

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

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

\_\_\_\_\_ **Юлія ЯКУБЕНКО**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2025 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на тему: РОЗРОБКА І РЕАЛІЗАЦІЯ ПОРТФЕЛЯ МАРКЕТИНГОВИХ  
ІНСТРУМЕНТАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

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

**Здобувачка**

**Ольга КРИВКО**

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

**Марія БАГОРКА**

**Дніпро – 2025**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

## **ЗАВДАННЯ** на підготовку кваліфікаційної роботи

**КРИВКО ОЛЬГИ МИКОЛІВНИ**

(прізвище, ім'я, по батькові)

### **1. Тема роботи: РОЗРОБКА І РЕАЛІЗАЦІЯ ПОРТФЕЛЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Науковий керівник:** Багорка Марія Олександрівна, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

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

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

**3. Вихідні дані до роботи:** річні звіти ТОВ «Авангард» за 2019-2023 роки, виробничо-фінансові плани, маркетингові плани.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)** 1. Теоретичні основи та методичні підходи формування портфеля маркетингових інструментальних стратегій аграрного підприємства. 2. Аналіз ефективності діяльності аграрного підприємства, оцінка факторів впливу та маркетингової діяльності. 3. Практичні пропозиції щодо формування та реалізації портфеля маркетингових стратегій ТОВ «Авангард». Висновки і пропозиції.

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

1. Базові складники маркетингової стратегії. 2. Узагальнення базових принципів при формування маркетингової стратегії. 3. Структура стратегічного портфеля маркетингових інструментальних стратегій аграрного підприємства. 4. Етапи формування портфеля інструментальних маркетингових стратегій. 5. Методи стратегічного аналізу та їх характеристика. 6. Рівень використання земельних ресурсів ТОВ «Авангард». 7. Товарообіг та структура товарної продукції ТОВ «Авангард» у динаміці. 8. Динаміка забезпечення та ефективності використання фондів ТОВ «Авангард». 9. Зміни показників продуктивності праці в ТОВ «Авангард». 10. Основні показники ефективності ТОВ «Авангард» в динаміці. 11. Фактори впливу на формування маркетингової стратегії. 12. Хронологія основних етапів еволюції маркетингових інструментів. 13. PEST-аналіз ТОВ «Авангард». 14. SWOT-аналіз ТОВ «Авангард». 15. Матриця SWOT – стратегій. 16. Параметри оцінювання ефективності організації маркетингу. 17. Організаційна структура маркетингової діяльності. 18. Торгівельно-збутова діяльність ТОВ «Авангард». 19. Основні проблеми та напрями їх вирішення у сфері маркетингової діяльності. 20. Ключові чинники, які обумовили еволюцію маркетингових інструментів. 21. Характеристика складових стратегічного портфеля маркетингових інструментальних стратегій для ТОВ «Авангард».

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні основи та методичні підходи формування портфеля маркетингових інструментальних стратегій аграрного підприємства	грудень 2024 – березень 2025 р.	
2	Аналіз ефективності діяльності аграрного підприємства, оцінка факторів впливу та маркетингової діяльності	червень 2025 р.	
3	Практичні пропозиції щодо формування та реалізації портфеля маркетингових стратегій ТОВ «Авангард»	вересень-жовтень 2025 р.	
4	Висновки і пропозиції	листопад 2025 р.	
5	Оформлення кваліфікаційної роботи	08.12.2025 р.	

Здобувачка \_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_ Ольга КРИВКО  
(ім'я, прізвище)

Науковий керівник \_\_\_\_\_  
( підпис )

\_\_\_\_\_ Марія БАГОРКА  
(ім'я, прізвище)

## РЕФЕРАТ

### Тема: РОЗРОБКА І РЕАЛІЗАЦІЯ ПОРТФЕЛЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Кваліфікаційна робота містить:** 82 с., 8 рис., 19 табл., 60 літературних джерел.

**Об'єктом дослідження** є маркетингова діяльність з формування портфеля маркетингових інструментальних стратегій для ТОВ «Авангард» Синельниківського району Дніпропетровської області.

**Предметом дослідження** – теоретичні, методичні та практичні засади формування і реалізації маркетингових стратегій на основі принципів стратегічної відповідності, методів стратегічного управління та методів дослідження факторів середовища та маркетингових організаційних процесів у системі управління аграрним підприємством.

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретичних засад, методичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо формування та реалізації портфеля маркетингових інструментальних стратегій ТОВ «Авангард» Синельниківського району Дніпропетровської області для підвищення його конкурентоспроможності на аграрному ринку.

**Методи дослідження.** У роботі використано системний і ситуаційний підходи, методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, SWOT- та PEST-аналіз, економіко-статистичні розрахунки, порівняння, моделювання та експертну оцінку, що дозволило комплексно дослідити стан маркетингової діяльності підприємства і розробити практичні рекомендації.

У кваліфікаційній роботі узагальнено наукові підходи до трактування сутності маркетингової стратегії, визначено її місце у системі стратегічного управління підприємством та обґрунтовано поняття «стратегічний портфель маркетингових інструментальних стратегій». Проведено аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища діяльності ТОВ «Авангард», визначено ключові чинники, що впливають на ефективність маркетингової діяльності. Запропоновано систему практичних заходів з удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Авангард» та формування портфелю маркетингових інструментальних стратегій. Запропонована модель стратегічного портфеля маркетингових інструментів може бути використана як методичний підхід для оптимізації маркетингової діяльності аграрних підприємств.

## КЛЮЧОВІ СЛОВА

маркетингова стратегія, портфель маркетингових інструментальних стратегій, аграрні підприємства, фактори середовища, стратегічне управління, стратегічний аналіз, маркетингова діяльність.

## KEY WORDS

marketing strategy, portfolio of marketing instrumental strategies, agricultural enterprises, environmental factors, strategic management, strategic analysis, marketing activities.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність і роль маркетингових стратегій у системі стратегічного управління підприємством	10
1.2. Науковий погляд та структура портфеля маркетингових інструментальних стратегій (система взаємопов'язаних напрямів і засобів маркетингового управління)	16
1.3. Методи стратегічного аналізу з урахуванням особливості формування маркетингових стратегій в аграрному секторі України	20
Висновки до першого розділу	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА, ОЦІНКА ФАКТОРІВ ВПЛИВУ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	30
2.1. Аналіз ефективності діяльності досліджуваного підприємства	30
2.2. Аналіз основних факторів впливу на формування маркетингової стратегії ТОВ «Авангард»	43
2.3. Оцінювання ефективності функціонування маркетингу на підприємстві	52
Висновки до другого розділу	62
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПОРТФЕЛЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТОВ «АВАНГАРД»	65
3.1. Обґрунтування необхідності маркетингового інструментарію для ТОВ «Авангард»	65
3.2. Практичні пропозиції до вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Авангард» на основі реалізації портфелю маркетингових стратегій	70
Висновки до третього розділу	76
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій аграрні підприємства України постають перед необхідністю постійної адаптації до динамічного та непередбачуваного ринкового середовища, що супроводжується високим рівнем ризиків, нестабільністю попиту, зміною конкурентного ландшафту та коливаннями цінової кон'юнктури. Невизначеність майбутнього, посилення впливу глобальних факторів, зростання вартості ресурсів і впровадження цифрових технологій зумовлюють потребу у нових підходах до стратегічного управління.

Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається в умовах високої мінливості зовнішнього середовища, зумовленої воєнними діями, інфляційними процесами, нестабільністю енергетичних ринків та зниженням платоспроможного попиту. Ці чинники вимагають від аграрних підприємств не лише ефективного виробництва, але й стратегічного управління маркетинговою діяльністю, здатного забезпечити стійкість, гнучкість та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

У таких реаліях маркетингова стратегія займає ключове місце у системі стратегічного менеджменту аграрного підприємства, оскільки саме вона визначає довгострокові напрями його розвитку, формує орієнтири ринкової поведінки та забезпечує ефективне використання наявного потенціалу.

Маркетингова стратегія виступає своєрідним «містком» між внутрішніми можливостями підприємства та зовнішніми викликами, дозволяючи забезпечити стійке зростання і конкурентоспроможність у мінливому середовищі.

Актуальність розробки маркетингової стратегії в аграрному секторі зумовлена низкою чинників:

- необхідністю забезпечення продовольчої безпеки держави й стабільності аграрного ринку;

- потребою підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств і впровадження інноваційних технологій виробництва;
- важливістю орієнтації на якість і споживчі запити населення у контексті змін стандартів харчування;
- зростанням значення інтегрованих маркетингових комунікацій і цифрових каналів просування продукції.

Виходячи із зазначеного, маркетингова стратегія є не лише складовою загальної системи управління підприємством, а й основним інструментом забезпечення його адаптивності, ринкової стійкості та стратегічного розвитку в умовах сучасних викликів аграрної економіки.

Особливого значення набуває формування портфеля маркетингових інструментальних стратегій, який дозволяє комплексно використовувати цінові, товарні, комунікаційні, збутові та інформаційні інструменти, узгоджені між собою відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Актуальність теми дослідження полягає у необхідності розробки ефективної маркетингової стратегії за допомогою портфеля інструментальних стратегій для аграрних підприємств, що функціонують в умовах воєнної та економічної нестабільності. Для ТОВ «Авангард» Синельниківського району Дніпропетровської області, яке спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур, проблема вибору оптимального поєднання маркетингових стратегій є особливо важливою. Підприємство стикається з потребою диверсифікації ринків збуту, раціоналізації цінової політики, підвищення якості продукції, розвитку партнерських відносин та впровадження цифрових інструментів у систему маркетингу. Саме тому розробка та реалізація портфеля маркетингових інструментальних стратегій є актуальним науково-практичним завданням, спрямованим на забезпечення сталого розвитку ТОВ «Авангард».

Більшість сучасних науковців: Ф. Котлер, Г. Армстронг, М. Портер, Ж.-Ж. Ламбен, О. Виноградова, С. Гаркавенко, О. Зозульов, Н. Куденко вивчали

і визначали маркетингову стратегію як систему управлінських рішень, що забезпечує узгодженість між ринковими можливостями підприємства та його ресурсним потенціалом.

Обґрунтуванням необхідності реалізації маркетингових стратегій, стратегічних альтернатив, інструментів, методологічних підходів та практичних рекомендацій займались українські науковці М.О. Багорка, Л.В. Балабанова, А.В. Войчак, С.С. Гаркавенко, Н.В. Куденко, С.В. Ковальчук, Я.С. Ларіна, В.В. Писаренко, А.О. Старостіна, Т.В. Устік, Н.І. Юрченко та інші.

В той же час актуальним питанням залишається саме розробка маркетингових стратегій розвитку аграрних підприємств, а також методологічних і теоретичних проблем впровадження цих стратегій для ефективного їх функціонування.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад, методичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо формування та реалізації портфеля маркетингових інструментальних стратегій ТОВ «Авангард» Синельниківського району Дніпропетровської області для підвищення його конкурентоспроможності на аграрному ринку.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до формування інструментальних маркетингових стратегій підприємства, розкрити сутність, роль і класифікацію маркетингових стратегій у діяльності підприємства;

- охарактеризувати сучасні тенденції розвитку аграрного ринку України та визначити чинники, що впливають на маркетингову діяльність підприємств;

- проаналізувати сучасні методи стратегічного аналізу та інструменти маркетингового управління;

- провести комплексну оцінку маркетингової діяльності ТОВ «Авангард» і визначити ефективність використання наявних маркетингових інструментів;
- розробити структуру портфеля маркетингових інструментальних стратегій підприємства, орієнтовану на цільові сегменти ринку.
- обґрунтувати напрями цифровізації процесів маркетингового управління на підприємстві.
- розробити практичні пропозиції щодо формування та реалізації ефективної маркетингової стратегії ТОВ «Авангард»..

**Об’єктом дослідження** є маркетингова діяльність з формування портфеля маркетингових інструментальних стратегій для ТОВ «Авангард» Синельниківського району Дніпропетровської області.

**Предметом дослідження** – теоретичні, методичні та практичні засади формування і реалізації маркетингових стратегій на основі принципів стратегічної відповідності, методів стратегічного управління та методів дослідження факторів середовища та маркетингових організаційних процесів у системі управління аграрним підприємством.

**Методи дослідження.** У роботі використано системний і ситуаційний підходи, методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, SWOT- та PEST-аналіз, економіко-статистичні розрахунки, порівняння, моделювання та експертну оцінку, що дозволило комплексно дослідити стан маркетингової діяльності підприємства і розробити практичні рекомендації.

**Наукова новизна роботи** полягає у вдосконаленні підходу до формування портфеля маркетингових інструментальних стратегій для аграрного підприємства з урахуванням цифрових технологій, аналітичних методів оцінки конкурентного середовища та особливостей функціонування ринку сільськогосподарської продукції в умовах воєнної економіки.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає у можливості їх використання в діяльності ТОВ «Авангард» для підвищення ефективності маркетингової політики, оптимізації структури збуту, удосконалення

комунікацій з контрагентами, поліпшення іміджу підприємства та збільшення його прибутковості.

**Структура кваліфікаційної роботи** складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні основи формування маркетингових стратегій підприємства; у другому — проведено аналітичну оцінку маркетингової діяльності ТОВ «Авангард»; у третьому — запропоновано комплекс практичних рекомендацій щодо розробки та реалізації портфеля маркетингових інструментальних стратегій із використанням сучасних маркетингових інструментів.

**Апробація результатів роботи.** Результати, які представлені в кваліфікаційній роботі пройшли апробацію на Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (Дніпро, 02-03 жовтня 2025 року) та були опубліковані у Віснику Полтавського державного аграрного університету. Серія: Економіка, управління та фінанси (стаття).

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи магістра.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, містить 19 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел включає 60 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність і роль маркетингових стратегій у системі стратегічного управління підприємством

Теорія базується на припущенні, що будь-яка стратегія є доречною лише за певних обставин, тому від пошуку універсально застосовних стратегій слід відмовитися. Стратегічне відповідність допомагає компанії досягати найкращих результатів у своєму конкретному конкурентному середовищі. Це досягається шляхом «узгодження», яке оптимізується, коли відповідне поєднання чотирьох «логік», а саме конкурентної ситуації, бізнес-стратегії, розвитку та інтеграції, відтворюється у чотирьох компонентах, а саме: конкурентній ситуації, бізнес-стратегії, розвитку та інтеграції, організаційній культурі та стилі керівництва [52, с. 67]. Ця теорія, також відома як стратегічне управління найкращого відповідності або теорія стратегічних рішень, описує, чому стратегії стратегічного управління не розглядаються однаково. Райт і Снелл [55, с. 30] припускають, що виконання методів стратегічного управління залежить від надання послуг державною установою, корпоративної стратегії та культури. Крім того, прихильники цієї теорії зазначають, що методи стратегічного управління можуть бути більш успішними лише за умови їх правильного поєднання з реальним наданням послуг у розумінні державних установ та громади.

Принцип стратегічної відповідності детально пояснює важливість забезпечення точності методів стратегічного управління для таких факторів надання послуг, як громада, зовнішнє середовище та організаційні процеси.

Діяльність стратегічного управління повинна враховувати конкретні критерії як системи надання послуг державної установи, так і її зацікавлених сторін.

Теорію стратегічної відповідності також називають теорією системної випадковості, яка описує принцип, що не існує єдино правильного способу управління організаціями.

А. Літл стверджує, що для виживання та успіху світ часто висував такі вимоги, що змушували компанії підвищувати продуктивність та креативність у своїх операціях [21, с. 503]. За словами Котлера, це зрештою призвело до того, що керівництво бізнесу дотримувалося плану для компанії, який певним чином представляв світ і був частиною управлінської декларації цілей компанії, враховуючи конкурентну перевагу компанії [28, с. 56]. У цій теорії Дональдсон пояснює, що коли керівники приймали рішення щодо результатів, вони часто аналізували всі частини поточного сценарію та вживали заходів щодо тих, які були критичними для ситуації [32, с. 42]. Далі зазначалося, що, залежно від контексту, менеджери приймали будь-які управлінські рішення, які вони вважали за потрібне.

Результати теоретичного дослідження показали, що практика стратегічного управління впливає на операційну ефективність організації. Дослідник, згідно з результатами, рекомендує кожному підприємству розробити бізнес-стратегію, враховуючи основні стратегічні основи стратегічного планування, стратегічного вибору та стратегічної реалізації. З системної точки зору, пріоритетом керівництва є підтримка підприємства в регульованому балансі з численними та різноманітними силами, що діють у ширшому стратегічному контексті. Основна відповідальність команди керівників полягає в тому, щоб забезпечити стратегічну відповідність плану зовнішній ситуації, а також внутрішній організації.

Ряд проведених досліджень, підтверджує, що практика стратегічного планування є шляхом до домінування на ринку або відправною точкою для досягнення сильної конкурентної позиції протягом тривалого періоду для будь-якої організації. Щоб організація досягла сталої ефективності та вищої

позиції, її практика формулювання стратегії повинна забезпечувати відповідність між її спільним баченням та факторами навколишнього середовища [18, с. 229].

Більшість дослідників дійшли висновку, що практика стратегічного управління призвела до помірного зростання загальних бізнес-показників. Згідно з дослідженням, під час розробки стратегії керівники вищої ланки повинні прагнути до більшої участі керівників нижчої ланки та керівників, щоб сформульовані плани були ефективними [16, с. 61].

Для аграрного підприємства стратегічне маркетингове управління є засобом адаптації до змін зовнішнього середовища, особливо в умовах воєнної економіки, коли зростає ризик порушення постачання, коливання попиту й нестабільність цін [6]. Саме через стратегічне планування підприємство може підтримувати конкурентоспроможність і зберігати фінансову стійкість.

