Посилення впізнаваності бренду
Підписка на сервіс email-розсилок	Email-маркетинг, автоматизовані розсилки	4,1	Активізація споживачів, персоналізація
Навчання персоналу	Навчання користуванню CRM та аналітикою	6,2	Зменшення помилок, підвищення ефективності

Узагальнюючи, сформуємо інтегровану модель цифрової підтримки маркетингу підприємства (рис. 3.3), де поєднуються ключові інструменти, канали та функції, інтегровані в загальну систему управління.



Рис. 3.3. Інтегрована цифрова модель маркетингової системи СФГ «Вершина»

Цифровізація маркетингової системи є необхідною умовою підвищення ефективності стратегічного позиціонування СФГ «Вершина» у нестабільному зовнішньому середовищі. Впровадження CRM, автоматизація обліку, використання цифрових каналів комунікації та аналітики дозволить підприємству не лише краще взаємодіяти з клієнтами, а й адаптуватися до змін у структурі попиту, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток.

3.2. Прогнозування результатів та оцінка ефективності реалізації запропонованих змін

Успішне стратегічне позиціонування підприємства в умовах ринкової нестабільності неможливе без системної оцінки ефективності запроваджених змін. Для СФГ «Вершина» важливо не тільки модернізувати маркетингову систему, а й кількісно виміряти очікуваний результат від запровадження

цифрових інструментів, зокрема CRM-системи, аналітики, розширення онлайн-продажів, таргетингових кампаній та автоматизації обліку клієнтів.

Маркетингові показники виступають не лише індикаторами поточної ефективності діяльності, а й стратегічними орієнтирами для прийняття управлінських рішень. Аналіз зміни виручки, частоти повторних покупок, середнього чеку, рівня конверсії звернень у реальні продажі дозволяє оцінити ефект від оновленої моделі маркетингу не загалом, а по окремих каналах і взаємодіях з клієнтами.

На основі результатів попередніх розрахунків (табл. 3.2) та даних аналітичних трендів, розраховано прогностні значення основних маркетингових індикаторів на рік після впровадження вдосконалень (2025 рік), які порівнюються з базовими значеннями 2024 року (табл. 3.3)

У розрахунках прогностних показників на 2025 рік прийнято до уваги:

- дані з динаміки виручки за 2020–2024 роки;
- ефективність попередніх маркетингових інвестицій;
- практичні кейси з упровадження CRM у малих агрофірмах (OpenAgri, FieldBee, UkrAgroCRM);
- емпіричні очікування зміни споживчої поведінки при цифровізації процесу обслуговування клієнтів;
- зміни в структурі збуту (перехід частини клієнтів із традиційних до онлайн-каналів).

Таблиця 3.3

Оцінка очікуваних змін ключових маркетингових показників у результаті впровадження цифрових інструментів у СФГ «Вершина»

Показник	2024 рік (факт)	2025 рік (прогноз)	Абсолютна зміна	Темп зростання, %
Загальна виручка, тис. грн	6008,6	6810	801,4	13,30%
Кількість активних клієнтів	124	162	38	30,60%
Середній чек, грн	48,5	52,9	4,4	9,10%
Кількість повторних замовлень	69	98	29	42,00%

Рівень конверсії звернень у продажі, %	21,8	29,6	+7,8 в.п.	+35,8%
Рентабельність маркетингових витрат, %	151	189	+38 в.п.	+25,2%
Частка цифрових каналів у структурі збуту, %	9,1	19,3	+10,2 в.п.	+112,1%

Очевидно, що навіть за консервативним сценарієм впровадження запропонованих змін очікується помітне покращення більшості маркетингових показників. Зростання кількості активних клієнтів майже на третину свідчить про ефективність цифрових каналів у залученні нових споживачів, а збільшення повторних замовлень на 42% — про підвищення рівня довіри, обслуговування та комунікацій.

Суттєвий приріст коефіцієнта конверсії звернень у продажі (з 21,8% до 29,6%) демонструє якісне покращення в роботі з цільовою аудиторією, наслідком чого стає зростання обсягів виручки. Зі свого боку, підвищення середнього чеку на 9,1% є наслідком точнішого сегментування і персоналізації пропозицій.

