

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Сумський державний університет

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту

Кафедра маркетингу

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Олексій ЛЮЛЬОВ
(підпис)

_____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 075 Маркетинг, освітньо-професійної програми «Маркетинг»
на тему: «**Формування маркетингової стратегії аграрного підприємства**»

Здобувача групи ЕН-92/2мк

Рудецької Катерини Сергіївни

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело.

(підпис)

Катерина РУДЕЦЬКА

Керівник доцент, д.е.н., професор, Олена ЧИГРИН

(підпис)

Суми – 2023

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота складається з 77 сторінок тексту, 3 розділів, 4 формул, 28 таблиць, 14 рисунків та списку з 59 використаних джерел.

Актуальність теми роботи полягає у необхідності наукового обґрунтування ефективних стратегічних напрямів маркетингової діяльності підприємства, які б враховували сучасні умови економічної та політичної нестабільності та передбачали активне використання сучасних цифрових інструментів.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування значення та особливостей формування маркетингової стратегії аграрного підприємства та розробка науково-практичних пропозицій з метою підвищення її ефективності.

Завдання роботи: дослідити теоретико-методичні аспекти формування маркетингової стратегії підприємства; проаналізувати сучасний стан маркетингової діяльності аграрного підприємства та виявити основні проблеми, пов'язані з станом стратегічного планування; розробити маркетингову стратегію аграрного підприємства в умовах цифровізації; сформувати рекомендації щодо впровадження розроблених стратегій для ТОВ «ФГ Успенське 1»

Об'єктом дослідження є процес формування маркетингової стратегії аграрного підприємства. *Предметом* дослідження є теоретичні й методичні засади формування маркетингової стратегії аграрного підприємства. *Методи дослідження* – монографічний метод, статистичний аналіз, методи економіко-математичного моделювання, аналіз і синтез, структурний і порівняльний аналіз.

Наукова новизна дослідження: розроблено стратегію діджиталізації маркетингу для аграрного підприємства та обґрунтовано прогностичні сценарії конкурентоспроможності логістичної системи підприємства на основі методу нейронних мереж.

Практична значущість дослідження полягає у формуванні рекомендацій щодо розробки та впровадження маркетингової стратегії підприємству ТОВ «ФГ Успенське 1».

У першому розділі розглянуто сутність і значення маркетингової стратегії аграрного підприємства, визначені особливості формування стратегічних напрямів маркетингової діяльності аграрного підприємства, проаналізовані методичні підходи у формуванні стратегій маркетингової діяльності підприємства.

У другому розділі досліджено процес формування стратегічних напрямів маркетингової діяльності підприємства, проведено організаційно - економічну характеристику підприємства, здійснено оцінювання його маркетингової діяльності, досліджено систему стратегічного планування маркетингової діяльності на досліджуваному аграрному підприємстві.

У третьому розділі виконано обґрунтування вибору стратегічного напрямку маркетингової діяльності підприємства, зокрема здійснено стратегічний моніторинг конкурентного маркетингового середовища аграрного підприємства і запропоновано маркетингову стратегію розвитку аграрного підприємства в умовах діджиталізації, обґрунтовано напрямки покращення логістичної системи підприємства.

Ключові слова: АГРАРНЕ ПІДПРИЄМСТВО, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ, МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ, ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА, ЛОГІСТИКА.

ANNOTATION

Bachelor's thesis consists of 77 pages, 3 sections, 4 formulas, 28 tables, 14 figures and the list of 59 references.

The relevance of the topic is the need for scientific substantiation of effective strategic directions of the enterprise's marketing activity, which would take into account the current conditions of economic and political instability and provide for the active use of modern digital tools.

The aim of research is the theoretical substantiation of the meaning and features of the formation of the marketing strategy of the agricultural enterprise and the development of scientific and practical proposals in order to increase its effectiveness.

Objectives of research are: to investigate the theoretical and methodological aspects of the formation of the enterprise's marketing strategy; to analyze the current state of the marketing activity of the agricultural enterprise and identify the main problems related to the state of strategic planning; to develop a marketing strategy of an agrarian enterprise in conditions of digitalization; to formulate recommendations for the implementation of the developed strategies for LLC "FG Uspenske 1"

The object of research is the process of forming the marketing strategy of an agrarian enterprise. *The subject of research* is the theoretical and methodical foundations of the formation of the marketing strategy of an agricultural enterprise. *Methods of research* are monographic method, statistical analysis, methods of economic and mathematical modeling, analysis and synthesis, structural and comparative analysis.