Маркетингова стратегія є одним із ключових елементів системи стратегічного управління підприємством, оскільки визначає напрями його ринкової діяльності, поведінку щодо споживачів, конкурентів і партнерів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Базові складники маркетингової стратегії [2, с. 74]

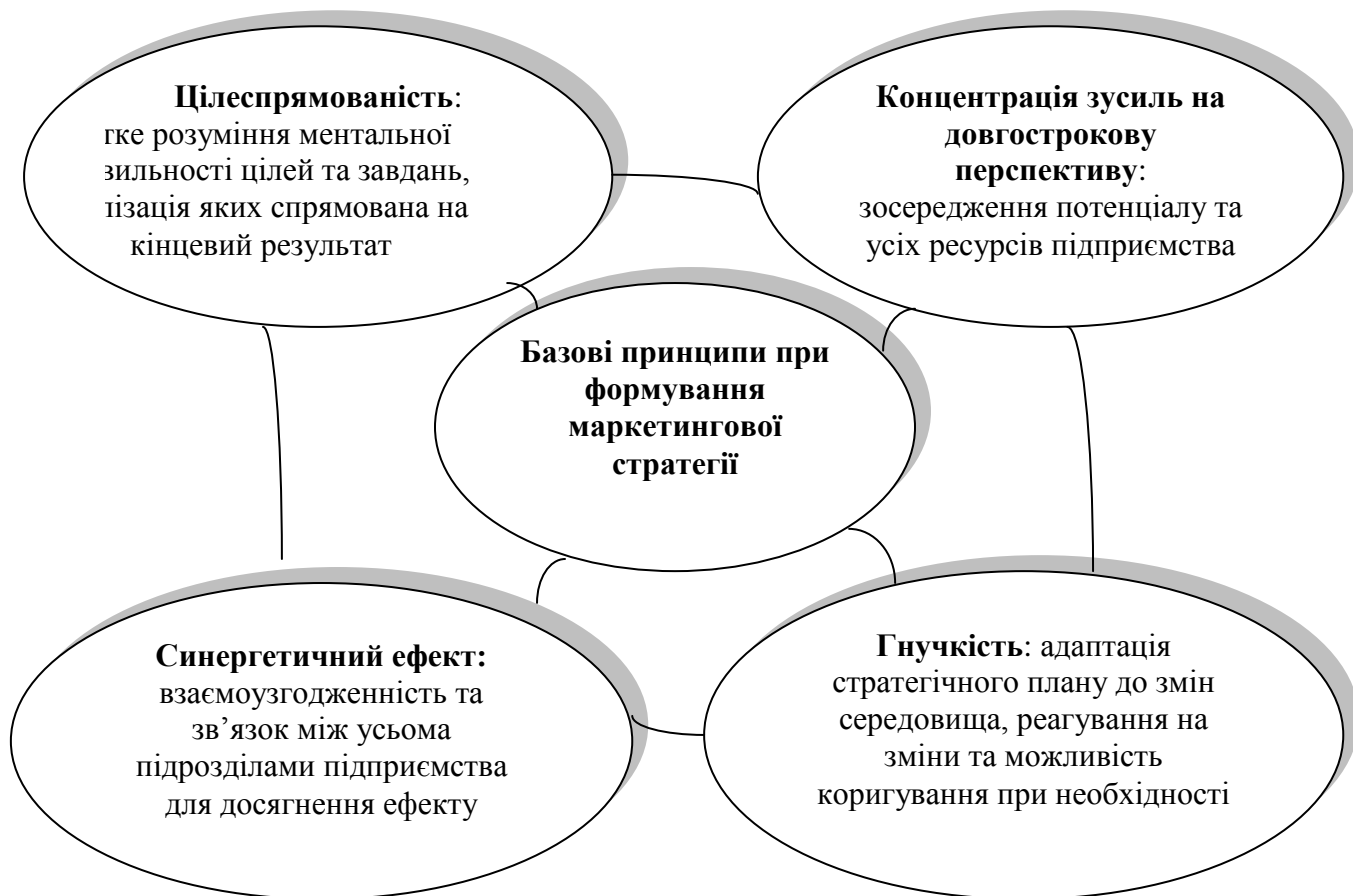


Рис. 1.2. Узагальнення базових принципів при формування маркетингової стратегії

Згідно з концепцією Портера, стратегічна поведінка підприємства ґрунтується на трьох базових напрямках: лідерство за витратами, диференціація та фокусування [56, с. 101]. У межах аграрного бізнесу ці підходи набувають специфічного змісту: диференціація ґрунтується на якості продукції, екологічності, походженні, а лідерство за витратами — на ефективному використанні землі, техніки й логістики [32, с. 129].

Маркетингові стратегії виконують такі ключові функції:

- орієнтують підприємство на потреби споживачів;
- забезпечують оптимальний розподіл ресурсів між ринковими напрямками;
- координують діяльність функціональних підрозділів;
- сприяють довгостроковому зростанню та стабільності бізнесу.

В таблиці 1.1 ми узагальнили тлумачення вітчизняних вчених стосовно трактування поняття «маркетингова стратегія».

Таблиця 1.1

Підходи вітчизняних вчених до трактування поняття «маркетингова стратегія»

Автор	Суть трактування	Ключовий акцент
Н. В. Куденко [25, с. 37]	Маркетингова стратегія – це довгостроковий курс дій підприємства на ринку, спрямований на досягнення маркетингових цілей через оптимальне поєднання інструментів маркетингу	Орієнтація на цілі та довгостроковість
С. С. Гаркавенко [16, с. 137]	Розглядає маркетингову стратегію як систему управлінських рішень щодо вибору цільових ринків, позиціонування та комплексу маркетингу для забезпечення конкурентних переваг	Системність і вибір цільового ринку
О. В. Зозульов [24, с. 108]	Маркетингова стратегія – спосіб ринкової поведінки підприємства, що визначає, як воно буде задовольняти потреби споживачів з урахуванням конкурентного середовища	Поведінковий підхід, урахування конкуренції
А. Ф. Павленко [35, с. 232]	Трактує маркетингову стратегію як складову загальної стратегії підприємства, що забезпечує узгодження ринкових можливостей і ресурсного потенціалу	Узгодження «можемо» і «є на ринку»
Л.В. Балабанова [14, с. 117]	Під маркетинговою стратегією розуміє модель дій, що визначає напрям маркетингової діяльності підприємства та формує відповідний комплекс маркетингу	Модель дій + комплекс маркетингу
А. В. Войчак [15, с. 87]	Визначає маркетингову стратегію як комплекс заходів щодо формування попиту й стимулювання збуту на обраному сегменті ринку	Практична спрямованість на збут і попит
Т. О. Примак [37, с. 55]	Розглядає маркетингову стратегію як інструмент досягнення конкурентних переваг через сегментацію, позиціонування та диференціацію	Конкурентні переваги через STP
Г. Т. П'ятницька [38, с. 72]	Підкреслює аналітичний характер маркетингової стратегії як результату маркетингових досліджень і прогнозування ринкової ситуації	Аналітика і дослідження як база стратегії

М. О. Багорка [2, с. 73]	Маркетингова стратегія — це цілеспрямована, інтегрована система управлінських рішень, спрямована на формування та реалізацію довгострокових конкурентних переваг підприємства шляхом узгодженого використання інструментів комплексу маркетингу, орієнтованого на потреби споживачів, ринкові можливості та ресурсний потенціал організації	Основний вектор спрямування підприємства
--------------------------	---	--

Аналіз підходів вітчизняних учених свідчить, що, попри відмінності у формулюваннях, вони переважно розглядають маркетингову стратегію як довгостроково орієнтовану систему ринкових дій, спрямованих на досягнення визначених маркетингових цілей підприємства. Частина авторів (Н. Куденко, С. Гаркавенко, А. Павленко) робить акцент на узгодженні ринкових можливостей із ресурсним потенціалом підприємства та виборі цільових сегментів, тоді як інші (О. Зозульов, Т. Примаєк) підкреслюють поведінковий та конкурентний вимір маркетингової стратегії, тобто спосіб ринкової поведінки підприємства в умовах конкуренції. Усі підходи об'єднують те, що маркетингова стратегія розглядається не як разовий захід, а як цілісна модель дій, у межах якої формується та реалізується комплекс маркетингу для забезпечення стійких конкурентних переваг [25, 16, 37].

У запропонованому визначенні поняття «маркетингова стратегія» підкреслюється її системний, інтегрований і цілеспрямований характер. Стратегія у сфері маркетингу не є одноразовим рішенням або набором ізольованих дій, а являє собою комплекс взаємопов'язаних управлінських заходів, які формують загальний курс підприємства на ринку та забезпечують реалізацію його довгострокових цілей.

Ключовою ознакою маркетингової стратегії, за авторським підходом, є узгоджене використання всіх інструментів комплексу маркетингу (товарної, цінової, збутової, комунікаційної та інформаційної політики) в єдиному стратегічному полі. Це дозволяє забезпечити баланс між внутрішніми

можливостями підприємства і зовнішніми ринковими викликами, підвищити гнучкість управління та результативність маркетингових рішень.

Визначення також акцентує увагу на орієнтації маркетингової стратегії на потреби споживачів, що відображає сучасну концепцію клієнтоцентричності у бізнесі [24, с. 129]. Такий підхід передбачає побудову довгострокових відносин зі споживачами, створення для них доданої цінності та формування лояльності до бренду підприємства.

Крім того, у визначенні виділено зв'язок маркетингової стратегії з формуванням конкурентних переваг, що надає їй стратегічного виміру [19, с. 78]. Саме через маркетинг підприємство формує свою унікальну позицію на ринку, забезпечує ефективне використання ресурсного потенціалу та підвищує здатність протистояти зовнішнім загрозам.

Таким чином, у авторському тлумаченні маркетингова стратегія постає як інтегрована управлінська система, що поєднує аналітику, прогнозування, планування та реалізацію маркетингових рішень у напрямі досягнення стабільного розвитку підприємства в умовах конкурентного та динамічного ринкового середовища.

## **1.2. Науковий погляд та структура портфеля маркетингових інструментальних стратегій (система взаємопов'язаних напрямів і засобів маркетингового управління)**

Поняття «портфель маркетингових стратегій» відображає системний підхід до управління маркетинговою діяльністю, за якого окремі інструментальні стратегії (цінова, товарна, комунікаційна, збутова, інформаційна тощо) формуються як взаємопов'язані елементи єдиної ринкової політики підприємства [3, с. 34].

Портфель маркетингових інструментальних стратегій — це сукупність взаємопов'язаних маркетингових рішень, спрямованих на досягнення цілей

підприємства шляхом узгодженого використання інструментів комплексу маркетингу (marketing mix) у межах обраної загальної стратегії розвитку (рис. 1.2).

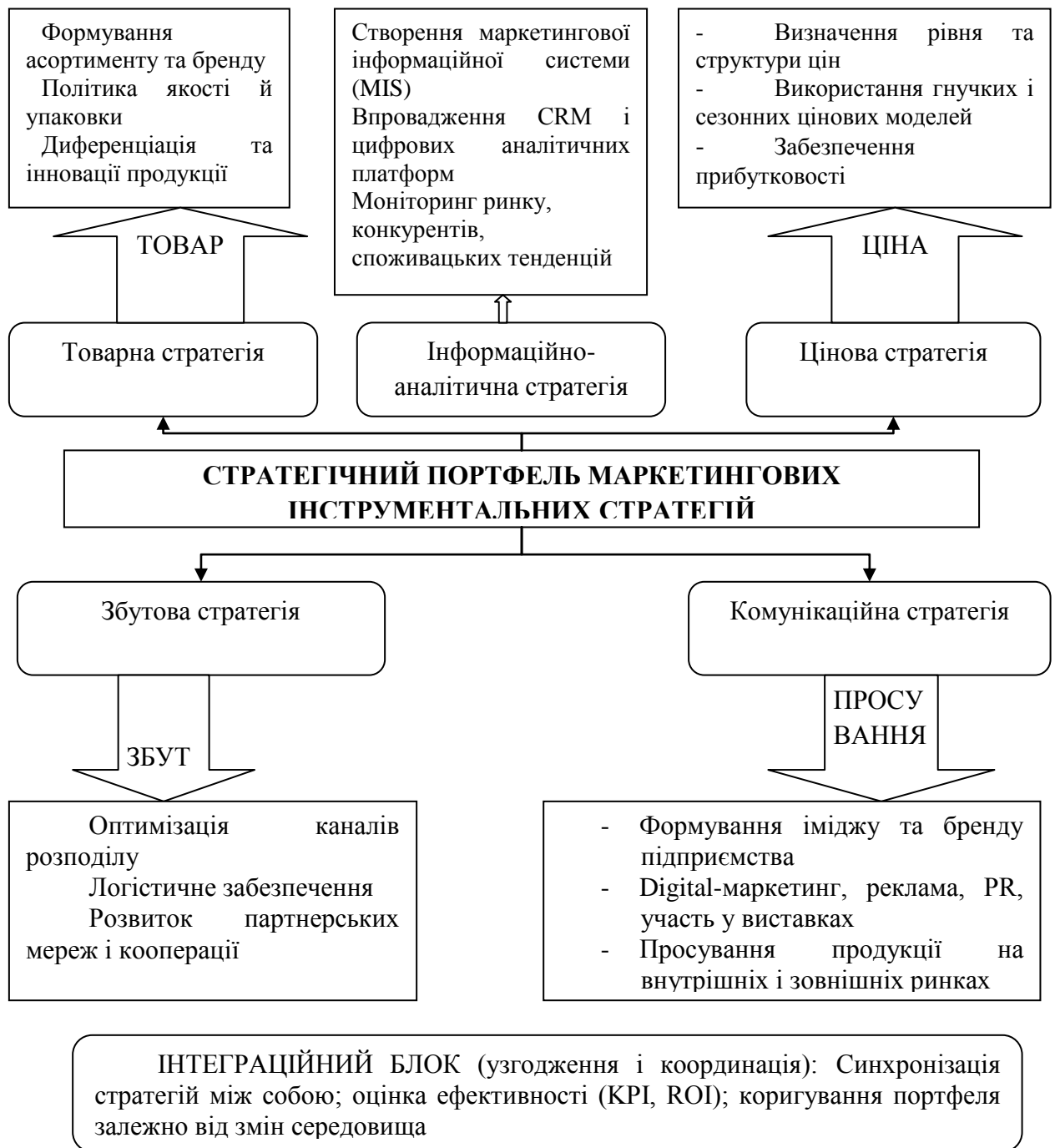


Рис. 1.2. Структура стратегічного портфеля маркетингових інструментальних стратегій аграрного підприємства

На рисунку 1.2 представлено структурно-логічну модель стратегічного портфеля маркетингових інструментальних стратегій аграрного

підприємства, яка відображає взаємозв'язок між основними напрямками маркетингової діяльності – товарною, ціною, збутовою, комунікаційною та інформаційно-аналітичною стратегіями.

Запропонована модель ґрунтується на принципах комплексності, узгодженості та адаптивності, що забезпечує інтеграцію всіх елементів маркетингової системи в єдиний стратегічний простір. Її реалізація сприяє досягненню ключових цілей підприємства – зміцненню конкурентних позицій, підвищенню ефективності управління та забезпеченню сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища [5].

Аналіз сучасних наукових підходів дозволяє виділити три основні концепції формування портфеля маркетингових стратегій:

1. Класичний підхід — базується на моделі «4P» (Product, Price, Place, Promotion) та її розширених версіях (5P, 7P), де інструментальні стратегії формуються як окремі складові маркетингового комплексу.

2. Портфельний підхід — орієнтований на оптимізацію набору стратегій через їх взаємозв'язок, узгодженість та контроль результативності (аналогічно до фінансового портфеля).

3. Інтеграційно-інформаційний підхід — поєднує маркетингове планування з цифровими технологіями, CRM-системами, аналітикою даних і системами підтримки управлінських рішень (DSS).

У сучасних умовах найефективнішою є комбінація портфельного та інформаційного підходів, що забезпечує не лише стратегічну узгодженість маркетингових інструментів, а й можливість їх гнучкої адаптації на основі даних і прогнозних моделей.

Структура портфеля маркетингових стратегій включає:

1. Товарну стратегію — визначення асортиментної політики, якості, бренду, пакування, сервісу.

2. Цінову стратегію — встановлення оптимальних рівнів і механізмів ціноутворення залежно від собівартості, попиту, еластичності, конкурентного середовища.

3. Комунікаційну стратегію — формування системи просування: реклама, PR, digital-маркетинг, соціальні мережі, участь у виставках, прямі продажі.

4. Збутову стратегію — вибір каналів розподілу, логістичних схем, торгових партнерів, умов постачання.

5. Інформаційно-аналітичну стратегію — впровадження маркетингових інформаційних систем (MIS), аналітики даних, CRM, моніторингу ринку.

Кожна інструментальна стратегія має власні завдання, показники ефективності та часові горизонти реалізації. Їхня узгодженість забезпечує баланс між короткостроковими (прибутковість, оборотність) і довгостроковими (бренд, лояльність, інноваційність) результатами діяльності [12, с. 61].

Формування портфеля маркетингових стратегій передбачає рис. 1.3 етапи:

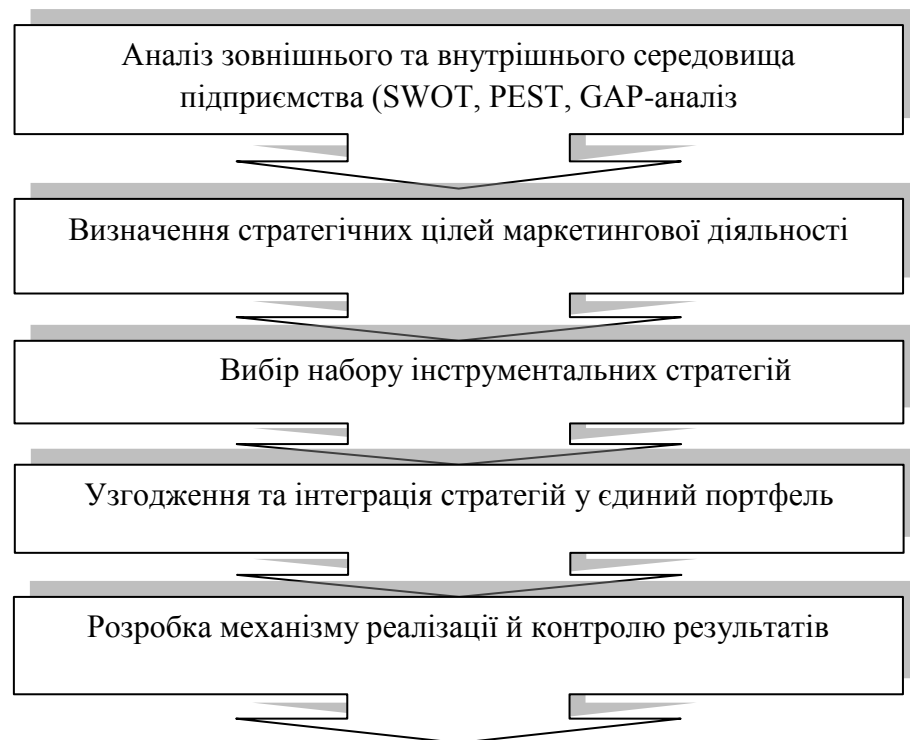


Рис. 1.3. Етапи формування портфеля інструментальних маркетингових стратегій [3]

При імплементації даної моделі аграрне підприємство здатне:

- Досягти стратегічних цілей підприємства.
- Зростання ринкової частки.
- Підвищити конкурентоспроможність та прибутковість.

Таким чином, портфельний підхід у маркетинговому управлінні сприяє оптимізації структури стратегічних рішень, зменшенню ризиків і забезпечує стабільність позицій підприємства на ринку.

### **1.3. Методи стратегічного аналізу з урахуванням особливості формування маркетингових стратегій в аграрному секторі України**

Критерії відбору ключових напрямів в агробізнесі: орієнтація на зростання та основні вимоги до агробізнесу для початку та підтримки траєкторії зростання; оцінка зв'язків агробізнесових фірм та організацій власників продукції з існуючими покупцями або знання про них; потенційна конкурентоспроможність їхньої продукції (на основі порівняння з існуючими конкурентами та заміниками, а також прогнозів попиту); потенціал для участі жінок та молоді; фінансова та технічна життєздатність їхнього бізнесу [31, с. 33].

Вимушені констатувати, що сьогодні більшість українських аграрних підприємств стикаються з об'єктивними труднощами у формуванні та впровадженні обґрунтованого стратегічного набору маркетингових інструментальних стратегій, що є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності [10, с. 67]. У більшості випадків управління маркетингом обмежується лише контролем якості виробленої продукції та підтриманням базових виробничих процесів, без цілісного стратегічного бачення, планування та координації маркетингових дій. Це свідчить про відсутність системного підходу до управління маркетингом як ключовою складовою стратегічного розвитку підприємства.

Основною причиною такої ситуації є дефіцит фінансових ресурсів, який не дозволяє підприємствам інвестувати у вдосконалення маркетингових систем, розробку стратегічних планів, створення відділів маркетингу або залучення фахівців із сучасними компетенціями. Значна частина аграрних виробників не має навіть достатніх коштів для оновлення матеріально-технічної бази, запровадження інноваційних технологій чи розширеного відтворення виробництва [29, с. 131].