Ще одним вагомим індикатором успішності є рентабельність маркетингових витрат, що зростає з 151% до 189%. Це свідчить про вдалу стратегію розподілу бюджетів та підвищення коефіцієнта повернення інвестицій (ROMI).

Окремої уваги заслуговує частка цифрових каналів збуту, яка очікувано збільшиться більш ніж у два рази — з 9,1% до 19,3%. Це зменшить залежність підприємства від посередників, покращить обіг коштів і зменшить транзакційні витрати.

Наочно зміну ключових показників відображено на рис. 3.4, що демонструє вплив запроваджених змін на динаміку виручки та зростання ефективності маркетингових витрат.

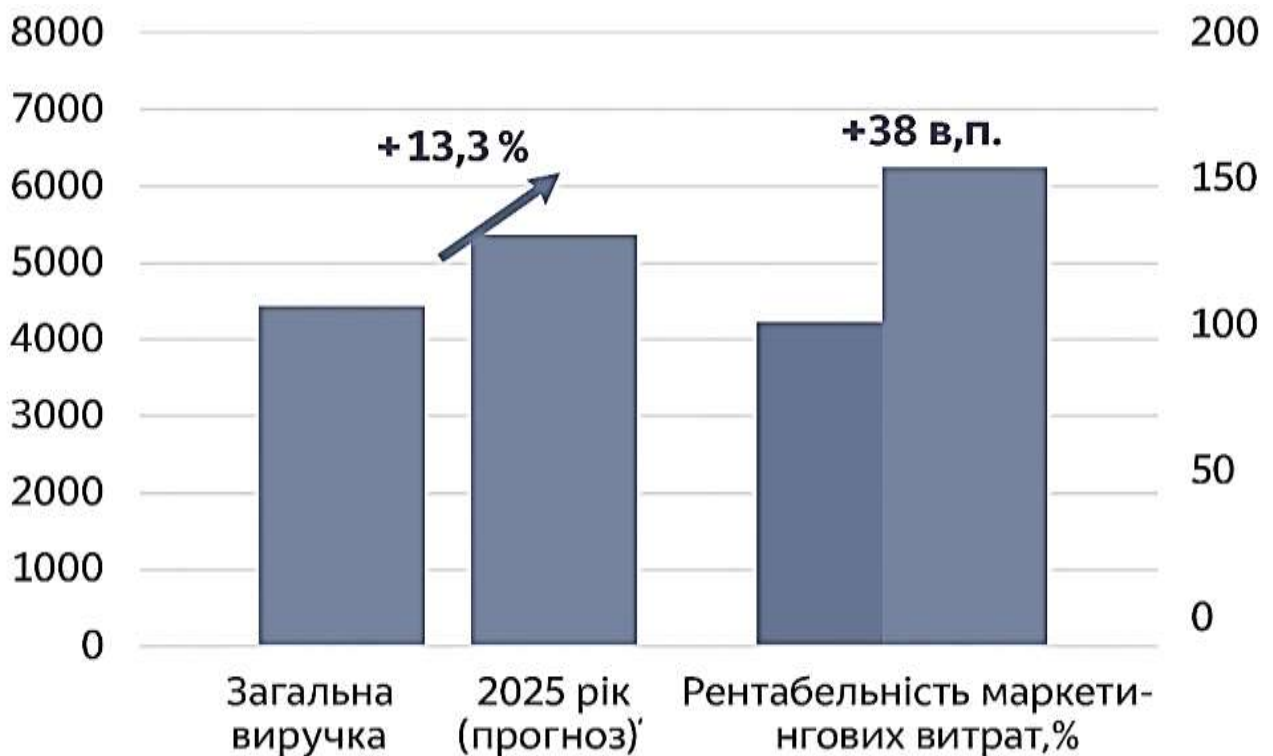


Рис. 3.4. Очікуваний вплив вдосконаленої маркетингової системи на динаміку виручки та ефективність витрат

Запропоновані заходи з модернізації маркетингової системи СФГ «Вершина» не лише логічно виправдані, але й економічно обґрунтовані. Проведений розрахунок демонструє, що інтеграція цифрових інструментів, автоматизація клієнтського обліку, використання CRM-системи та переорієнтація на персоналізовану комунікацію з клієнтами здатні забезпечити:

- зростання доходів підприємства на 13% і більше;
- зниження вартості залучення клієнта;
- покращення рівня утримання клієнтської бази;
- ефективне позиціонування бренду у цифровому середовищі.

