

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

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

_____ **Юлія ЯКУБЕНКО**

« ____ » _____ **2025 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

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

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

**Ігор МЕЛЬНИК
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

МЕЛЬНИКУ ІГОРЮ ПЕТРОВИЧУ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

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

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

затверджені наказом по ДДАЕУ від «___» _____ 20__ року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: 12.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти ТОВ «Авангард» за 2020-2024 роки, виробничо-фінансові плани, маркетингові плани.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні підходи дослідження маркетингового забезпечення в системі антикризового управління та методичні складники механізму його формування. 2. Аналіз ефективності виробничої, збутової економічної діяльності, організаційної та маркетингової системи управління аграрного підприємства. 3. Формування ключових напрямів маркетингового забезпечення ТОВ «Авангард» на основі набору сучасних маркетингових інструментів антикризового управління. Висновки і пропозиції.

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

1. Узагальнені підходи сучасних науковців щодо поняття «маркетингове забезпечення». 2. Характеристика структурних компонентів логіко-структурної моделі маркетингового забезпечення. 3. Принципи побудови системи маркетингового забезпечення. 4. Результати ефекту від маркетингової підтримки для підприємств. 5. Проблемна площина криз в аграрному секторі України. 6. Складники системи маркетингового забезпечення підприємства. 7. Рівень використання земельних ресурсів ТОВ «Авангард». 8. Товарообіг та структурі товарної продукції ТОВ «Авангард» у динаміці. 9. Динаміка забезпечення та ефективності використання фондів ТОВ «Авангард». 10. Зміни показників продуктивності праці в ТОВ «Авангард». 11. Основні показники ефективності ТОВ «Авангард» в динаміці. 12. Структура витрат в галузі рослинництва та тваринництва. 13. Структура управління в господарстві. 14. Зведений аналіз маркетингової системи управління в ТОВ «Авангард». 15. Типи та стратегії управління ризиками в агробізнесі. 16. Складові набору сучасних маркетингових інструментів ТОВ «Авангард». 17. Маркетингові інструменти антикризового управління ТОВ «Авангард» та їх очікуваний ефект.

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 підходи дослідження маркетингового забезпечення в системі антикризового управління та методичні складники механізму його формування	грудень 2024 р. – березень 2025 р.	
2	Аналіз ефективності виробничої, збутової економічної діяльності, організаційної та маркетингової системи управління аграрного підприємства	червень 2025 р.	
3	Формування ключових напрямів маркетингового забезпечення ТОВ «Авангард» на основі набору сучасних маркетингових інструментів антикризового управління	вересень-жовтень 2025 р.	
4	Висновки та пропозиції	листопад 2025 р.	
5	Оформлення кваліфікаційної роботи	08.12.2025 р.	

Здобувач _____
(підпис)

_____ Ігор МЕЛЬНИК
(ім'я, прізвище)

Науковий керівник _____
(підпис)

_____ Марія БАГОРКА
(ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: **ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Кваліфікаційна робота містить: 84 с., 17 рис., 18 табл., 76 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – процеси формування та функціонування маркетингової системи антикризового управління аграрних підприємств, її методи, інструменти та організаційні механізми.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних основ, методів діагностування кризових явищ, практичних рекомендацій науковців та практиків щодо формування маркетингового забезпечення антикризового управління.

Мета кваліфікаційної роботи обґрунтувати теоретико-методичні засади та розробити практичні рекомендації щодо формування й впровадження маркетингового забезпечення антикризового управління аграрних підприємств на основі комплексної оцінки фінансового стану, діагностування проблем господарської діяльності та набору сучасних маркетингових інструментів антикризового управління ТОВ «Авангард».

Методи дослідження аналіз і синтез, індукція та дедукція, економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз, фінансова діагностика (коефіцієнтний та дискримінантний підходи), стратегічний аналіз, сценарне моделювання, елементи операційного й ризик-менеджменту, а також маркетингові дослідження (кабінетні та польові).

В представлений кваліфікаційній роботі обґрунтована необхідність правильного поєднання маркетингового забезпечення в системі антикризового управління аграрного підприємства; охарактеризовано основні методи формування антикризового управління на основі маркетингової підтримки, відображено особливу роль механізму регулювання аграрного бізнесу в кризових умовах для формування стійкої продовольчої системи. Проведено аналіз економічної діяльності ТОВ «Авангард» за системою узагальнюючих показників. Сформовані основні складники системи антикризового управління основу якого становить набір сучасних маркетингових інструментів. Систематизовано ключові напрями формування маркетингових інструментів антикризового управління ТОВ «Авангард».

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Маркетингове забезпечення, кризові явища, антикризове управління, аграрні підприємства, ризики, ризик-менеджмент, набір маркетингових інструментів.

KEYWORDS

Anti-crisis management, agricultural enterprises, anti-crisis marketing, marketing activities, marketing information, anti-crisis program, marketing strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕТОДИЧНІ СКЛАДНИКИ МЕХАНІЗМУ ЙОГО ФОРМУВАННЯ	10
1.1. Наукові підходи до дефініції поняття «маркетингове забезпечення» та обґрунтування його ролі як складника зростання бізнесу за допомогою маркетингової підтримки	10
1.2. Дослідження кризових явищ в аграрному виробництві: сутність, типологія, індикатори та методичні прогалини	17
1.3. Моделювання процесу застосування антикризового управління в системі маркетингового забезпечення підприємства	22
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ, ЗБУТОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	31
2.1. Аналіз економічної діяльності ТОВ «Авангард»	31
2.2. Аналітична оцінка виробничої, збутової, фінансової діяльності ТОВ «Авангард»	47
2.3. Аналіз організаційної структури та маркетингової системи управління ТОВ «Авангард»	56
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ КЛЮЧОВИХ НАПРЯМІВ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ «АВАНГАРД» НА ОСНОВІ НАБОРУ СУЧАСНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	62
3.1. Аналіз типів, причин, та стратегій управління ризиками в сільськогосподарських підприємствах: характеристика та особливості реалізації системи антикризового управління	62
3.2. Формування маркетингового забезпечення ТОВ «Авангард» на основі набору сучасних маркетингових інструментів антикризового управління	72
Висновки до розділу 3	78
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84

ВСТУП

Актуальність теми. Економічна криза 2022 р., спричинена повномасштабною збройною агресією росії проти України, оголила багаторівневі ризики, які знижують кризову стійкість аграрних підприємств. Криза має системний характер: одночасно уражуються безпека, логістика, фінанси, ринки збуту, кадри, технології та інституційно-правове середовище. Відтак традиційні підходи до антикризового управління, розраховані на «звичайні» (природні) циклічні спади, виявилися недостатніми.

На сьогодні є очевидним, що аграрні підприємства України функціонують у надскладних і нестабільних умовах, що зумовлені поєднанням воєнних ризиків, інфляційного тиску, блекаутів енергоресурсів, логістичних розривів, дефіциту інвестицій та зміни споживчої поведінки. Водночас сільське господарство є не лише виробничою галуззю, а й простором життєдіяльності значної частини населення; його результативність безпосередньо впливає на продовольчу безпеку держави та соціальну стабільність регіонів. За таких обставин своєчасне формування й реалізація комплексу антикризових заходів стає критичною передумовою недопущення банкрутств, збереження виробничого потенціалу та підтримання конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Першочерговим елементом антикризової політики виступає об'єктивна оцінка фінансового стану підприємств, що дозволяє своєчасно виявляти зони ризику, коригувати структуру витрат та інвестицій, обирати релевантні маркетингові та організаційні рішення. Водночас традиційні підходи до кризового менеджменту є недостатніми без системного маркетингового виміру: ринкова інформація, аналітика попиту, сегментація клієнтів, гнучке ціноутворення, диверсифікація каналів збуту та комунікацій формують «нервову систему» антикризового управління, що поєднує фінансову діагностику з ринковою адаптацією. В цьому контексті, маркетингове забезпечення виступає не як «доповнення», а ядро стійкості аграрного

підприємства. Воно прямо впливає на виручку, маржу, оборотний капітал і ризик-профіль, перетворюючи турбулентність ринку на керовані рішення. Без повноцінного маркетингового контуру антикризове управління залишається неповним і менш ефективним.

При здійсненні огляду літературних джерел сучасних науковців, а саме М.О. Багорка, М.В., Л.В. Василенко, М.В. Корж, Л.О. Лігоненко, В.В. Писаренко, І. В. Причепка, О.О. Терещенко, Т.В. Устік свідчить про те, що, хоча є деякі доступні докази, здається, існує потреба в додаткових дослідженнях впливу конфліктів, затяжних криз та катастроф, спричинених стихійними лихами, на сільське господарство, і особливо в ефективності різних зусиль щодо підтримки та відновлення сільського господарства.

Закордонні вчені Робертс та Райт стверджують, що існує потреба в додаткових дослідженнях, щоб повністю зрозуміти, як підтримувати сільськогосподарський сектор під час і після конфлікту, а також вчитися на минулому досвіді просування сільського господарства під час і після конфлікту. Значна частина доступної літератури, виявленої в цьому огляді, була описовою щодо зусиль щодо просування сільського господарства під час і після криз, а неаналітичною щодо їхньої ефективності та впливу. Значна частина уваги, здається, зосереджена на пакетах підтримки для задоволення нагальних потреб, підтримці ланцюгів створення вартості, а також на зменшенні стійкості та ризику стихійних лих та фінансової небезпеки.

У вітчизняних літературних джерелах Л. Балабанова, А. Войчак, С. Гаркавенко, О. Зозульов, Н. Карпенко, С. Ковальчук, Я. Ларіна та ін. обговорювалася роль маркетингових програм забезпечення засобів до існування, пов'язаних з антикризовим управлінням, поведінкою споживачів, структуризацією комплексу маркетингу, сегментуванням та програмами соціального захисту.

Актуальність нашого дослідження зумовлена потребою розроблення маркетингової системи забезпечення антикризового управління аграрних підприємств, яка інтегрує оцінку фінансової стійкості з інструментами

ринкової реакції та цифрової аналітики, забезпечуючи швидке виявлення загроз і формування скоординованих управлінських дій на рівні продукту, ціни, збуту й комунікацій.

Мета і завдання дослідження. Мета роботи – обґрунтувати теоретико-методичні засади та розробити практичні рекомендації щодо формування й впровадження маркетингового забезпечення антикризового управління аграрних підприємств на основі комплексної оцінки фінансового стану, діагностування проблем господарської діяльності та набору сучасних маркетингових інструментів антикризового управління ТОВ «Авангард».

Завдання дослідження:

- уточнити сутність, цілі та принципи антикризового управління в агробізнесі в контексті маркетингової орієнтації;

- проаналізувати кризові явища в аграрному виробництві та їх ринкові наслідки;

- розробити методичний інструментарій діагностики фінансової стійкості та раннього попередження (система показників, порогові значення, сценарний підхід).

- провести аналіз економічної діяльності ТОВ «Авангард» за системою узагальнюючих показників, за методами, функціями, принципами, завданнями та методологією. Коротко описано інструментарій аналітичного дослідження та проведено аналіз організаційної структури та маркетингової системи управління.

- дослідити основні ризики та сформовані основні складники системи антикризового управління, основу якого становить маркетингове забезпечення.

- сформулювати комплекс маркетингових інструментів антикризового управління для ТОВ «Авангард».

Об’єкт дослідження – процеси формування та функціонування маркетингової системи антикризового управління аграрних підприємств, її методи, інструменти та організаційні механізми.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних основ, методів діагностування кризових явищ, практичних рекомендацій науковців та практиків щодо формування маркетингового забезпечення антикризового управління.

Методи дослідження – аналіз і синтез, індукція та дедукція, економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз, фінансова діагностика (коефіцієнтний та дискримінантний підходи), стратегічний аналіз, сценарне моделювання, елементи операційного й ризик-менеджменту, а також маркетингові дослідження (кабінетні та польові).

Наукова новизна полягає в концептуалізації маркетингово-орієнтованої системи антикризового управління для ТОВ «Авангард», що інтегрує фінансову діагностику з ринковою аналітикою та цифровими інструментами (MIS/CRM) й пропонує узгоджений набір KPI та сценарних регламентів реагування.

Практичне значення результатів полягає у можливості застосування запропонованої системи для підвищення фінансової стійкості, оперативності управлінських рішень і ринкової гнучкості підприємств різних регіонів, що сприятиме зниженню ризику банкрутств і зміцненню продовольчої безпеки України.

Інформаційна база дослідження включає фінансову звітність ТОВ «Авангард», статистичні матеріали, галузеві огляди, нормативно-правові акти, а також результати власних маркетингових досліджень і внутрішню управлінську інформацію підприємства.

Таким чином, кваліфікаційна робота спрямована на створення цілісної, практично орієнтованої маркетингової системи антикризового управління, здатної забезпечити своєчасне виявлення загроз, ринкову адаптацію та сталий розвиток аграрних підприємств у умовах перманентної турбулентності.

Апробація результатів дипломної роботи. Результати кваліфікаційної роботи 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 фаховому виданні категорії Б Науково-практичний журнал «Бізнес-навігатор». «Економічні науки» (**фахова стаття**).

Структура та обсяг дипломної роботи магістра. Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Робота викладена на 84 сторінках комп'ютерного тексту, містить 18 таблицю, 13 рисунків. Список використаних джерел включає 76 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕТОДИЧНІ СКЛАДНИКИ МЕХАНІЗМУ ЙОГО ФОРМУВАННЯ

1.1. Наукові підходи до дефініції поняття «маркетингове забезпечення» та обґрунтування його ролі як складника зростання бізнесу за допомогою маркетингової підтримки

Кожному бізнесу потрібна підтримка, при якій підприємство може успішно дотримуватися політики вихідної інформації в інтересах компанії. Маркетингове забезпечення (підтримка) є основним каналом між інтересами компанії та її клієнтами, і як такий несе важливу відповідальність, тому воно повинно мати місце в будь-який час та на підприємствах різного галузевого спрямування [26, с. 19].

Фізичні особи або організації, які регулярно збирають та аналізують інформацію про потреби, уподобання, поточні та потенційні майбутні вимоги поточних і потенційних клієнтів, часто використовують раніше створені системи маркетингової інформації. Такі системи управління маркетинговою інформацією складаються з осіб, обладнання (наприклад, програмного забезпечення для інтелектуального аналізу даних та сховищ даних) та методів збору та аналізу інформації про клієнтів та потенційних клієнтів, а потім надання аналізу відповідним особам, які приймають рішення. Таким чином, стосовно маркетингової галузі, можна розглянути системи аудіювання клієнтів або, в деяких випадках, систематизовані системи зворотного зв'язку з клієнтами [29, с. 70]. Натомість організації, які проводять маркетингові дослідження лише зрідка, зазвичай не розробляють системи маркетингової інформації. Натомість вони покладаються на більш ситуативне використання деяких якісних та кількісних методів.

Ми сформували добірку науковців, які представили власне позиціонування поняття «маркетингове забезпечення» (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Узагальнені підходи сучасних науковців щодо поняття «маркетингове забезпечення»

Науковці	Визначення
Натрус К. С. [43, с. 74]	Інтегрована система принципів, процесів, даних, інструментів і організаційних механізмів, яка перетворює інформацію про ринок і споживача на скоординовані рішення щодо продукту, ціни, збуту та комунікацій, узгоджені з виробництвом і фінансами, з метою оптимізації ланцюга «виробник–ринок–споживач», підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства.
Головач К. С. [15, с. 76]	Для аграрних підприємств: це також керування потоками товарів, послуг, інформації та технологій (якість, доробка, логістика, контрахтування), що забезпечує стабільність збуту, маржинальність і продовольчу надійність.
Кушнір Н. Б. [37]	Система процесів, даних, ресурсів і управлінських рішень, яка перетворює інформацію про попит, конкуренцію та обмеження ланцюга постачання на скоординовані дії щодо продукту, ціни, збуту й комунікацій. Розвиток маркетингового забезпечення є діалектичним процесом взаємодії двох векторів
Салига С.Я. [54]	Набір інструментів для оптимізації ланцюга «виробник → ринок → споживач», забезпечивши керованість потоків товарів, послуг, даних і технологій. Результат вимірюється зростанням маржинальності, стійкістю грошових потоків, скороченням циклу «виробництво - гроші» та підвищенням кризостійкості.
Багорка М.О., Писаренко В.В., Юрченко Н.І. [4, с. 76]	Суть маркетингового забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств полягає у цілісному застосуванні комплексу маркетингу, сформованого з взаємопов'язаних інструментів і узгодженого з обраною підприємством маркетинговою концепцією.
Погребняк А. Ю. [46, с. 305]	Використання інтегрованого маркетингового міксу, сконструйованого з відповідно поєднаних інструментів та підпорядкованого прийнятій на підприємстві маркетинговій концепції.
Ромазанов С.К. [50, с. 126]	Сукупність всіх видів ресурсів (як матеріальних, так і нематеріальних), що комплексно забезпечує підтримку адекватності системи та процесу маркетингу

Можна констатувати, що маркетингове забезпечення – це узгоджений набір процесів, даних, рішень і інструментів (MIS/CRM/ERP, дослідження

ринку, ціноутворення, управління каналами збуту, бренд- і комунікації), що перетворює інформацію про попит і конкуренцію на конкретні управлінські дії по продукту, ціні, збуту й комунікаціях. Для агробізнесу це «нервова система», яка з'єднує поле, склад/елеватор, логістику, фінанси й ринок збуту.

Основні функції маркетингового забезпечення ми наочно представили нижче.

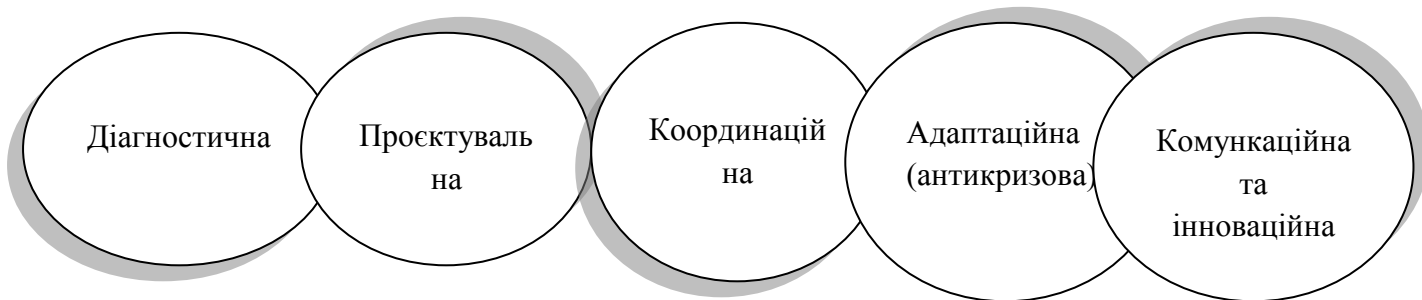


Рис. 1.1. Функції маркетингового забезпечення [37]

- Діагностична передбачає моніторинг ринку, конкуренції, цін/спредів, ризиків логістики та енергії.
- Проектувальна заснована на формуванні асортименту, класів якості, сервісних пакетів, політик ціноутворення та контрагування.
- Координаційна полягає в узгодженні виробництва, збуту, фінансів і логістики через S\&OP; баланс між швидкістю продажів і грошовими потоками.
- Адаптаційна (антикризова) – сценарне планування (база/стрес/екстремум), запасні маршрути, тригерні знижки/надбавки.
- Комунікаційна та репутаційна – робота з покупцями, прозорість специфікацій, відповідність вимогам сертифікації.
- Інноваційна передбачає впровадження цифрових інструментів (аналітика попиту, автоматичні алерти), нові формати угод і сервісів [31, с. 224].