The scientific novelty of research: a marketing digitalization strategy for an agricultural enterprise was developed and predictive scenarios of the competitiveness of the enterprise's logistics system based on the neural network method were substantiated.

The practical significance of the research is to form the recommendations for the development and implementation of a marketing strategy for the LLC "FG Uspenske 1".

The first section examines the essence and significance of the marketing strategy of an agrarian enterprise are considered, the peculiarities of the formation of strategic directions of the marketing activity of an agrarian enterprise are determined, methodological approaches in the formation of strategies of the enterprise's marketing activity are analyzed.

The second section explores the process of forming the strategic directions of the marketing activity of the enterprise was investigated, the organizational and economic characteristics of the enterprise were carried out, the evaluation of its marketing activity was carried out, the system of strategic planning of marketing activity at the studied agrarian enterprise was investigated

In the third section the justification of the choice of the strategic direction of the enterprise's marketing activity was carried out, in particular, the strategic monitoring of the competitive marketing environment of the agricultural enterprise was carried out and the marketing strategy for the development of the agricultural enterprise in the conditions of digitalization was proposed, the directions for improving the logistics system of the enterprise were substantiated.

Key words: AGRICULTURAL ENTERPRISE, MARKETING STRATEGY, MARKETING ACTIVITIES, DIGITALIZATION, MARKETING ENVIRONMENT, FOOD SAFETY, LOGISTICS.

ЗМІСТ

Вступ	5
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні підходи щодо формування стратегічних напрямків маркетингової діяльності підприємства	8
1.1 Сутність і значення маркетингової стратегії аграрного підприємства	8
1.2 Особливості формування стратегічних напрямів маркетингової діяльності аграрного підприємства	14
1.3 Методичні підходи у формуванні стратегій маркетингової діяльності підприємства	21
РОЗДІЛ 2. Аналіз формування стратегічних напрямів маркетингової діяльності підприємства	26
2.1 Організаційно - економічна характеристика підприємства	26
2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства	30
2.3 Стан системи стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства	39
РОЗДІЛ 3. Обґрунтування вибору стратегічного напрямку маркетингової діяльності підприємства	43
3.1 Стратегічний моніторинг конкурентного маркетингового середовища аграрного підприємства	43
3.2 Формування маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах діджиталізації	51
3.3 Стратегічні напрямки покращення логістичної системи підприємства	58
Висновки	64
Список використаних джерел	69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна вітчизняна економічна реальність характеризується низкою змін, пов'язаних з конкурентним середовищем, системою управління, споживчими запитами та вподобаннями, відносинами між суб'єктами господарювання та державою, процесом глобалізації бізнесу тощо. Аграрний сектор економіки не є винятком. Зміни в діяльності сільськогосподарських підприємств безпосередньо пов'язані зі змінами у зовнішньому середовищі.

Радикальні зміни у зовнішньому середовищі та високий рівень конкуренції зумовлюють необхідність переосмислення принципів та особливостей ведення сучасного агробізнесу та докорінної зміни підходів підприємств до систем виробництва, маркетингу та управління. У цьому контексті все більшого значення набуває повернення агробізнесу до принципів маркетингу та активне впровадження інтегрованих маркетингових систем у свою повсякденну діяльність.

Маркетинг в аграрному секторі пов'язаний з маркетинговою політикою від виробництва, переробки, зберігання, транспортування, розподілу та до доставки сільськогосподарської продукції до кінцевого споживача. Аграрний маркетинг є складовою внутрішньої системи управління і займається дослідженням діяльності, аналізом ринкової кон'юнктури, вивченням співвідношення між попитом і пропозицією, розробкою заходів з маркетингу збутової діяльності підприємств та розробкою асортиментної політики з метою виробництва конкурентоспроможної продукції, яка відповідає потребам і вимогам споживачів. У сучасних умовах маркетингова стратегія діяльності аграрного підприємства має бути чітко скоординована і спланована, а також охоплювати різноманітні засоби.