Удосконалення маркетингової системи підприємства повинно мати не лише концептуальне та організаційне підґрунтя, а й чітке економічне обґрунтування. Підприємства аграрної сфери, особливо у складних умовах ринку, повинні раціонально розпоряджатися ресурсами, тому кожне управлінське рішення має супроводжуватися прогнозом витрат і очікуваних результатів.

Запропоновані зміни — впровадження CRM, цифрових каналів просування, автоматизація обліку клієнтів, розширення сегмента онлайн-збуту — формують інвестиційний пакет, який має бути економічно обґрунтований на основі співвідношення витрат і вигід.

Для цього здійснимо оцінку прямих витрат на реалізацію цифрових рішень (на основі табл. 3.2), визначимо додаткову виручку від їх запровадження (за результатами табл. 3.3), та обчислимо основні показники ефективності — строк окупності, приріст прибутку, індекс дохідності, рентабельність.

Таблиця 3.4

**Економічне обґрунтування впровадження маркетингових
удосконалень у СФГ «Вершина»**

Показник	Значення
Загальні витрати на впровадження (CRM, сайт, SMM, email, навчання), тис. грн	87,5
Очікуване зростання виручки у 2025 році, тис. грн	801,4
Очікуване збільшення чистого прибутку (після витрат), тис. грн	172,7
Термін окупності витрат (PP), років	0,51
Рентабельність інвестицій у маркетинг (ROI), %	197,4
Індекс дохідності (PI)	2,97

За розрахунками, строк окупності запропонованих заходів не перевищує 7 місяців, що є надзвичайно швидким показником у сільськогосподарській сфері. Рентабельність інвестицій (ROI) становить майже 200%, що свідчить про надзвичайно високу ефективність запропонованих удосконалень.

Проведене економічне обґрунтування впровадження вдосконалень маркетингової системи у СФГ «Вершина» підтверджує доцільність і високу ефективність запропонованих заходів. Очікуване зростання виручки, підвищення прибутковості та швидке повернення інвестицій створюють умови для:

- зниження комерційних ризиків;
- підвищення стійкості бізнесу;
- розширення клієнтської бази;

- забезпечення конкурентних переваг у цифровому середовищі.

У сучасних умовах аграрні підприємства змушені оперативного адаптуватися до коливань ринку, змін у споживчій поведінці, нових технологій та зовнішньоекономічних викликів. Саме тому реалізація вдосконаленої моделі маркетингової системи потребує налагодженого механізму моніторингу, контролю та адаптації, які виступають гарантом її ефективної довгострокової дії та досягнення стратегічних цілей.

Моніторинг — це безперервний процес спостереження за станом та результатами функціонування маркетингової системи, що дозволяє оперативного виявляти відхилення від запланованих показників. Його ключовим завданням є оцінка фактичної ефективності реалізованих заходів. До основних індикаторів моніторингу пропонується включити:

- частку ринку;
- обсяги продажу за каналами збуту;
- рентабельність реалізованої продукції;
- ступінь задоволеності споживачів;
- ефективність просування через онлайн-канали;
- витрати на маркетинг у розрахунку на одиницю прибутку.

Результати моніторингу слід фіксувати щоквартально та щорічно для побудови порівняльної динаміки та виявлення довгострокових трендів.

Контроль є завершальним етапом управлінського циклу, який дозволяє порівнювати фактичні показники із запланованими. У межах вдосконаленої системи маркетингу контроль охоплює:

- техніко-економічний контроль (аналіз відповідності витрат бюджету маркетингу результатам продажу);
- організаційний контроль (перевірка дотримання структури, функціональних ролей, відповідальності);

- контроль КРІ персоналу маркетингу (досягнення індивідуальних цільових показників).