Крім того, існують організаційно-методичні бар'єри, які ускладнюють процес формування стратегічного набору маркетингових інструментів. Насамперед це нестача теоретичної та методологічної бази, що пояснюється низьким рівнем підготовки управлінських кадрів у сфері стратегічного маркетингу, а також домінуванням застарілих підходів до управління, успадкованих від адміністративно-планової економіки [20, с. 77]. Такі підходи не враховують принципів ринкової гнучкості, клієнтоорієнтованості, інноваційності та цифрової інтеграції, які нині визначають ефективність маркетингової діяльності у світовій практиці.

Відсутність науково обґрунтованої маркетингової стратегії призводить до хаотичності управлінських рішень, неузгодженості дій різних підрозділів підприємства та низької ефективності використання ресурсів. У таких умовах підприємства не здатні своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, втрачати конкурентні позиції та не реалізовувати власний потенціал на внутрішньому й зовнішньому ринках [41, с. 82].

Тому вирішення цієї проблеми є одним із ключових завдань сучасного стратегічного менеджменту в аграрному секторі. Запровадження системного підходу до формування стратегічного набору маркетингових інструментів дозволить не лише знизити ризики помилкових управлінських рішень, а й створити умови для підвищення ефективності збуту, оптимізації цінової політики, розвитку бренду та посилення позицій українських аграрних підприємств у конкурентному середовищі.

Аграрний сектор України має низку специфічних особливостей (рис. 1.4), що зумовлюють специфіку формування маркетингових стратегій.



Рис. 1.4. Специфічні особливості аграрного сектору

У цих умовах маркетингова стратегія аграрного підприємства має враховувати не лише потреби споживачів, але й макроекономічні фактори, зокрема рівень цін на енергоносії, стан транспортної інфраструктури, валютні ризики, ситуацію на зовнішніх ринках.

Основою для формування маркетингових стратегій є системний та послідовний аналіз факторів середовища, та моніторинг діяльності підприємства та галузі. Це можна здійснити при використанні методів та методологічних підходів проведення стратегічного аналізу [13, с. 78].

Стратегічний аналіз — це систематичний процес дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з метою виявлення можливостей і загроз, сильних і слабких сторін, що впливають на досягнення його довгострокових цілей. Він є основою стратегічного управління і передбачає оцінку ресурсного потенціалу, конкурентних переваг, ринкових тенденцій, позиції підприємства у галузі та перспектив розвитку [22, с. 504]. Метою стратегічного аналізу є створення інформаційної бази для ухвалення

управлінських рішень, визначення стратегічних альтернатив і вибору найефективнішої маркетингової стратегії [21, с. 250].

Основними елементами стратегічного аналізу є:

- Аналіз зовнішнього середовища (макросередовище і мікросередовище) – вивчення економічних, політичних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів (PESTEL-аналіз), а також дослідження конкурентів, споживачів, постачальників і партнерів (аналіз за моделлю М. Портера).

- Аналіз внутрішнього середовища – оцінка ресурсів, компетенцій, організаційної структури, кадрового потенціалу, маркетингових можливостей і фінансової стійкості підприємства.

- Інтеграція результатів внутрішнього та зовнішнього аналізу.

На рис. 1.5 ми представили критерії до проведення аналізу.



Рис. 1.5. Узагальненні критерії стратегічного аналізу

Стратегічний аналіз підприємства передбачає використання системи методів, які дозволяють глибоко оцінити як зовнішнє, так і внутрішнє середовище, виявити тенденції розвитку ринку, визначити конкурентоспроможність підприємства та обґрунтувати напрями формування маркетингової стратегії [18, с. 230]. Методи стратегічного аналізу (табл. 1.2)

поділяються на загальнонаукові, спеціальні (прикладні) та інтегровані (комплексні).

Таблиця 1.2

## Методи стратегічного аналізу та їх характеристика

Методи	Характеристика
Загальнонаукові методи стратегічного аналізу	
Аналіз і синтез	розчленування складного об'єкта (підприємства, ринку) на окремі елементи з подальшим узагальненням для виявлення закономірностей розвитку.
Індукція і дедукція	логічні методи, що дозволяють від приватного переходити до загального (індукція) або навпаки — від загального до конкретного (дедукція) при формуванні висновків.
Порівняння	зіставлення показників підприємства з конкурентами, середньогалузевими даними чи нормативами.
Моделювання	побудова моделей (економіко-математичних, графічних, структурних), що відображають зв'язки між факторами ринкового середовища.
Експертні оцінки	використання думок спеціалістів для прогнозування ринкових тенденцій або оцінки впливу факторів.
Методи аналізу зовнішнього середовища	
PEST або PESTEL-аналіз	дослідження політичних (P), економічних (E), соціальних (S), технологічних (T), екологічних (E) та правових (L) факторів макросередовища
Модель п'яти сил М. Портера	оцінка галузевої привабливості за впливом п'яти конкурентних сил: постачальників, покупців, потенційних конкурентів, товарів-замінників і внутрішньої конкуренції.
SNW-аналіз	оцінка сильних (S), нейтральних (N) і слабких (W) сторін організації з урахуванням галузевих стандартів.
Аналіз ринку та споживачів	вивчення кон'юнктури, динаміки попиту, частки ринку, споживчих уподобань і тенденцій поведінки клієнтів.
Методи аналізу внутрішнього середовища	
Аналіз ресурсного потенціалу (ресурсний підхід)	оцінка матеріальних, фінансових, кадрових, інформаційних ресурсів.
Функціональний аналіз	дослідження ефективності ключових функцій: виробництва, маркетингу, логістики, фінансів, управління.
Фінансовий аналіз	розрахунок показників прибутковості, ліквідності, рентабельності, оборотності активів.
Value Chain (ланцюг цінності Портера)	оцінка створення вартості на кожному етапі діяльності підприємства (від постачання до сервісу).
ABC- і XYZ-аналіз	групування товарів чи клієнтів за ступенем впливу на прибутковість або стабільність продажів.

Методи	Характеристика
Інтегровані (комплексні) методи стратегічного аналізу	
SWOT-аналіз	визначення сильних (S) і слабких (W) сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей (O) і загроз (T); використовується для розробки стратегічних альтернатив.
SPACE-аналіз	оцінка стратегічного позиціонування підприємства за чотирма критеріями: фінансова сила, конкурентна перевага, стабільність середовища, привабливість галузі.
BCG-матриця (матриця зростання і частки ринку)	аналіз стратегічного портфеля підприємства з поділом продуктів на «зірки», «дійні корови», «знаки питання» і «собаки».
GE/McKinsey-матриця	визначення пріоритетів інвестицій у бізнес-напрями за критеріями конкурентоспроможності та привабливості ринку.
Аналітична ієрархічна модель (АНП)	застосовується для вибору стратегічних альтернатив через оцінювання пріоритетів і вагових коефіцієнтів факторів.
Методи прогнозування у стратегічному аналізі	
Екстраполяція трендів	передбачення майбутніх показників на основі минулих тенденцій.
Сценарний аналіз	розробка альтернативних сценаріїв розвитку підприємства залежно від можливих зовнішніх умов (оптимістичний, песимістичний, базовий).
Імітаційне моделювання	моделювання поведінки підприємства в різних ринкових ситуаціях.

Загальнонаукові методи стратегічного аналізу формують основу будь-якого аналітичного дослідження і застосовуються на всіх етапах стратегічного планування:

Методи аналізу зовнішнього середовища спрямовані на оцінку факторів, що формують ринкове та конкурентне середовище підприємства:

Методи аналізу внутрішнього середовища допомагають оцінити потенціал підприємства, його ресурси та внутрішню ефективність:

Інтегровані (комплексні) методи стратегічного аналізу дозволяють поєднати результати внутрішнього та зовнішнього аналізу для формування стратегічних рішень:

Більш детальну характеристику методів стратегічного аналізу із зазначенням переваг та сфер застосування представлено в таблиці 1.3.

## Основні методи стратегічного аналізу

Метод	Зміст	Переваги	Сфера застосування
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішніх можливостей і загроз	Простота використання, системність, можливість побудови стратегічних альтернатив	Розробка стратегічних напрямів розвитку, формування маркетингової стратегії
п'ять сил Портера	Аналіз галузевої конкуренції за впливом п'яти сил: постачальників, покупців, потенційних конкурентів, товарів-замінників і внутрішньої боротьби в галузі	Дозволяє оцінити привабливість галузі та конкурентний тиск	Формування конкурентної стратегії підприємства
SPACE-аналіз	Визначення стратегічної позиції підприємства за критеріями фінансової сили, конкурентних переваг, стабільності середовища та привабливості галузі	Дає змогу вибрати тип стратегії (агресивну, консервативну, захисну тощо).	Формування загальної стратегії розвитку
PESTEL -аналіз	Дослідження політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів зовнішнього середовища	Дає змогу визначити глобальні тенденції та ризики, виявити чинники впливу на ринок	Оцінка макросередовища, прогнозування змін зовнішнього середовища
BCG-матриця	Класифікація продуктів за часткою ринку і темпами зростання галузі	Дозволяє визначити напрями інвестицій і баланс портфеля продукції	Аналіз асортименту, управління продуктово-ринковим портфелем
GE/McKinsey -матриця	Оцінка стратегічних бізнес-одиниць за критеріями привабливості ринку та конкурентоспроможності	Забезпечує детальнішу оцінку, ніж BCG, враховує більше факторів	Визначення пріоритетів розвитку бізнес-напрямів
Value Chain (ланцюг цінності)	Аналіз створення вартості на кожному етапі діяльності підприємства	Виявляє джерела конкурентних переваг і резерви ефективності	Оптимізація внутрішніх процесів, підвищення ефективності маркетингу

Фінансовий аналіз	Оцінка фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності, динаміки показників діяльності	Підтверджує економічну спроможність реалізації стратегії	Визначення ресурсного потенціалу для реалізації стратегії
Сценарний аналіз	Моделювання можливих сценаріїв розвитку підприємства залежно від змін зовнішнього середовища	Забезпечує гнучкість стратегічного планування, враховує ризики	Планування в умовах невизначеності (кризи, війни, інфляції)
Метод експертних оцінок	Використання думок фахівців для оцінки факторів, пріоритетів і можливих результатів стратегічних рішень	Дає змогу врахувати неформалізовану інформацію, досвід експертів	Прогнозування, оцінка нематеріальних факторів і ризиків

Отже, методи стратегічного аналізу забезпечують комплексне розуміння положення підприємства на ринку, дозволяють обґрунтувати вибір маркетингової стратегії, адаптувати її до умов зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей, а також підвищити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Стратегічний аналіз є фундаментом для розробки маркетингової стратегії, оскільки дозволяє:

- Визначити місію, бачення та стратегічні цілі підприємства з урахуванням умов ринку та потенціалу розвитку.
- Ідентифікувати конкурентні переваги (наприклад, за рахунок якості продукції, цінової політики, інновацій чи логістики).
- Обґрунтувати вибір цільових сегментів ринку та позиціонування підприємства відносно конкурентів.
- Сформувати стратегічний портфель маркетингових інструментів (цінова, збутова, комунікаційна, продуктова політика) відповідно до обраного типу стратегії — диференціації, лідерства за витратами або фокусування.
- Забезпечити гнучкість і адаптивність стратегії, що особливо важливо в умовах турбулентності ринку, інфляції та воєнних викликів, характерних для сучасного українського агробізнесу[3, с. 35].

Узагальнюючи, стратегічний аналіз виступає інформаційною, аналітичною та прогностичною основою формування маркетингової стратегії підприємства. Його результати дозволяють мінімізувати ризики, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

### **Висновки до першого розділу:**

За результатами узагальнення теоретичних підходів до сутності, критеріїв, принципів та вимог до формування маркетингової стратегії та портфелю інструментальних стратегій, а також при детальній характеристиці методів та підходів до проведення стратегічного аналізу сформовано висновки.

1. Маркетингова стратегія є основним інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринку, а портфель маркетингових інструментальних стратегій є комплексною системою взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства;

2. У запропонованому визначенні поняття «маркетингова стратегія» підкреслюється її системний, інтегрований і цілеспрямований характер. Стратегія у сфері маркетингу не є одноразовим рішенням або набором ізольованих дій, а являє собою комплекс взаємопов'язаних управлінських заходів, які формують загальний курс підприємства на ринку та забезпечують реалізацію його довгострокових цілей. Визначення також акцентує увагу на орієнтації маркетингової стратегії на потреби споживачів, що відображає сучасну концепцію клієнтоцентричності у бізнесі. Такий підхід передбачає побудову довгострокових відносин зі споживачами, створення для них доданої цінності та формування лояльності до бренду підприємства.

3. Ключовою ознакою маркетингової стратегії, за авторським підходом, є узгоджене використання всіх інструментів комплексу маркетингу (товарної, цінової, збутової, комунікаційної та інформаційної політики) в єдиному стратегічному полі. Це дозволяє забезпечити баланс між внутрішніми можливостями підприємства і зовнішніми ринковими викликами, підвищити гнучкість управління та результативність маркетингових рішень. Маркетингова стратегія постає як інтегрована управлінська система, що поєднує аналітику, прогнозування, планування та реалізацію маркетингових рішень у напрямі досягнення стабільного розвитку підприємства в умовах конкурентного та динамічного ринкового середовища.

4. Виділено зв'язок маркетингової стратегії з формуванням конкурентних переваг, що надає їй стратегічного виміру. Саме через маркетинг підприємство формує свою унікальну позицію на ринку, забезпечує ефективне використання ресурсного потенціалу та підвищує здатність протистояти зовнішнім загрозам.

5. Методи стратегічного аналізу забезпечують комплексне розуміння положення підприємства на ринку, дозволяють обґрунтувати вибір маркетингової стратегії, адаптувати її до умов зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей, а також підвищити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

6. Для аграрного сектору України характерна потреба в адаптивних, цифрово-орієнтованих маркетингових стратегіях, які забезпечують швидке реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Важливою умовою ефективного маркетингу є інтеграція інформаційних систем для моніторингу ринку, аналізу продажів, прогнозування попиту та формування персоналізованих пропозицій. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни кон'юнктури та приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА, ОЦІНКА ФАКТОРІВ ВПЛИВУ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### **2.1. Аналіз ефективності діяльності досліджуваного підприємства**

Ринково-орієнтоване сільське господарство являє собою фундаментальний перехід від натурального виробництва, де виробництво призначене переважно для споживання домогосподарств, до системи, де агровиробники вирощують сільськогосподарські культури та вирощують худобу для задоволення потреб ринку [23, с. 67]. Цей підхід зосереджений на максимізації прибутковості шляхом узгодження виробництва з уподобаннями споживачів, ринковими тенденціями та ціновими сигналами. У світовому масштабі ринково-орієнтоване сільське господарство асоціюється зі зростанням продуктивності та доходів фермерів.

Однак можливості, що пропонує глобалізований світ, виходять далеко за межі виробничої промисловості. Цей звіт зосереджений на агробізнес-секторі, де регіон традиційно демонстрував конкурентну силу, але все ще має величезні можливості для додавання вартості. Він базується на приблизно 30 тематичних дослідженнях успішної міжнародної інтеграції на ринках агропродовольчої продукції, з широким асортиментом продукції, починаючи від свіжих продуктів, таких як фрукти, овочів та м'яса, і закінчуючи переробленими продуктами [39, с. 82].

Існує тенденція думати про сільське господарство як про технологічно відсталий сектор, який мало впроваджує інновації та не генерує хороших доходів для населення [31, с. 190]. Саме з цієї причини центральним елементом розвитку традиційно є структурна трансформація економіки, перерозподіл працівників та інших виробничих ресурсів із сільського господарства до промисловості. Але хоча натуральне сільське господарство

все ще поширене в регіоні, воно співіснує з набагато динамічнішим сільським господарством: таким, що включає технології — від передової генетики до методів точного землеробства, дронів і супутникових знімків — і яке швидко реагує на зміну стандартів, що встановлюються великими покупцями — супермаркетами, переробниками та іншими — і самими споживачами. У світі, де розвиток через індустріалізацію має чіткі обмеження, цей звіт пропонує альтернативну стратегію, або, радше, додаткову: вертикальну, структурну трансформацію в самому агробізнес-секторі, яка використовує можливості, що пропонуються сучасними ланцюгами створення вартості агроекспорту [45, с. 72].

Однак, агропродовольчі системи виходять далеко за рамки фермерського господарства. Вони вимагають складної мережі прямих та зворотних зв'язків, а також бічних зв'язків зі спеціалізованими економічними агентами та установами, які дозволяють виробникам конкурувати на національних або міжнародних ринках та реагувати на зміну попиту. Ці зв'язки включають ланцюжок створення вартості вхідних ресурсів (агрохімікати, сільськогосподарська техніка, насіння, біотехнології тощо); ланцюжок створення вартості продукції (переробники, експортери, оптовики та супермаркети тощо); та бічні послуги (фінансові послуги, транспорт, логістика, інформаційні технології тощо) [48, с. 98].

Крім того, все це вимагає підтримки суспільних благ (дослідження та розширення, санітарні та фітосанітарні послуги, відкриття ринків, інфраструктура, а також землекористування та трудові норми). Виробництво з використанням сучасних технологій та успішна конкуренція на міжнародних ринках вимагають інвестицій та інновацій у всіх елементах системи [37, с. 104].

Підприємство на базі якого ми проводили ґрунтовне дослідження Товариство з обмеженою відповідальністю «Авангард» — аграрне підприємство, діяльність якого спрямована на виробництво, переробку та реалізацію сільськогосподарської продукції. Підприємство розташоване у

сільській місцевості, що характеризується сприятливими природно-кліматичними умовами для вирощування зернових та технічних культур. Основним видом діяльності є рослинництво, зокрема вирощування зернових культур (пшениці, ячменю, кукурудзи), соняшнику та ріпаку, а також тваринництво у вигляді вирощування великої рогатої худоби та свиней.

ТОВ «Авангард» використовує у своїй діяльності орендовані земельні ділянки загальною площею 2861 га (табл. 2.1). Переважна частина угідь — це орні землі з високим рівнем родючості чорноземів. Підприємство забезпечене сучасною технікою: тракторами, зернозбиральними комбайнами, сівалками, оприскувачами та транспортними засобами для перевезення продукції. Також функціонує зерносховище з вентиляційною системою, що дає можливість зберігати продукцію до реалізації.

Таблиця 2.1

## Рівень використання земельних ресурсів ТОВ «Авангард»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Загальна земельна площа, га	2646	2646	2821	176	6,63
з них сільськогосподарських угідь, га	2607	2607	2714	108	4,11
Відведено під рілля, га	2587	2587	2674	86	3,27
Площа посівів, га	2433	2246	2608	178	7,26
Навантаження сільськогосподарських угідь на 1 працівника, га/особу	48,31	52,17	55,42	7,13	14,74
Забезпеченість сільськогосподарських угідь на 100 га основними засобами, тис. грн./га	3,67	3,55	6,14	2,46	66,57

За представленою інформацією можна зазначити, що загальна площа зросла до 2821 га (+6,6% до 2022 р.), при цьому с.-г. угіддя — до 2714 га (+4,1%). Приріст загальної площі випереджає приріст с.-г. угідь, що знижує

їхню частку в загальній площі (орієнтовно з 98,5% до 96,2%) і може свідчити про приєднання частини несільськогосподарських ділянок/інфраструктури.