Важливо розуміти, що розвиток маркетингового забезпечення є діалектичним процесом взаємодії двох векторів:

– зовнішнього середовища (волатильність цін, логістика, регулювання, споживча поведінка);

– цілеспрямованих внутрішніх впливів підприємства (технології виробництва, якість, асортимент, контрахтування), що спільно формують конкурентоспроможну пропозицію, здатну задовольнити конкретні ринкові потреби [5, с. 21].

Логіко-структурну модель маркетингового забезпечення, ми розкрили в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Характеристика структурних компонентів логіко-структурної моделі
маркетингового забезпечення**

Структурні компоненти	Деталізація
Нормативно-методичний блок	принципи, політики (продуктова, цінова, каналів, комунікацій), стандарти якості та простежуваності (специфікації класів/вологи/білка/олійності, вимоги трейдерів і переробки)
Інформаційно-аналітичний блок	внутрішні дані: собівартість, запаси, якість партій, виробничі графіки, дебіторка/кредиторка; зовнішні дані: ціни/спреди (фермерська ↔ експортний паритет), попит у каналах, сервісні рівні логістики, регуляторні умови; аналітика: сегментація, прогнозування попиту, еластичність цін, ABC/XYZ по продукції/клієнтах, сценарний аналіз.
Процесний блок	щотижнева синхронізація планів продажів, виробництва, енергоспоживання й логістики; тригерні регламенти дій на випадок відхилень.
Інструментальний блок (маркетинговий мікс)	Product: управління портфелем культур/сортів, доробка/сортування, сервісні пакети (сушіння, зберігання, відстрочка). Price: диференціація цін за якістю/каналом/INCOTERMS, індексація під енерговитрати, ковзні формули, премії за передоплату. Place: диверсифікація каналів (трейдери/переробка/експорт), альтернативні маршрути, вікна відвантажень, кооперація елеваторів. Promotion/Communication: технічні специфікації, прозорі комерційні умови, ESG-комунікації з громадами та партнерами.
Організаційний блок	антикризовий комітет, RACI-матриці, SLA з логістами і покупцями, відповідальні за MIS/аналітику
Контроль і результативність (KPI)	середня ціна реалізації, бенчмаркінг, логістичний ланцюг, частка преміальних класів, оборотність запасів, DSO, сервісний рівень відвантажень, маржа по каналах.

Основні характеристики маркетингової підтримки включають орієнтацію на клієнта, комплексне та планомірне виконання, а також надання необхідних інструментів і ресурсів для покращення маркетингових зусиль [8, с. 129]. Ця підтримка спрямована на узгодження потреб клієнтів, підтримку послідовності бренду та максимізацію впливу кампаній, зосереджуючись на таких сферах, як дослідження ринку, створення контенту, цифровий маркетинг та аналіз даних.

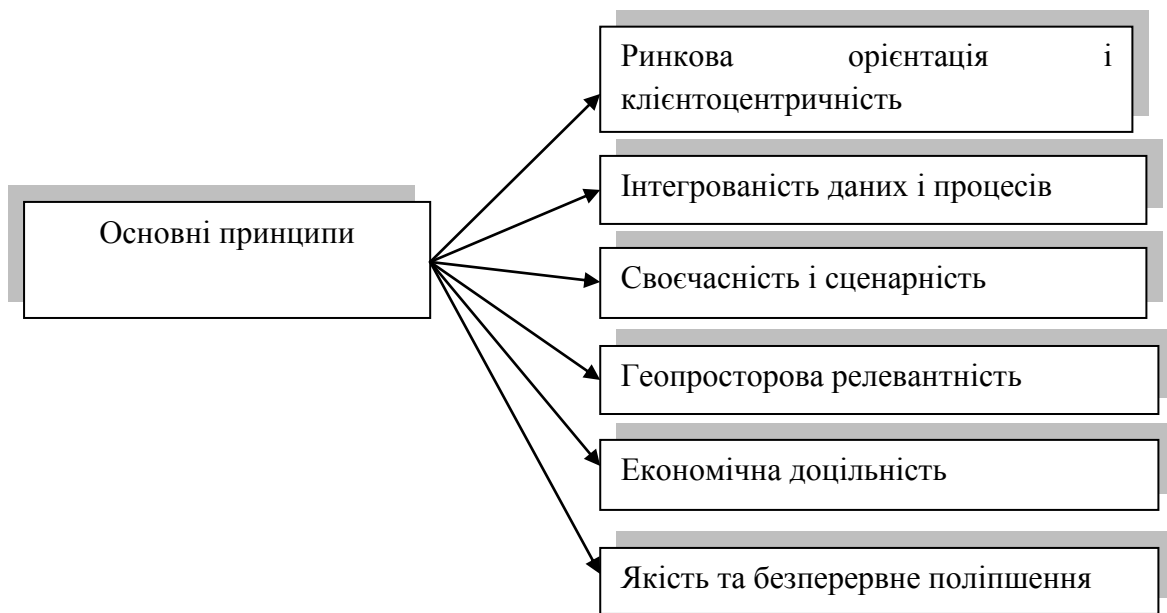


Рис. 1.2. Принципи побудови системи маркетингового забезпечення

Для стимулювання зростання бізнесу ефективна маркетингова операція є абсолютно необхідною. Чи то шляхом пропонування продуктів чи послуг потенційним клієнтам, підвищення впізнаваності бренду чи сприяння лояльності клієнтів, стратегічний та цілеспрямований маркетинговий підхід може дійсно виділити бізнес серед конкурентів.

І там, де процвітає бізнес, процвітає і місцева економіка. Сприяючи успіху бізнесу, місцеві райони зміцнюють місцеву економіку завдяки створенню робочих місць та підвищенню інновацій, що може вплинути на залучення подальших інвестицій у цей регіон [46, с. 32].

Маркетингова підтримка стосується ресурсів, інструментів та заходів, що надаються для сприяння та покращення маркетингових зусиль у бізнесі чи організації. Мета маркетингової підтримки полягає в тому, щоб забезпечити маркетингові команди, відділи продажів, а іноді навіть клієнтів усім необхідним для ефективного просування, продажу та взаємодії з продуктом чи послугою [67, с. 31]. Ця підтримка допомагає оптимізувати маркетингову діяльність, покращити узгодженість бренду та максимізувати вплив кампаній (рис. 1.3).



Рис. 1.5. Результати ефекту від маркетингової підтримки для підприємств

Отже, існує багато різних видів маркетингової підтримки, і ефективність кожного типу значною мірою залежить від бізнес-цілей та потреб. Різні сфери маркетингу, де підтримка найчастіше пропонується малим та середнім підприємствам: дослідження та аналіз ринку, брендинг, створення та управління контентом, інструменти та платформи цифрового

маркетингу, матеріали для сприяння продажам, системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), навчання та обмін знаннями, рекламні матеріали, підтримка зв'язків з громадськістю (PR), планування та управління кампаніями, аналітика даних та звітність, рекламна підтримка, інтеграція підтримки клієнтів, маркетинг подій та спонсорство. Ці основні сфери підтримки, які часто мають відчутний вплив на успіх та траєкторію зростання бізнесу [63, с. 179].

Розуміючи, що широкий успіх підприємств у певному регіоні зрештою призведе до сильної та стійкої місцевої економіки, маркетингове забезпечення може мати кілька переваг для малого бізнесу та малих та середніх підприємств [57, с. 17].

Підвищення впізнаваності бренду: впізнаваність бренду є життєво важливою для бізнесу, що розвивається, оскільки вона передбачає розуміння більшою кількістю потенційних клієнтів, хто є бізнесом і що його відрізняє.

Сприяння залученню клієнтів: пов'язаний з впізнаваністю бренду, цілеспрямований підхід до маркетингу також може сприяти залученню клієнтів. Визначаючи цільові аудиторії та плануючи шлях до їх охоплення, залучення та, зрештою, конвертації, підприємства можуть відчутно скористатися зростом [69, с. 118].

Сприяння утриманню клієнтів: враховуючи, що утримання клієнтів часто є більш економічно ефективним, ніж залучення, це критичний аспект сталого зростання будь-якого бізнесу. Маркетингові тактики, такі як програми лояльності, персоналізоване спілкування, кампанії залучення та захопливий контент, можуть допомогти в утриманні клієнтів [18, с. 131].

Це лише кілька переваг, які бізнес може отримати від маркетингової діяльності, але, простіше кажучи, шляхом збільшення клієнтської бази (і, як наслідок, продажів), підвищення лояльності клієнтів та сприяння загальній впізнаваності бізнесу, маркетинг може мати справді відчутний вплив на його зростання.

1.2. Дослідження кризових явищ в аграрному виробництві: сутність, типологія, індикатори та методичні прогалини

Ми живемо в час, сповнений викликів для фермерів та сільського господарства: зміна клімату. управління змінами та ресурсами. скорочення викидів. Використання меншої кількості хімікатів. збереження біорізноманіття. задоволення зростаючих очікувань споживачів.

Агровиробники ще ніколи не стикалися з більшими викликами та складнощами. Але водночас, завдяки швидкому розвитку науки, технологій, продуктів та практик, у фермерів ще ніколи не було стільки можливостей щось змінити. Багато науковців-практиків пропонують історії успіху, які показують, як фермери вирішують ці виклики, краще виконуючи найбільшу роботу на Землі [1, с. 9].

Криза – це граничний стан розвитку соціально-економічної системи (підприємства, галузі, економіки), коли порушується її рівновага, різко зростає невизначеність і ризик незворотних втрат, а ухвалення рішень відбувається в умовах дефіциту часу та ресурсів. Сутність кризи полягає у переході прихованих суперечностей у гостру фазу, що вимагає надзвичайних, координованих управлінських дій [12, с. 149].

Ключові ознаки кризи:

- Невизначеність і дефіцит часу для рішень.
- Нелінійність і каскадність наслідків (ланцюгові ефекти).
- Висока загроза цілям (ліквідність, безперервність діяльності, безпека, репутація).
- Конфлікт інтересів і цілей (короткострокове виживання та довгострокова стійкість).
- Інформаційна асиметрія та підвищена ймовірність управлінських помилок.

Кризові явища – сукупність процесів і симптомів, що відображають зародження, розгортання або наслідки кризи в показниках діяльності. Це прояви, а не саме джерело проблеми [17, с. 77].

Для розуміння природи кризових явищ представимо їх симптоми (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Симптоми кризових явищ

Види	Конкретизація
Фінансові:	падіння виручки/маржі, від'ємний операційний грошовий потік, різке зростання дебіторки, порушення ковенантів.
Операційні:	зриви постачань/логістики, простої критичних потужностей, деградація якості.
Ринкові:	втрата ключових клієнтів/каналів, різкі цінові спреди, падіння конверсій у продажах
Організаційні/кадрові	плинність персоналу, втрата ключових компетенцій, збої в комунікаціях
Правові/репутаційні/безпекові	санкції, судові спори, інформаційні атаки, фізичні загрози активам.

Серед основних причин кризових явищ можна виділити: стратегічні помилки, концентрація ризиків, залежність від одного ринку/каналу, уразливість ланцюга постачання, слабка інформаційна система.

В результаті будуть простежуватися симптоми: вже видимі погіршення метрик (ліквідність, оборотність, якість, SLA тощо).

Вкрай важливо зробити правильну і доволі ранню діагностику кризових явищ, яка відокремлює корінні причини від проявів, щоби зупиняти механізм кризи, а не лише «гасити пожежі» [24, с. 213].

Такими індикатори раннього попередження виступають складники:

Фінанси: коефіцієнт покриття $< 1,0$; зростання DSO/дебіторки; негативний OCF ≥ 2 періоди; частка коротких зобов'язань $> 60\%$.

Операції/логістика: збої відвантажень, надлишкові запаси, падіння завантаження критичних вузлів [28, с. 177].

Ринок/маркетинг: падіння частки «якірних» клієнтів; концентрація продажів > 70% на 1–2 контрагентах; розрив цін > 15% до бенчмарка.

Кадри/компетенції: плинність у ключових ролях, втрата знань, зростання інцидентів безпеки.

Інформаційні/процесні: затримки/розбіжності даних, відсутність S\&OP, ручні рішення без MIS [28, с. 77].

Типологізація криз наведена нижче в таблиці.

Таблиця 1.4

Типологізація/класифікація криз

Класифікація	Складові фактори
За джерелом	внутрішні (помилки стратегії, фінансові дисбаланси) / зовнішні (війна, регуляторні зрушення, шоки попиту/пропозиції, енергетика, катаклізми)
За природою	економічні, фінансові, операційні, технологічні, соціально-психологічні, екологічні, політичні, безпекові, репутаційні
За масштабом	мікро (підприємство), мезо (галузь/регіон), макро (країна/світ)
За динамікою	раптові (швидкі тригери) / латентні (накопичувальні)
За тривалістю	гострі (короткі, інтенсивні) / хронічні (тривалі, із рецидивами).
За керованістю	контрольовані (є інструменти впливу) / частково чи неконтрольовані

Важливо виділити пов'язані категорії, а саме:

Кризостійкість – здатність зберігати функціональність і мінімізувати втрати під час кризи [39, с. 85].

Кризоспроможність – спроможність передбачати, виявляти і швидко адаптуватися, перетворюючи турбулентність на керовані рішення (процедури, ресурси, MIS, сценарії) [39, с. 86].

Сучасна економічна криза в аграрному секторі має накопичувальний характер: вона розпочалася шоками пандемії COVID-19, а нині поглиблена повномасштабною війною проти України, наслідки якої відчутні на світових

ринках. Сукупність цих чинників зробила кризу глибшою і тривалішою за попередні, оскільки поєднала одночасні збої пропозиції, попиту, логістики, енергозабезпечення й фінансування [25, с. 70].

Для аграрного сектору це проявляється у кількох взаємопов'язаних площинах (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Проблемна площина криз в аграрному секторі України

Проблеми	Конкретизація
Операційні	перебої з доступом до полів і інфраструктури, зсуви календаря робіт, простої доробки та зберігання, зростання післяврожайних втрат
Логістичні	дорожчі та довші маршрути, нестача транспорту, підвищені страховки і ризик-премії, що збільшують логістичний дисконт у ціні реалізації
Фінансові	подорожчання кредитів, касові розриви, більша волатильність цін і валютних курсів, підвищені вимоги до застави
Ринкові	переформатування каналів збуту, залежність від обмеженого кола покупців/переробників, жорсткіші вимоги до якості та простежуваності продукції
Кадрові	відтік і перерозподіл персоналу, дефіцит кваліфікованих механізаторів та інженерів, зростання витрат на безпеку й навчання
Зовнішні шоки	війна, мінування полів, енерговідключення, блокади логістики, кліматичні аномалії.
Ринкова волатильність	швидкі зміни паритетів «ціна ферми-логістика-експорт»
Якість та умови зберігання	деградація якості через збої сушіння/елеваторів веде до дисконтів
Сезонність і капіталомісткість	довгі цикли та значні передсезонні інвестиції збільшують уразливість до касових розривів

Стисло, але предметно можна зазначити кризові явища в аграрному виробництві України, безпосередньо зумовлених війною.

1) Втрата та ризикованість ресурсної бази, яка викликана мінуванням й забрудненням земель. Масштабна контамінація вибухонебезпечними предметами блокує доступ до полів, зміщує сівозміни, підвищує собівартість

через розмінування і страхування. Скорочення посівних площ і зниження врожайності. Руйнування і зневоднення зрошення [40, с. 65].

2) Логістика, збут і доступ до ринків через блокаду портів і «зернова ініціатива».

3) Ураження енергетичної інфраструктури через масовані ракетно-дронові атаки періодично спричиняють блекауті, що зупиняє сушіння, охолодження, доробку й зберігання зерна, а також роботу насосів зрошення. Наслідок - втрати якості, післяврожайні втрати і вимушені дисконти при продажі.

4) Пошкодження потужностей і логістично-складської інфраструктури через знищення/пошкодження елеваторів і складів скоротило доступні потужності зберігання.

5) Фінансові наслідки та ціноутворення через зменшення посівів, зміну технологій, зриви експорту і подорожчання логістики сумарні непрямі втрати агросектору.

6) Дефіцити ресурсів і виробничі збої через подорожчання пального, добрив, ЗЗР та перебої постачання змусили частину виробників зменшити норми внесення і/або відкласти придбання ресурсів, що вплинуло на врожайність і якість продукції.

7) Соціально-кадровий вимір полягає в тому, що частина малих виробників тимчасово скорочує або припиняє діяльність, є відтік кадрів і зростання плинності у ключових ролях, що підвищує операційні ризики та помилки у виробничих циклах [40, с. 67].

Виходячи з вищезазначеного, ми дійшли до висновку, що криза – це не лише «погіршення показників», а якісна зміна стану системи з високою невизначеністю та загрозою незворотних втрат. Кризові явища - її вимірювані прояви. Ефективне антикризове управління базується на ранніх індикаторах, розрізненні причин і симптомів, сценарному плануванні та інтегрованій інформаційній підтримці (зокрема маркетинговій), що особливо критично для аграрних підприємств.

1.3. Моделювання процесу застосування антикризового управління в системі маркетингового забезпечення підприємства

Умови в яких сьогодні функціонують підприємства вимагають виявлення можливих ризиків та загроз на ранніх стадіях їх виникнення, а також розробки та впровадження превентивних антикризових управлінських заходів, спрямованих на забезпечення економічної безпеки. Ці положення висувають завдання внутрішньої самооцінки та прогнозування фінансово-економічного стану з урахуванням реалізації властивих їм виробничих етапів для формування системи захисних заходів і, як наслідок, економічної безпеки суб'єктів господарювання, створення системи порогових значень показників моніторингу безпеки та на цій основі розробки заходів протидії зовнішнім та внутрішнім загрозам [60, с. 109].

Однак, слід зазначити, що проблеми забезпечення економічної безпеки виникають не лише в кризові часи, а й під час діяльності в стабільному фінансово-економічному середовищі, тому комплекс завдань, які необхідно вирішити в цьому випадку, суттєво відрізнятиметься. Зокрема, при роботі в умовах сталого розвитку компанія зосереджується на підтримці нормального робочого ритму, запобіганні збиткам або втратам, запобіганні несанкціонованому доступу до інформації та баз даних, а також протидії недобросовісній конкуренції та тіньовій економіці.