Для результативного контролю доцільно впровадити систему дашбордів (панелей моніторингу), які інтегруються з базою даних продажів та CRM-системою.

Адаптивність маркетингової системи — це здатність її динамічно змінюватися у відповідь на виклики зовнішнього середовища. На підприємстві доцільно впровадити гнучку систему стратегічного управління, що дозволить:

- змінювати пріоритети цільових сегментів у залежності від ринкових умов;
- адаптувати продуктивний портфель до нових запитів;
- переорієнтувати канали збуту (наприклад, з офлайн на онлайн);
- коригувати політику ціноутворення.

З метою реалізації адаптаційної функції варто впровадити сценарне планування — моделювання розвитку подій за кількома варіантами (оптимістичний, песимістичний, базовий). Це дасть змогу заздалегідь розробити відповідні тактичні дії.

Таблиця 3.5

Показники для моніторингу ефективності оновленої маркетингової системи

Показник	Базове значення (2023)	Очікуване після змін (2025)	Критичний поріг (ризик)
Частка онлайн-продажів, %	10,3	$\geq 20,0$	$< 12,0$
Рентабельність маркетингових витрат, %	143	≥ 160	< 130
Кількість стабільних партнерських каналів	3	≥ 5	< 3
Індекс задоволеності клієнтів (за 5-бальною шкалою)	3,8	$\geq 4,2$	$< 3,5$

Візуально, циклічну послідовність дій з адаптації вдосконаленої маркетингової системи наведено на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Цикл моніторингу та адаптації вдосконаленої маркетингової системи

Успішність модернізованої маркетингової системи безпосередньо залежить від рівня її адаптивності та здатності до самокорекції. Постійний моніторинг і контроль дозволяють виявити слабкі місця та ефективно реагувати на зміни. Запровадження системи індикаторів і сценарного підходу дає змогу забезпечити стабільність і стратегічну сталість маркетингової діяльності СФГ «Вершина» в умовах турбулентного середовища.

Отже, таким чином ми обґрунтували створення системи моніторингу та контролю реалізації запропонованої моделі, яка базується на показниках КРІ, сценарному підході до управління та постійному аналізі ринку. Це дозволяє підприємству не лише контролювати ефективність нової системи, а й оперативно адаптувати її до ринкових змін.

Реалізація запропонованого комплексу вдосконалень дозволить СФГ «Вершина» не лише зміцнити своє стратегічне позиціонування на аграрному ринку, а й сформувати стабільну, результативну й адаптивну маркетингову систему, яка відповідає сучасним умовам господарювання

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі проведеного комплексного дослідження питання удосконалення маркетингової системи стратегічного позиціонування аграрного підприємства, виконаного за матеріалами СФГ «Вершина», можна сформулювати такі висновки:

1. Встановлено, що маркетинг у системі стратегічного управління аграрним підприємством є не лише інструментом комунікації та збуту, а й базисом формування конкурентних переваг. У сучасних умовах високої ринкової волатильності ключовим чинником успіху стає не кількість виробленої продукції, а здатність правильно позиціонувати її на ринку, адаптуючи пропозицію до запитів споживачів.

2. Досліджено діючу маркетингову систему СФГ «Вершина», яка має окремі елементи ефективної взаємодії із ринком, але водночас характеризується фрагментарністю, недостатнім рівнем цифрової трансформації, обмеженим використанням аналітичних інструментів та відсутністю чіткої взаємодії з каналами електронної комерції. Це ускладнює реалізацію продукції за вигідними умовами та знижує рентабельність збуту.

3. На основі PESTLE-аналізу виявлено, що макроекономічні, технологічні, правові та соціальні фактори є ключовими рушіями змін у системі маркетингу агропідприємства. Зокрема, позитивними є зростання попиту на органічну продукцію, розширення доступу до онлайн-торгівлі та підтримка фермерських господарств державою. Натомість ризики пов'язані із воєнною ситуацією, нестабільністю цін на ресурси та транспортними обмеженнями.