Площа ріллі збільшилася до 2674 га (+3,3–3,4%), однак її частка в складі с.-г. угідь дещо зменшилася (орієнтовно з 99,2% до 98,5%), що може означати невелике розширення інших видів угідь (пасовища, багаторічні насадження тощо).

Після просідання у 2023 р. посівна площа зросла до 2608 га (+7,3% до 2022 р.; близько +16% до 2023 р.). Коефіцієнт залучення ріллі під посіви підвищився (94,0% → 97,5%), що вказує на кращу інтенсивність використання орних земель.

Показник с.-г. угідь на 1 працівника підвищився до 55,42 га/особу (приблизно +14,7%), що інтерпретується як підвищення продуктивності праці/рівня механізації або скорочення чисельності персоналу. Водночас це підвищує вимоги до техніки, планування робіт і охорони праці.

Забезпеченість с.-г. угідь основними засобами (у розрахунку на 100 га) зросла до 6,14 тис. грн./га (+66,6%), що відображає капіталізацію парку техніки/інфраструктури або переоцінку активів. Варто відокремити реальний інвестиційний ефект від інфляційних/курсних факторів та відстежувати віддачу активів.

Співвідношення «посіви/угіддя» зросло (93,3% → 96,1%), тобто підприємство краще монетизує наявний земельний ресурс.

Частка с.-г. угідь у загальній площі знизилась, тож доцільно перевірити структуру приєднаних ділянок і можливості їх переведення в продуктивне використання.

Основними напрями господарської діяльності є:

1. Рослинництво:

- Вирощування зернових культур (озима пшениця, кукурудза, ячмінь).
- Вирощування технічних культур (соняшник, ріпак).

Частина врожаю реалізується безпосередньо, інша — використовується як кормова база для тваринництва.

## 2. Тваринництво:

- У структурі виробництва наявне розведення ВРХ та свиней.
- Продукція тваринництва реалізується місцевим переробним підприємствам та населенню.

В табл. 2.2 ми представили інформацію про товарообіг в розрізі галузей та структуру товарної продукції, що надасть нам можливість визначити по найбільшій питомій вазі спеціалізацію ТОВ «Авангард».

Таблиця 2.2

### Товарообіг та структура товарної продукції ТОВ «Авангард» у динаміці

Види товарної продукції	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Продукція рослинництва, всього	59974,8	76,78	37986,8	80,33	34284,8	69,14
у т.ч. зернові та зернобобові	23027,8	29,49	13428,2	28,38	11831,3	23,87
з них: пшениця озима	12458,4	15,96	5942,2	12,57	7624,8	15,5
кукурудза на зерно	5975,7	7,64	3058,5	6,48	2135,3	4,4
ячмінь ярий	3047,3	3,91	4022,4	8,52	2014,4	4,2
овес	1546,7	1,97	405,4	0,87	56,7	0,2
Соняшник	35478,7	45,42	24156,4	51,07	20148,4	40,7
Інша продукція рослинництва	1468,3	1,87	402,4	0,84	2305,5	4,7
Продукція тваринництва, всього	15397,7	19,72	8039,4	17,01	12019,8	24,3
у т.ч. приріст живої маси ВРХ	3058,5	3,92	2059,4	4,36	3635,5	7,4
приріст живої маси свиней	4586,4	5,88	1532,9	3,25	2458,4	5,1
Молоко	7204,4	9,23	4025,2	8,52	5247,8	10,5
Інша продукція тваринництва	548,7	0,71	421,8	0,88	678,4	1,5
Інші роботи і послуги	2749,8	3,53	1266,1	2,67	3276,3	6,7
Всього по господарству	78122,1	100,00	47292,1	100,00	49581,2	100,00

Загальна виручка просіла і лише частково відновилась. Так у 2023 р. –

падіння –39,5% до 2022 р.; 2024 р. – помірне відновлення +4,8% до 2023 р., але все ще –36,6% до 2022 р. Структурні зсуви відбулися швидше, ніж повне відновлення обсягів. Зменшення ролі рослинництва у виручці та часткове «повернення» тваринництва.

Частка рослинництва знизилась із 76,78% (2022) до 69,14% (2024), тоді як тваринництво зросло з 19,72% до 24,30%. Це пом'якшує ризик «монозалежності» від польових культур.

Соняшник залишається провідною позицією, але його домінування послаблюється. Абсолютно: 35478,7 → 24156,4 → 20 148,4 тис. грн. (2022→2024), тобто –43% до 2022 р. У структурі: 45,42% → 51,07% → 40,70%. Попри спад частки у 2024 р., залежність від соняшнику все ще висока (41% виручки).

По зерновим та зернобобовим спостерігається стійкий спад з окремими коливаннями всередині групи. Абсолютно: 23 027,8 → 13428,2 → 11831,3 тис. грн. (–49% до 2022 р.).

Позиція «інша продукція рослинництва» у 2024 р. різко зросла до 2305,5 тис. грн. (4,7%): +473% до 2023 р. та +57% до 2022 р. Це ознака пошуку нових культур/нішей і потенційної перебудови портфеля.

Тваринництво: часткове відновлення з акцентом на ВРХ і молоко.

Загалом: 15397,7 → 8039,4 → 12019,8 тис. грн. (+49% до 2023 р.; –22% до 2022 р.).

Послуги як стабілізатор виручки у 2024 р. — 3276,3 тис. грн. (6,7%), що вище 2022 р. (+19%) та більш ніж удвічі вище частки 2022 р. (із 3,53% до 6,7%). Це зменшує залежність від сезонних коливань польових культур.

Можна впевнено зазначити домінування рослинництва, де сукупна частка продукції рослинництва становить 69,3% (зернові та зернобобові — 23,87%, соняшник — 40,65%, інша рослинницька — 4,64%).

Роль тваринництва зросла й наближається до чверті виручки. Сукупно 24,1%: приріст живої маси ВРХ і свиней — 12,28%, молоко — 10,57%, інша тваринницька — 1,37%.

Таким чином, портфель підприємства все ще концентрований на соняшнику та зернових (65%), але тваринництво й послуги вже забезпечують 31% і працюють як стабілізатори. Для зниження ризиків доцільно: утримувати частку однієї культури < 35%, розвивати переробку/добробку для премій за якість, підтримувати диверсифікацію каналів збуту й контрахувати частину обсягу з індексаціями витрат.

Отже, можна констатувати, що ТОВ «Авангард» переходить від концентрованої моделі (соняшник + зернові) до більш змішаної: з посиленням тваринництва та послуг.

Домінування рослинництва у структурі доходів. Протягом усіх трьох років підприємство отримувало основну частину виручки саме від реалізації продукції рослинництва. У 2022 році частка цього напряму становила близько 80%, що свідчить про його провідну роль у господарській діяльності.

Ресурсний потенціал аграрного підприємства — це сукупна спроможність його ресурсів (земельних, матеріально-технічних, трудових, фінансових, інформаційно-технологічних та організаційних) забезпечувати досягнення виробничих і ринкових цілей із заданою ефективністю та стійкістю в часі. Це не лише обсяг ресурсів, а їх якість, поєднаність і керованість [39, с. 82].

До його складу входять: земельний потенціал; матеріально-технічний потенціал (МТБ): машинно-тракторний парк, енергетичні потужності, елеватори/сховища, доробка (сушіння, сортування), транспорт; їх вік, зношеність, готовність; трудовий потенціал: чисельність і кваліфікація, фонд робочого часу, продуктивність, мультифункціональність, система навчання та безпеки праці; фінансовий потенціал: власний і позиковий капітал, доступ до кредитів/лізингу/факторингу, ліквідність, й страхування; інформаційно-технологічний потенціал: MIS/ERP/CRM; організаційно-управлінський потенціал: структура управління; логістично-ринковий потенціал: контракти, канали збуту, доступ до переробки/портів/коридорів, репутація та сертифікації [17, с. 250].

## Динаміка забезпечення та ефективності використання фондів

## ТОВ «Авангард»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	28332	41537	54108	25778	90,97
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	70817	73687	44256	-26558	-37,51
Фондозабезпеченість сільськогосподарських угідь, тис. грн./га	1086,4	1592,8	1992,8	906,5	83,43
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн./особу	524,7	830,9	1104,3	579,7	110,48
Припадає оборотних засобів на 1 грн. основних засобів, грн./грн.	2,51	1,78	0,83	-1,69	-67,29
Фондовіддача на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	2,77	1,18	0,93	-1,85	-66,78
Оборотність оборотних засобів, пунктів	1,11	0,65	1,13	0,03	1,56
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	330,8	568,8	325,7	-5,2	-1,54
Норма прибутку, %	33,58	17,97	0,25	-33,36	X
Рентабельність основних засобів, %	117,56	49,91	0,45	-117,12	X

Показники матеріально-фінансового стану господарства (2022–2024) свідчать про різке нарощення основних засобів — майже вдвічі. Середньорічна їх вартість зросла на +91% (28,3 → 54,1 млн. грн.). Це підтверджується і по фондозабезпеченості (+83% до 1992,8 тис. грн./га) та фондоозброєності праці (+110% до 1 104,3 тис. грн./особу). Ймовірні драйвери: інвестиції/переоцінка активів.

Одночасно варто відмітити зменшення оборотних засобів на 37,5%

(70,8 → 44,3 млн. грн.).

Ефективність використання основних засобів суттєво погіршилася. Фондовіддача впала з 2,77 до 0,93 грн./грн (–67%). Отже, капіталоємність зросла швидше, ніж виручка/випуск. Оборотноість обігових коштів відновилися до рівня 2022 р., але за рахунок звуження бази. Коефіцієнт оборотності 1,13 (проти 1,11 у 2022 р.); тривалість обороту зменшилась до 326 днів (–5 днів до 2022 р.; –243 дні до 2023 р.). Позитивна динаміка 2024 р. пояснюється, радше, меншим обсягом оборотних, ніж ростом продажів.

Норма прибутку доволі різко знизилась з 33,6% до 0,25%, а рентабельність основних засобів — з 117,6% до 0,45%. Поєднання низької фондовіддачі та дефіциту оборотних робить інвестиційні можливості 2022–2024 рр. поки що невідбивним у результатах.

Машинно-тракторний парк ТОВ «Авангард» представлений переважно застарілою технікою, яка працює понад нормативний термін використання, середній відсоток оновлення обладнання становить 2,9%, тому знос парку машинно-тракторних агрегатів зростає, а кількість працездатних машин зменшується з кожним роком. У сучасних умовах формування технічного сервісу на підприємствах агропромислового комплексу дилерська система технічного обслуговування може бути сформована лише за певної рентабельності економіки в умовах досить великих підприємств.

Господарство може передати спеціалізованому підприємству на ремонт техніку, враховуючи власний прибуток. Важливість наявності та підтримки в належному стані матеріально-технічної бази не можна недооцінювати, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність, ефективність і конкурентоспроможність аграрних підприємств [22, с. 225]. Сучасні агропромислові комплекси постійно інвестують у оновлення своєї матеріально-технічної бази для підтримання високих стандартів виробництва та відповідності ринковим умовам.

Продуктивність аграрного виробництва — це інтегральна міра ефективності, з якою підприємство перетворює наявні ресурси (землю,

працю, капітал, енергію, знання й технології) на корисний випуск (урожай, приріст живої маси, молоко тощо). Вона визначає здатність господарства збільшувати обсяги й стабільність виробництва, підвищувати якість та знижувати витрати, формуючи конкурентоспроможність і прибутковість. Вона показує, яка частина зростання випуску зумовлена не простим додаванням ресурсів, а покращенням технологій, організації, знань (ефект «керованості» системи) [48, с. 96].

Таблиця 2.4

## Зміни показників продуктивності праці в ТОВ «Авангард»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024 р. від 2022 р.	Темп приросту у %, 2024 р. від 2022
Чисельність працівників, осіб	55	52	48	-7	-12,7
Відпрацьовано одним працівником:					
люд.-днів	278	244	254	-24	-8,63
люд.-годин	2163,1	2038,1	2053,2	-109,1	-5,09
Тривалість робочого дня, год.	7,85	8,43	8,12	0,28	3,52
Отримано валової продукції в розрахунку на:					
одного середньорічного працівника, тис. грн.	1039,4	991,7	1084,3	44,9	4,32
відпрацьований люд.-день, грн.	3766,8	4098,4	4284,3	517,6	13,75
відпрацьовану люд.-год., грн.	480,6	486,7	528,3	47,7	9,92

За наведеними в таблиці 2.4 показниками використання праці (2022–2024 рр.) варто відзначити, що відбулося зменшення чисельності та фонду робочого часу, персонал скоротився з 55 до 48 осіб (–12,7%). Сукупний трудовий внесок теж зменшився: відпрацьовані людино-дні (–20,3%), відпрацьовані людино-години: (–17,2%).

Середня тривалість робочого дня збільшилася з 7,85 до 8,12 год. (+3,5%), що частково компенсувало скорочення днів/штату.

На тлі меншого фонду часу підприємство покращило показники продуктивності праці. Валовий випуск на працівника +4,3% (1039,4 → 1084,3 тис. грн.); на людино-день +13,8% (3766,8 → 4 284,3 грн.); на людино-годину +9,9% (480,6 → 528,3 грн.).

Це свідчить про підвищення інтенсивності/ефективності організації робіт (краще завантаження техніки, планування, технологічні поліпшення).

У 2023 р. зафіксовано мінімум за людино-днями/годинами, але в 2024 р. продуктивність на одиницю часу перевищила рівень 2022 р., навіть за меншої чисельності.

Ключові аспекти продуктивності: технологічний (система обробітку, насінництво, добрива); організаційний (планування, календар робіт, завантаження техніки, логістика «поле–елеватор–клієнт»); людський капітал (кваліфікація механізаторів/агрономів/зоотехніків, стандарти операцій, культура безпеки); матеріально-технічний (вік і готовність машинно-тракторного парку, елеваторів/сховищ, енергонезалежність); фінансово-ринковий (доступ до обігових коштів, контрахтування і ціни, страхування ризиків, маржинальність каналів); інформаційний (точність і швидкість даних, карти дій); природно-кліматичний/ризиковий (опади, температура, ґрунти, війна/логістичні шоки, енерговідключення); інституційний (стандарти якості, сертифікації, регуляції, доступ до ринків і коридорів експорту) [48, с. 99].

Отже, продуктивність — це не лише «врожайність» чи «випуск», а узгоджена дія технологій, людей, капіталу, логістики та даних. Стійке підвищення досягається тоді, коли підприємство одночасно інвестує у техніку та післязбиральну інфраструктуру, забезпечує обігові кошти, впроваджує інформаційні дані, диверсифікує канали збуту та працює за стандартами якості [40]. Саме така системність перетворює ресурси на конкурентну перевагу та антикризову стійкість.

Економічна ефективність – це стан, за якого товари й виробничі ресурси (земля, праця, капітал, технології) розміщені так, щоб забезпечити

найвищу корисність і вартість для суспільства/підприємства, а втрати та марнотратство зведені до мінімуму [44, с. 19]. В таблиці 2.5 представлено динаміку показників економічної ефективності ТОВ «Авангард».

Таблиця 2.5

## Основні показники ефективності ТОВ «Авангард» в динаміці

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024 р. від 2022 р.	Темп приросту у %, 2024 р. від 2022
Припадає на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:					
основних виробничих засобів	1086,4	1592,8	1992,8	906,7	83,46
оборотних активів	2715,4	2825,5	1630,2	-1085,3	-39,98
виробничих витрат	1718,7	1018,7	1817,5	98,8	5,76
Вироблено валової продукції в розрахунку на:					
1 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	21,53	19,02	19,58	-2,1	-9,09
1 грн. вартості основних засобів, грн.	1,97	1,18	0,99	-1,2	-50,46
одного працюючого, тис. грн.	1039,4	991,7	1084,3	44,9	4,32
Отримано на 100 га сільськогосподарських угідь:					
валової продукції	2152,1	1901,3	1956,6	-195,5	-9,09
валового доходу	2995,6	1813,4	1826,3	-1169,4	-39,05
прибутку	1276,8	794,6	8,7	-1268,3	-99,32
Рівень рентабельності, %	74,31	78,03	0,47	-73,7	x

За наведеними в таблиці даними можна сформулювати висновки. Капіталомісткість різко зросла, віддача капіталу — впала. Основні виробничі засоби на 100 га збільшилися на +83,5% (з 1086,4 до 1992,8 тис. грн.), тоді як

фондовіддача знизилась удвічі (1,97 → 0,99 грн./грн.; –50,5%). Тобто активи нарощено, але вони працюють істотно менш ефективно. Оборотні активи на 100 га скоротилися на –40% (2715,4 → 1630,2 тис. грн.).

Виробнича інтенсивність по землі не відновилась. Валовий випуск на 1 га знизився на –9,1% (21,53 → 19,58 тис. грн.). У 2024 р. є лише незначний відсоток до 2023 р., але до рівня 2022 р. господарство не повернулося.

Виробничі витрати на 100 га збільшилися на 5,8%, тоді як валовий дохід зменшився на –39,1%, а прибуток різко знизився на –99,3% (1276,8 → 8,7 тис. грн.), що стало причиною різкого зниження рентабельності з 74,3%/78,0% до 0,47% у 2024 р.

Отже, ТОВ «Авангард» увійшло в структурний дисбаланс капіталу, а саме значне нарощення основних засобів при недостатній кількості оборотних і просіданні віддачі активів. У підсумку низький випуск на 1 грн. основних засобів, падіння валового доходу на 100 га та майже нульова рентабельність.

ТОВ «Авангард» демонструє стабільні результати діяльності, незважаючи на складні умови господарювання. Основні економічні показники свідчать про зростання врожайності, підвищення ефективності використання земельних ресурсів і прибутковості реалізації продукції. Частка реалізованої продукції рослинництва становить до 80 % у структурі виручки, що зумовлено високим попитом на зернові та олійні культури.

Підприємство має класичну лінійно-функціональну структуру управління, яка включає:

- директора (керівника підприємства);
- головного агронома;
- головного ветеринара;
- бухгалтера;
- керівників виробничих підрозділів (бригад, ферм тощо).

Управління господарською діяльністю здійснюється на основі планово-економічних показників, що охоплюють виробничу програму, собівартість, обсяги продажів і прибутковість. Дуже мало несільських підприємств стикаються з постійними змінами та варіаціями, з якими стикається сільський бізнес [33, с. 71]. Вплив клімату означає, що сільський менеджер повинен постійно враховувати, оцінювати, аналізувати (і переоцінювати), часто щодня або навіть щогодини, численні зміни та типи інформації, які можуть вплинути на успіх сільського бізнесу [48, с. 97].

Важливо наголосити, що в умовах воєнного стану, інфляційного тиску та зростання цін на енергоносії підприємство зіштовхується з низкою проблем: дефіцитом пального, підвищенням собівартості продукції, порушенням логістичних ланцюгів. У зв'язку з цим ТОВ «Авангард» орієнтується на оптимізацію виробничих витрат, запровадження енергозберігаючих технологій і пошук нових каналів збуту, зокрема через цифрові платформи та маркетингові інструменти.

## **2.2. Аналіз основних факторів впливу на формування маркетингової стратегії ТОВ «Авангард»**

Сільськогосподарська продукція є критично важливою основою економічної діяльності в сільських регіонах, сприяючи продовольчій безпеці, зайнятості та генеруванню доходів. У світовому масштабі сільськогосподарський сектор забезпечує приблизно 26% світової робочої сили, що робить його важливою опорою засобів до існування сільських районів. Такі культури, як рис, кукурудза та пшениця, є основними продуктами, що забезпечують мільйони домогосподарств, тоді як товарні культури, такі як соняшник, соя, значно сприяють розвитку сільської економіки через торгівлю та експортні доходи [31, с. 33].