Антикризове управління (АКУ) у маркетинговій системі - це набір правил, процесів і інструментів, що дозволяють завчасно виявляти ринково-логістичні ризики, швидко перекладати їх у рішення по 4P (Product–Price–Place–Promotion), синхронізуючи збут, виробництво, логістику і фінанси. Маркетингове забезпечення надає дані, канали впливу та механізми контрахтування; АКУ додає швидкість, сценарність і дисципліну виконання [45, с. 41].

Наочно на рис. 1.3 ми представили стратегічні функції та їх стислу характеристику в системі антикризового управління [4].

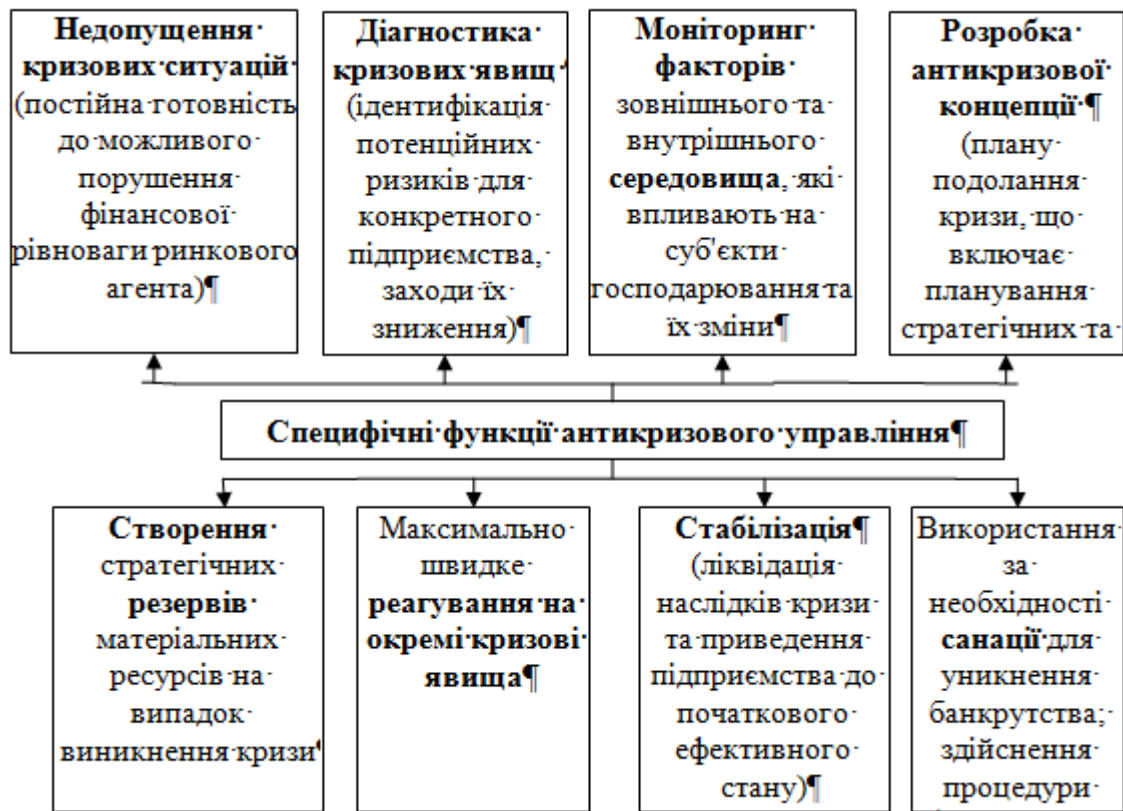


Рис. 1.3. Характеристика та перелік функцій антикризового управління

Під час кризи значною загрозою для суб'єкта господарювання є ослаблення або знищення його виробничого, технологічного, науково-технічного та кадрового потенціалу та блокування його можливостей розвитку.

Головною метою кризового менеджменту у забезпеченні економічної безпеки суб'єкта господарювання стає аналіз факторів виникнення та розвитку кризової ситуації, а також розробка та впровадження комплексного економічного механізму кризового менеджменту, який полягає в моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта для раннього виявлення ознак виникнення кризової ситуації, оперативному аналізі та оцінці його фінансового стану та ймовірності банкрутства, а також формуванні та реалізації заходів, спрямованих на подолання кризи [14, с. 58].

Маркетингове забезпечення – це не допоміжна функція, а системоутворювальний контур управління, який з'єднує виробництво, фінанси, логістику й ринок в єдину керовану архітектуру. Воно забезпечує оптимізацію ланцюга «виробник–ринок–споживач» та дає підприємству інструменти для стабільної роботи й зростання навіть у умовах високої невизначеності [5, с. 19].

Нижче ми наводимо цілісну рамку (рис. 1.4), де антикризове управління вбудовується в систему маркетингового забезпечення підприємства (з акцентом на агробізнес).

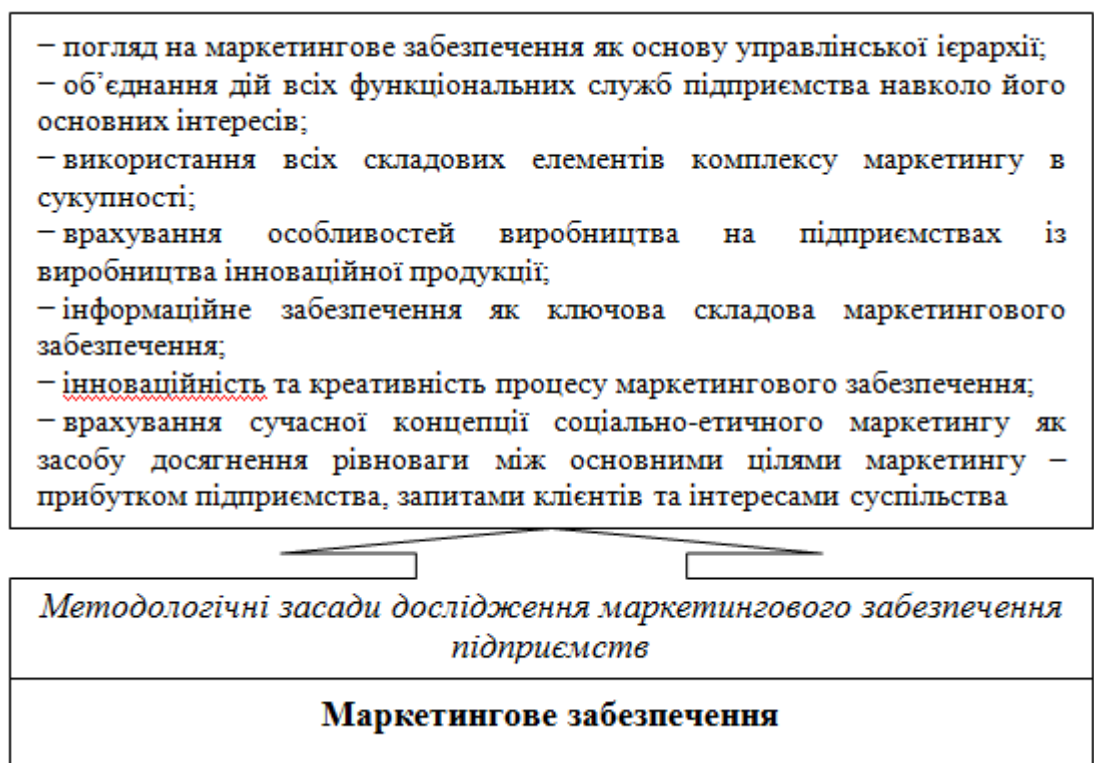


Рис. 1.4. Складники системи маркетингового забезпечення підприємства [4]

Механізм антикризового управління як підсистема економічного механізму агропідприємства

Механізм антикризового управління – це не автономний блок, а вбудована підсистема загального економічного механізму сільськогосподарського підприємства. Його ядро становлять: самі

агропідприємства як суб'єкти управління, та мережа відносин (договірних, фінансових, організаційних, інформаційних), у які вони вступають під час запобігання, локалізації й подолання кризових процесів [9, с. 68].

Спираючись на системно-процесний підхід, підтверджений аналізом літератури [5], механізм доцільно трактувати як цілісну систему: упорядковану сукупність елементів, правил їх взаємодії та процедур, що перетворюють ресурси й інформацію на керовані антикризові рішення.

Логічна структура механізму базується на складових:

Вхід: ризики, обмеження, дані ринку, ресурсні та фінансові параметри.

Процеси: діагностика → попередження → локалізація → стабілізація → відновлення → розвиток.

Вихід: збереження безперервності, ліквідності та рентабельності, відновлення потенціалу, підвищення стійкості.

Принциповим для тлумачення поняття «механізм антикризового управління» є включення джерел, які забезпечують реалізацію застосовуваних методів і інструментів, зокрема правове, нормативне та інформаційне забезпечення. На наш погляд, потребують уточнення також поняття «система антикризового управління» і «процес антикризового управління», що відображають динаміку управлінських дій. Поняття «механізм антикризового управління» інтегрує статичний і динамічний виміри, виступаючи сукупністю засобів і методів впливу, які використовуються в антикризовому управлінні для досягнення цілей сільськогосподарського підприємства [25, с. 70].

Системно-процесна логіка послідовності як працює «механізм» антикризового управління наступна:

1. Моніторинг (Detect): MIS відстежує порогові показники (спреди цін, затримки відвантажень, DSO, завантаження елеваторів, частку преміум-класів).

2. Прийняття рішення (Decide): матриця «ймовірність × вплив», вибір сценарію (база/стрес/екстремум), активація карт дій.

3. Виконання (Do): корекція 4P (портфель, ціна, канал, комунікації), перемикання маршрутів, страхові заявки, фінансові інструменти.

4. Навчання (Learn): пост-аналіз, оновлення порогів, SOP і контрактних шаблонів [33, с. 94].

Нижче представлені складники механізму антикризового управління.



Рис. 1.5. Характеристика складників антикризового управління

У загальному економічному механізмі виокремлюємо взаємопов'язані підсистеми, кожна з яких має власні інструменти, але працює на спільну мету – кризостійкість [31, с. 225].

Маркетинговий контур (дослідження попиту, ціни, канали збуту, контракти, комунікації) – це «нервова система» механізму: він постачає ринкові сигнали, на підставі яких фінансовий, організаційний і страхові модулі запускають тригерні дії [50, с. 112].

Отже, стає зрозумілим, що механізм антикризового управління – це системна конфігурація взаємодіючих підсистем (фінансової, страхової, організаційної, податкової, організаційно-економічної та управлінсько-інформаційної), інтегрована в економічний механізм агропідприємства. Його зміст розкривається через системно-процесний підхід, а механізм – це передусім система форм організації та способів взаємодії елементів, що забезпечує перетворення ринкових і внутрішніх сигналів у своєчасні антикризові рішення.

Для підприємств різних сфер бізнесу, антикризове управління стає «режимом роботи» маркетингової системи, тому що воно перетворює ринкові та операційні ризики на керовані рішення із заздалегідь визначеними сценаріями, тригерами й інструментами. В результаті відбувається процес швидшої адаптації, стабільності, вищої маржі і стійкості підприємства навіть у турбулентних умовах [49, с. 151].

Маркетингове забезпечення антикризового управління (МЗАКУ) є вбудованою підсистемою економічного механізму підприємства, що інтегрує ринкові дані, політики 4P, процеси координації, контрактно-фінансові інструменти та правово-нормативне й інформаційне забезпечення. Воно поєднує статичну «архітектуру» та динаміку управлінських дій [26, с. 19].

Маркетинговий мікс як основа маркетингового забезпечення (підтримки) виконує роль «важелів» антикризових рішень: керування портфелем і якістю (Product), індексоване та диференційоване ціноутворення (Price), диверсифікація каналів і маршрутів (Place), прозорі B2B-комунікації

та ESG-повідомлення (Promotion). Узгодження цих рішень із виробництвом, логістикою та фінансами зменшує логістичний дисконт і втрати маржі.

В основі цілісної архітектури маркетингового забезпечення антикризового управління лежить інформаційно-аналітичний блок (MIS/MDSS/CRM) → нормативно-політичний блок (правила 4P, стандарти якості, шаблони контрактів/SLA) → процесний блок (цикли планування та «war-room») → інструментальний блок 4P → контрактно-фінансовий блок → говернанс і KPI. Така послідовність забезпечує прозоре перетворення ринкових сигналів у рішення [18, с. 130].

Методичний інструментарій маркетингового забезпечення в поєднанні із системою антикризового управління включає: сегментацію ринків/клієнтів, бенчмаркінг цін і логістичних ланцюгів, еластичності попиту, портфельний аналіз (маржинальність × ризик), ABC/XYZ, стрес-тести (ціна, курс, енергія, логістика, врожайність), ризик-матриці та карти дій.

Очікувані ефекти від формування такої системи – прискорення обороту коштів, зростання чистої ціни реалізації, зниження логістичних втрат, стабілізація відвантажень і касових планів, зменшення імовірності дефолтів, підвищення інвестиційної привабливості та репутаційної стійкості [17, с. 78].

Для більшості вітчизняних підприємств виявлені обмеження: якість і повнота даних, цифрова зрілість MIS/CRM, кадрові компетенції, регуляторна невизначеність. Подолання цих бар'єрів потребує інвестування в аналітичні платформи, навчання команд і стандартизацію процесів та договорів [21, с. 119].

Отже, можна констатувати, що формування маркетингового забезпечення є необхідною умовою ефективного антикризового управління. Воно перетворює фрагментарні рішення на узгоджену систему правил, процесів і інструментів, здатну підтримувати безперервність діяльності, ліквідність і конкурентоспроможність підприємств у середовищі високої невизначеності.

Висновки до розділу 1:

Дослідження сутності поняття «маркетингове забезпечення», обґрунтування його ролі в системі антикризового управління, а також методичні підходи до формування механізму даної системи дають підстави сформулювати висновки:

1. Маркетинг охоплює всі види діяльності, які компанія здійснює для просування та сприяння купівлі чи продажу своїх продуктів чи послуг. Ця критично важлива бізнес-функція включає рекламу та інші рекламні стратегії, спрямовані на охоплення споживачів, інших підприємств та організацій. Маркетингове забезпечення функціонування сільськогосподарського підприємства – це системне застосування узгоджених маркетингових інструментів у межах комплексу маркетингу, побудованого відповідно до прийнятої концепції маркетингу.

2. Маркетингове забезпечення - це не допоміжна функція, а системоутворювальний контур управління, який з'єднує виробництво, фінанси, логістику й ринок в єдину керовану архітектуру. Воно забезпечує оптимізацію ланцюга «виробник–ринок–споживач» та дає підприємству інструменти для стабільної роботи й зростання навіть у умовах високої невизначеності. Це не «доповнення», а ядро стійкості аграрного підприємства. Воно прямо впливає на виручку, маржу, оборотний капітал і ризик-профіль, перетворюючи турбулентність ринку на керовані рішення. Без повноцінного маркетингового контуру антикризове управління залишається неповним і менш ефективним.

3. Дослідження криз сільськогосподарського виробництва виявляють низку проблем, включаючи зміну клімату, волатильність ринку та шкідників/хвороби, які посилюються глобальною економічною та політичною нестабільністю. Ці кризи впливають на продовольчу безпеку через скорочення виробництва, перебої в ланцюгах поставок та втрату засобів до існування, що має значні наслідки як для виробників, так і для

споживачів, особливо для вразливих верств населення. Дослідження зосереджені на діагностиці криз, розвитку стійкості за допомогою політики та технологій, а також на вдосконаленні кризового управління для пом'якшення цих загроз.

Кризові явища в аграрному виробництві мають багатофакторну природу і потребують інтегрованого, маркетингово-орієнтованого підходу до антикризового управління. Недостатність чинної методичної бази полягає в роз'єднаності фінансової діагностики та ринкової аналітики, відсутності геопросторових і сценарних вимірів, низькому рівні цифровізації.

4. Маркетингове забезпечення антикризового управління - це науково обґрунтована, даними керована підсистема, яка переводить ринкові ризики у стандартизовані управлінські дії по 4P, скоординовані з виробництвом, логістикою, фінансами та правовим контуром. Саме така інтеграція забезпечує оперативну адаптацію та стійкість підприємства в умовах високої невизначеності.

5. Переконаливо встановлено, що у кризових умовах маркетингова підтримка є керівним контуром управління, який гарантує стійкість кожного напрямку функціонування підприємства, а маркетингові інструменти покликані забезпечувати постійну адаптацію до коливань факторів довкілля й операційних умов. Саме у межах антикризового управління маркетингове забезпечення виступає доміантною складовою, що утримує стійкість усіх підсистем підприємства. Його завдання полягає в тому, щоб безупинно адаптувати підприємство до змінних зовнішніх впливів і параметрів операційної діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ, ЗБУТОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз економічної діяльності ТОВ «Авангард»

Сільське господарство може виступати в ролі соціальної безпеки під час конфлікту, «забезпечуючи продовольство та дохід в умовах нестабільності, закриття ринків, перебоїв у роботі та дефіциту критично важливих товарів і послуг». Так сільське господарство залишається ключовою частиною вітчизняної економіки і понад 75% домогосподарств досі вирощують продукти харчування для власного споживання, незважаючи на майже чотири роки війни в Україні та величезні втрати, яких воно зазнало.

Однак, навіть коли сільськогосподарська діяльність триває під час військових дій, продовольча безпека може бути під загрозою через проблеми з доступом та ціною доступністю, і не завжди зрозуміло, куди потрапляє вирощена культура. Незважаючи на продовження сільськогосподарської діяльності в Україні, цього недостатньо для забезпечення продовольчої безпеки населення [11]. Агровиробники намагаються збалансувати виробництво сільськогосподарських культур, для продажу та допомоги збройним силам.

Наше дослідження проводилось на базі товариства з обмеженою відповідальністю «Авангард» Синельниківського району Дніпропетровської області.

Головна місія ТОВ «Авангард» виробляти й постачати якісну, безпечну агропродукцію, що задовольняє потреби споживачів і зміцнює продовольчу безпеку України, створюючи стійку цінність для клієнтів, працівників і

громад через відповідальне використання ресурсів, інновації та ефективні ринкові рішення навіть в умовах невизначеності.

Стратегічні цілі (горизонт 3–5 років): стійка позиція на ринку та маркетингова орієнтація; виробництво якісної продукції; фінансова стійкість; операційна та логістична стійкість; впровадження системи антикризового управління та стратегії цифровізації; дотримання екологічної рівноваги, ресурсного забезпечення; кадрова та організаційна політика [13, с. 60].

Основними базовими принципами модельного підприємства виступають:

Клієнтоцентричність і ринкова орієнтація (рішення від попиту до поля).

Інтегровані дані: єдине джерело правди (MIS) для комерції, виробництва, логістики, фінансів.

Сценарність і тригери: пороги → наперед визначені дії.