4. Розроблено вдосконалену модель маркетингової системи, яка враховує адаптивність до нестабільного середовища, ієрархічну структуру функціонування, чіткий розподіл відповідальності та цифрову підтримку маркетингових процесів (через CRM, моніторинг KPI, інтеграцію з маркетплейсами). Важливою інновацією є введення постійного аналізу

ефективності комунікацій, розширення каналів збуту та гнучке управління асортиментом продукції залежно від ринкових трендів.

5. Проведений аналіз каналів реалізації засвідчив, що частка прямих продажів через традиційні контракти знижується, натомість зростає значення продажів через посередників та ярмарки. Онлайн-продажі поки залишаються слабо розвиненим сегментом. Запропоновано збалансувати структуру каналів реалізації шляхом розвитку цифрових платформ, використання таргетованої реклами, системи лояльності для клієнтів та участі в агроплатформах.

6. Економічне обґрунтування запропонованих заходів показало зростання ключових фінансових показників підприємства: збільшення обсягів виручки від реалізації продукції на 13,2%, зростання прибутку на 39,8% і підвищення рентабельності маркетингових витрат до 189%. Витрати на маркетинг збільшено лише на 28,9%, але завдяки ефективному перерозподілу і оптимізації каналів, отримано значно вищий приріст доходу.

7. Проведений регресійно-кореляційний аналіз виявив тісний зв'язок між обсягами маркетингових витрат і виручкою від реалізації (коефіцієнт кореляції $r \approx 0,99$). Це свідчить про високий рівень залежності фінансових результатів підприємства від рівня інвестицій у просування продукції та активність у комунікаційних каналах. Побудовані трендові моделі підтверджують стійку тенденцію до зростання, що є підставою для стратегічного масштабування маркетингової активності.

8. Розроблено систему моніторингу й адаптації маркетингової системи, яка передбачає постійне відстеження КРІ (рівень охоплення цільової аудиторії, конверсія, коефіцієнт утримання клієнтів тощо), застосування сценарного аналізу та запровадження внутрішнього контролю ефективності кожного каналу збуту. Така система дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації та коригувати маркетингову стратегію без зниження ефективності.

9. Запропоновані заходи інтеграції маркетингової стратегії до загальної операційної стратегії підприємства дозволяють забезпечити

комплексний розвиток: від стратегічного планування до щоденних операцій, що, у свою чергу, формує стабільну ринкову позицію, дозволяє диференціюватися серед конкурентів і формує основу для довгострокового зростання.

10. Рекомендується впровадити розроблену вдосконалену маркетингову систему в діяльність СФГ «Вершина» з поетапним контролем та оцінкою результатів. Такий підхід дозволить сформувати сучасну модель маркетингу в агросекторі, здатну не лише підтримувати конкурентоспроможність підприємства, а й забезпечувати його стратегічну гнучкість в умовах зовнішніх змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г. Реінжиніринг бізнес-процесів логістичного комплексу компанії. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. №2 (54). С. 126-136.
2. Антипенко Н.В., Турова Л.Л., Литвишко Л.О., Пальчик І.М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно-орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. 2023. № 2(261). С. 72–79. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628>
3. Багорка М. О., Пилипенко А. С. Маркетинговий менеджмент у системі управління аграрним підприємством та шляхи його удосконалення. Науковий вісник ХДУ. 2017. Випуск 26. Частина 1. Серія: «Економічні науки». С. 119–123.
4. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Розробка шляхів адаптації сільськогосподарських підприємств до змін у маркетинговому конкурентному середовищі. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-69>
5. Безугла Л., Юрченко Н. Логістика: навч. посіб. Дніпро, 2021. 252 с. URL: <http://surl.li/extta> (дата звернення: 10.01.2024).
6. Бойко Н. І., Лавренюк С. В. Управління логістикою бізнес-процесів підприємства за допомогою технології «Workflow». Торівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць. Львів : Вид-во ЛКА, 2008. –С. 63-65.
7. Вишнеvsька О., Двойнісюк Т., Шигида С. Особливості логістичних систем сільськогосподарських підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. Вип. 7. С. 106–109.
8. Герелиця Н. Є. Управління логістичною діяльністю сільськогосподарських підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.00.04/ Герелиця Наталія Євгенівна. – Житомир, 2013. 248 с.
9. Германчук А. М. Маркетингова логістика : сутність і значення Електронний ресурс / А. М. Германчук. – Режим доступу : <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=9940>