Різноманітність сільськогосподарської продукції забезпечує функціонування як місцевих продовольчих систем, так і глобальних ланцюгів створення вартості [43, с. 4].

Маркетингова стратегія аграрного підприємства формується під впливом багатокомпонентної системи факторів і виступає результатом поєднання зовнішніх викликів та внутрішнього потенціалу. Її ефективність визначається здатністю підприємства адаптуватися до динамічних умов ринку, забезпечуючи при цьому стабільність виробництва, конкурентоспроможність продукції та сталий розвиток бізнесу [7].

Важливою передумовою є ретельне дослідження ринкового середовища, зокрема:

- визначення вимог і очікувань цільових сегментів споживачів;
- аналіз економічної кон'юнктури та тенденцій галузевого розвитку;
- дослідження системи товароруку, форм і методів реалізації, що застосовуються у торговій практиці;
- вивчення соціально-психологічних характеристик покупців окремих видів продукції.

Формування ефективної маркетингової стратегії аграрного підприємства є складним багатофакторним процесом, який потребує системного аналізу як внутрішнього потенціалу підприємства, так і зовнішнього середовища його функціонування. Маркетингова стратегія не може бути універсальною чи статичною – вона формується під впливом комплексу економічних, соціальних, технологічних, екологічних та політичних чинників, які постійно змінюються [2, с. 75].

Загалом на формування маркетингової стратегії впливають такі основні групи факторів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Фактори впливу на формування маркетингової стратегії для  
ТОВ «Авангард»

Групи факторів	Характеристика
1. Економічні фактори	рівень інфляції, валютна стабільність, динаміка цін на енергоресурси, доступність кредитних ресурсів, купівельна спроможність споживачів, тенденції розвитку аграрного ринку. Для ТОВ «Авангард» ці чинники визначають можливості ціноутворення, обсяги реалізації та стратегічний вибір ринків збуту.
2. Виробничо-ресурсні фактори	обсяг і структура земельного фонду, рівень механізації, технологічна база, ефективність використання ресурсів. Вони формують основу для визначення товарної політики, вибору асортименту, сезонності виробництва та обсягів пропозиції.
3. Ринкові та конкурентні фактори	структура галузевого ринку, поведінка конкурентів, насиченість ринку, бар'єри входу та виходу, рівень диференціації продукції. Для підприємства це визначає стратегічні напрями позиціонування, способи просування продукції та цінову політику.
4. Соціально-поведінкові фактори	зміни у споживчих уподобаннях, зростання вимог до якості, екологічності й безпечності продукції, розвиток культури споживання органічних продуктів. Ці чинники формують основу для розробки брендингових стратегій і комунікацій із цільовою аудиторією.
5. Технологічні фактори	впровадження інновацій у виробництві, розвиток цифрових технологій у маркетингу, автоматизація управління збутом, використання CRM- і MIS-систем. Саме технологічний розвиток визначає рівень аналітичності та гнучкості маркетингової діяльності.
6. Політико-правові фактори	державна аграрна політика, система податкових пільг і дотацій, законодавчі обмеження експорту, воєнний стан, митне регулювання. Ці умови безпосередньо впливають на стабільність господарської діяльності підприємства й визначають напрям його стратегічних рішень.
7. Екологічні фактори	природно-кліматичні умови, стан ґрунтів, рівень екологічних ризиків, вимоги до екологічного маркування продукції. У контексті сталого розвитку вони набувають все більшого значення при формуванні товарної та комунікаційної стратегій.

Формування маркетингової стратегії ТОВ «Авангард» відбувається шляхом узгодження впливу цих факторів із внутрішніми ресурсними можливостями підприємства. Ключовим завданням є досягнення оптимального балансу між ринковими вимогами та потенціалом господарства — матеріально-технічним, фінансовим, кадровим та інформаційним.

Конкретизацію факторів впливу для ТОВ «Авангард», ми представили в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

## Хронологія основних етапів еволюції маркетингових інструментів

Група факторів	Конкретні фактори впливу	Характер впливу на маркетингову стратегію
Економічні	Рівень інфляції, динаміка валютного курсу, платоспроможність споживачів, ціни на енергоресурси, податкова політика	Визначають можливості ціноутворення, обсяги реалізації, структуру попиту, формування цінової та збутової політики
Виробничо-ресурсні	Обсяги земельних ресурсів, технічне оснащення, кадровий потенціал, рівень механізації, собівартість продукції	Впливають на вибір асортименту, формування товарної політики, масштаби виробництва та ефективність використання ресурсів
Ринкові та конкурентні	Кількість і потужність конкурентів, бар'єри входу на ринок, структура попиту, рівень насиченості ринку	Визначають позиціонування підприємства, напрями просування, інтенсивність комунікацій та рівень ринкової активності
Соціально-поведінкові	Зміна споживчих переваг, зростання вимог до якості, безпечності та екологічності продукції	Зумовлюють формування бренду, адаптацію комунікаційної стратегії, орієнтацію на споживача
Технологічні	Рівень цифровізації маркетингових процесів, впровадження CRM/MIS, автоматизація виробництва, інноваційні технології	Підвищують точність аналітики, ефективність маркетингового управління, швидкість прийняття рішень
Політико-правові	Законодавчі акти, державна підтримка аграрного сектору, митна та податкова політика, воєнний стан	Визначають стабільність середовища функціонування, напрями експорту, рівень державного регулювання цін
Екологічні	Природно-кліматичні умови, стан ґрунтів, екологічна політика держави, вимоги до сертифікації	Впливають на формування екологічного бренду, стратегії позиціонування продукції, а також на сезонність і витрати виробництва
Організаційно-управлінські (внутрішні)	Ефективність менеджменту, структура управління, система мотивації, корпоративна культура, стиль керівництва	Визначають рівень узгодженості стратегічних рішень, якість комунікацій між підрозділами, швидкість реалізації стратегічних планів
Фінансові (внутрішні)	Обсяг власних і залучених коштів, доступність кредитів, інвестиційна привабливість	Визначають масштаб і темпи реалізації маркетингових заходів, можливості для інновацій і розвитку збутової інфраструктури

Зазначенні у таблиці 2.7 фактори демонструють, що формування маркетингової стратегії аграрного підприємства залежить від поєднання зовнішніх і внутрішніх умов його діяльності.

Саме PEST- аналіз зовнішніх факторів ми представили в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

## PEST- аналіз ТОВ «Авангард»

Фактор	Характеристика впливу	Оцінка впливу на підприємство
Політичні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>Воєнний стан і загальна політична нестабільність в Україні створюють ризики для логістики, постачання й експорту аграрної продукції.</li> <li>Державна підтримка аграрного сектору через програми компенсацій, грантів і пільгового кредитування стимулює розвиток виробництва.</li> <li>Гармонізація законодавства з нормами ЄС відкриває нові можливості для експорту продукції.</li> <li>Високий рівень бюрократії та нестабільність податкової політики ускладнюють довгострокове планування</li> </ul>	Двоякий вплив: підтримка з боку держави частково компенсує політичні ризики, але воєнні дії залишаються визначальним дестабілізуючим фактором.
Економічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>Інфляційні процеси та зростання цін на енергоносії збільшують собівартість продукції.</li> <li>Коливання валютного курсу впливає на ціни імпортованих ресурсів і прибутковість експорту.</li> <li>Скорочення купівельної спроможності населення обмежує внутрішній попит.</li> <li>Зростає роль державних і міжнародних програм фінансування агросектору</li> </ul>	Негативний із потенціалом стабілізації: інфляція та нестабільність ринку є ризиками, проте існують можливості через фінансову підтримку та експорт
Соціальні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>Зміна споживчих переваг — зростає попит на екологічно чисті, органічні продукти.</li> <li>Міграційні процеси знижують трудові ресурси в сільській місцевості.</li> <li>Підвищується значення корпоративної соціальної відповідальності підприємств агросектору.</li> <li>Зростає роль локальних виробників у забезпеченні продовольчої безпеки країни</li> </ul>	Помірно позитивний: соціальні тенденції стимулюють розвиток бренду та орієнтацію на якість, але кадровий дефіцит залишається проблемою.
Соціальні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>Активний розвиток цифрових технологій у маркетингу (CRM, MIS, аналітичні платформи).</li> <li>Впровадження сучасної техніки, систем точного землеробства, GPS-моніторингу.</li> <li>Доступ до технологій обмежується високою вартістю інноваційного обладнання.</li> <li>Зростає роль онлайн-комунікацій і digital-просування у збутовій діяльності</li> </ul>	Переважно позитивний: високий потенціал інноваційного розвитку, але реалізація потребує фінансових інвестицій

Зовнішні фактори (економічні, ринкові, соціальні, політичні) формують можливості та обмеження підприємства у ринковому середовищі, тоді як внутрішні (ресурсні, фінансові, управлінські) визначають реальний потенціал реалізації стратегічних цілей [25, с. 137].

Результати PEST-аналізу свідчать, що діяльність ТОВ «Авангард» формується під впливом складного поєднання політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників. Найбільший ризик становлять політична нестабільність, воєнні дії та інфляційні процеси, які створюють непередбачуваність ринкового середовища. Водночас соціальні та технологічні тенденції відкривають перспективи розвитку, пов'язані з екологічним виробництвом, цифровізацією маркетингу та автоматизацією управління.

Зовнішні фактори (політичні, правові, екологічні) формують стратегічне середовище функціонування підприємства, впливаючи на стабільність збутових каналів, державну підтримку та експортні можливості. У сучасних умовах воєнного стану їхній вплив набуває особливої ваги, оскільки визначає не лише напрями, а й темпи реалізації маркетингових стратегій [31, с. 32].

Отже, ефективність маркетингової стратегії ТОВ «Авангард» залежить від здатності підприємства інтегрувати вплив зовнішніх факторів із власними ресурсними можливостями. Вона має будуватися на принципах адаптивності, аналітичності, цифрової інтеграції та клієнтоорієнтованості. Лише за умов постійного моніторингу ринку, оцінки ризиків і гнучкого управління маркетинговими інструментами підприємство зможе забезпечити стабільний розвиток, ефективну ринкову позицію та довгострокову конкурентоспроможність у мінливому аграрному середовищі України.

Для ефективного розвитку підприємства доцільно поглибити використання результатів макросередовищного аналізу при формуванні

стратегічного портфеля маркетингових інструментів, зокрема, адаптувати комунікаційні й збутові стратегії до умов воєнного часу, активно впроваджувати цифрові рішення та зміцнювати партнерські зв'язки на локальному рівні [34].

Таблиця 2.9

## SWOT-аналіз ТОВ «Авангард»

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стабільна спеціалізація у вирощуванні зернових і технічних культур.</li> <li>• Досвід роботи на ринку та налагоджені зв'язки з постійними партнерами.</li> <li>• Наявність власних складських і виробничих приміщень.</li> <li>• Відповідальний підхід до якості продукції, сертифікація за аграрними стандартами.</li> <li>• Гнучкість у прийнятті управлінських рішень завдяки малій кількості управлінських ланок.</li> <li>• Висока репутація серед місцевих покупців і контрагентів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обмежені фінансові ресурси, що стримують інвестиції у маркетинг та інновації.</li> <li>• Відсутність чітко структурованої маркетингової служби.</li> <li>• Недостатній рівень цифровізації управління та аналітики ринку.</li> <li>• Відсутність сформованого бренду підприємства.</li> <li>• Низький рівень маркетингових компетенцій персоналу.</li> <li>• Залежність від сезонності виробництва та погодних умов.</li> </ul>
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвиток внутрішнього ринку органічної та екологічно чистої продукції.</li> <li>• Можливість участі у державних і міжнародних програмах підтримки агровиробників.</li> <li>• Використання цифрових технологій у маркетингу, CRM- та MIS-систем.</li> <li>• Диверсифікація збутових каналів через онлайн-платформи та партнерські мережі.</li> <li>• Вихід на нові регіональні ринки та розширення асортименту продукції.</li> <li>• Підвищення попиту на українську аграрну продукцію в країнах ЄС.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Політична нестабільність і воєнні ризики, що впливають на логістику та експорт.</li> <li>• Інфляція та підвищення вартості енергоресурсів і матеріально-технічних ресурсів.</li> <li>• Посилення конкуренції з боку великих агрохолдингів.</li> <li>• Коливання валютного курсу, що впливає на цінову політику.</li> <li>• Зміни у законодавстві та податковому регулюванні.</li> <li>• Скорочення трудових ресурсів у сільській місцевості.</li> </ul>

SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «Авангард» має значний потенціал для стратегічного розвитку, проте його реалізація стримується низкою внутрішніх обмежень та зовнішніх ризиків.

Основними сильними сторонами підприємства є наявність досвіду, виробничих потужностей, налагоджених партнерських зв'язків і позитивної

репутації. Ці переваги можуть стати базою для формування диференційованої маркетингової стратегії, орієнтованої на якість, надійність і локальний бренд.

Водночас слабкі сторони — насамперед нестача фінансування, відсутність маркетингової інфраструктури та низький рівень цифровізації — обмежують конкурентоспроможність підприємства в умовах ринкової турбулентності. Їх подолання потребує впровадження сучасних маркетингових технологій, створення власного бренду, підвищення кваліфікації кадрів і розвитку стратегічного управління.

Найбільш значущими можливостями для підприємства є розширення збутових каналів, інтеграція в цифровий простір, участь у державних програмах підтримки аграрного бізнесу та розвиток бренду екологічно безпечної продукції.

Серед загроз домінують політичні та економічні ризики, пов'язані з воєнними діями, зростанням витрат і конкуренцією з великими гравцями ринку.

Виробничо-ресурсний потенціал, кадрова компетентність та рівень цифровізації маркетингових процесів виступають ключовими внутрішніми чинниками, що визначають реальні можливості підприємства щодо впровадження інноваційних стратегій. Натомість соціально-поведінкові фактори, пов'язані зі зміною споживчих уподобань, зумовлюють необхідність розвитку бренду, підвищення якості продукції та орієнтації на потреби кінцевого споживача [41, с. 178].

Отже, стратегічний курс розвитку ТОВ «Авангард» має бути спрямований на використання внутрішніх сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей, водночас мінімізуючи ризики через диверсифікацію, цифровізацію маркетингових процесів та підвищення інституційної гнучкості підприємства.

## Матриця SWOT - стратегій ТОВ «Авангард»

Тип стратегій	Комбінація факторів	Стратегічні орієнтири та можливі заходи
SO-стратегії (Strengths + Opportunities) – використання сильних сторін для реалізації ринкових можливостей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Досвід виробництва та налагоджені партнерські зв'язки + зростання попиту на екологічну продукцію.</li> <li>• Власна виробнича база + можливість участі у держпрограмах підтримки.</li> <li>• Висока репутація + вихід на нові ринки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розвиток бренду підприємства як виробника якісної екопродукції.</li> <li>– Участь у державних і міжнародних програмах фінансування агросектору.</li> <li>– Розширення асортименту та географії збуту.</li> <li>– Використання digital-маркетингу для просування продукції на внутрішніх і зовнішніх ринках.</li> </ul>
WO-стратегії (Weaknesses + Opportunities) – подолання слабких сторін через використання зовнішніх можливостей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостатня цифровізація + розвиток технологій CRM/MIS.</li> <li>• Відсутність маркетингової служби + підтримка проєктів розвитку малого агробізнесу.</li> <li>• Низька впізнаваність бренду + розвиток внутрішнього ринку органічної продукції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Створення відділу маркетингу або введення посади маркетолога-аналітика.</li> <li>– Впровадження CRM-системи для управління клієнтськими відносинами.</li> <li>– Реєстрація власного торгового знаку та формування унікальної айденітики бренду.</li> <li>– Залучення грантових коштів на цифровізацію та аналітичні системи.</li> </ul>
ST-стратегії (Strengths + Threats) – використання сильних сторін для протидії зовнішнім загрозам	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гнучка управлінська структура + нестабільність ринку.</li> <li>• Якісна продукція + зростання конкуренції з агрохолдингами.</li> <li>• Досвід і партнерські відносини + інфляційні ризики.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оптимізація витрат та підвищення операційної ефективності.</li> <li>– Розробка адаптивної цінової політики з урахуванням ринкової кон'юнктури.</li> <li>– Використання коротких логістичних ланцюгів для зменшення витрат.</li> <li>– Укладання довгострокових контрактів із партнерами для стабільності поставок.</li> </ul>
WT-стратегії (Weaknesses + Threats) – мінімізація слабких сторін та уникнення загроз	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність фінансів + воєнні ризики.</li> <li>• Нестача кадрів + скорочення трудових ресурсів.</li> <li>• Відсутність аналітичної бази + інфляційна нестабільність.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Пошук стратегічних партнерів і кооперація з іншими агровиробниками.</li> <li>– Аутсорсинг маркетингових функцій (консалтинг, digital-просування).</li> <li>– Залучення молодих спеціалістів через стажування та співпрацю з аграрними ВНЗ.</li> <li>– Використання сценарного планування та страхування ризиків.</li> </ul>

Сформована матриця SWOT-стратегій (табл. 2.9) демонструє, що ТОВ «Авангард» може забезпечити стійке зростання, поєднуючи свої сильні сторони з ринковими можливостями та водночас мінімізуючи вплив зовнішніх загроз.

Основними стратегічними пріоритетами мають стати:

- диференціація продукції та розвиток власного бренду,
- цифровізація маркетингових процесів і впровадження CRM/MIS-систем,
- розширення партнерських мереж і каналів збуту,
- підвищення професійної компетентності персоналу у сфері маркетингу.

Реалізація цих напрямів дозволить підприємству перейти від тактичного управління до системного стратегічного планування, зміцнити конкурентні позиції на регіональному ринку та забезпечити довгострокову економічну стійкість у складних умовах аграрного середовища України.

### **2.3. Оцінювання ефективності функціонування маркетингу на підприємстві**

Організація маркетингової діяльності є ключовим чинником раціонального управління виробничо-збутовими процесами аграрних підприємств і формування ефективних ринкових відносин у сільському господарстві. Вона сприяє узгодженню інтересів виробника і споживача, підвищенню результативності діяльності підприємства та формуванню конкурентних переваг на ринку. Одним із основних завдань сучасного маркетингу в аграрній сфері є орієнтація виробництва продукції рослинництва і тваринництва на реальний попит споживачів, що виступає

однією з головних умов сталого розвитку вітчизняного агропромислового комплексу [24, с. 112].

Ефективно організована маркетингова система забезпечує раціональний розподіл ресурсів, оптимізацію обсягів виробництва, підвищення ефективності збуту та швидке реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Її впровадження дозволяє узгоджувати виробничі рішення з потребами ринку, що, у свою чергу, знижує ризики перевиробництва, зменшує втрати від нереалізованої продукції та сприяє стабілізації доходів підприємства [27, с. 135].

Головною метою організації маркетингової діяльності ТОВ «Авангард» є підвищення конкурентоспроможності його сільськогосподарської продукції шляхом зростання ефективності виробництва, раціонального використання наявних ресурсів і зниження собівартості продукції. Для цього підприємство має орієнтуватися на впровадження сучасних принципів стратегічного маркетингового управління, які передбачають системне вивчення попиту, поведінки споживачів і тенденцій розвитку ринку.