Вартісна відповідальність: кожне рішення має вимірний ефект [41, с. 174].

ТОВ «Аванрард» почало свою діяльність ще у 2000 році і має приватну форму власності та здійснює свою діяльність у повній відповідності із законодавством та правовими документами, здійснює бухгалтерський облік та своєчасно надає звіти в податкову та органи статистики.

Підприємство здійснює діяльність у двох напрямках - рослинництві та тваринництві, зокрема вирощує зернові, бобові, насіння соняшнику, а також утримує поголів'я ВРХ, свиней і птиці та виробляє молоко. Через унікальні риси агросфери його фінансування має відмінності від промислових і сервісних галузей: сезонність робіт, підвищений рівень ризику та залежність від ґрунтово-кліматичних умов призводять до несталих грошових потоків і постійної потреби в додатковому капіталі. Обмежені фінансові можливості загрожують безпеці діяльності, зокрема через експлуатацію застарілого обладнання, що знижує якість продукції та збільшує собівартість.

Рівень використання земельних ресурсів сільськогосподарськими підприємствами - це ступінь залучення та ефективності освоєння земельного

фонду (рілля, багаторічні насадження, сіножаті, пасовища, перелogi, зрошувані/осушені землі) у виробництві, з урахуванням як кількісних (площа, структура, інтенсивність обробітку) так і якісних характеристик ґрунтів (родючість, деградація, придатність), а також економічних результатів на 1 га.

Важливо розуміти, що рівень використання землі – це не лише «скільки гектарів засіяно», а комплексна характеристика залучення, інтенсивності, якості та економічної віддачі на 1 га. Саме така багатокритеріальна оцінка дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати стійкість аграрного підприємства.

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/курсівих 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.

Спеціалізація в аграрному виробництві - це цілеспрямована концентрація ресурсів підприємства (земля, техніка, персонал, знання, капітал) на обмеженому колі галузей, культур або видів тваринництва та технологічних стадій, що забезпечує переваги продуктивності, якості й собівартості завдяки ефектам масштабу, досвіду та глибокій компетенції.

За рівнем управління розрізняють: підприємство (внутрішня структура портфеля), територія/кластер (регіональна спеціалізація), ланцюг цінності (виробництво → доробка → переробка → збут) [58, с. 4].

За предметом: галузева (рослинництво та тваринництво), внутрішньогалузева (зернові, олійні, бобові; ВРХ, свинарство, птахівництво), технологічна (насінництво, доробка/сушіння, зберігання, переробка), функціональна (надання агросервісів, логістика, контрактне вирощування).

За ступенем: вузька (1–2 домінуючі позиції), помірна (3–4 ключові позиції), широка (багатогалузеве господарство з «ядерною» спеціалізацією).

Головними чинниками при формуванні спеціалізації є

Природно-ресурсні: ґрунти, клімат, вода, зрошення, конфігурація полів.

Технологічні: парк техніки/елеваторів, доступ до доробки, насінництво, біобезпека.

Економічні та ринкові: ціни, доступ до каналів збуту, попит переробки, контракти.

Логістично-інфраструктурні: відстані до переробки/портів, надійність маршрутів.

Управлінські/кадрові: компетенції агрономів/зоотехніків, система планування.

Регуляторні та ризикові: субсидії/квоти/стандарти, війна/безпека, страхування, ESG-вимоги.

Варто враховувати переваги і ризики спеціалізації.

Переваги: ефекти масштабу, нижча собівартість, стабільніша якість, глибше знання ринку, простіший операційний дизайн, кращі умови контракування.

Ризики: залежність від 1–2 товарних ринків (цінові коливання), біологічні/погодні ризики (монокультура), деградація ґрунтів без раціональної сівозміни, вразливість логістики/переробки.

Спеціалізація – це свідомий вибір «на чому ми найсильніші» з подальшим концентраційним управлінням ресурсами. Вона підвищує ефективність, але потребує інструментів стримування ризиків (сівозміни, диверсифікація в межах ядра, контракування, страхування та гнучка логістика), а її рівень доцільно регулярно вимірювати об'єктивними

індексами [60, с. 110].

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 структурі 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.

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

Для утримання маржі варто закріпити тренд: портфель культур із нижчою логістичною вразливістю, розвиток молочно-ВРХ, контракування з індексаціями та розширення кола покупців.

Ми можемо зробити висновок, що ТОВ «Авангард» має зерно-олійний напрям спеціалізації, з розширенням питомої ваги продукції тваринництва, щоб формалізувати цільові межі спеціалізації та диверсифікації. Секторна

діаграма 2.1 демонструє структуру товарної продукції за 2024 рік.

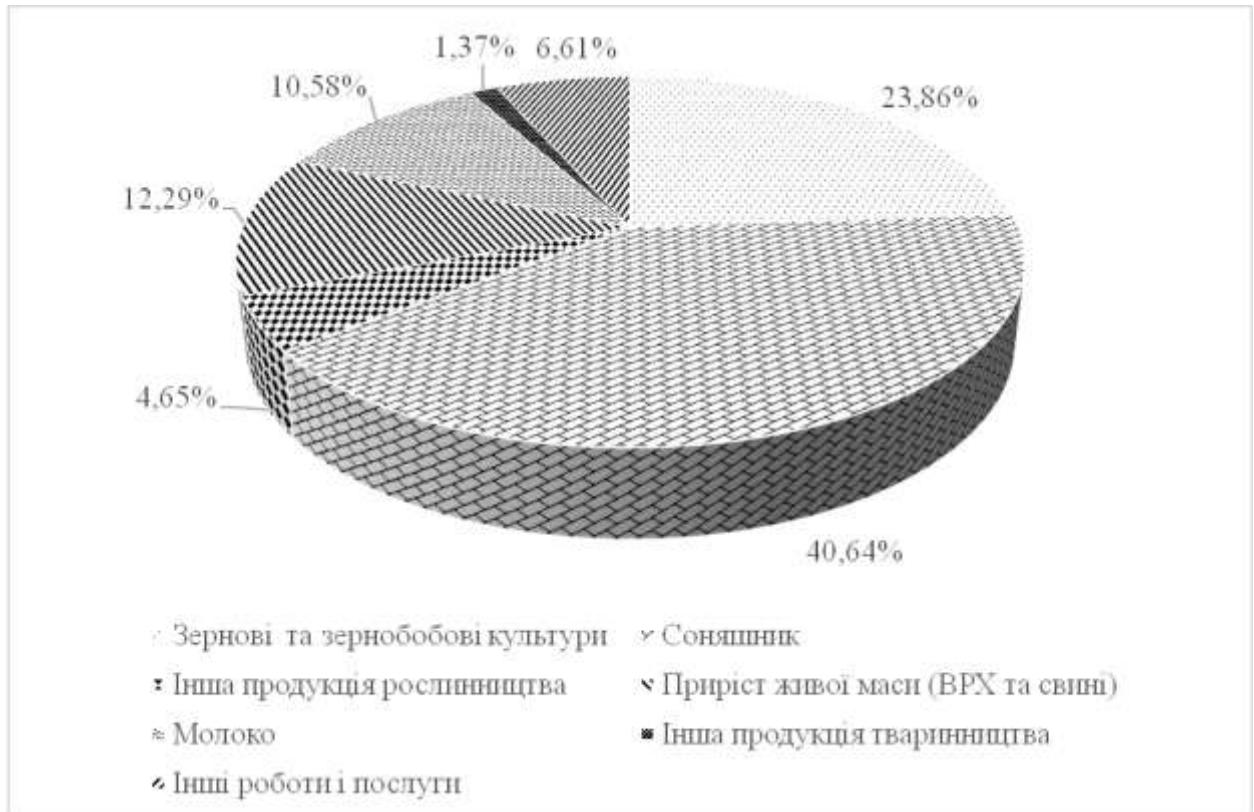


Рис. 2.1. Структура товарної продукції за 2024 р.

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 зростає 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 контрахтувати частину обсягу з індексаціями витрат.

Однією з визначальних умов конкурентоспроможного вітчизняного сільськогосподарського виробництва на зовнішніх ринках є техніко-

технологічна модернізація галузі. Однак, незважаючи на значущість проблеми, протягом останніх двох десятиліть склалася стійка тенденція до скорочення чисельності працівників у сільськогосподарських підприємствах за всіма видами сільськогосподарської техніки. Найвищі темпи скорочення сільськогосподарської техніки спостерігалися до 2010 року, а в наступні періоди тенденція до зниження значно зменшилася. Водночас однозначно оцінювати поточну ситуацію не зовсім коректно, оскільки скорочення парку техніки та обладнання в сільськогосподарських організаціях зумовлене певними об'єктивними обставинами та умовами: зменшилася площа оброблюваних земель та вирощування конкретних культур; зменшилася кількість тварин; використовувані технічні засоби стали більш енергоємними та продуктивними, що особливо важливо в умовах дефіциту кадрів у сільській місцевості [10]. До 2022 року виробництво вітчизняної сільськогосподарської техніки у вартісному вираженні зросло майже в 2,5 рази, тоді як у фізичному вираженні зміни незначні. Водночас вітчизняне машинобудування практично не виробляє машин та обладнання для свинарства, птахівництва, переробки молока, картоплекопалок, бурякозбиральної техніки, техніки для садівництва, овочівництва. В результаті випереджаючих темпів вибуття сільськогосподарської техніки та обладнання над темпами їх виробництва [54, с. 72].

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 [7, с. 34].

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 [7, с. 35].

Таблиця 2.2

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. Оборотність обігових коштів відновилася 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.

Можна відзначити, що підприємство перейшло у стан перекосів структури капіталу, через те, що високий рівень основних засобів при недостатньому фінансуванні оборотних і низькій віддачі активів. Це знижує ліквідність і прибутковість, попри формальне «посилення» матеріально-технічної бази.

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. Сучасні агропромислові комплекси постійно інвестують у оновлення своєї матеріально-технічної бази для підтримання високих стандартів виробництва та відповідності ринковим умовам [29, с. 70].

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) [68, с. 19].

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, контракування 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) [9, с. 70].

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.

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. 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. Господарська система вважається ефективною, коли фактори виробництва завантажені на рівні, близькому до їхньої потенційної спроможності з урахуванням технологічних та безпекових обмежень. Якщо ж ресурси простоюють, використовуються частково або з низькою віддачею, система є неефективною. До причин неефективності належать непотрібні витрати, простої, логістичні втрати/псування вантажів, інформаційні збої, помилки планування [6, с. 89].

Основними видами економічної ефективності виступають:

Виробнича (технічна): випуск максимальний за наявних ресурсів та технологій (мінімальна собівартість на одиницю продукції).

Розподільча: ресурси спрямовані туди, де вони створюють найвищу граничну цінність (правильна структура продуктів/культур/ринків) [14, с. 58].

Динамічна: здатність підвищувати ефективність у часі завдяки інноваціям, навчанням, інвестиціям. 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 фондівіддача 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 відновилаь. Валовий випуск на 1 га знизився на $-9,1\%$ ($21,53 \rightarrow 19,58$ 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 збільшились на $5,8\%$, тоді як валовий дохід зменшився на $-39,1\%$, а прибуток різко знизився на $-99,3\%$ ($1276,8 \rightarrow 8,7$ 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.

Отже, економічно ефективна система – це не та, що «працює на межі фізичної потужності», а та, що поєднує високе завантаження ресурсів із правильним їх розподілом між найціннішими напрямками та мінімальними втратами на кожному етапі ланцюга «виробництво – доробка – логістика – ринок». Будь-які зайві витрати та втрати вантажу (псування, простої, нерелевантні продукти) напряму знижують економічну ефективність і мають бути предметом постійного моніторингу та вдосконалення.

Економічна ефективність ТОВ «Авангард» відображає, наскільки повно й раціонально задіяні наявні ресурси для досягнення максимального результату за мінімальних витрат. Аналіз показників засвідчує зниження рентабельності, що є прогнозованим у ситуації підвищених ризиків і невизначеності, з якими підприємство зіткнулося у 2022 році. Огляд роботи сектору за останні три роки свідчить про динамічні, але не завжди позитивні зміни, а падіння рівня рентабельності підкреслює наявність викликів, які потребують уваги, адаптації та корекції управлінських рішень.

2.2. Аналітична оцінка виробничої, збутової, фінансової діяльності ТОВ «Авангард»

Аналітична оцінка виробничої, збутової та фінансової діяльності сільськогосподарського підприємства включає оцінку ефективності та життєздатності за допомогою таких показників, як виробничі функції, аналіз збуту та фінансові коефіцієнти. Ключові кроки включають оцінку використання ресурсів та обсягу виробництва (виробництво), аналіз обсягу та тенденцій продажів (продажі), а також оцінку прибутковості, ліквідності та платоспроможності (фінансові показники). Цей комплексний огляд, який часто перетворює касовий облік на звітність на основі нарахування, допомагає у прийнятті стратегічних рішень та визначенні напрямків для покращення фінансового управління, скорочення витрат та ринкової політики [26, с. 19].

Аналітична оцінка виробничої діяльності - це системний процес, що поєднує ресурсно-виробничі, фінансові та ринково-логістичні показники. Вона дозволяє перейти від «загального враження» до керованих рішень: де інвестувати (МТБ/доробка/цифровізація), що оптимізувати (сівозміни, канали, графіки робіт), як балансувати капітал (основних та оборотних засобів) і які тригери вмикати для швидкого реагування. Саме таке інтегроване бачення робить підприємство більш продуктивним і стійким.

Виробнича функція полягає у використанні математичних виразів для визначення зв'язку між вхідними ресурсами (працею, капіталом, матеріалами) та результатом діяльності з метою оптимізації використання ресурсів; оцінкою ефективності – ефективність виробничих процесів, включаючи використання ресурсів та праці; економічна доцільність включає аналіз собівартість виробництва відносно обсягу виробництва для забезпечення прибутковості. Основні показники продуктивності галузі рослинництва представлено на рис. 2.2, 2.3.

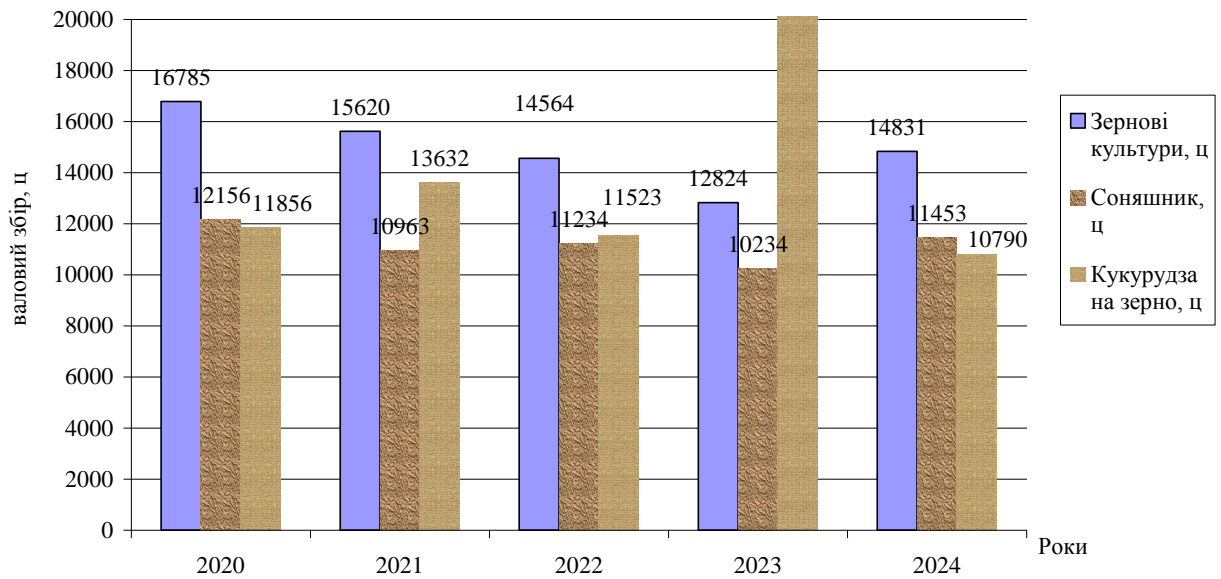


Рис. 2.2. Динаміка валового збору основних культур галузі рослинництва ТОВ "Авангард" Синельниківського району Дніпропетровської області

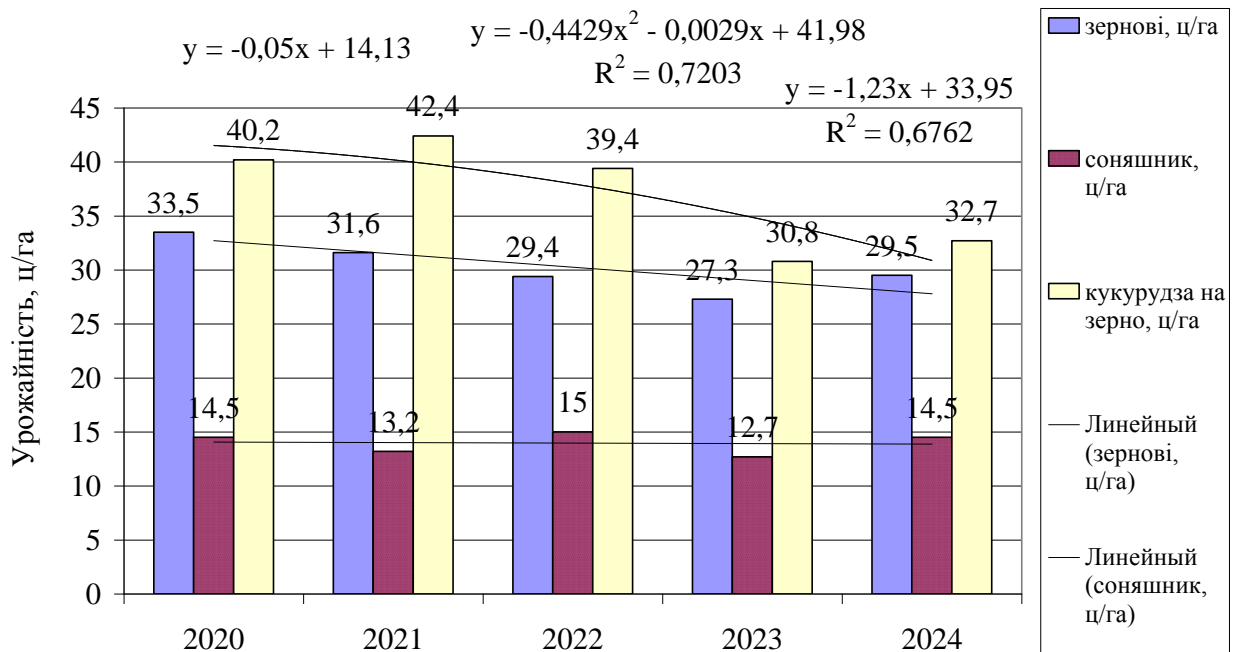


Рис. 2.3. Динаміка врожайності основних культур галузі рослинництва ТОВ "Авангард" Синельниківського району Дніпропетровської області

Графічний аналіз натуральних показників рослинницького виробництва за 2020–2024 рр. фіксує їхню хвилеподібну динаміку. Хоча різких провалів не зафіксовано, простежується стале зниження врожайності

зернових та соняшнику. Це підтверджують і трендові моделі: для зернових лінійний тренд демонструє щорічне зниження на 1,23 ц/га, для кукурудзи - на 0,05 ц/га, тоді як для соняшнику параболічний тренд свідчить про спад на 0,4 ц/га щороку. Високі значення коефіцієнтів детермінації (наближені до 1) засвідчують надійність і статистичну переконливість виявленої тенденції. Найбільш несприятливим був 2023 рік, що загалом узгоджується з зовнішніми умовами періоду; водночас відсутність різких падінь можна розглядати як позитивну ознаку відносної стійкості виробництва. Для стримування негативного тренду доцільно посилити заходи з підвищення родючості ґрунтів, удосконалити технології вирощування та зменшити післязбиральні втрати.