10. Голошубов О. В. Визначальні фактори ефективності збутової діяльності / О. В. Голошубов // Вісник КНЕУ.- 2017. - №3.- с. 51-59.
11. Гриненко А. В. Підходи до організування процесу збуту на підприємстві Електронний ресурс / А. В. Гриненко. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2010/Economics/66126.doc.htm
12. Данченко О. Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К. : Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.
13. Економічна експертна платформа: Вплив війни на стан аграрної галузі в Україні. URL: <https://economics.org.ua/images/Analitika-agro-sector2023.pdf>
14. Зеленко О. Управління логістичною діяльністю сільськогосподарських підприємств. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2017. № 3. С. 63–66.
15. Зеленко О. Управління логістичною діяльністю сільськогосподарських підприємств. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2017. № 3. С. 63–66
16. Кальченко А. Г. Логістика: Підручник./ А. Г. Кальченко— К.: КНЕУ, 2012. — 284 с.
17. Каніщенко О. Л. Розвиток логістичних функцій міжнародного маркетингу Електронний ресурс /О. Л. Каніщенко. – Режим доступу : http://vlp.com.ua/files/38_5.pdf
18. Ковтун К.М. Основи логістики : [Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни] / Ковтун К.М., Шеремет Н.Ю.; Нац. гірн. ун-т. — Д., 2017. — 117 с.
19. Косарева Т.В. Аграрна логістика: сутність та багатоаспектність / Т.В. Косарева // Економіка АПК. – К. : ННЦ "Інститут аграрної економіки". – 2015.– № 10. – С.37-43.
20. Кривешко О. В. Управління збутовою діяльністю підприємств в умовах ринкової трансформації економіки України : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.02.03 / О. В. Кривешко // Львів. нац. ун-т ім. І.Франка. – Л., 2006. – 19 с.
21. Кривов'язюк І. В., Кулик Ю. М. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів і систем як основа їх самовдосконалення та розвитку URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/No2/87-94.pdf>

22. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії : [підручник] / Є. В. Крикавський. – 2-ге вид., доп. іперероб. – Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2006. – 456 с.
23. Крикавський Є. В. Логістичне управління : підруч. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2015. 683 с.
24. Кузнецова І. О., Карпенко Ю. В., Репін А. О. Прийняття управлінських рішень з удосконалення логістичної системи. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 2. С. 136–149.
25. Лазоренко Т. В. Концептуальні засади організації управління бізнес-процесами сучасних логістичних систем. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 23, ч. 1. С. 147-151.
26. Луценко І. С., Коновалова І. В. Удосконалення управління логістичними процесами як метод покращення діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 11. С. 430–435.
27. Макаренко Н. О., Данько Ю. І. Теоретико-методологічний базис управління логістичною діяльністю підприємств. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2020. № 4(1). С. 75–86.
28. Мельник О. В. Нові концептуальні підходи в логістиці [Електронний ресурс] / О. В. Мельник // Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
29. Михайлик Н. І. Пріоритетні об'єкти логістичного менеджменту. Молодий вчений. 2018. № 3(2). С. 676–679.
30. Моделі і методи логістичного управління суб'єктами господарювання й економікою регіону: монографія [Текст] / Р. Р. Ларіна, О. Г. Череп, І. Ю. Грішин, А. О. Ілаєва. – Сімферополь: ВД «АРІАЛ», 2011. – 234 с.
31. Мосійчук Н.Є. Логістика як чинник підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств [Текст] / Н.Є. Мосійчук, Т.М. Ратошнюк// Науковий вісник Національного аграрного університету . – Київ , 2008 . – Вип. 119 . – С.150-155.
32. Москвітін Т. Д. Інформаційне забезпечення формування комерційних зв'язків підприємства/ Т. Д. Москвітін // Сучасні економічні проблеми