Маркетингова діяльність аграрного підприємства повинна бути спрямована на:

- систематичний моніторинг потреб ринку, купівельної спроможності та динаміки попиту на окремі види сільськогосподарської продукції;
- вивчення конкурентного середовища, аналіз переваг і недоліків основних конкурентів;
- прогнозування обсягів виробництва та реалізації продукції на основі маркетингових досліджень;
- формування ефективної цінової, товарної, збутової та комунікаційної політики;
- налагодження зворотного зв'язку зі споживачами з метою вдосконалення якості продукції та сервісу.

Реалізація таких заходів забезпечує не лише зростання прибутковості підприємства, а й підвищення рівня ринкової гнучкості та адаптивності до коливань попиту.

Особливого значення набуває оцінка ефективності маркетингової діяльності (рис. 2.1), яка в аграрних підприємствах може здійснюватися за такими показниками, як рівень реалізації продукції, темпи зростання прибутку, обсяг продажів у розрізі сегментів ринку, коефіцієнт використання маркетингових витрат тощо.



Рис. 2.1. Параметри оцінювання ефективності організації маркетингу

Отже, організація маркетингу на підприємствах аграрного сектора виступає основою для забезпечення збалансованого розвитку виробництва, підвищення його економічної ефективності, формування стабільного попиту на продукцію та досягнення сталого комерційного успіху [18, с. 230].

Для ТОВ «Авангард» це означає перехід від епізодичних маркетингових дій до системного управління маркетингом (рис. 2.2), яке інтегрує планування, аналітику, комунікації та збутову діяльність в єдину стратегічну систему управління розвитком підприємства.



Рис. 2.2. Організаційна структура маркетингової діяльності

Оцінювання ефективності організації маркетингу є важливою складовою стратегічного управління підприємством, адже саме воно дозволяє визначити, наскільки результативно маркетингова діяльність сприяє досягненню цілей підприємства, зростанню його прибутковості та конкурентоспроможності [22, с. 227]. Для аграрних підприємств, зокрема ТОВ «Авангард», це питання має особливе значення, оскільки ефективний маркетинг забезпечує збалансування між обсягами виробництва, попитом ринку та можливостями збуту продукції рослинництва і тваринництва.

Ефективність організації маркетингу доцільно оцінювати за системою кількісних і якісних параметрів (табл. 2.10), які відображають рівень результативності маркетингових рішень, досягнення стратегічних цілей, використання ресурсів і ступінь задоволення потреб споживачів.

Таблиця 2.10

## Параметри оцінювання маркетингової діяльності ТОВ «Авангард»

Параметри	Характеристика
1. Економічні параметри ефективності маркетингу	<p>Рентабельність маркетингової діяльності (R) — співвідношення прибутку, отриманого внаслідок маркетингових заходів, до витрат на їх реалізацію.</p> <p>Коефіцієнт ефективності маркетингових витрат — показує, який обсяг прибутку або виручки забезпечується кожною гривнею, вкладеною в маркетинг.</p> <p>Темпи зростання обсягів реалізації продукції (T) — демонструють результативність маркетингових дій щодо стимулювання збуту.</p> <p>Частка ринку підприємства (S) — оцінює позиції підприємства серед конкурентів у конкретному товарному сегменті.</p> <p>Зміна прибутковості від реалізації — показує, наскільки маркетингові стратегії вплинули на підвищення маржинального доходу підприємства.</p>
2. Організаційно-управлінські параметри	<p>Наявність маркетингової служби або спеціалізованих підрозділів;</p> <p>Ступінь інтеграції маркетингової функції у загальну систему управління підприємством;</p> <p>Рівень автоматизації маркетингових процесів (використання CRM-систем, аналітичних платформ, інформаційних систем);</p> <p>Оперативність прийняття маркетингових рішень — швидкість реагування на зміни попиту, ціни, ринкової ситуації;</p> <p>Ефективність комунікацій між відділами виробництва, збуту, фінансів і маркетингу.</p>
3. Соціально-психологічні параметри	<p>Рівень задоволеності клієнтів (за результатами опитувань, повторних покупок, лояльності);</p> <p>Імідж підприємства на ринку — оцінюється через сприйняття бренду, відгуки споживачів, наявність позитивних асоціацій;</p> <p>Коефіцієнт утримання клієнтів (customer retention rate);</p> <p>Ефективність комунікаційних каналів — рівень охоплення аудиторії, частота звернень, залучення через рекламу чи соціальні мережі.</p>
4. Аналітико-інформаційні параметри	<p>Повнота та актуальність маркетингової інформаційної бази;</p> <p>Регулярність проведення маркетингових досліджень;</p> <p>Точність прогнозування попиту і збуту;</p> <p>Рівень використання цифрових технологій аналітики (Big Data, BI-системи);</p> <p>Наявність системи ключових показників ефективності (KPI) для маркетингового персоналу.</p>
5. Інтегральна оцінка ефективності	може визначатися як зважена сума стандартизованих коефіцієнтів за окремими групами параметрів.

Представлені групи показників характеризують: фінансові результати маркетингової діяльності підприємства та її вплив на загальну ефективність господарювання; рівень організації маркетингової діяльності, узгодженість управлінських процесів і якість внутрішньої координації; соціальні аспекти маркетингу відображають рівень задоволеності споживачів і партнерів підприємства, що є важливим індикатором довгострокового успіху; якість аналітичної роботи та рівень використання маркетингової інформації; узагальнення результатів оцінювання.

Такий підхід дозволяє здійснювати комплексну оцінку ефективності маркетингової діяльності, порівнювати результати в динаміці, а також визначати напрями для подальшого вдосконалення системи маркетингу.

Отже, система параметрів оцінювання ефективності організації маркетингу повинна бути комплексною, відображати як фінансово-економічні результати, так і організаційні, соціальні та інформаційно-аналітичні аспекти діяльності. Для ТОВ «Авангард» це дозволить забезпечити об'єктивний контроль результатів маркетингових стратегій, своєчасне коригування управлінських рішень і підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства.

Варто відзначити, що в умовах турбулентного ринкового середовища особливого значення набуває адаптивність і гнучкість маркетингової стратегії, яка дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища [39, с. 83]. Для ТОВ «Авангард» це означає необхідність постійного моніторингу ринку, застосування аналітичних інструментів для прогнозування попиту, формування цифрового комунікаційного простору та розвитку партнерських відносин.

Ефективний сільськогосподарський маркетинг є ключовим у трансформації сільської економіки, забезпечуючи фермерам справедливі ціни та зменшуючи післязбиральні втрати [58].

Системи маркетингу сприяють переміщенню сільськогосподарської продукції від виробників до споживачів, включаючи такі процеси, як сортування, упаковка та розподіл. Згідно з дослідженнями, ефективний маркетинг може збільшити доходи фермерських господарств до 30%, дозволяючи дрібним фермерам реінвестувати в продуктивність сільського господарства та добробут домогосподарств [44, с. 19]. Прозорі та конкурентні маркетингові платформи надають фермерам інформацію про ціни, попит та споживчі вподобання в режимі реального часу. Прямі ринкові зв'язки зменшують залежність від посередників, які часто експлуатують виробників, сплачуючи ціни нижче ринкових [40].

Крім того, структуровані системи маркетингу мінімізують збитки; дослідження показують, що до 40% швидкопсувної продукції щорічно втрачається через неадекватні ринкові канали та холодильні камери. Підвищення ефективності маркетингу безпосередньо сприяє зменшенню бідності в сільській місцевості та покращенню сталого життя [29, с. 133].

Торгівельно-збутова діяльність ТОВ «Авангард» здійснюється (рис. 2.3) як:

- Пряма реалізація продукції торговим компаніям, елеваторам і на внутрішньому ринку.
- Участь у державних програмах підтримки сільського господарства.

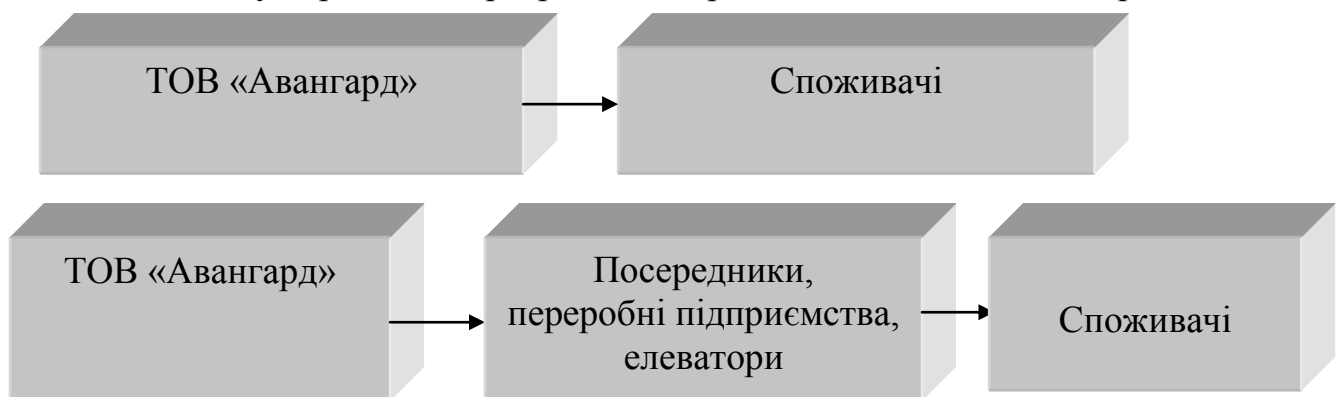


Рис. 2.3. Торгівельно-збутова діяльність ТОВ «Авангард»

На жаль, підтримка сільськогосподарських виробників в Україні, виміряна оцінкою підтримки виробників (PSE), є низькою порівняно з іншими країнами. PSE була нестабільною протягом останніх трьох десятиліть, головним чином через коливання підтримки ринкових цін (MPS).

Сільськогосподарські ринки дуже чутливі до коливань цін, спричинених змінами в попиті та пропозиції, а також зовнішніми факторами, такими як погодні збої або торговельна політика [33, с. 129].

Прикладом може слугувати, волатильність цін на основні культури, такі як пшениця та рис, може зробити дрібних фермерів вразливими до шоків доходів, оскільки їм часто не вистачає ресурсів, щоб витримати періоди низьких цін. Доступ до ринку є ще однією значною перешкодою для сільських фермерів, особливо тих, хто живе у віддалених районах. Високі транспортні витрати та неадекватна інфраструктура обмежують їхню здатність досягати прибуткових міських або міжнародних ринків. Дані показують, що лише 30% дрібних фермерів мають доступ до організованих ринків, причому більшість залежить від місцевих посередників, які часто пропонують низьку прибутковість. Подолання цих перешкод має вирішальне значення для стабілізації доходів та підвищення стійкості сільської економіки [36, с. 130].

Інфраструктура сільськогосподарського маркетингу, така як склади, транспортні мережі та оптові ринки, відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективного потоку товарів. Незважаючи на свою важливість, сільські регіони часто стикаються зі значним дефіцитом інфраструктури, що перешкоджає ефективності маркетингу та збільшує втрати після збору врожаю. Дослідження показують, що лише недостатня інфраструктура зберігання призводить до втрат до 20% зернових культур. Системи підтримки, включаючи фінансові послуги, ринкову розвідку та навчання фермерів, також обмежені в багатьох сільських районах [32, с. 34]. В таблиці

2.11 ми визначили основні проблеми при організації маркетингової діяльності в ТОВ «Авангард» та напрями їх вирішення.

Таблиця 2.11

Основні проблеми та напрями їх вирішення у сфері маркетингової діяльності ТОВ «Авангард»

Проблема	Суть проблеми/наслідки	Напрями вирішення
Відсутність системного маркетингового планування	Маркетингові заходи проводяться епізодично, без аналізу ринку та прогнозування попиту; низька узгодженість маркетингових і виробничих рішень	Розроблення стратегічного маркетингового плану; впровадження системи регулярного аналізу ринку та попиту; формування довгострокових маркетингових цілей
Недостатній рівень маркетингової аналітики	Відсутність системного збору та аналізу даних про споживачів, конкурентів і тенденції ринку	Створення маркетингової інформаційної системи (МІС); використання цифрових аналітичних інструментів (Google Analytics, Power BI, CRM)
Слабкий розвиток збутової та комунікаційної політики	Реалізація продукції переважно через посередників; низька впізнаваність бренду; обмежені канали просування	Створення власного сайту, онлайн-платформи та сторінок у соціальних мережах; розвиток прямих продажів; активізація PR і рекламних кампаній
Відсутність структурованої маркетингової служби	Маркетингові функції розподілені між різними підрозділами; відсутня координація дій і контроль виконання	Формування окремого відділу маркетингу або введення посади маркетолога-аналітика; визначення функціональних обов'язків і відповідальності
Низький рівень кадрового забезпечення у сфері маркетингу	Брак фахівців із сучасними знаннями цифрових технологій і стратегічного управління	Підвищення кваліфікації працівників; проведення тренінгів і семінарів; залучення молодих спеціалістів-маркетологів
Обмежені фінансові ресурси для реалізації маркетингових програм	Недостатність коштів на рекламу, маркетингові дослідження та участь у виставках; маркетинг фінансується за залишковим принципом	Оптимізація витрат, пошук партнерських програм, участь у державних і грантових ініціативах для аграріїв; застосування малобюджетних цифрових інструментів
Відсутність системного підходу до роботи з клієнтами	Немає CRM-бази даних, зворотного зв'язку зі споживачами; втрачаються повторні клієнти	Упровадження CRM-системи для обліку контактів і комунікацій; проведення опитувань, розроблення програм лояльності
Недостатня орієнтація на споживача	Продукція орієнтована переважно на посередників, а не на кінцевого споживача; слабка адаптація під запити ринку	Дослідження споживчих переваг; сегментація ринку; позиціонування продукції як якісної, екологічно чистої, фермерської

Відсутність інтегрованої маркетингової інформаційної системи	Дані про продажі, клієнтів і ринок зберігаються у різних форматах; ускладнено аналітику й прогнозування	Розроблення єдиної інформаційної бази маркетингу; інтеграція даних між бухгалтерією, збутом і маркетингом; автоматизація аналітичних процесів
Низький рівень інноваційності у маркетинговій діяльності	Відсутність інноваційних підходів у просуванні, комунікаціях і роботі зі споживачами	Використання інструментів digital-маркетингу, автоматизації, чат-ботів; упровадження інновацій у сфері агромаркетингу (AgroTech, e-commerce, GPS-моніторинг збуту)

Аналізуючи представлену інформацію в табл. 2.11 встановлено, що проблеми систематизовано за ключовими напрямками маркетингової діяльності (планування, аналітика, збут, управління, комунікації, фінанси, інновації). Для кожної проблеми визначено практичні напрями її вирішення, які можуть бути використані в межах розробки маркетингової стратегії ТОВ «Авангард». Реалізація запропонованих заходів сприятиме створенню цілісної маркетингової системи, підвищенню ефективності управління ресурсами та конкурентоспроможності підприємства на аграрному ринку.

Проведений аналіз показав, що організація маркетингової діяльності ТОВ «Авангард» перебуває на етапі становлення та потребує комплексного удосконалення. Виявлені проблеми мають системний характер і охоплюють усі основні складові маркетингового управління — від стратегічного планування до збуту, комунікацій, аналітики та кадрового забезпечення.

Найбільш суттєвими серед них є відсутність цілісної маркетингової стратегії, недостатній рівень аналітичної роботи, слабка цифровізація процесів та обмежене фінансування маркетингових заходів. Це призводить до зниження ефективності використання ринкових можливостей, нестабільності каналів збуту, слабкої диференціації продукції на ринку та обмеженої взаємодії з кінцевим споживачем [39, с. 82].

На наше переконання, ТОВ «Авангард» має потенціал для подальшого розвитку завдяки: модернізації технічної бази; розширенню асортименту продукції; впровадженню систем точного землеробства; підвищенню рівня

маркетингової активності; створенню інтегрованої маркетингової інформаційної системи для управління збутом і клієнтськими відносинами.

Запропоновані напрями вирішення — впровадження маркетингової інформаційної системи (МІС), створення структурного підрозділу маркетингу, розвиток цифрового маркетингу, підвищення кваліфікації персоналу та формування CRM-бази клієнтів — мають забезпечити перехід від фрагментарного до інтегрованого управління маркетинговою діяльністю [46, с. 180].

Реалізація цих заходів дозволить ТОВ «Авангард»:

- забезпечити системність планування маркетингових рішень;
- оптимізувати витрати на просування продукції;
- підвищити гнучкість та адаптивність до змін ринкового середовища;
- розширити канали збуту й зміцнити бренд підприємства;
- підвищити рівень лояльності споживачів і стабільність фінансових результатів.

Таким чином, подолання визначених проблем та впровадження запропонованих заходів сприятимуть формуванню ефективної системи управління маркетингом ТОВ «Авангард», орієнтованої на інноваційність, клієнтоцентричність та довгострокову конкурентоспроможність аграрного підприємства.

### **Висновки до другого розділу:**

У розділі проведено аналіз процесів виробництва, реалізації, ефективності ТОВ «Авангард», здійснено оцінка впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, із зазначенням проблем, факторів впливу, ефективності маркетингової діяльності, що дало підстави зробити висновки:

1. Товариство з обмеженою відповідальністю «Авангард» — аграрне підприємство, діяльність якого спрямована на виробництво, переробку та реалізацію сільськогосподарської продукції. Підприємство розташоване у

сільській місцевості, що характеризується сприятливими природно-кліматичними умовами для вирощування зернових та технічних культур. Основним видом діяльності є рослинництво, зокрема вирощування зернових культур (пшениці, ячменю, кукурудзи), соняшнику та ріпаку, а також тваринництво у вигляді вирощування великої рогатої худоби та свиней.

ТОВ «Авангард» використовує у своїй діяльності орендовані земельні ділянки загальною площею 2861 га. Домінує галузь рослинництва, де сукупна частка продукції рослинництва становить 69,3% (зернові та зернобобові — 23,87%, соняшник — 40,65%, інша рослинницька — 4,64%). Роль тваринництва зростає й наближається до чверті виручки. Сукупно 24,1%: приріст живої маси ВРХ і свиней — 12,28%, молоко — 10,57%, інша тваринницька — 1,37%.

2. Портфель підприємства все ще концентрований на соняшнику та зернових (65%), але тваринництво й послуги вже забезпечують 31% і працюють як стабілізатори. Для зниження ризиків доцільно: утримувати частку однієї культури < 35%, розвивати переробку/доробку для премій за якість, підтримувати диверсифікацію каналів збуту й контрагувати частину обсягу з індексаціями витрат. Отже, можна констатувати, що ТОВ «Авангард» переходить від концентрованої моделі (соняшник + зернові) до більш змішаної: з посиленням тваринництва та послуг.

3. ТОВ «Авангард» демонструє стабільні результати діяльності, незважаючи на складні умови господарювання. Основні економічні показники свідчать про зростання врожайності, підвищення ефективності використання земельних ресурсів і прибутковості реалізації продукції. Частка реалізованої продукції рослинництва становить до 80 % у структурі виручки, що зумовлено високим попитом на зернові та олійні культури. Однак, негативною тенденцією є різке зниження рівня рентабельності у 2024 році на 73,7 в. п. у порівнянні з 2022 роком. Ми пояснюємо це тим, що в умовах воєнного стану, інфляційного тиску та зростання цін на енергоносії

підприємство зіштовхується з низкою проблем: дефіцитом пального, підвищенням собівартості продукції, порушенням логістичних ланцюгів.

4. Проведений аналіз свідчить, що процес формування маркетингової стратегії аграрного підприємства є складною багатокомпонентною системою, на яку впливають численні зовнішні та внутрішні фактори. Їх поєднаний вплив визначає стратегічні можливості підприємства, характер його ринкової поведінки та рівень конкурентоспроможності.