Існує два способи оцінки доцільності та ефективності роботи господарства фінансовий та економічний аналіз. Основні інструменти, що використовуються для проведення фінансового та економічного аналізу, не відрізняються, і обидва типи аналізу необхідні для діагностування стану діяльності підприємства. Однак існує різниця в підході, оскільки фінансовий аналіз має справу з потоками витрат і вигод з точки зору фірми або окремої особи, на відміну від економічного аналізу, який має справу з витратами та вигодами для суспільства. Тому економічний аналіз розглядає витрати та вигоди ширше, ніж фінансовий аналіз. Проте методи відрізняються кількома важливими аспектами. Підприємство зацікавлене у фінансовому прибутку та стабільності цього прибутку, тоді як суспільство або уряд стурбовані набагато ширшими цілями, такими як продовольча самозабезпеченість, зайнятість у сільській місцевості, подолання бідності та результуючі чисті вигоди для суспільства в цілому [42, с. 170].

Витрати в галузі рослинництва - це сукупність грошових, матеріальних і трудових ресурсів, які аграрне підприємство використовує для здійснення повного циклу вирощування, збирання, доробки та реалізації продукції рослинництва. Вони відображають вартісну оцінку спожитих засобів виробництва (насіння, добрив, засобів захисту рослин, палива, енергії,

амортизації техніки тощо) і живої праці, необхідної для забезпечення стабільного функціонування виробничого процесу [49, с. 150].

Основні складові витрат у рослинництві: матеріальні витрати (насіння, посадковий матеріал; мінеральні та органічні добрива; засоби захисту рослин (гербіциди, фунгіциди, інсектициди); паливно-мастильні матеріали; запчастини, ремонт техніки; енергоносії (електроенергія, газ, вода); витрати на оплату праці (оплата постійних і сезонних працівників, включаючи соціальні внески); амортизаційні відрахування (знос і відновлення основних засобів - тракторів, комбайнів, елеваторів, сушарок тощо); інші виробничі витрати (орендна плата за землю, страхові платежі, витрати на транспортування, зберігання, післязбиральну доробку). Структуру витрат в галузі рослинництва ТОВ «Авангард» представлено на рис. 2.4.

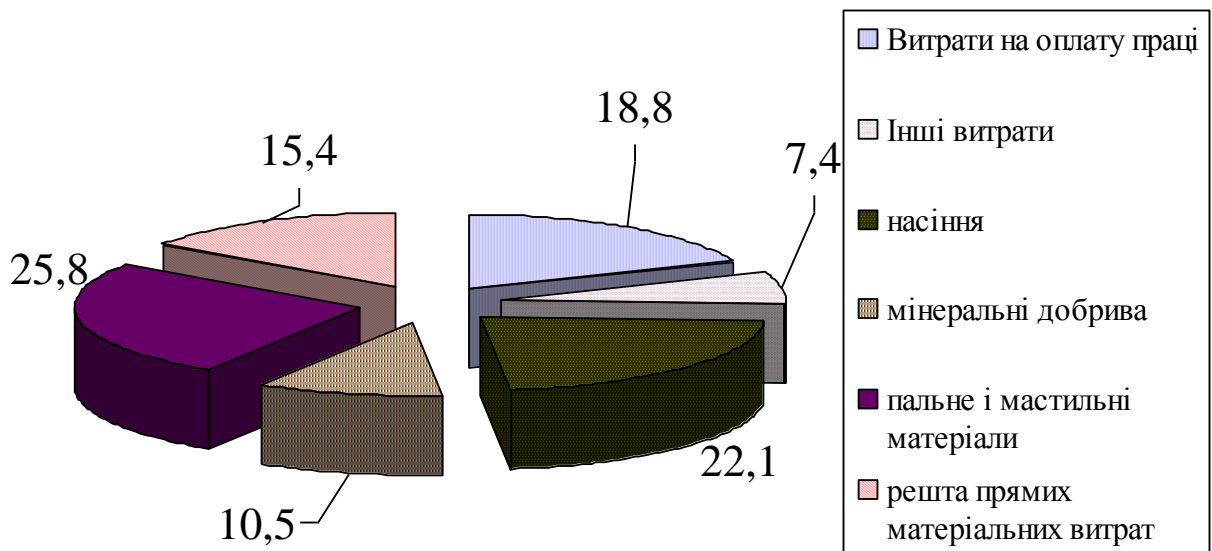


Рис. 2.4. Структура витрат галузі рослинництва в ТОВ "Авангард" Стнелниківського району Дніпропетровської області, 2024 р. (%)

В представленій структурі витрат найбільша питома вага припадає на паливно-мастильні матеріали, насіння та мінеральні добрива: 25,8; 22,1; 10,5 відповідно. Також доволі велика частка 18,8 % розподіляється на оплату праці.

Витрати у рослинництві є основним елементом формування собівартості продукції, визначають ефективність використання ресурсів і

виступають критерієм конкурентоспроможності підприємства. Їх оптимізація - ключовий чинник підвищення прибутковості, особливо в умовах зростання цін на енергоносії, добрива та логістичні послуги.

Витрати в тваринництві – це сукупність матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, спрямованих на вирощування, утримання, відтворення, годівлю, догляд, ветеринарне обслуговування та переробку продукції тваринного походження (молока, м'яса, яєць, вовни тощо).

Основні статті витрат: кормова база (закупівля концентрованих і зелених кормів, силосу, комбікормів; вирощування власних кормів); оплата праці (заробітна плата тваринників, доярок, операторів, ветеринарів, механізаторів); амортизація основних засобів (споруди, обладнання, транспорт, холодильні установки); ветеринарні заходи (вакцинація, профілактика, лікування, ветеринарні препарати); енергоносії та комунальні послуги (електроенергія, тепло, вода, утримання систем освітлення, вентиляції та обігріву); відтворення поголів'я (придбання молодняка, штучне осіменіння, племінна робота); інші витрати (ремонт приміщень, утилізація відходів, страхові платежі, транспортування, послуги лабораторій) представлені на рисунку 2.5.

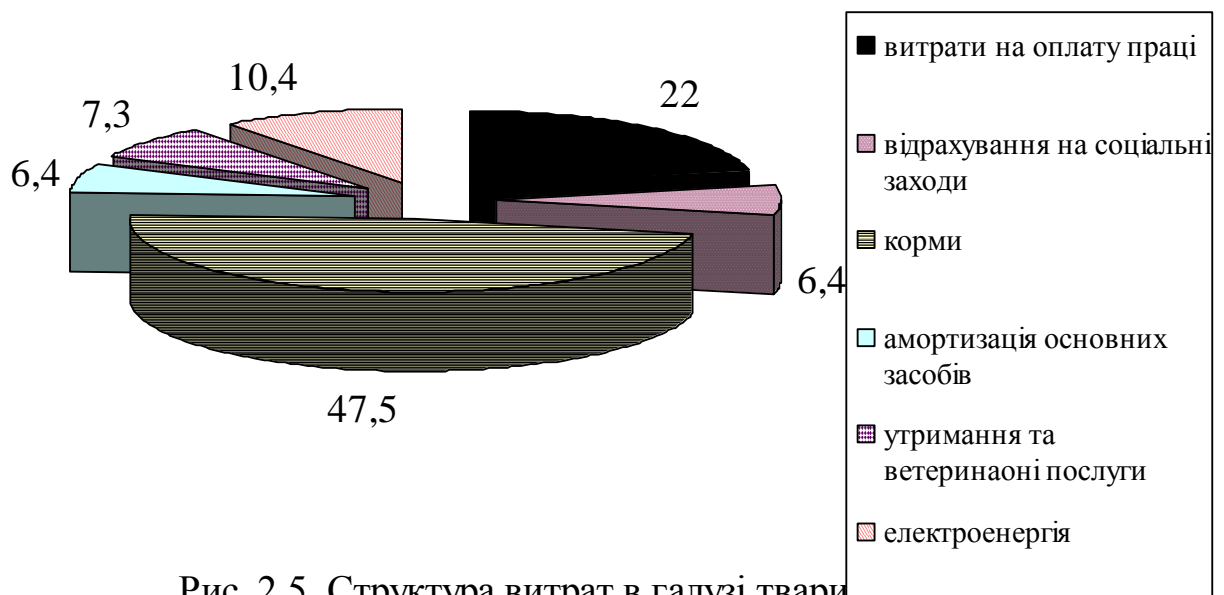


Рис. 2.5. Структура витрат в галузі тваринництва підприємства "Авангард" Синельниківського району Дніпропетровської області, 2024 р. (%)

Цілковито зрозуміло, що найбільшу питому вагу в структурі витрат галузі становлять витрати на корми 47,5%, оплату праці – 22,0% та енергоносії – 10,4%.

На відміну від рослинництва, тваринництво є безперервним виробництвом, що потребує постійних витрат незалежно від сезону. Основна частка витрат припадає на корми (до 50–60%), тому ефективність кормової бази визначає собівартість продукції.

Також значним є вплив біологічних факторів – продуктивності тварин, конверсії кормів, генетичного потенціалу, стану здоров'я поголів'я та умов утримання. Збільшення вартості енергоносіїв і кормових культур призводить до суттєвого подорожчання виробництва молока, м'яса та яєць.

Серед основних проблем галузі тваринництва варто зазначити наступні:

1. Висока собівартість продукції. Через подорожчання кормів, палива, енергії та ветеринарних засобів рівень рентабельності часто стає негативним або близьким до нуля, особливо в молочному та свинарському підкомплексах.

2. Зношена матеріально-технічна база. Більшість тваринницьких ферм експлуатує морально застаріле обладнання, що знижує продуктивність праці та підвищує енергоспоживання.

3. Недостатня кормова база. Зменшення площ під кормові культури та висока вартість комбікормів призводять до дисбалансу раціонів, зниження надоїв і приростів живої маси.

4. Зниження поголів'я тварин. Через низьку рентабельність та відсутність державної підтримки багато господарств скорочують або ліквідують тваринницькі підрозділи.

5. Проблеми з реалізацією продукції. Нестабільність ринку, монополізація переробних підприємств, низькі закупівельні ціни і затримки платежів зменшують оборотні кошти виробників.

6. Високі енергетичні витрати та втрати тепла. Особливо у зимовий період, коли системи обігріву та вентиляції працюють на межі, а тарифи на електроенергію постійно зростають.

7. Нестача кваліфікованих кадрів. Виснаження кадрового потенціалу в сільській місцевості зменшує ефективність управління фермами.

Основними напрямками зниження витрат і підвищення ефективності є власне виробництво кормів з оптимізацією раціонів та використанням білкових добавок; енергозбереження: модернізація систем освітлення, обігріву, автоматизація процесів; генетичне покращення поголів'я і профілактика захворювань; переробка та додана вартість: створення власних ліній фасування молока, м'яса тощо; кооперація з переробниками та участь у програмах підтримки держави або грантових проектах [53, с. 39].

Витрати у тваринництві мають високу матеріалоємність і постійний характер, а через подорожчання кормів, енергії та логістики галузь опинилася серед найбільш уразливих секторів аграрного виробництва. Для стабілізації ситуації необхідне поєднання технологічної модернізації, раціонального управління ресурсами, оптимізації кормової бази та державної підтримки тваринницьких господарств, що дозволить знизити собівартість продукції і забезпечити конкурентоспроможність українського тваринництва.

Отже, витрати в галузі рослинництва – це багатокомпонентна економічна категорія, що відображає комплексний процес використання ресурсів для отримання врожаю та забезпечення стійкості виробництва. Їх аналіз дає змогу визначити шляхи зниження собівартості, підвищення продуктивності праці та формування конкурентоспроможної ціни на аграрну продукцію.

Без сумніву витрати суттєво впливають на показник товарообігу в галузях, на формування цін, логістичну та управлінську складову діяльності ТОВ «Авангард», тому для нас важливо на рис. 2.6 порівняти виручку від реалізації продукції в розрізі галузей підприємства.

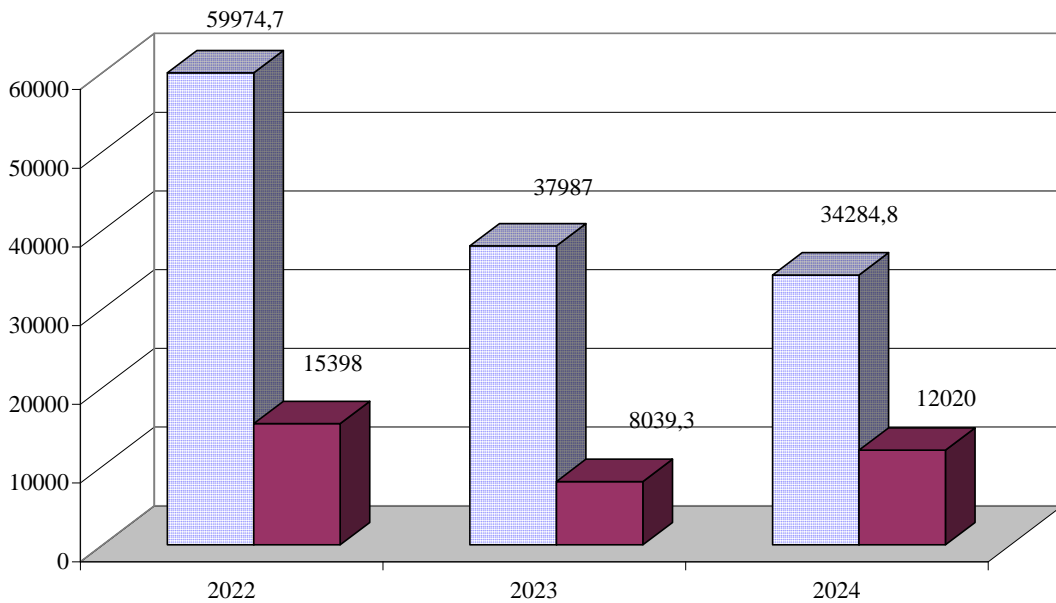


Рис. 2.6. Порівняння виручки від реалізації продукції рослинництва і тваринництва в ТОВ "Авангард"

За результатами порівняння виручки від реалізації продукції рослинництва і тваринництва ТОВ «Авангард» (2022–2024 рр.) зазначимо

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

Загальне скорочення доходів у 2023 році. Порівняно з 2022 роком, у 2023 році спостерігається значне падіння виручки від реалізації продукції обох галузей. Виручка від рослинництва знизилась із 59974,7 тис. грн. до 37987 тис. грн. (понад –36%), а від тваринництва - із 15398 тис. грн. до 8039,3 тис. грн. (–41%). Такий спад пояснюється дією воєнних ризиків, зростанням собівартості ресурсів та порушеннями логістичних ланцюгів.

Часткове відновлення у 2024 році. У 2024 році спостерігається тенденція до стабілізації: виручка від рослинництва зросла до 34 284,8 тис. грн., а від тваринництва - до 12020 тис. грн. Хоча ці показники не досягли рівня 2022 року, позитивна динаміка свідчить про поступову адаптацію підприємства до кризових умов. Підвищення ролі тваринництва у структурі доходів. Якщо у 2022 році тваринництво формувало приблизно 20%

загальної виручки, то у 2024 році його частка зросла до близько 26–28%. Це свідчить про диверсифікацію діяльності підприємства та поступове зміцнення його тваринницького напрямку.

Важливо наголосити, оскільки технічні, економічні, фінансові, комерційні, соціальні та інституційні аспекти взаємопов'язані. Хоча вимоги до фінансового аналізу та його основні принципи не відрізняються між різними секторами, у сільському господарстві існують деякі чіткі проблеми, які заслуговують на особливу увагу. Вони стосуються головним чином: короткострокових коливань цін на сільськогосподарські товари більше, ніж на ціни несільськогосподарської продукції; та довгострокової тенденції падіння доходів фермерських господарств нижче рівня доходів міських жителів [51, с. 18].

Сільськогосподарські культури, які здебільшого є сезонними, піддаються мінливості виробництва та цін (а отже, і доходів) через багато факторів, які повністю не залежать від фермерів – погода, шкідники та хвороби. Крім того, первинні товари є більш нестабільними, ніж вторинні, оскільки вони менш здатні коригувати пропозицію в короткостроковій перспективі. Ці особливі проблеми сільського господарства мають наслідки для стабільності доходів агровиробників та їх здатності інвестувати [4].

Важливість підвищення конкурентоспроможності аграрної галузі на ринку є особливо важливим завданням, оскільки аграрії зіткнулися з новими викликами. В результаті масштабного вторгнення росії та військових дій вітчизняні підприємства були відрізані від імпорту обладнання, запасних частин, технологій та насіння, необхідних для агропромислового сектору, були порушені ланцюги поставок, зросли ціни на імпортні товари, виникли проблеми з експортом. Незважаючи на ці труднощі, вітчизняне сільське господарство, незважаючи на зниження виробництва рослинництва, завдяки зростанню показників у молочному та м'ясному тваринництві, демонструє стабільне зростання загального обсягу виробництва.

2.3. Аналіз організаційної структури та маркетингової системи управління ТОВ «Авангард»

Організаційна структура аграрного підприємства визначає взаємозв'язки між підрозділами, рівнями управління та працівниками, забезпечуючи ефективну координацію виробничих, фінансових і маркетингових процесів.

На більшості агропідприємств, у тому числі й ТОВ «Авангард», структура має лінійно-функціональний характер, що поєднує централізоване стратегічне управління з функціональним розподілом обов'язків.

До основних управлінських ланок входять:

Директор (керівник підприємства) – здійснює стратегічне планування, затверджує бюджети, контролює виконання виробничих і фінансових планів.

Головний агроном – відповідає за технологію вирощування культур, дотримання сівозмін, якість посівного матеріалу та врожайність.

Головний інженер – організовує технічне забезпечення, ремонт і обслуговування машинно-тракторного парку.

Головний зоотехнік (для тваринницького напрямку) – координує роботу ферм, контролює продуктивність тварин та якість кормової бази.