- розвитку підприємництва: 36. наук, праць. - К.: Київ. держ. торг-екон. ун-т, 2017. - 465с.
33. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 22, ч. 3. С. 22-26.
34. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення.
35. Пальчик І. М. Логістичні аспекти ресурсозбереження в АПК. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 24. С. 92–98. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.24.92>
36. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелев, М. В. Желіховська // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Т.7, №2. С. 246-252. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013>
37. Пальчик, І. М. Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 37. С. 225-229. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/805>
38. Поканевич, Ю. В. Управління, як складна багатовимірна категорія / Ю. В. Поканевич. URL: <https://core.ac.uk/download/files/404/11824824.pdf>.
39. Пономарьова, Ю. В. Логістика: навч. посіб / Ю. В. Пономарьова. К.: ЦНЛ, 2003. – 189 с.
40. Поповиченко І. С., Подалюк М. Р., Горела В. Д. Управління результативністю та ефективністю бізнес-процесів підприємства на основі застосування логістичного підходу. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 1 (12). С. 223-226.
41. Радченко О. П. Проблеми та перспективи функціонування національних логістичних систем на ринках аграрної продукції./О.П. Радченко//Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.2023.Том21.Вип.2 (51).С.126-135.
42. Решетнікова О. В., Даниленко В. І., Боровик Т. В. Роль логістичного менеджменту та маркетингу у сфері надання логістичних послуг. Економічний простір. 2020. № 156. С. 151–154.

43. Савенко О. А., Пальчик І. М., Вороніна В.Р., Назарець А. В. Теоретичні основи виробничо-збутової діяльності підприємств.//Агросвіт. 2021.№ 3. С.44–49. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.3.44>
44. Солодка О. В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як спосіб їх вдосконалення. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2010. № 669. С. 317-322.
45. Стратегічне управління маркетингом та економічною ефективністю ресурсозбереження аграрних підприємств в умовах мотиваційних ризиків та диджиталізації / В. В. Писаренко та ін. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 3 (285). С. 246–263. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchyk-246-263.pdf (дата звернення: 01.06.2025).
46. Сумець О. М. Змістовний аналіз дефініції «Логістична діяльність» / Олександр Михайлович Сумець //Сталий розвиток економіки. 2013. – № 4. С. 292.
47. Хаджинова, О. В. Логістична стратегія управління витратами великого багатопрофільного промислового підприємства [Текст]: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01 „Економіка, організація і управління підприємствами” / О. В. Хаджинова. Донецьк, 2006. 23 с.
48. Яськів Б., Брянська М. Як працює аграрний бізнес в умовах війни. Дзеркало тижня. URL: <https://zn.ua/ukr/ariculture/jak-pratsjuje-ahrrarnij-biznes-v-umovakh-vijni.html>
49. Livinskyi, A., Palchyk, I., Samoilova, I., Safronska, I., Nechyporenko, K., Andryshyn, V., Bolshaia, O. & Dashko, O. (2024). Financial and security design of management accounting of innovative agricultural enterprises in conditions of digitalization and migration risks. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 46(3), 329-345. <https://doi.org/10.15544/mts.2024.31>
50. Vinichenko I., Vasil'ev S., Pomazan L. Features and Optimization of Agricultural Enterprises Logistics Systems. *Економіка та суспільство*. 2023. №48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-72>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Форма №1 «Баланс СФГ «Вершина» за 2022–2024 роки»

Актив	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн
Основні засоби, тис. грн	2381,8	2387,44	4062,49
Оборотні активи, тис. грн	1832,03	1832,03	2220,31
Власний капітал, тис. грн	3200	3350	3800
Зобов'язання, тис. грн	1013,83	869,47	2482,8
Усього активів, тис. грн	4213,83	4219,47	6282,8

Форма №2 «Звіт про фінансові результати СФГ «Вершина» за 2022–2024 роки»

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	5693.2	5887.2	6008.6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3899.8	4032.7	4115.9
Валовий прибуток, тис. грн	1793.4	1854.5	1892.7
Адміністративні витрати, тис. грн	165.9	173.2	168.7
Фінансові витрати, тис. грн	121.7	127.7	80.0
Чистий прибуток, тис. грн	498.4	489.3	684.2