5. Для ТОВ «Авангард» Синельниківського району Дніпропетровської області вирішальне значення мають економічні, ринкові, технологічні та фінансові фактори, оскільки вони безпосередньо впливають на формування цінової, збутової та комунікаційної політик. Зростання вартості енергоресурсів, інфляційні коливання та зміни у попиті змушують підприємство адаптуватися до нових ринкових умов і впроваджувати гнучкі моделі управління маркетингом.

SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «Авангард» має значний потенціал для стратегічного розвитку, проте його реалізація стримується низкою внутрішніх обмежень та зовнішніх ризиків. Основними сильними сторонами підприємства є наявність досвіду, виробничих потужностей, налагоджених партнерських зв'язків і позитивної репутації. Ці переваги можуть стати базою для формування диференційованої маркетингової стратегії, орієнтованої на якість, надійність і локальний бренд. Слабкі сторони — насамперед нестача фінансування, відсутність маркетингової інфраструктури та низький рівень цифровізації — обмежують конкурентоспроможність підприємства в умовах ринкової турбулентності.

ТОВ «Авангард» має потенціал для подальшого розвитку завдяки: модернізації технічної бази; розширенню асортименту продукції; впровадженню систем точного землеробства; підвищенню рівня маркетингової активності; створенню інтегрованої маркетингової інформаційної системи для управління збутом і клієнтськими відносинами.

### РОЗДІЛ 3

## ПРАКТИЧНІ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПОРТФЕЛЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ТОВ «АВАНГАРД»

### 3.1. Обґрунтування необхідності маркетингового інструментарію для ТОВ «Авангард»

Еволюція маркетингових інструментів має по-справжньому революційний характер, адже вона відображає не просто зміну засобів просування, а глибоку трансформацію самої концепції маркетингу — від традиційних методів впливу на споживача до побудови інтелектуальних систем управління взаємовідносинами з клієнтами [48, с. 100].

На початкових етапах розвитку маркетингу основними інструментами були друкована реклама, зовнішні носії, торгові виставки, плакати та пряма поштова розсилка, які забезпечували односторонню комунікацію між підприємством і споживачем [47, с. 168]. Згодом, у другій половині ХХ століття, на тлі розвитку масових медіа, сформувалася ера телевізійної та радіореклами, що дозволила підприємствам охоплювати ширшу аудиторію й формувати емоційний образ бренду.

Початок ХХІ століття став переломним — цифрова трансформація докорінно змінила підхід до маркетингу. Поява Інтернету, соціальних мереж, контент-маркетингу, SEO-оптимізації, електронної комерції та мобільних платформ дала змогу не лише комунікувати з клієнтами у режимі реального часу, а й отримувати зворотний зв'язок, персоналізувати пропозиції та прогнозувати поведінку споживачів [29, с. 130].

Сьогодні ж ми спостерігаємо новий етап — інтелектуалізацію маркетингових процесів. Завдяки впровадженню штучного інтелекту, машинного навчання, Big Data-аналітики, чат-ботів, автоматизованих CRM-

систем і маркетингових платформ, маркетинг перетворюється на високотехнологічну систему управління клієнтським досвідом. Алгоритми штучного інтелекту не лише аналізують великі масиви даних, а й прогнозують тренди, оптимізують бюджети, автоматично підбирають контент для різних сегментів аудиторії, забезпечуючи максимально точну персоналізацію комунікації [46, с. 177].

Еволюцію маркетингових інструментів зумовили такі чинники, які ми представили в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Ключові чинники, які обумовили еволюцію маркетингових інструментів

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

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

Ми деталізували в хронології основні етапи еволюції маркетингових

інструментів в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Хронологія основних етапів еволюції маркетингових інструментів

Етапи та зміст	Цілі	Основні інструменти
<p><b>Традиційний етап (початок ХХ ст. – 1980-ті роки)</b> домінування односторонньої комунікації; обмежений зворотний зв'язок; акцент на продукт</p>	<p>поінформувати споживача, створити впізнаваність товару</p>	<p>друкована реклама (газети, журнали, буклети); зовнішня реклама (плакати, білборди); радіо- та телереклама; виставки, ярмарки, спонсорство; пряма поштова розсилка</p>
<p><b>Етап інтегрованого маркетингу (1990-ті – початок 2000-х років)</b> перехід від масового до цільового маркетингу; поява перших інтегрованих комунікацій</p>	<p>встановлення довготривалих відносин із клієнтами, управління лояльністю</p>	<p>. сегментація та позиціонування бренду; телемаркетинг, прямий маркетинг; PR-кампанії та брендинг; CRM-системи першого покоління; перші веб-сайти компаній</p>
<p><b>Цифровий етап (2005–2015 роки)</b> залучення споживача через цифрові канали та формування спільнот бренду</p>	<p>активне впровадження інтернет-технологій; двостороння комунікація; персоналізація</p>	<p>інтернет-маркетинг (SEO, контекстна реклама, e-mail-маркетинг); соціальні мережі (SMM); контент-маркетинг, відео-маркетинг; аналітика трафіку й поведінки користувачів; мобільний маркетинг</p>
<p><b>Інтелектуальний етап (2016 р. – дотепер)</b> цифровізація та автоматизація маркетингових процесів; використання великих даних</p>	<p>точна персоналізація, управління клієнтським досвідом у реальному часі</p>	<p>штучний інтелект і машинне навчання; автоматизовані CRM- та CDP-системи; чат-боти, віртуальні консультанти; прогнозна аналітика, big data; омніканальні платформи</p>
<p><b>Етап сталого та етичного маркетингу (тенденція 2020-х років)</b> поєднання технологій і соціальної відповідальності; акцент на цінностях і сталому розвитку</p>	<p>формування довіри та репутаційного капіталу бренду, узгодження бізнес-цілей із суспільними цінностями</p>	<p>екологічний брендинг; ESG-комунікації (Environmental, Social, Governance); прозорість ланцюгів постачання; інтерактивні цифрові платформи для діалогу з клієнтами; аналітика соціальних настроїв</p>

Отже, еволюція маркетингових інструментів (табл. 3.2) демонструє перехід від простих засобів інформування споживача до складних систем управління взаємовідносинами на основі даних і технологій штучного

інтелекту. Сучасний маркетинг поєднує аналітику, автоматизацію та соціальну відповідальність, що робить його ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств.

Для підприємства «Авангард» існують певні труднощі у реалізації портфеля маркетингових інструментальних стратегій, які ми представили в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Основні проблеми та перешкоди впровадження стратегічного портфеля маркетингових інструментальних стратегій в ТОВ «Авангард» та шляхи їх подолання

Проблема / перешкода	Суть прояву	Можливі шляхи подолання
1. Дефіцит фінансових ресурсів	Нестача коштів на створення/розвиток маркетингової служби, дослідження ринку, цифрові інструменти	Пошук зовнішнього фінансування (гранти, програми держпідтримки АПК), поетапне впровадження стратегії, пріоритизація інструментів з найвищим ефектом
2. Відсутність системного підходу	Маркетинг зводиться до контролю якості та збуту без стратегічного планування	Запровадження стратегічного маркетингового плану, регламентів і KPI, інтеграція маркетингу в загальну стратегію підприємства
3. Недостатня теоретико-методологічна база у менеджменті	Керівники не володіють сучасними підходами до стратегічного маркетингу, орієнтуються на застарілі методи	Підвищення кваліфікації, участь у галузевих тренінгах, залучення консультантів, використання галузевих методичних рекомендацій
4. Застарілі управлінські моделі (адміністративно-плановий підхід)	Орієнтація на виробництво, а не на ринок і споживача	Перехід до клієнтоорієнтованої моделі, впровадження маркетингу як функції, що задає попит, адаптація до ринкових практик
5. Відсутність маркетингової аналітики та цифрових систем	Немає MIS/CRM, ускладнено моніторинг ринку й оцінку ефективності	Впровадження базової CRM, використання доступних онлайн-аналітик, поступове створення маркетингової інформаційної системи
6. Кадровий дефіцит у сфері маркетингу	На підприємстві відсутні спеціалісти, які можуть розробити й реалізувати портфель стратегій інноваційної продукції та виробників органічні сільськогосподарські	Навчання наявного персоналу, часткове аутсорсинг-маркетингу, кооперація з профільними ЗВО / консалтинговими структурами

7. Нестабільність зовнішнього середовища (воєнні, логістичні, цінові ризики)	Часті зміни ринкових умов унеможливають довгострокові рішення	Використання адаптивних і сценарних стратегій, диверсифікація каналів збуту, страхування ризиків, гнучкі цінові моделі
8. Слабка комунікаційна політика	Продукція не має достатньої впізнаваності, бренд не сформований	Розвиток digital-комунікацій (сайт, соцмережі), участь у виставках
9. Фрагментарність маркетингових заходів	Дії не пов'язані між собою, немає «портфельної» логіки	Формування єдиного стратегічного портфеля з розподілом за напрямками (товар, ціна, збут, комунікації, інформація) і календарем реалізації

Аналіз табл. 3.3 показує, що для ТОВ «Авангард» найбільш суттєвими перешкодами у впровадженні стратегічного портфеля маркетингових інструментальних стратегій є дефіцит фінансових ресурсів, кадрова обмеженість і відсутність сучасної маркетингової інформаційної системи. Підприємство має достатній виробничо-ресурсний потенціал, однак відчуває нестачу спеціалізованих маркетингових компетенцій і цифрових інструментів для ефективного планування та контролю ринкової діяльності. Унаслідок цього маркетингова робота залишається фрагментарною, без стратегічної координації між напрямками — товарним, ціновим, збутовим і комунікаційним.

Подолання зазначених бар'єрів можливе шляхом створення структурованого портфеля маркетингових стратегій, який поєднує традиційні та інноваційні інструменти, запровадження системи цифрового моніторингу ринку, а також залучення фахівців і консультантів у сфері стратегічного маркетингу [34]. Такий підхід дозволить підприємству поступово перейти від реактивної моделі маркетингу до активного стратегічного управління, що забезпечить зростання конкурентоспроможності та підвищення ефективності його діяльності.

### **3.2. Практичні пропозиції до вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Авангард» на основі реалізації портфелю маркетингових стратегій**

ТОВ «Авангард» здійснює виробництво продукції рослинництва (зернові, технічні та кормові культури) і тваринництва (молоко, м'ясо ВРХ, молодняк). Для підприємства, що поєднує два напрями діяльності, стратегічно важливим є узгодження маркетингових зусиль між цими підрозділами та формування єдиної системи управління ринковою активністю.

На сучасному етапі розвитку аграрного ринку України маркетинг ТОВ «Авангард» має орієнтуватися на підвищення ефективності збуту, зниження витрат, диверсифікацію ринків та побудову довгострокових відносин із покупцями. Для цього доцільно запровадити комплексну маркетингову стратегію, що поєднує елементи диференціації, лідерства за витратами і фокусування на ключових сегментах.

На основі проведеного стратегічного аналізу (SWOT, PEST, фінансового та конкурентного) можна визначити такі пріоритетні напрями стратегічного розвитку ТОВ «Авангард»:

1. Стратегія продуктово-ринкової диверсифікації – розширення асортименту за рахунок продукції з більшою доданою вартістю: фасоване зерно, комбікорми, молочні продукти первинної переробки.

2. Стратегія підвищення якості та стандартизації продукції – впровадження систем управління якістю (НАССР, ISO 22000), що підвищить конкурентоспроможність на ринках ЄС.

3. Стратегія цінової оптимізації – використання гнучкої системи ціноутворення залежно від сезонності, витрат і попиту; розробка моделей прогнозного ціноутворення на основі аналітичних даних.

4. Стратегія комунікаційного просування бренду «Авангард» –

створення впізнаваного бренду фермерської продукції через сайт, сторінки у соцмережах, участь у регіональних ярмарках і виставках.

5. Стратегія партнерського маркетингу – укладання угод з локальними переробниками, торговими мережами, молокозаводами, ресторанами для забезпечення стабільних каналів збуту.

Основні пропозиції стосовно маркетингових стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Авангард» та системи управління, ми представили в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Ключові чинники, які обумовили еволюцію маркетингових інструментів

Напрями	Складники
Розвиток маркетингової інформаційної системи (МІС)	створення електронної бази даних клієнтів, постачальників, дистриб'юторів; автоматизація обліку продажів, аналізу попиту та контролю запасів; використання CRM-системи для моніторингу контактів і персоналізованих пропозицій
Застосування інноваційних інструментів просування	впровадження цифрового маркетингу: SEO-оптимізація сайту, реклама у Facebook, Google Ads, Telegram-канали для закупівельників; створення чат-бота для клієнтів (інформація про наявність продукції, ціни, графік поставок); відео-контент про виробничі процеси (для підвищення довіри до бренду)
Удосконалення збутової політики	перехід до прямих продажів кінцевим споживачам (B2C-сегмент: фермерські ярмарки, онлайн-платформи); розвиток B2B-сегменту — довгострокові контракти з комбікормовими заводами, м'ясопереробними підприємствами, трейдерами; запровадження системи знижок та бонусів для постійних клієнтів
Підвищення ефективності управління витратами	впровадження обліку собівартості за центрами відповідальності (окремо для рослинництва і тваринництва); аналіз ефективності кожної культури та продукту тваринництва (ABC-аналіз прибутковості); скорочення витрат на логістику через оптимізацію маршрутів і партнерство з транспортними компаніями
Впровадження елементів сталого маркетингу	позиціонування ТОВ «Авангард» як екологічно відповідального виробника; використання енергоощадних технологій і безвідходного виробництва; формування комунікацій ESG-типу (Environmental, Social, Governance)

Виходячи з результатів дослідження, портфель маркетингових

інструментальних стратегій ТОВ «Авангард» доцільно формувати як комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують досягнення комерційного успіху підприємства. Складові стратегічного портфелю інструментів для ТОВ «Авангард» ми представили в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Характеристика складових стратегічного портфеля маркетингових інструментальних стратегій для ТОВ «Авангард»

Назва стратегії	Мета та основні завдання	Основні інструменти реалізації	Очікувані результати
Товарна стратегія	Формування конкурентоспроможного товарного портфеля та підвищення якості продукції. Оптимізація асортименту; Вдосконалення якості та стандартизація продукції; Розвиток бренду та пакування	Асортиментна політика, інновації у виробництві, стандарти якості, сертифікація, еко-маркування	Підвищення привабливості продукції, зміцнення ринкових позицій
Цінова стратегія	Забезпечення конкурентоспроможності продукції через ефективну політику ціноутворення. Аналіз попиту і еластичності; Формування гнучкої системи знижок; Баланс між собівартістю та прибутковістю	Методики ціноутворення, порівняльний аналіз, сезонні та договірні ціни, стратегія «цінового паритету»	Зростання прибутковості, стабілізація цінових позицій на ринку
Збутова стратегія	Оптимізація системи розподілу і розширення каналів збуту. Диверсифікація ринків збуту; Розвиток партнерської логістики; Оптимізація складів і транспорту	Логістичні схеми, e-commerce, трейдингові платформи, партнерські угоди	Зменшення витрат на реалізацію, підвищення обсягів продажів
Комунікаційна стратегія	Формування позитивного іміджу та підвищення впізнаваності бренду підприємства. Просування продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках; Розвиток digital-комунікацій; Підтримка корпоративного іміджу	Реклама, PR, digital-маркетинг, соцмережі, виставки, email-маркетинг	Зростання лояльності споживачів, зміцнення бренду
Інформаційно-аналітична стратегія	Забезпечення управлінських рішень актуальною маркетинговою інформацією. Формування MIS і CRM-системи; Моніторинг ринку та конкурентів; Оцінка ефективності маркетингових заходів	Маркетингові інформаційні системи, аналітика Big Data, CRM, KPI, ROI	Підвищення точності прогнозування, зменшення маркетингових ризиків

Оснoву цього портфeля (табл. 3.5) мають становити такі ключові складові: ефектiвне просування продукції на ринку, систематичний аналіз його кон'юнктури, а також поглиблене вивчення потреб і вимог споживачів до товарів підприємства.

Запропонована структура стратегічного портфeля маркетингових інструментальних стратегій для ТОВ «Авангард» відображає взаємозв'язок між окремими функціональними напрямками маркетингу. Кожна складова має власну мету та завдання, проте разом вони формують єдиний стратегічний комплекс, спрямований на досягнення цілей підприємства.

Застосування такого підходу забезпечує синергію між стратегічними напрямками, дозволяє підприємству ефективно розподіляти ресурси, підвищувати адаптивність до змін ринку та створювати довгострокові конкурентні переваги.

Ефективне управління маркетинговими інструментальними стратегіями ТОВ «Авангард» потребує науково обґрунтованого механізму стратегічного управління, який включає три взаємопов'язані етапи:

1. Стратегічне планування – визначення довгострокових цілей, напрямів розвитку та маркетингових пріоритетів підприємства;
2. Формування стратегічного набору – відбір і комбінування інструментальних стратегій (товарної, цінової, збутової, комунікаційної) відповідно до обраних цілей;
3. Реалізація стратегічних заходів – практичне втілення маркетингових рішень, контроль результатів і коригування дій відповідно до змін ринкового середовища.

Такий підхід забезпечує узгодженість та координацію дій усіх елементів стратегічного портфeля, сприяє досягненню синергійного ефекту між окремими маркетинговими напрямками і гарантує виконання стратегічних планів розвитку підприємства.

Реалізація запропонованих заходів дасть змогу досягти таких позитивних результатів:

- підвищення прибутковості продажів на 10–15 % за рахунок оптимізації асортименту та цінової політики;

- збільшення частки прямих контрактів у структурі збуту до 60 %;

- розширення географії реалізації (вихід на регіональні ринки центральної та південної України);

формування бренду «Авангард» як надійного виробника натуральної агропродукції;

- посилення інформаційної прозорості та аналітичної підтримки управлінських рішень.

На нашу думку, для зниження ризиків сільськогосподарських підприємств у регіонах можна використовувати такі можливості:

1. Диверсифікація діяльності. Перевагу мають ті підприємства регіону, які в тваринницьких комплексах мають власну кормову базу, яка забезпечує виробництво кормів не лише для самої організації, але й для продажу. Таке рішення дозволяє мінімізувати фінансові втрати, коли один із напрямків бізнесу демонструє спад. Більшість великих сільськогосподарських організацій мають молочно-зернову спеціалізацію [42, с. 19].

2. Використання механізмів вертикальної інтеграції. У сучасних умовах бізнес-модель є конкурентоспроможною, якщо сільське господарство є окремою частиною бізнесу, а не його центральним ядром. Зниження витрат дозволяє створити фінансові резерви.

3. Розвиток субсидованих витрат на страхування. Можливості субсидувати витрати на страхування сільськогосподарських виробників дуже обмежені на сьогодні. Ця практика не є поширеною. Часто сільськогосподарське страхування недоступне для виробників через високі страхові внески.

4. Використання можливостей субсидування високотехнологічних напрямків сільськогосподарського виробництва. Законодавство України передбачає субсидування вартості придбання племінного матеріалу для худоби. Резерви для підвищення врожайності сільськогосподарських культур

можуть бути створені за допомогою механізму субсидування елітних насінневих культур. В той же час, вимушені констатувати, що на сьогодні такі заходи як субсидування в Україні майже не діє.

5. Формування ланцюгів доданої вартості. Організації, які не тільки виробляють сільськогосподарську продукцію, але й переробляють її далі, мають можливість знизити ризики не лише шляхом диверсифікації діяльності, але й шляхом зменшення природних ризиків на завершальному етапі виробництва.