Бухгалтерія та фінансовий відділ – ведуть облік витрат, розраховують собівартість продукції, здійснюють аналіз фінансових результатів.

Відділ збуту та маркетингу – займається реалізацією продукції, моніторингом ринку, пошуком нових покупців, веденням договірної діяльності.

Така структура дає змогу забезпечити чіткий розподіл функцій, але водночас потребує ефективної комунікації між виробничими та маркетинговими підрозділами, щоб уникнути дублювання рішень і втрати оперативності. Схема даної структури управління в ТОВ «Авангард» представлена на рис. 2.7.



Рис 2.7. Лінійно-функціональна структура управління в ТОВ «Авангард»

Схема показує лінійно-функціональну структуру, у якій кожен підрозділ підпорядковується керівнику, але одночасно взаємодіє з відділом маркетингу, що координує зовнішні зв'язки, збут і формування ринкової стратегії. Така структура забезпечує єдність управління та інформаційну узгодженість між виробничими й комерційними підрозділами.

Маркетингова система управління підприємством формується як інтегрована сукупність методів, інструментів і процесів, спрямованих на задоволення потреб споживачів та підвищення прибутковості діяльності [56, с. 80].

До основних елементів маркетингової системи ТОВ «Авангард» (табл. 2.6) належать:

1. Маркетингові дослідження – аналіз кон'юнктури ринку, конкурентного середовища, моніторинг цін і попиту.
2. Асортиментна політика – орієнтація на вирощування найприбутковіших культур (соняшник, зернові) та розширення тваринницької продукції (молоко, свинина).

3. Цінова політика – врахування ринкової кон'юнктури, витрат виробництва, інфляційних процесів і логістичних витрат.

4. Збутова політика – реалізація через прямі контракти з переробними підприємствами, агротрейдерів та споживчі кооперативи, що дозволяє скоротити витрати на посередників.

5. Комунікаційна політика – участь у виставках, електронна комерція, використання інтернет-платформ для пошуку клієнтів і постачальників.

Таблиця 2.6

Зведений аналіз маркетингової системи управління в ТОВ «Авангард»

Елементи маркетингової системи управління	Зміст діяльності	Проблеми/недоліки	Напрями вдосконалення
Маркетингові дослідження	Аналіз попиту, конкурентів, кон'юнктури ринку	Обмежене використання цифрових аналітичних систем	Створення інтегрованої маркетингової інформаційної системи (ІМІС)
Товарна політика	Вирощування зернових, технічних культур і розвиток тваринництва	Низький рівень диверсифікації, нестача інноваційних продуктів	Розширення асортименту, орієнтація на переробку та нішеві культури
Цінова політика	Встановлення цін з урахуванням ринку та собівартості	Відсутність гнучких механізмів реагування на коливання ринку	Впровадження ковзних формул цін, контрактна індексація
Збутова політика	Реалізація через контракти, трейдерів, локальні ринки	Високі логістичні витрати, залежність від посередників	Розвиток прямих продажів, створення власної збутової мережі
Комунікаційна політика	Реклама, участь у виставках, онлайн-просування	Обмежена присутність у цифровому просторі	Використання соціальних мереж, CRM, агроплатформ, digital-маркетинг
Організація маркетингової діяльності	Відділ збуту виконує частково маркетингові функції	Відсутність окремого маркетингового підрозділу	Створення повноцінної маркетингової служби та системи КРІ

Важливою складовою є створення маркетингової інформаційної системи (МІС), яка об'єднує дані про виробництво, продажі, запаси, ціни та споживчі тенденції. Її впровадження сприяє швидкому прийняттю управлінських рішень та оптимізації збуту.

Організаційна структура управління ТОВ «Авангард» забезпечує стабільне функціонування виробничих процесів, однак маркетингова складова потребує інституціонального зміцнення. Для підвищення конкурентоспроможності доцільно інтегрувати маркетинг у стратегічне планування, впровадити цифрову аналітику, розвинути CRM-систему та забезпечити зворотний зв'язок з ринком у режимі реального часу.

В умовах постійних змін ринкового середовища та зростаючої конкуренції особливої актуальності набуває удосконалення механізмів антикризового управління, орієнтованих на підвищення його гнучкості, адаптивності та ефективності. Необхідність пошуку нових форм і сучасних методів управлінської діяльності обумовлює зростання ролі динамічного управління - системи, здатної швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечуючи стійке зростання та конкурентоспроможність підприємства [26, с. 19].

Для ТОВ «Авангард» це питання має особливе значення, адже саме всебічне дослідження можливостей підвищення конкурентоспроможності на основі ефективного антикризового управління створює передумови для його стратегічного розвитку. Використання інноваційних підходів до управління дає можливість не лише нейтралізувати негативні наслідки кризових явищ, а й перетворити їх на нові можливості зростання, формуючи довгострокову стійкість підприємства.

Висновки до розділу 2:

В розділі проведено аналізу економічної діяльності ТОВ «Авангард» за системою узагальнюючих показників, за методами, функціями, принципами, завданнями та методологією. Коротко описано інструментарій аналітичного дослідження та проведено аналіз організаційної структури та маркетингової системи управління. За результатами можна зробити висновки:

1. Головна місія ТОВ «Авангард» виробляти й постачати якісну, безпечну агропродукцію, що задовольняє потреби споживачів і зміцнює продовольчу безпеку України, створюючи стійку цінність для клієнтів, працівників і громад через відповідальне використання ресурсів, інновації та ефективні ринкові рішення навіть в умовах невизначеності.

ТОВ «Авангард» залишається підприємством із вираженою рослинницькою спеціалізацією, однак нарощування виручки від продукції тваринництва є позитивною тенденцією, що підвищує стійкість і диверсифікацію джерел доходу в умовах нестабільного ринку та воєнних ризиків.

Товарний портфель підприємства 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.

2. ТОВ «Авангард» зазнало суттєвого зниження фінансових результатів у 2023 році, воно зуміло частково відновити свої позиції у 2024 році. Це свідчить про ефективність антикризових заходів, зокрема оптимізацію виробничих витрат, переорієнтацію ринків збуту та раціональне використання ресурсів. Аналіз показників засвідчує зниження рентабельності, що є прогнозованим у ситуації підвищених ризиків і невизначеності, з якими підприємство зіткнулося у 2022 році.

3. Досліджено ресурсний потенціал підприємства, а саме якість і керованість земель, техніки, людей, грошей, даних і процесів. Його потрібно вимірювати інтегрально, регулярно бенчмаркувати та перетворювати в конкурентну перевагу через інвестиції в матеріально-технічну базу, цифровізацію й маркетингово-логістичну диверсифікацію. Це підвищує врожайність, маржу й кризостійкість аграрного підприємства.

4. Вирішальна роль ефективності у збільшенні сільськогосподарського виробництва була широко визнана як дослідниками, так і політиками. Не дивно, що значні зусилля були докладені до аналізу ефективності господарств в Україні. Основна передумова значної частини цієї роботи полягає в тому, що якщо агровиробники не ефективно використовують існуючі технології, то зусилля, спрямовані на підвищення ефективності, будуть більш економічно ефективними, ніж впровадження нових технологій як засобу збільшення сільськогосподарського виробництва.

5. Організаційна структура управління аграрного підприємства ТОВ «Авангард» характеризується чітким функціональним розподілом, але потребує підвищення гнучкості та маркетингової орієнтації. Впровадження сучасних маркетингових інструментів, цифрових систем аналітики та CRM дозволить підприємству посилити конкурентні позиції, підвищити ефективність управління збутом і покращити фінансові результати в умовах нестабільного ринку.

6. Нинішня криза не лише зменшила темпи зростання, а й переконфігурувала структуру економічної діяльності, змушуючи ТОВ «Авангард» переходити до більш гнучких моделей управління: диверсифікувати канали збуту, переглядати портфель культур, впроваджувати енергоощадні технології, індексоване ціноутворення та маркетингові інформаційні системи, здатні швидко перетворювати ринкові сигнали на керовані рішення.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ КЛЮЧОВИХ НАПРЯМІВ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ «АВАНГАРД» НА ОСНОВІ НАБОРУ СУЧАСНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Аналіз типів, причин, та стратегій управління ризиками в сільськогосподарських підприємствах: характеристика та особливості реалізації системи антикризового управління

Сільське господарство за своєю суттю є сектором високого ризику через його залежність від природних систем, волатильності ринку та змін у законодавстві. Фермери та агробізнес працюють в середовищі, що характеризується невизначеністю, де одна несприятлива подія може мати руйнівні наслідки для засобів до існування, виробництва та ланцюгів постачання. Тому управління ризиками в сільському господарстві є не просто необхідністю, а критично важливою стратегією для забезпечення сталості сільськогосподарської діяльності, забезпечення продовольчої безпеки та підвищення стійкості до непередбачених збоїв [5, с. 21].

Основним завданням антикризового менеджменту є не лише недопущення розвитку руйнівних кризових процесів, а й забезпечення швидкого відновлення платоспроможності, фінансової стабільності та потенціалу розвитку підприємства у разі виникнення кризової ситуації [3].

На практиці виконання цих завдань пов'язане з низкою труднощів. У більшості випадків, коли підприємства стикаються з кризою, керівництво не встигає або не має достатніх інструментів для оперативного реагування, що призводить до поглиблення фінансових проблем, втрати ліквідності та, зрештою, до банкрутства або ліквідації. Це свідчить про те, що на багатьох підприємствах система антикризового управління має реактивний, а не

превентивний характер – дії вживаються лише після настання кризових подій, а не з метою їх запобігання.

Ефективний антикризовий менеджмент має бути комплексним і проактивним – він повинен передбачати постійний моніторинг фінансового стану, аналіз зовнішніх ризиків, розробку сценаріїв реагування та створення резервів для забезпечення стабільності підприємства. Особливе значення при цьому мають маркетингові інструменти, які дозволяють утримувати клієнтську базу, знаходити нові ринки збуту та формувати позитивний імідж компанії навіть у період спаду [9, с. 72].

Таким чином, головна суть антикризового управління полягає не лише у виході з кризової ситуації, а й у створенні гнучкої системи управління, здатної попереджати кризу, мінімізувати її наслідки та забезпечувати стійкий розвиток підприємства в умовах економічної турбулентності.

Вкрай важливо наголосити, що аграрні підприємства, включаючи досліджуване ТОВ «Авангард», функціонують у середовищі економічної нестабільності, воєнних ризиків (ключового фактору небезпеки) та інфляційного тиску, що суттєво впливають на виробничо-господарську діяльність, рентабельність та інвестиційну привабливість галузі. Така ситуація потребує системного підходу до формування системи антикризового управління, яка передбачає не лише своєчасне реагування на зовнішні виклики, а й формування механізмів їх передбачення та превентивних заходів запобігання кризовим явищам.

Ефективне управління ризиками в сільському господарстві є наріжним каменем для досягнення сталого розвитку, стійкості та прибутковості в секторі, який стикається з невідомими викликами. Фермери та агробізнес працюють в середовищі, сповненому невизначеностей, включаючи зміну клімату, фінансову нестабільність, волатильність ринку та перебої в ланцюжку поставок. Вирішення цих ризиків вимагає комплексного підходу, який інтегрує традиційні практики з сучасними інноваціями. Кліматично розумне сільське господарство, таке як впровадження посухостійких культур,

агролісівництво та природоохоронне землеробство, пропонує практичні рішення для управління виробничими ризиками, одночасно підвищуючи екологічну стійкість [29, с. 70].

Ризик у сільському господарстві стосується можливості несприятливого результату внаслідок непередбачуваних подій або умов, що впливають на сільськогосподарську діяльність, виробництво, ринки або дохід (Komarek et.al., 2020). Ці ризики можуть виникати з різних факторів, таких як мінливість погоди, шкідники, коливання ринку або зміни в регулюванні [70].

Сільськогосподарські ризики відрізняються від ризиків в інших секторах через невід'ємну залежність від зовнішніх, неконтрольованих факторів. Наприклад, ризики, пов'язані з погодою, такі як посухи, повені та шторми, можуть значно знизити врожайність, тоді як нашествия шкідників та спалахи хвороб можуть спустошити сільськогосподарські культури та худобу. У світовому масштабі, за оцінками Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО), лише стихійні лиха спричинили понад 96 мільярдів доларів сільськогосподарських втрат між 2008 та 2018 роками. Ці ризики посилюються глобальним характером продовольчих систем, де збої в одному регіоні можуть поширюватися на міжнародні ринки, спричиняючи дефіцит поставок та нестабільність цін. Таким чином, багатогранний характер сільськогосподарських ризиків є важливим для розробки ефективних стратегій управління ризиками [38, с. 74].

Управління ризиками є критично важливим для агровиробників та агробізнесу для підтримки фінансової стабільності, підтримки діяльності та забезпечення довгострокової прибутковості. Управління ризиками допомагає фермерам виявляти вразливості, впроваджувати проактивні заходи та швидко відновлюватися після несприятливих подій. Для агробізнесу це забезпечує стабільність ланцюгів поставок, підвищує довіру інвесторів та захищає репутацію бренду.

В таблиці 3.1 ми узагальнили основні ризики в роботі аграрних підприємств.

Таблиця 3.1

Типи ризиків в агробізнесі

Тип ризику	Опис	Вплив на сільське господарство
Виробничий ризик	Виникає через невизначеність погоди, шкідників, хвороб та стихійних лих.	Призводить до непередбачуваної врожайності та потенційних втрат сільськогосподарських культур або худоби
Ринковий ризик	Результати коливань ринкових цін, попиту та динаміки пропозиції	Викликає волатильність доходів та впливає на прибутковість фермерів
Фінансовий ризик	Пов'язано з доступністю кредиту, змінами процентних ставок та здатністю до погашення боргу	Обмежує інвестиції у ресурси та технології, що впливає на сільськогосподарську діяльність
Операційний ризик	Стосується неефективності або перебоїв у сільськогосподарських операціях, обладнанні чи робочій силі	Знижує продуктивність праці та збільшує виробничі витрати
Інституційний ризик	Результати змін у політиці, субсидіях, нормативних актах або торговельних обмеженнях	Впливає на стабільність доходів фермерських господарств та доступність ринку
Екологічний ризик	Включає ризики, пов'язані зі зміною клімату, деградацією ґрунтів, дефіцитом води та втратою біорізноманіття	Загрожує довгостроковій стійкості та продуктивності сільського господарства
Технологічний ризик	Впливає з невдач або неефективності нових сільськогосподарських технологій чи техніки	Призводить до фінансових втрат та затримок у досягненні бажаних результатів
Ризик для здоров'я та безпеки	Стосується професійних ризиків, впливу хімічних речовин та зоонозних захворювань	Впливає на добробут фермерів та сільськогосподарських працівників
Ризик ланцюга поставок	Передбачає перебої в логістиці, збільшує післязбиральний період	Ризик зберігання та мереж розподілу. Збитки та затримки у досягненні ринків
Соціальний та політичний ризик	Виникає через конфлікти та суперечки в громаді або політичну нестабільність	Впливає на доступ до ресурсів та сільськогосподарську діяльність

Особливо небезпечними є ринкові та цінові ризики, які виникають через коливання попиту, пропозиції та динаміки світової торгівлі. Ці ризики створюють невизначеність для фермерів, які часто працюють на нестабільних та непередбачуваних ринках.

Фінансові ризики виникають через проблеми, пов'язані з доступом до капіталу, грошовими потоками та вартістю позик. Ці ризики часто впливають на здатність фермерів інвестувати у ресурси, технології та інфраструктуру.

Сільське господарство – це сектор, що характеризується високою невизначеністю, що робить ефективне управління ризиками вирішальним для забезпечення продуктивності, прибутковості та сталого розвитку. Щоб протидіяти ризикам, пов'язаним з кліматичними явищами, волатильністю ринку, фінансовими викликами та технологічними бар'єрами, фермери та агробізнес повинні застосовувати проактивні стратегії. Стратегії управління ризиками варіюються від виявлення вразливостей та пом'якшення загроз до використання фінансових та технологічних інструментів. Поєднуючи сучасні технології, інноваційні методи ведення сільського господарства та системи обміну знаннями, зацікавлені сторони у сільському господарстві можуть зміцнити стійкість та покращити процес прийняття рішень [44, с. 85].

Ефективне управління ризиками починається з точного визначення та оцінки потенційних ризиків. Ймовірність та вплив різних ризиків дозволяють фермерам та агробізнесу зосередити ресурси на найважливіших вразливостях [49, с. 151].

1. Інструменти та методи виявлення ризиків (SWOT-аналіз)
Структурований підхід до виявлення ризиків забезпечує всебічне охоплення всіх потенційних загроз для сільськогосподарської діяльності. Такі інструменти, як SWOT-аналіз (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози), широко використовуються для визначення внутрішніх та зовнішніх ризиків. SWOT-аналіз, проведений для кукурудзяної ферми, може виявити слабкі сторони, такі як залежність від дощового зрошення або можливості для впровадження посухостійких сортів насіння. Цей інструмент забезпечує

чітку основу для визнання виробничих, фінансових та ринкових ризиків і розробки стратегій пом'якшення наслідків. Картування ризиків – це ще один метод, який використовується для візуалізації вразливостей у всьому ланцюжку створення вартості. Фермери можуть використовувати це для визначення етапів з високим рівнем ризику, таких як післязбиральне зберігання або транспортування, та відповідно розподіляти ресурси.

2. Пріоритетність ризиків на основі ймовірності та впливу. Не всі ризики несуть однаковий рівень загрози, що робить визначення пріоритетів критично важливим. Фермери часто використовують матриці оцінки ризиків для категоризації ризиків на основі їхньої ймовірності та потенційного впливу. Пріоритетність ризиків дозволяє цілеспрямовані дії та ефективний розподіл ресурсів, мінімізуючи збої.

Ризик-менеджмент – це система управління ризиками, яка передбачає виявлення, оцінювання, моніторинг і мінімізацію можливих загроз для діяльності підприємства з метою забезпечення його стабільності, прибутковості та безперервності функціонування. Інакше кажучи, ризик-менеджмент – це сукупність методів, інструментів і рішень, спрямованих на те, щоб зменшити ймовірність настання негативних подій або мінімізувати їхні наслідки, а також використати потенційні можливості, які можуть виникнути в умовах невизначеності [64, с. 168].

В аграрній сфері ризик-менеджмент має ключову роль, оскільки господарська діяльність залежить від великої кількості неконтрольованих факторів – погоди, цін на продукцію, стану логістики, вартості ресурсів, політичної ситуації тощо [51, с. 17].

Отже, ризик-менеджмент – це не лише механізм захисту підприємства від втрат, а й інструмент стратегічного управління, що допомагає агровиробникам діяти проактивно, приймати зважені рішення і формувати стійку модель розвитку в умовах невизначеності.

В таблиці 3.2 ми узагальнили ризики при формуванні стратегій управління аграрними підприємствами.