Питання формування маркетингової стратегії діяльності аграрних підприємств детально досліджувалися такими вченими як Багорка М.О., Гуріна Н.В., Дячков Д.В., Дорошкевич Д.В., Ільченко Т.В., Кустріч Л.О., Ларіна Я.С., Макаренко Н.О., Петрова І., Тарасюк А.В., Устік Т.В. та ін. Але, весь обсяг

наукових публікацій із зазначеного напрямку дослідження, так і залишився недостатньо висвітленим у економічній літературі. Актуальність теми та недостатність вивчення окремих її аспектів в умовах ринкової нестабільності та військового часу зумовили вибір теми дослідження, його зміст, мету і завдання.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування значення та особливостей формування маркетингової стратегії аграрного підприємства та розробка науково-практичних пропозицій з метою підвищення її ефективності.

Визначена мета наукового дослідження обумовила виконання наступних завдань:

- вивчення сутності і значення маркетингової стратегії аграрного підприємства;
- дослідження особливостей формування стратегічних напрямів маркетингової діяльності аграрного підприємства;
- аналіз методичних підходів у формуванні стратегій маркетингової діяльності підприємства;
- здійснення організаційно-економічної характеристики підприємства;
- дослідження маркетингової діяльності підприємства;
- оцінювання поточної системи стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства;
- проведення стратегічного моніторингу конкурентного маркетингового середовища аграрного підприємства;
- обґрунтування формування маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах діджиталізації;
- визначення стратегічних напрямків покращення логістичної системи підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування маркетингової стратегії аграрного підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та

практичних питань щодо забезпечення системи управління та формування комплексу маркетингу підприємства аграрного бізнесу.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі методи дослідження: абстрактно-логічний (при аналізі періодичних публікацій та практичних досягнень з теми дослідження, при проведенні теоретичного узагальнення та формуванні висновків); методи економічного аналізу (при проведенні організаційно-економічної характеристики підприємства); методи спостереження, порівняння, аналізу і узагальнення емпіричних даних (при визначенні проблеми дослідження та визначенні ступеня проведеного дослідження); SWOT-аналізу (при проведенні діагностики сильних і слабких сторін підприємства, визначенні його можливостей та загроз) та ін.

Наукова новизна одержаних результатів. В кваліфікаційній роботі здійснене комплексне науково-теоретичне дослідження проблеми пошуку напрямків вдосконалення системи управління та формування маркетингової стратегії підприємства аграрного бізнесу. При цьому одержано наукові результати, які становлять наукову новизну і виносяться на захист:

- розроблено стратегію діджиталізації маркетингу для аграрного підприємства;
- обґрунтовано перелік рекомендованих стратегій для аграрних підприємств за складовими комплексу маркетингу в умовах діджиталізації.
- обґрунтовано прогностні сценарії конкурентоспроможності логістичної системи підприємства на основі методу нейронних мереж.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і значення маркетингової стратегії аграрного підприємства

Сільське господарство сприяє економічному розвитку країни, значно підвищує добробут населення, забезпечує високоякісними, екологічно чистими продуктами харчування, зміцнює позиції країни з точки зору економічної та продовольчої безпеки, визначає експортний потенціал, створює і розвиває нові ринки та формує додаткові робочі місця.

Зростання сільського господарства тісно пов'язане з виробництвом, переробкою, маркетингом і розподілом сільськогосподарської продукції, а також логістикою транспортування цих товарів. Важливі цілі включають реструктуризацію пропозиції сільськогосподарської продукції, оптимізацію режиму та структури сільського господарства, сприяння розвитку різних сільськогосподарських галузей, прискорення економічного зростання в сільській місцевості, збільшення доходів фермерів, а також розвиток сімейних ферм, кооперативів та інші економічних форм.

Оскільки асортимент продукції на аграрному ринку наразі досить обмежений, для сільськогосподарських підприємств дуже важливо знайти шляхи підвищення конкурентоспроможності своєї продукції, збільшення прибутковості, підтримання сприятливого іміджу, а також залучення коштів інвесторів. Кошти інвесторів нададуть можливість розширити виробничі площі, придбати нове технічне обладнання тощо, що є важливими факторами загального розвитку сільського господарства. Очевидно, що на визначення потенціалу сільськогосподарських підприємств впливають детермінанти та особливості господарювання в аграрному секторі, такі як показники фінансово-економічної стійкості підприємства, організаційно-операційні та виробничі

системи управління, маркетингові стратегії розвитку тощо [7].