Отже, розвиток сільського господарства в промисловому регіоні ускладнений через низьку ефективність галузі, несприятливі екологічні умови, низьку частку сільського населення. Сільське господарство в таких регіонах схильне до підвищених природних, екологічних та кадрових ризиків.

Незважаючи на це, промислові регіони часто не здатні забезпечити достатню кількість робочих місць, їхня галузь негативно впливає на екологічну ситуацію в регіоні, тому розвиток сільського господарства видається перспективним напрямком економічного розвитку [43, с. 5].

Дослідження особливостей зниження ризиків сільськогосподарських виробників у області показало, що сільськогосподарське страхування з державною підтримкою розвинене недостатньо. Механізми субсидування витрат, диверсифікації, вертикальної інтеграції здатні суттєво допомогти аграрним підприємствам області знизити ризики [29, с. 140].

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

### **Висновки до третього розділу:**

У розділі розроблено практичні пропозиції щодо формування та реалізації маркетингових стратегій ТОВ «Авангард», яке здійснює діяльність у галузях рослинництва і тваринництва.

1. Проведений аналіз показав, що для підвищення конкурентоспроможності підприємству необхідно не лише вдосконалювати виробничу базу, а й розвивати маркетингову складову як систему стратегічного управління ринковими можливостями.

2. Запропоновано впровадити комплексну маркетингову стратегію, що поєднує елементи диверсифікації, диференціації продукції та оптимізації витрат, а також передбачає розвиток інформаційно-аналітичної інфраструктури підприємства. Визначено пріоритетні напрями стратегічного розвитку: розширення асортименту продукції, впровадження стандартів якості (НАССР, ISO 22000), розвиток партнерських відносин із переробними підприємствами, удосконалення цінової політики та комунікаційного просування бренду.

3. Розроблено конкретні заходи з реалізації маркетингової стратегії, серед яких: створення маркетингової інформаційної системи, автоматизація обліку продажів, упровадження CRM-системи, розвиток цифрового маркетингу (SEO, SMM, контент-маркетинг), використання чат-ботів та онлайн-каналів збуту. Особливу увагу приділено впровадженню елементів сталого маркетингу – екологічного брендингу, підвищенню енергоефективності та розвитку соціальної відповідальності бізнесу.

4. Очікуваними результатами реалізації запропонованих заходів є підвищення рівня прибутковості, розширення ринків збуту, зміцнення бренду «Авангард», покращення взаємодії з клієнтами та зростання частки прямих контрактів у структурі реалізації продукції.

5. Розвиток сільського господарства в промисловому регіоні ускладнений через низьку ефективність галузі, несприятливі екологічні

умови, низьку частку сільського населення. Сільське господарство в таких регіонах схильне до підвищених природних, екологічних та кадрових ризиків.

Незважаючи на це, промислові регіони часто не здатні забезпечити достатню кількість робочих місць, їхня галузь негативно впливає на екологічну ситуацію в регіоні, тому розвиток сільського господарства видається перспективним напрямком економічного розвитку.

6. Дослідження особливостей зниження ризиків сільськогосподарських виробників в Дніпропетровській області показало, що сільськогосподарське страхування з державною підтримкою розвинене недостатньо. Механізми субсидування витрат, диверсифікації, вертикальної інтеграції допомагають сільськогосподарським організаціям області знизити ризики.

7. Узагальнюючи, можна зробити висновок, що впровадження сучасних маркетингових стратегій, побудованих на поєднанні аналітичних, цифрових та соціально орієнтованих підходів, дасть змогу ТОВ «Авангард» посилити свої конкурентні позиції на аграрному ринку, забезпечити стабільний розвиток у середньостроковій перспективі та сформувати позитивний імідж соціально-відповідального підприємства.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У представленій кваліфікаційній роботі розкрито теоретико-методологічні засади, аналітичні особливості та практичні напрями розробки й реалізації портфеля маркетингових інструментальних стратегій аграрного підприємства ТОВ «Авангард». Результати дослідження підтвердили, що ефективна маркетингова стратегія є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, стійкості та економічної результативності суб'єктів аграрного бізнесу в сучасних умовах господарювання. На підставі проведених досліджень можна сформулювати висновки.

1. Узагальнено наукові підходи до трактування сутності маркетингової стратегії, визначено її місце у системі стратегічного управління підприємством та обґрунтовано поняття «стратегічний портфель маркетингових інструментальних стратегій». Автором уточнено, що такий портфель є інтегрованою системою взаємопов'язаних товарної, цінової, збутової, комунікаційної та інформаційно-аналітичної стратегій, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей підприємства.

2. Науково доведено, що формування портфеля маркетингових стратегій має базуватися на принципах комплексності, адаптивності, ресурсної узгодженості та клієнтоорієнтованості. Виділено зв'язок маркетингової стратегії з формуванням конкурентних переваг, що надає їй стратегічного виміру. Саме через маркетинг підприємство формує свою унікальну позицію на ринку, забезпечує ефективне використання ресурсного потенціалу та підвищує здатність протистояти зовнішнім загрозам.

3. Обґрунтована роль та конкретизовані методи стратегічного аналізу, які забезпечують комплексне розуміння положення підприємства на ринку, дозволяють обґрунтувати вибір маркетингової стратегії, адаптувати її до умов зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей, а також підвищити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

4. Основним видом діяльності ТОВ «Авангард» є рослинництво, зокрема вирощування зернових культур (пшениці, ячменю, кукурудзи), соняшнику та ріпаку, а також тваринництво у вигляді вирощування великої рогатої худоби та свиней. ТОВ «Авангард» використовує у своїй діяльності орендовані земельні ділянки загальною площею 2861 га. Портфель підприємства все ще концентрований на соняшнику та зернових (65%), але тваринництво й послуги вже забезпечують 31% і працюють як стабілізатори. Можна констатувати, що ТОВ «Авангард» переходить від концентрованої моделі (соняшник + зернові) до більш змішаної: з посиленням тваринництва та послуг.

5. ТОВ «Авангард» демонструє стабільні результати діяльності, незважаючи на складні умови господарювання. Частка реалізованої продукції рослинництва становить до 80 % у структурі виручки, що зумовлено високим попитом на зернові та олійні культури. Однак, негативною тенденцією є різке зниження рівня рентабельності у 2024 році на 73,7 в. п. у порівнянні з 2022 роком. Ми пояснюємо це тим, що в умовах воєнного стану, інфляційного тиску та зростання цін на енергоносії підприємство зіштовхується з низкою проблем: дефіцитом пального, підвищенням собівартості продукції, порушенням логістичних ланцюгів.

6. Проведено аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища діяльності ТОВ «Авангард», визначено його ринкову позицію та ключові чинники, що впливають на маркетингову діяльність. Здійснено PEST-аналіз, який показав, що на підприємство суттєво впливають воєнно-політична нестабільність, інфляційні процеси, зростання цін на енергоресурси, а також соціальні тенденції, пов'язані з підвищенням попиту на продукцію. Найбільш критичними є економічні, ринкові та технологічні чинники, які зумовлюють необхідність адаптивного, гнучкого підходу до розробки маркетингової стратегії, інтеграції цифрових інструментів і диверсифікації збутових каналів.

7. Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити сильні сторони підприємства (наявність виробничих потужностей, репутація, досвід, партнерські зв'язки), слабкі сторони (недостатня цифровізація, кадрові та фінансові обмеження), а також визначити стратегічні можливості й загрози. На основі цього розроблено матрицю стратегічних орієнтирів, яка слугує базою для формування портфеля маркетингових інструментів.

8. Визначено, що маркетингова стратегія виступає основним інструментом реалізації цілей підприємства, оскільки спрямована на формування конкурентних переваг, підвищення ефективності збуту, розширення ринків збуту та задоволення потреб споживачів. Для аграрних підприємств, таких як ТОВ «Авангард», формування ефективної маркетингової стратегії має вирішальне значення, оскільки вони функціонують у середовищі високої сезонності, цінової волатильності та логістичних ризиків.

9. Запропоновано впровадити комплексну маркетингову стратегію, що поєднує елементи диверсифікації, диференціації продукції та оптимізації витрат, а також передбачає розвиток інформаційно-аналітичної інфраструктури підприємства. Визначено пріоритетні напрями стратегічного розвитку: розширення асортименту продукції, впровадження стандартів якості, розвиток партнерських відносин із переробними підприємствами, удосконалення цінової політики та комунікаційного просування бренду.

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

- удосконалення маркетингової служби та введення посади маркетинг-менеджера;
- впровадження маркетингової інформаційної системи (MIS) і CRM-платформи для цифровізації управління;
- формування бренду підприємства як виробника якісної та екологічно орієнтованої продукції;

- розвиток цифрових каналів просування (сайт, соціальні мережі, онлайн-реклама);
- оптимізація збутової політики, розширення партнерських мереж і кооперацій;
- підвищення кваліфікації персоналу в галузі стратегічного маркетингу.

Реалізація запропонованих заходів забезпечить перехід підприємства від реактивного до активного стратегічного управління маркетингом, підвищить рівень аналітичності рішень, сприятиме формуванню стійких конкурентних переваг і зростанню економічної ефективності.

11. Запропонована модель стратегічного портфеля маркетингових інструментів, яка може бути використана як методичний підхід для оптимізації маркетингової діяльності підприємств та обґрунтовані механізми субсидування витрат, диверсифікації, вертикальної інтеграції допомагають сільськогосподарським організаціям області знизити ризики виробничої діяльності аграріїв.

12. Відзначено, що успішне впровадження системи стратегічного маркетингу на базі ТОВ «Авангард» забезпечить:

- підвищення ефективності використання ресурсів;
- зміцнення позицій підприємства на внутрішньому ринку;
- розширення можливостей експорту;
- підвищення конкурентоспроможності продукції;
- створення основи для довгострокового сталого розвитку підприємства.

Представлені результати дослідження мають практичне значення для ТОВ «Авангард», яке функціонує у складних макроекономічних умовах та прагне підвищити ефективність управління маркетингом, яке базується на поєднанні стратегічного аналізу, цифрових технологій, інноваційних маркетингових інструментів і принципів сталого розвитку. Її реалізація сприятиме стабільному економічному зростанню підприємства, зміцненню його позицій на ринку та забезпеченню довгострокової конкурентної переваги.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М.О., Кривко О.М., Строева Д.В. Формування напрямів підвищення ефективності управління стратегічними змінами на основі введення маркетингової складової для посилення адаптаційних можливостей підприємств агробізнесу. *Вісник ПДАУ (Економіка, управління та фінанси)*. 2025. № 3. С. 93-100 DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2025.3.12>
2. Багорка М.О. Маркетингова стратегія як основа стратегічного розвитку аграрних підприємств. *Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». Серія «Економіка та підприємництво»*. 2019. № 5 (110). С. 71-76.
3. Багорка М.О., Челак В.В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 20, ч. 1. С. 32–37.
4. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Формування комплексної системи маркетингу на підприємстві. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Том. 31 (70). № 1. С. 102-108.
5. Багорка М. О., Устік Т.В. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2022. № 5.
6. Багорка, М. О., Устік, Т. В., & Юрченко, Н. І. (2023). Формування маркетингової стратегії та шляхи її імплементації в систему управління аграрних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (7)*.
7. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Розробка шляхів адаптації сільськогосподарських підприємств до змін у маркетинговому конкурентному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48.

8. Багорка М.О., Юрченко В.В. Концептуальні основи розвитку менеджменту маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-65>

9. Багорка М.О., Колесников О.О., Юрченко В.Ю. Розробка рекомендацій щодо імплементації маркетингових управлінських рішень в агропідприємствах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-16>

10. Багорка, М., & Абрамович, І. (2024). Удосконалення маркетингових конкурентних стратегій аграрного підприємства. *Сталий розвиток економіки*, 1(48), 65-72. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-8>

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

12. Багорка М.О., Якубенко Ю.Л., Александрова А.О. Обґрунтування ознак, складників, принципів маркетингової стратегії та стратегічні альтернативи її реалізації агропідприємствами. *Електронний науковий журнал «Приазовський економічний вісник»*. 2024. № 3(39). С. 59-64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2024-3-10>

13. Багорка М.О., Юрченко Н.І, Байбуза В.О. Формування напрямів адаптації аграрних підприємств на основі досліджень маркетингового середовища. *Вісник Одеського національного університету. Серія: «Економіка»*. 2025. Т. 30. Вип. 1 (103). С. 74-80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-103-12>

14. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 456 с.

15. Войчак А. В. Маркетингові комунікації. Київ : КНЕУ, 2010. 400 с.

16. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Підручник. 4-те вид., перероб. і доп. Київ: Лібра, 2016. 688 с.
17. Гриневецька Л.В. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. №38. 248-252.
18. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 227–234.
19. Данько Ю. І. Теоретико-методологічне обґрунтування підходів до моделювання рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств *Інноваційна економіка*. 2016. №. 5-6. С. 76-80.
20. Дикань В. Л., Зянько В. В. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 368 с.
21. Должанський І. З., Загорна Т. О. Маркетинг: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 472 с.
22. Желіховська М.В. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4, Т. 2. С. 225 – 227.
23. Жмайлов В. М., Данько Ю. І. Місце нішевих видів продукції у формуванні конкурентних переваг аграрного підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. №. 1. С. 59-62.
24. Зозульов О. В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2010. 312 с.
25. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми. Київ : КНЕУ, 2002. 228 с.
26. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С.502-506.
27. Карпенко А.В. Оцінка системи управління маркетингом на підприємстві. *Держава та регіони*. 2007. №1. С. 135-136.

28. Котлер Ф., Картаджайя Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Перехід від традиційного до цифрового. Київ : КМ-Букс, 2017. 208 с.

29. Кузьмін О.Є., Подольчак Н.Ю. Формування та функціонування управлінських систем на засадах урахування фактора ризику. *Актуальні проблеми економіки*. Київ: Національна академія управління. 2003. № 10. С. 128–142.

30. Кривко О.М., Строева Д.В. Введення маркетингової складової для посилення адаптаційних можливостей підприємств агробізнесу. *Матеріали конференції Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (02-03 жовтня 2025 р.)*, м. Дніпро, ДДАЕУ, 261 с. (С. 161-162).

31. Мазур Г.Ф. Стимулювання ефективності та конкурентоспроможності агропромислового виробництва. *Економіка АПК*. 2015. № 6. С. 31-35.

32. Маркетингова діяльність аграрних підприємств: колективна монографія / за ред. О. В. Чупіри. Полтава : ПДАА, 2022. 310 с.

33. Нестеренко С. А. Ціноутворення в аграрному секторі : монографія. Дніпро: АРТ-ПРЕС, 2019. 236 с.

34. Охріменко І. В., Багорка М. О., Сергієнко С. С., Юрченко Ю. І. Стратегія конкурентоспроможності інноваційного менеджменту аграрних підприємств в умовах соціальної відповідальності бізнесу. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.11>

35. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: підручник. Київ : КНЕУ, 2005. 600 с.

36. Петрова Н. О. Стратегія диверсифікації сільськогосподарського виробництва, як шлях формування конкурентоспроможності підприємства АПК. *Вісник СНАУ*. 2009. №4. С. 129-130.

37. Примак Т. О. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2012. 344 с.

38. П'ятницька Г. Т. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2011. 280 с.
39. Пилипенко Н.М., Павлюченко С.М. Конкуренентоспроможність як фактор інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств *Вісник СНАУ: Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2010. вип. 6/2 (42). С. 80-86.
40. Савченко С.М. Науково-методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. №6.
41. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Тернопіль: *Економічна думка*, 2006. 390 с.
42. Скоробогатов М. М., Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 3. С. 18-21.
43. Федоряк Р.М. Проблемні питання формування асортиментної політики підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій і дизайну. Серія : Економіка*. 2014. №4(13). С. 1-7.
44. Череп А.В. Проблеми планування витрат на збут продукції. *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. № 8. С. 17-20.
45. Чувашлова М.І., Збарський В. К. Організація збуту сільськогосподарської продукції. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 220 с.
46. Шарапа О. М. Управління відносинами з клієнтами через впровадження CRM-систем як одна із складових ефективного ведення бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 7(97). С. 175–183.
47. Шиманська А.А. Управління маркетинговою діяльністю промислового підприємства: економічний та філософський підходи. *Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*. 2015. №3 (19). С. 166–171.
48. Штучка Т. В. Методичні підходи до оцінки маркетингової діяльності підприємств агропродовольчого сектору. *Економічний аналіз*. 2014. №3. С. 96–102.

49. Bahorka Mariia, Kvasova Liudmila, Abramovych Inna Comprehensive Analytical Assessment of Marketing Activities of Enterprises as a Basis for Making Anti-Crisis Management Decisions. *Green, Blue & Digital Economy Journal*, Volume 4 Number 3. Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2023, pp. 1-7.

50. Bahorka, M., Ustik, T., & Kvasova, L. (2024). Selection and implementation alternatives for the marketing strategy of enterprise management. *Green, Blue and Digital Economy Journal*, vol. 5, no.1, pp. 1-8  
<https://doi.org/10.30525/2661-5169/2024-1-1>

51. Bahorka Mariia, Kvasova Liudmila, Datsenko Yulija Methodological toolkit in the formation, analysis and implementation of marketing strategy in agricultural production. *Вісник Одеського національного університету. Серія: «Економіка»*. 2024. Т. 29. Вип. 3 (101). С. 54-60. DOI:  
<https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-101-9>

52. Bahorka Mariia, Ustik Tetiana, Kvasova Liudmila Justification of the signs, components, principles of marketing strategy and strategic alternatives for its implementation by agricultural enterprises. *Електронний науковий журнал «Приазовський економічний вісник»*. 2025. № 1(41). С. 66-71. DOI:  
<https://doi.org/10.32782/2522-4263/2025-1-11>

53. Baum R., Wielicki W., 2004: Metoda SWOT jako narzędzie analizy strategicznej przedsiębiorstw agrobiznesu [SWOT method as a tool of agribusiness enterprises' strategic analyse]. Monografie AR Poznań [in Polish].

54. Ivanukh, R. A., Dusanovs'kyu S. L., & Bilan YE. M. (2003). *Agrarna ekonomika i rynek* [Agrarian economy and market]. Ternopil, 305 p.

55. Laburtseva, O. (2014). Stratehichna hnuchkist' pidpryyemstva v konteksti orhanizatsiynoho rozvytku [Enterprise strategic flexibility in context of organizational development]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, (4), pp. 29-31.

56. Porter M.E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: FreePress. p. 396.

57. Stachak S., 1998: *Ekonomika agrofirmy* [Economics of agricultural firm]. PWN Warszawa [in Polish].

58. Wielicki W., Majchrzycki D., 2003: Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem rolnym w aspekcie ryzyka rynkowego [Marketing management of agricultural enterprise in the context of market risk]. PTPN Tom 95 [in Polish].

59. Wielicki W. 2003: Analiza sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw przemysłowych i rolniczych [Analyse of economic condition in industrial and agricultural enterprises] w: Uwarunkowania organizacyjne i ekonomiczne w aktywizacji społeczno-gospodarczej [in: Organisational and economic conditionings in social-economic activism] [in Polish].

60. Ziętara W. 2004: Kierunki zmian w strukturze gospodarstw pod względem powierzchni, produkcji towarowej i siły ekonomicznej [Trends of changes in structure of farms with regard to area, commercial production and economic power]. Konferencja naukowa SGGW. Materiał powielony [in Polish].