Таблиця 3.2

Стратегії управління ризиками в сільському господарстві

Стратегії	Опис	Вплив на сільське господарство
Диверсифікації	Вирощування кількох культур, розведення різної худоби або поєднання фермерства з іншими видами діяльності	Зменшує залежність від одного джерела доходу та пом'якшує ризики неврожаю
Страховання бізнесу	Забезпечує фінансовий захист. Захищає доходи фермерів, від збитків, спричинених стихійними лихами або коливаннями ринку.	Забезпечує стабільність у сільськогосподарській діяльності
Інтегрована боротьба зі шкідниками (ІБШ)	Поєднує біологічні, культурні та хімічні методи боротьби зі шкідниками	Зменшення втрат врожаю, мінімізуючи вплив на навколишнє середовище.
Кліматично розумне сільське господарство	Впроваджує такі практики, як водозбереження, агролісівництво та кліматично стійкі культури	Підвищує стійкість до мінливості погоди та зміни клімату
Контрактне фермерство	Укладає угоди з покупцями щодо гарантованих цін та доступу до ринку	Зменшує ринкові ризики та забезпечує стабільний дохід
Фінансове планування	Використовує бюджетування, заощадження та управління кредитами для подолання невизначеностей	Забезпечує доступність ресурсів під час надзвичайних ситуацій
Використання технологій	Впроваджує точне землеробство, дистанційне зондування та аналітику даних для кращого прийняття рішень	Оптимізує використання ресурсів та мінімізує ризики, пов'язані з неефективністю
Зберігання та післязбиральний менеджмент	Покращує інфраструктуру для зберігання та переробки сільськогосподарської продукції	Зменшує втрати та підтримує якість продукції
Механізми розподілу ризиків	Бере участь у кооперативах або фермерських групах для розподілу ризиків та ресурсів.	Зміцнює колективну стійкість та зменшує вразливість окремих фермерів.
Хеджування ринку	Використовує ф'ючерсні та опціонні ринки для захисту від волатильності цін	Стабілізує дохід та зменшує фінансові ризики
Урядові програми підтримки	Використовує субсидії, гранти та навчальні програми, що надаються урядом	Посилює здатність фермерів ефективно управляти ризиками
Освіта та навчання	Поглиблює знання про сучасні методи ведення сільського господарства, управління ризиками та фінансову грамотність	Надає фермерам можливість приймати обґрунтовані рішення та вживати адаптивних заходів

З представленої в таблиці 3.2 інформації можна наголосити, що стратегії зменшення ризиків. Зменшення ризиків передбачає впровадження заходів для зменшення їхньої ймовірності або мінімізації їхнього впливу. Це особливо важливо для фермерів, які стикаються з кількома взаємопов'язаними ризиками.

Сільськогосподарське страхування поділяється на три основні типи:

- Страхування врожаю: захищає фермерів від втрат врожаю через стихійні лиха, такі як посуха, повені, град та напади шкідників.

- Страхування худоби: покриває збитки, спричинені хворобами, нещасними випадками та стихійними лихами, що впливають на худобу. –

- Страхування доходів: захищає фермерів від втрат доходів, спричинених зниженням ринкових цін або мінливістю врожайності.

Страхові схеми та субсидії, що підтримуються урядом. Багато урядів у всьому світі підтримують схеми сільськогосподарського страхування, щоб зробити їх доступними для дрібних фермерів. Субсидії на страхові виплати заохочують більшу участь та забезпечують захист вразливих фермерських громад [48, с. 109].

Технології революціонізують управління сільськогосподарськими ризиками, надаючи інноваційні рішення для прогнозування, моніторингу та пом'якшення ризиків у режимі реального часу. Передові інструменти, такі як штучний інтелект (ШІ), Інтернет речей (IoT), блокчейн та мобільні додатки, дозволяють фермерам та агробізнесу приймати обґрунтовані рішення, підвищувати продуктивність та захищати операції від потенційних збоїв. Використовуючи ці технології, зацікавлені сторони в сільському господарстві можуть мінімізувати вплив кліматичної мінливості, волатильності ринку та операційних викликів [27, с. 205].

Інтернет речі (IoT) та технології дистанційного зондування дозволяють здійснювати моніторинг сільськогосподарських умов у режимі реального часу, допомагаючи фермерам ефективніше керувати ризиками [47, с. 335].

Таблиця 3.3

Управління ризиками в ланцюгах постачання сільськогосподарської
продукції

Стратегії	Опис	Стратегії управління ризиками
Виробничий ризик	Мінливість врожайності сільськогосподарських культур через погодні умови, шкідників та хвороби.	Використання стійких сортів сільськогосподарських культур, точне землеробство та інтегрована боротьба зі шкідниками (ІБШ).
Ринковий ризик	Коливання цін, попиту та динаміки пропозиції.	Прогнозування цін, системи ринкової розвідки та впровадження контрактного фермерства
Фінансовий ризик	Обмеження в доступі до кредитів, коливання процентних ставок та проблеми з грошовими потоками	Використання інструментів фінансування сільського господарства, страхування врожаю та фінансового планування
Логістичний ризик	Збої в транспортних, сховищних та розподільчих мережах.	Інвестиції в холодильні камери, децентралізовані ланцюги поставок та технології відстеження в режимі реального часу
Ризик якості	Погіршення якості продукції під час зберігання або транспортування	Впровадження систем контролю якості, технологій холодового ланцюга та кращих методів упаковки
Екологічний ризик	Вплив зміни клімату, стихійні лиха та дефіцит ресурсів	Впровадження практик сталого ведення сільського господарства, водозбереження та вирощування кліматично стійких культур
Регуляторний ризик	Зміна політики, тарифів, інформування про торговельні обмеження.	Регулювання, диверсифікація ринків та лобіювання політики
Соціальний та етичний ризик	Трудові проблеми, конфлікти в громаді або порушення стандартів справедливої торгівлі	Забезпечення дотримання правил справедливої торгівлі, впровадження етичних закупівель та програм залучення громади.
Технологічний ризик	Невдачі або неефективність у впровадженні нових технологій	Проведення пілотних випробувань, навчання та поетапне впровадження інноваційних рішень
Репутаційний ризик	Шкода для бренду або довіри через відкликання продукції або проблеми з прозорістю	Використання блокчейну для відстеження, підтримки прозорості та проактивного управління кризами

Ланцюги постачання сільськогосподарської продукції є дуже складними та схильними до різних ризиків, які можуть порушити потік товарів від ферм до споживачів. Ці ризики, починаючи від затримок транспортування і закінчуючи проблемами безпеки харчових продуктів, можуть призвести до значних збитків для фермерів, переробників та роздрібних торговців. Ефективне управління цими ризиками має вирішальне значення для забезпечення безперебійної роботи ланцюгів постачання, підтримки якості продукції та захисту засобів до існування фермерів. Завдяки впровадженню інноваційних стратегій, покращенню інфраструктури та сприянню співпраці між зацікавленими сторонами, ланцюги постачання сільськогосподарської продукції можуть стати більш стійкими та ефективними [30, с. 7].

Важливим є зміцнення інфраструктури для зберігання та транспортування. Інвестиції в сучасну інфраструктуру є важливими для зменшення вразливостей ланцюгів поставок. Холодильні склади, складські системи та ефективні транспортні мережі відіграють вирішальну роль у збереженні якості продукції та мінімізації втрат [48, с. 109].

Фермерські кооперативи є ефективними платформами для розподілу ризиків та об'єднання ресурсів. Кооперативи надають своїм членам доступ до спільних послуг зберігання, транспортування та маркетингу, зменшуючи індивідуальний вплив ризиків [20, с. 95].

Кризовий менеджмент у сільському господарстві є багатогранною та життєво важливою частиною побудови сталого та стійкого фермерського господарства для безпечного майбутнього. Завдяки розвитку міцних відносин з місцевими громадами, іншими фермерами та регуляторними органами ви допомагаєте побудувати набагато сильнішу сільськогосподарську мережу для боротьби з викликами. Активно плануючи потенційні кризи, ви можете ефективно захистити свої сільськогосподарські починання, мінімізувати ризики та допомогти забезпечити безпеку ланцюга постачання продовольства у світі невизначеності.

3.2. Формування маркетингового забезпечення ТОВ «Авангард» на основі набору сучасних маркетингових інструментів антикризового управління

Сучасна система антикризового управління неможлива без використання маркетингових інструментів, сукупність яких і становить маркетингове забезпечення, яке є важливим для адаптації підприємства до мінливого ринкового середовища. В умовах воєнних ризиків, цінової нестабільності та порушення логістики саме маркетингове забезпечення стає ключовим інструментом стабілізації діяльності підприємства, оскільки дає змогу вчасно реагувати на зміни попиту, структурувати ринок і знаходити резерви для підтримання прибутковості [24, с. 213]. Для ТОВ «Авангард» маркетинговий підхід в антикризовому менеджменті полягає у поєднанні стратегічного аналізу, інноваційних технологій та гнучкої комунікаційної політики, спрямованої на підвищення ефективності збуту та управління ризиками. В основі формування маркетингового інструментарію лежать принципи, які ми представили на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Принципи формування маркетингових інструментів

В ТОВ «Авангард» були виявлені проблеми та сформовані нами напрями вдосконалення управлінської і маркетингової систем (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Проблеми та напрями вдосконалення системи управління
ТОВ «Авангард»

Основні проблеми	Напрями вдосконалення
Недостатня інтеграція маркетингового відділу у стратегічне планування підприємства	Впровадження інтегрованої маркетингової інформаційної системи (ІМІС) для автоматизації аналітики продажів і витрат
Обмежене використання цифрових технологій у моніторингу ринку та продажах	Децентралізація управління - делегування повноважень функціональним керівникам для оперативного реагування на зміни кон'юнктури
Відсутність гнучкої системи ціноутворення в умовах коливань ринку та інфляції	Розвиток CRM-системи для управління відносинами з клієнтами, контролю виконання контрактів та аналізу задоволеності партнерів
Недостатня диверсифікація каналів збуту	Стратегічний маркетинг - розробка середньострокових програм розвитку, ребрендинг, позиціонування продукції з урахуванням сучасних ринкових тенденцій

Ціноутворення є важливим зовнішнім методом механізму регулювання аграрної економіки. До відповідних економічних важелів належать ціни: цільові, гарантовані (захисні) та заставні. Але в сучасних умовах, на жаль, ціни на багато видів сільськогосподарської продукції (включаючи ті, що мають ефект важеля) не тільки не забезпечують належного рівня рентабельності, але й навіть не дозволяють оплатити вкладену працю та відшкодувати матеріальні витрати [14, с. 59].

Співвідношення цін на сільськогосподарську продукцію та засоби виробництва для сільських територій було несприятливим (протягом тривалого часу). Досягти адекватних співвідношень цін без державного втручання неможливо [9, с. 70].

Таким чином, цей метод регулювання в економіці застосовується недостатньо.

В таблиці 3.5 представлено основний набір інструментів маркетингового забезпечення.

Таблиця 3.5

Складові набору сучасних маркетингових інструментів ТОВ «Авангард»

Інструменти	Опис
Інформаційно-аналітичні інструменти	Маркетингові дослідження - системний збір та аналіз інформації про попит, ціни, конкурентів, споживацькі тренди. SWOT-аналіз та PESTEL-аналіз - оцінка внутрішніх можливостей підприємства і зовнішніх загроз у період нестабільності. Система маркетингового моніторингу - відстеження ринкової динаміки та зміни поведінки клієнтів у реальному часі. Використання CRM та MIS - побудова інтегрованої маркетингової інформаційної системи для аналітики продажів і клієнтських відносин.
Інструменти товарної політики	Диверсифікація асортименту - розширення лінійки продукції (нові сорти зернових, кормові культури, переробка). Інноваційні продукти - використання технологій точного землеробства, органічного виробництва, «зеленого» брендингу. Гнучкість виробництва - можливість оперативного переходу між культурами залежно від кон'юнктури ринку.
Цінові інструменти	Антикризове ціноутворення - застосування ковзних контрактних цін із індексацією на логістику, паливо й інфляцію. Диференціація цін - окремі ціни для різних каналів збуту (переробка, експорт, локальні ринки). Формування цінової стратегії виживання - встановлення мінімальних маржинальних цін для утримання частки ринку
Збутові інструменти	Оптимізація логістичних ланцюгів - використання альтернативних маршрутів експорту. Розвиток прямих продажів - робота з кінцевими споживачами, переробними підприємствами, кооперацією. Диверсифікація ринків збуту - орієнтація на внутрішній ринок, переробку, локальні ланцюги доданої вартості
Комунікаційні та цифрові інструменти	Цифровий маркетинг: просування через соціальні мережі, вебсайт, агроплатформи, e-mail і SMS-маркетинг. Ребрендинг та PR-підтримка - формування позитивного іміджу підприємства в умовах кризи. Інформаційна відкритість - створення комунікаційного мосту між виробником, партнерами і споживачами

Впровадження маркетингових інструментів має бути системним і синхронізованим із загальною антикризовою стратегією підприємства.

Згідно з таблицею 3.5, система маркетингових інструментів антикризового управління ТОВ «Авангард» є комплексною структурою, що

об'єднує аналітичні, продуктові, цінові, збутові, комунікаційні та організаційно-управлінські елементи. Центральне місце в ній займає блок «Антикризове управління підприємством», який координує всі напрями маркетингової діяльності для забезпечення стійкості та адаптивності господарства в умовах економічної нестабільності.

Аналітичні інструменти забезпечують моніторинг ринку, аналіз попиту, конкурентного середовища та ризиків, що дозволяє своєчасно виявляти загрози й визначати ефективні напрями реагування. Аналітичний блок є фундаментом усієї системи, адже саме на основі результатів маркетингових досліджень ухвалюються стратегічні рішення щодо товарної, цінової та збутової політики [18, с. 131].

Продуктові та цінові інструменти створюють основу операційної діяльності підприємства, тоді як комунікаційні механізми формують його зовнішню привабливість, підтримують лояльність партнерів і покупців. Продуктові, цінові та збутові інструменти формують операційний рівень управління - вони відповідають за диверсифікацію виробництва, гнучке ціноутворення, оптимізацію логістики та розвиток нових каналів збуту. Комунікаційні інструменти (digital-маркетинг, PR, електронна комерція) створюють позитивний імідж підприємства, підтримують його конкурентоспроможність і забезпечують прозорість взаємодії із зовнішнім середовищем [29, с. 70].

Організаційно-управлінські інструменти інтегрують усі елементи в єдину систему антикризового менеджменту, сприяючи узгодженню маркетингових і фінансових рішень, підвищенню ефективності управління ресурсами та посиленню стратегічної стабільності підприємства [13, с. 60].

Отже, впровадження такої системи забезпечує підвищення гнучкості, конкурентоспроможності та фінансової стійкості ТОВ «Авангард» навіть у складних ринкових і макроекономічних умовах.

В таблиці 3.6 ми деталізувати маркетингове забезпечення та ефект від його імплементації.

Таблиця 3.6

Маркетингові інструменти антикризового управління ТОВ «Авангард»
та їх очікуваний ефект

Група інструментів	Конкретні інструменти	Мета застосування	Очікуваний ефект
Аналітичні	Маркетингові дослідження, SWOT-аналіз, CRM, MIS	Оцінка ринкової ситуації, попиту, ризиків і можливостей	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень, своєчасне реагування на зміни середовища
Продуктові	Диверсифікація культур, упровадження інновацій, оптимізація сівозмін	Зменшення залежності від окремих культур, підвищення якості продукції	Стабільність виробництва, зниження ризиків збитковості, зростання конкурентоспроможності
Цінові	Гнучке антикризове ціноутворення, індексація контрактів, диференціація цін	Збереження ліквідності, підвищення цінової гнучкості	Забезпечення стабільного доходу, зменшення впливу ринкових коливань
Збутові	Оптимізація логістики, прямі контракти, кооперація з переробниками	Зменшення логістичних витрат, стабілізація обсягів реалізації	Зростання прибутковості, розширення ринків збуту, скорочення посередницьких ланок
Комунікаційні	Digital-маркетинг, PR, реклама, електронна комерція	Формування позитивного іміджу, підтримка лояльності споживачів	Зміцнення ринкової позиції, підвищення впізнаваності бренду
Організація маркетингової діяльності	S&OP-планування, антикризові сценарії, інтеграція підрозділів	Узгодження дій маркетингу, фінансів і виробництва	Підвищення гнучкості управління, стійкість до кризових впливів, ефективна координація ресурсів

У таблиці 3.6 систематизовано ключові напрями формування маркетингових інструментів антикризового управління ТОВ «Авангард».

Шість взаємопов'язаних блоків утворюють єдиний інтегрований механізм, що забезпечує ефективне функціонування підприємства в кризових умовах.

Інтеграцію маркетингових інструментів, ми представили в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Інтеграція маркетингових інструментів у систему антикризового управління

Напрямок управління	Маркетинговий інструмент	Очікуваний результат
Фінансова стабілізація	Антикризове ціноутворення, ковзні контракти.	Збереження ліквідності, мінімізація збитків
Виробнича ефективність	Точне землеробство, CRM-системи	Підвищення продуктивності, скорочення витрат
Збут і логістика	Прямі контракти, альтернативні маршрути	Зменшення логістичного спреду, стабільність продажів
Репутаційна стійкість	PR-кампанії, digital-комунікація	Формування довіри партнерів і споживачів
Розвиток ринку	Диверсифікація асортименту	Зниження ризиків залежності від одного продукту

Формування системи маркетингових інструментів антикризового управління для ТОВ «Авангард» дозволяє створити інтегрований механізм реагування на ризики, що поєднує стратегічне планування, ринкову адаптацію та інноваційний підхід.

Застосування такої системи сприятиме:

- зміцненню ринкових позицій підприємства;
- підвищенню ефективності використання ресурсів;
- мінімізації фінансових і виробничих ризиків;
- формуванню конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Таким чином, маркетингове забезпечення антикризового управління стає не лише інструментом виживання підприємства в умовах нестабільності, а й стратегічною основою його сталого розвитку.

Висновки до розділу 3:

В розділі для ТОВ «Авангард» були досліджені основні ризики та сформовані основні складники системи антикризового управління основу якого становить маркетингове забезпечення, адже підприємство функціонує в середовищі підвищених ризиків і потребує ефективного інструментарію для мінімізації кризових впливів, стабілізації фінансових показників і підвищення ефективності виробництва. Можна виділити наступні висновки:

1. Сільське господарство піддається численним ризикам, кожен з яких має різні причини та наслідки. Ці ризики взаємопов'язані та можуть поєднуватися, що призводить до значного впливу на сільськогосподарські системи. Ефективне управління ризиками в сільському господарстві є важливим для сприяння сталому розвитку, стійкості та прибутковості в секторі, який стикається з різноманітними викликами, такими як мінливість клімату, волатильність ринку та перебої в ланцюжку поставок. Інтеграція традиційних методів ведення сільського господарства з сучасними технологічними інноваціями, такими як кліматично розумне сільське господарство та передова аналітика, пропонує перспективні рішення. Зміцнення сільськогосподарської інфраструктури для зберігання та логістики значно зменшує втрати, забезпечуючи стабільний доступ до ринків та сприяючи довгостроковій життєздатності сільського господарства.

2. Виділено основні етапи процесу ризик-менеджменту, а саме: ідентифікація ризиків; аналіз і оцінювання ризиків; розробка стратегії реагування; реалізація заходів управління; моніторинг і коригування. Ефективний ризик-менеджмент дозволяє: своєчасно виявляти загрози для врожайності, фінансових потоків та репутації підприємства; зменшити ймовірність збитків через диверсифікацію виробництва або страхування; забезпечити стабільність і безперервність функціонування навіть у кризових умовах; підвищити конкурентоспроможність за рахунок прогнозованості та керованості ризиків.

3. Формування набору сучасних маркетингових інструментів антикризового управління для ТОВ «Авангард» передбачає створення інтегрованої системи, яка поєднує аналітичні, стратегічні, цінові, збутові та комунікаційні механізми.

4. Систематизовано ключові напрями формування маркетингових інструментів антикризового управління ТОВ «Авангард». Їх використання забезпечує синергійний ефект, адже поєднання аналітичних, збутових і комунікаційних дій дозволяє підприємству ефективно реагувати на зовнішні виклики, підтримувати стабільний рівень прибутковості й утримувати ринкові позиції навіть у періоди економічної турбулентності. Застосування такої системи маркетингових інструментів сприяє перетворенню ризиків на можливості, забезпечує розвиток підприємства на інноваційній основі та формує підґрунтя для стійкого економічного зростання після подолання кризових явищ.

5. Встановлено, що аналітичний блок є фундаментом усієї системи, адже саме на основі результатів маркетингових досліджень ухвалюються стратегічні рішення щодо товарної, цінової та збутової політики. Продуктові та цінові інструменти створюють основу операційної діяльності підприємства, тоді як комунікаційні механізми формують його зовнішню привабливість, підтримують лояльність партнерів і покупців.

6. Важливим елементом механізму має бути механізм ціноутворення. Ціни виступають основним інструментом регулювання відтворювального процесу та діють як через федеральну цінову політику (тобто на макрорівні), так і через регіональну цінову політику (на мезорівні) та через цінову політику організацій та індивідуальних підприємців (на мікрорівні). Оптимізація цінових відносин в агропромисловому комплексі складається з комплексу заходів щодо регулювання цінових відносин між ресурсопостачальними галузями та сільським господарством; цінових відносин між сільським господарством та харчовою промисловістю та торгівлею, внеску сільськогосподарських виробників у кінцевий продукт.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У дослідженні обґрунтована необхідність правильного поєднання маркетингового забезпечення в системі антикризового управління аграрного підприємства; охарактеризовано основні методи формування антикризового управління на основі маркетингової підтримки, відображено особливу роль механізму регулювання аграрного бізнесу в кризових умовах для формування стійкої продовольчої системи. Проведено аналіз економічної діяльності ТОВ «Авангард» за системою узагальнюючих показників. Сформовані основні складники системи антикризового управління основу якого становить набір сучасних маркетингових інструментів. Систематизовано ключові напрями формування маркетингових інструментів антикризового управління ТОВ «Авангард». Сформульовано наступні висновки:

1. Трансформація вітчизняної економіки та перехід до сучасних форм управління, а також серйозні виклики, ризики та загрози та актуалізують проблеми антикризового управління продовольчою безпекою господарських суб'єктів. Потреба в безпеці є основною для господарюючих суб'єктів, оскільки вона розглядається як базова характеристика формування, функціонування та розвитку будь-яких економічних та інших систем. Якщо ця потреба не реалізується, то виникають такі проблеми, як брак ресурсної бази, зниження ефективності та загострення соціально-економічних суперечностей між усіма господарюючими суб'єктами.

2. Кризові явища в аграрному виробництві мають багатофакторну природу і потребують інтегрованого, маркетингово-орієнтованого підходу до антикризового управління. Недостатність чинної методичної бази полягає в роз'єднаності фінансової діагностики та ринкової аналітики, відсутності геопросторових і сценарних вимірів, низькому рівні цифровізації.

3. Встановлено, що у кризових умовах маркетингова підтримка є керівним контуром управління, який гарантує стійкість кожного напрямку функціонування підприємства, а маркетингові інструменти покликані

забезпечувати постійну адаптацію до коливань факторів довкілля й операційних умов. Саме у межах антикризового управління маркетингове забезпечення виступає домінантною складовою, що утримує стійкість усіх підсистем підприємства. Його завдання полягає в тому, щоб безупинно адаптувати підприємство до змінних зовнішніх впливів і параметрів операційної діяльності.

4. Головна суть антикризового управління полягає не лише у виході з кризової ситуації, а й у створенні гнучкої системи управління, здатної попереджати кризу, мінімізувати її наслідки та забезпечувати стійкий розвиток підприємства в умовах економічної турбулентності.

Маркетингове забезпечення антикризового управління - це науково обґрунтована, даними керована підсистема, яка переводить ринкові ризики у стандартизовані управлінські дії по 4P, скоординовані з виробництвом, логістикою, фінансами та правовим контуром. Саме така інтеграція забезпечує оперативну адаптацію та стійкість підприємства в умовах високої невизначеності.

5. Головна місія ТОВ «Авангард» виробляти й постачати якісну, безпечну агропродукцію, що задовольняє потреби споживачів і зміцнює продовольчу безпеку України, створюючи стійку цінність для клієнтів, працівників і громад через відповідальне використання ресурсів, інновації та ефективні ринкові рішення навіть в умовах невизначеності.

ТОВ «Авангард» залишається підприємством із вираженою рослинницькою спеціалізацією, однак нарощування виручки від продукції тваринництва є позитивною тенденцією, що підвищує стійкість і диверсифікацію джерел доходу в умовах нестабільного ринку та воєнних ризиків.

Товарний портфель підприємства 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 контрагувати частину обсягу з індексаціями витрат.

6. ТОВ «Авангард» зазнало суттєвого зниження фінансових результатів у 2023 році, воно зуміло частково відновити свої позиції у 2024 році. Це свідчить про ефективність антикризових заходів, зокрема оптимізацію виробничих витрат, переорієнтацію ринків збуту та раціональне використання ресурсів. Аналіз показників засвідчує зниження рентабельності, що є прогнозованим у ситуації підвищених ризиків і невизначеності, з якими підприємство зіткнулося у 2022 році.

7. Організаційна структура управління аграрного підприємства ТОВ «Авангард» характеризується чітким функціональним розподілом, але потребує підвищення гнучкості та маркетингової орієнтації. Впровадження сучасних маркетингових інструментів, цифрових систем аналітики та CRM дозволить підприємству посилити конкурентні позиції, підвищити ефективність управління збутом і покращити фінансові результати в умовах нестабільного ринку.

8. В умовах воєнних дій, економічної нестабільності та порушення ринкових ланцюгів постачання аграрні підприємства змушені шукати нові форми управління, які забезпечать їхню стійкість і конкурентоспроможність. Одним із найефективніших напрямів удосконалення управління в сучасних умовах є впровадження системи маркетингових інструментів антикризового управління, що поєднує аналітичні, стратегічні, цінові, збутові, комунікаційні та організаційно-управлінські рішення. Для ТОВ «Авангард» формування такої системи є ключовим завданням, адже підприємство функціонує в середовищі підвищених ризиків і потребує ефективного інструментарію для мінімізації кризових впливів, стабілізації фінансових показників і підвищення ефективності виробництва.

9. Нинішня криза не лише зменшила темпи зростання, а й переконфігурувала структуру економічної діяльності, змушуючи ТОВ «Авангард» переходити до більш гнучких моделей управління:

диверсифікувати канали збуту, переглядати портфель культур, впроваджувати енергоощадні технології, індексоване ціноутворення та маркетингові інформаційні системи, здатні швидко перетворювати ринкові сигнали на керовані рішення.

10. Формування системи маркетингових інструментів антикризового управління для ТОВ «Авангард» дозволяє створити інтегрований механізм реагування на ризики, що поєднує стратегічне планування, ринкову адаптацію та інноваційний підхід.

Застосування такої системи сприятиме: зміцненню ринкових позицій підприємства; підвищенню ефективності використання ресурсів; мінімізації фінансових і виробничих ризиків; формуванню конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Таким чином, маркетингове забезпечення антикризового управління стає не лише інструментом виживання підприємства в умовах нестабільності, а й стратегічною основою його сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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.
2. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Інструменти інтернет-маркетингу в період глобальної фінансової кризи: актуальність та ефективність. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2021. Вип. 49. С. 97-106.
3. Багорка М.О., Рощук М.О. Антикризовий маркетинг як основний складник стратегічного управління. *Науково-практичний журнал «Регіональна економіка та управління»*. 2021. № 3 (33). С. 4–8.
4. Багорка М.О., Писаренко В.В., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Антикризовий маркетинг: навч. посіб./ – Дніпро: Журфонд, 2022. – 340 с.
5. Багорка М.О., Устік Т.В., Юрченко Н.І. Маркетингове забезпечення антикризового управління аграрним підприємством. *Науково-виробничий журнал «Держава і регіони»*. 2022. № 3 (126). С. 16-24.
6. Багорка М. О., Квасова Л. С. Комплексна аналітична оцінка маркетингової діяльності підприємств як основа прийняття антикризових управлінських рішень. *Трансформація економіки України в умовах глобальних викликів: актуальні проблеми, сучасні реалії, стратегії розвитку: монографія / за заг. ред. Л.М. Курбацької*. Дніпро: 2022. 308 с. (С. 87-100).
7. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Науковий журнал з питань економіки та бізнесу «Підприємництво та інновації»*. 2023. № 26. С. 32-37.
8. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Формування маркетингової системи управління стратегічними змінами на підприємствах аграрної галузі. *Вчені*

записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління». 2025. Том. 36 (75). № 1. С. 125-132.

9. Багорка М.О., Писаренко В.В., Юрченко Н.І. Вдосконалення системи антикризового управління підприємств агробізнесу на основі маркетингових інструментів та антикризових маркетингових рішень. *Науково-виробничий журнал «Держава і регіони»*. 2024. № 1 (131). С. 67-74.

10. 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).

11. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Розробка шляхів адаптації сільськогосподарських підприємств до змін у маркетинговому конкурентному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48.

12. Ватченко О. Б., Шаранов Р. С. Генезис поняття «криза» у розвитку соціально-економічних систем. *Бізнес-навігатор*. 2019. Випуск 6.1-1 (56). С. 147-153.

13. Голяш І., Данилюк І. Аналіз маркетингових ризиків підприємства. *Економічний аналіз*. 2012 рік. Випуск 10. Частина 4. С. 59-62.

14. Головач К. С., Головач О. П., Трофімчук О. Л. Антикризові заходи та механізм їх реалізації в сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 53–60.

15. Головач К. С. Узагальнення наукових підходів до поняття «криза на підприємстві». *Вісник ЖДТУ*. 2015. № 1 (71). С. 74-79.

16. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2010. 171 с.

17. Григор'єва О. В., Міщенко А. Ю. Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13. Ч.1. С. 76-79.

18. Глухенька М. В. Стратегічний маркетинг як інструмент

антикризового управління підприємством. *Стратегія розвитку України : науковий журнал*. 2019. №2. С. 129-134.

19. Дядін А. С. Теоретичні аспекти антикризового управління фінансами підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2019. № 2. С. 402-406.

20. Журенко О. В., Дергалюк Б. В. Антикризовий маркетинг та етапи його реалізації в організації. Розвиток соціально-економічних систем в сучасних умовах: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 2-3 лютого 2018 року). *Херсон: Видавництво «Молодий вчений»*, 2018. С. 94-96.

21. Занора В. О. Інтернет та цифровий маркетинг: теоретичні основи. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 36. С. 117–120.

22. Зеліч В. В., Сойма С. Ю., Криса В. В. Роль і значення комплексу інструментів маркетингових комунікацій та їх вплив на діяльність підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 43. С. 160–167.

23. Івченко Є.А., Мартинова Л.В., Мартинов А.А. Передумови формування системи антикризового управління на промислових підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 5(2). С. 5-12.

24. Калінос Г. І. Необхідність і економічна сутність антикризового управління підприємством. *Наука й економіка*. 2009. № 2. С. 212–215.

25. Кащена Н.Б., Чміль Г.Л. Маркетингове забезпечення антикризового управління торговельними підприємствами. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 4. С. 69-74.

26. Кириченко С.О., Ружицький А.В., Тульчинська С.О., Салоїд С.В. Концептуальні засади організації системи антикризового управління підприємством в умовах макроекономічної нестабільності. *Агросвіт*. 2021. № 9-10. С. 18-23.

27. Крайнюченко О. Ф., Полтавцев В. О. Використання оптимальної системи інтернет-маркетингу в діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 6. С. 203–207.

28. Козаченко Г. В., Надьон Г. О. Природа кризи в діяльності

підприємства. *Проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 175-181.

29. Ковшова І. О. Наукові підходи до маркетингового менеджменту. *Наукові записки НаУКМА*. Економічні науки. 2017. Вип. 1. Том 2. С. 69-74.

30. Кривов'язюк І. В. Кризові явища в українській економіці та їх зв'язок з циклічністю. *Економіка та держава*. 2010. № 12. С. 5-8.

31. Ключко Т. А. Економічна стійкість підприємств: теоретичні аспекти. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 40. С. 222-226.

32. Костакова Л.Д., Тесленко О.С. Антикризове управління – основа забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 1. С. 5-9.

33. Костіна О. М., Майборода О. Є. Методи та моделі діагностики кризового стану підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2012. № 4. С. 91-97.

34. Коляденко І.І., Кавтиш О.П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 2-2. С. 7-10.

35. Кулакова С. Ю., Мірошніченко А. С. Особливості антикризового управління підприємством у сучасних умовах розвитку економіки. *Ефективна економіка*. 2014. № 10.

36. Купіч Н. О. Використання методу експертних оцінок Дельфі у задачах прийняття рішень. *Математичне моделювання*. 2015. № 2 (33). С. 14-16.

37. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. № 5.

38. Лігоненко Л.О., Тарасюк М.В., Хіленко О.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: КНТЕУ, 2005. 377 с.

39. Лагодієнко Н. В. Еволюція кризових концепцій фінансового розвитку підприємств аграрної сфери. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 5. С. 82-92.

40. Мельниченко О. О. Оцінка кризового стану підприємства. *Вісник*

Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2016. № 851. С. 62-68.

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

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

43. Натрус К. С., Хамініч С. Ю. Антикризовий маркетинг як складова стратегічного управління. *Економічний вісник університету. 2016. Вип. 31(1). С. 72-79.*

44. Правдюк Н.Л., Шинькович А.В. Програма гармонізації організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління агроформувань. *Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 1. С. 82-89.*

45. Прокопишин О.С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 9. С. 40-45.*

46. Погребняк А. Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 300-310.

47. Присакар І. І. Інтернет-маркетинг як сучасна платформа для розвитку бізнесу. *Бізнесінформ. 2015. № 12. С. 333–339.*

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

49. Решетило В. П., Федотова Ю. В. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. *Проблеми*

системного підходу в економіці. 2020. Випуск № 3(77)-2. С. 149-154.

50. Ромазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Методи антикризового управління: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.

51. Рудич О.О. Теоретичні засади механізму управління ризиками сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2017. № 24. С. 15-19.

52. Савченко В.Ю. Антикризовий PR як інструмент антикризового менеджменту. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2018. Вип. 24. С. 160-161.

53. Савченко М. В., Шкуренко О.В. Детермінанти фінансово-економічної кризи в умовах глобалізації. *Економіка і організація управління*. 2018. №3. С. 37-47.

54. Салига С.Я., Ляшенко Є.І., Дацій Н.В. та ін. Антикризове фінансове управління підприємством: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2005. 208 с.

55. Ткаченко А. М., Михайленко А. В. Антикризова складова управління промисловим підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. №4. С. 119-125.

56. Турчин Л., Островерхов В. Сучасні тренди інтернет-маркетингу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2019. № 24. С. 75–85.

57. Тульчинський Р.В., Кириченко С.О., Ружицький А.В., Салоїд С.В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 15-19.

58. Федоряк Р.М. Проблемні питання формування асортиментної політики підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій і дизайну. Серія : Економіка*. 2014. №4(13). С. 1-7.

59. Фучеджи В. І. Діагностика як елемент антикризового фінансового управління. *Наука й економіка. Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету*. 2012. Випуск 2 (26). С. 58-62.

60. Хмельницька О.В. Формування маркетингової стратегії сучасного підприємства в умовах кризи. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2015. Вип. 51. С. 108-113.
61. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: МАУП, 2006. 256 с.
62. Шатайло О. Кризи соціально-економічних систем: прояви та ознаки. *Вісник КНТЕУ*. 2019. № 2. С. 91-102.
63. 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.
64. 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.
65. Шапуров О. О. Економічне зростання та кризові процеси економіки в сучасних умовах розвитку економічної динаміки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2014. Випуск 8. Частина 6. С. 132-135.
66. Щукін Д. В. Причини економічних криз та наслідки їх впливу на економіку промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №8. С. 88-93.
67. Mariia Bahorka, Liudmila Kvasova, Natalia Yurchenko Comprehensive marketing system as a basis for increasing the competitiveness of trade enterprises in modern conditions of doing business. *Green, Blue & Digital Economy Journal*, Volume 4 Number 1. Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2023, pp. 28-36.
68. Bahorka Mariia, Ustik Tetiana, Kvasova Liudmila The place of marketing activities in the crisis management system. *Three Seas Economic Journal*, Vol. 3. No 3. Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2022, pp. 15-20.
69. Bahorka M., Kvasova L., Yakubenko Yu, Comprehensive marketing system as a basis for increasing the competitiveness of trade enterprises in modern

conditions of doing business. Food security: modern challenges and mechanisms to ensure: scientific monograph. Košice: University of Security Management in Košice (Košice, Slovakia) 2023. – 167 p (pp. 115-126).

70. 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.

71. Bei Ma, Jing Zhang. (2022). Tie strength, organizational resilience and enterprise crisis management: An empirical study in pandemic time. International Journal of Disaster Risk Reduction, 189-195.

72. Coombs W.T. (2015). Ongoing crisis communication: planning, managing and responding; University of Central Florida. SAGE, 78-79.

73. A. Inversini, M. DeCarlo, L. Masiero. The effects of customer-centricity in hospitality. International Journal of Hospitality Management, 2020, vol.86, pp. 102-136.

74. Nakashydzė, T. Gil'orme. Energy security assessment when introducing renewable energy technologies. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 2015, vol.4/8, No.76, pp. 54-59.

75. Reijers. Business Process Management: The evolution of a discipline. Computers in Industry, 2021, vol.126, pp. 28-43.

76. Topuz. Crisis management and strategies in tourism industry. Proceedings Book, 2016, pp. 150.