Успіх сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить від реалізації ефективної маркетингової стратегії в системі стратегічного управління, яка надає підприємствам реальну фінансову незалежність і гарантує відшкодування виробничих витрат цих підприємств та конкурентоспроможність продукції підприємств. Враховуючи високу економічну ефективність та стратегічний потенціал сільськогосподарських підприємств, їх здатність досягти стійких лідируючих та конкурентних позицій на аграрному ринку в довгостроковій перспективі буде забезпечена впровадженням ефективних механізмів формування маркетингових конкурентних стратегій сільськогосподарських підприємств.

Агресія росії проти України загострила продовольчі проблеми не лише в Україні, але й у багатьох частинах світу. Наприклад, російська блокада портів позбавила фермерів країни можливості вільно продавати минулорічний врожай та отримувати обігові кошти для посівної кампанії.

Водночас Україна є однією з провідних аграрних країн у світі, здатною прогодувати близько 500 мільйонів людей. Однак через війну продовольча безпека України значно погіршилася. За даними щорічного звіту Глобального індексу продовольчої безпеки (GFSI) продовольча безпека Україні суттєво погіршилася, опустившись на 71-е місце зі 113 країн, порівняно з 58-м місцем 2021 року. Україна нажалі зайняла останню позицію в європейському рейтингу (26 місце з 26 країн) [31]. Продовольче забезпечення України порушене на тимчасово окупованих територіях та в регіонах, де нормальне постачання продовольства порушене через конфлікти. Більше того, значно погіршилася різноманітність і, певним чином, якість продовольства. Через це ООН включила Україну до топ-20 країн, яким загрожує голод.

Обсяги виробництва сільськогосподарської продукції в Україні за попередні роки представлена на рис .1.1.

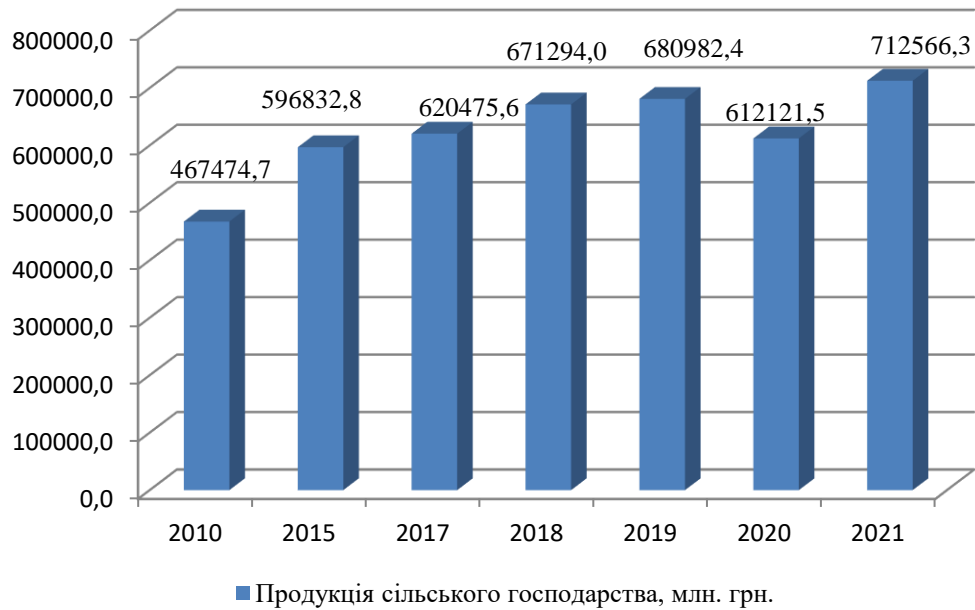


Рисунок 1.1 – Обсяги продукції сільського господарства за 2010-2021рр.

Джерело: побудовано авторкою за даними Державної служби статистики України

Як свідчать дані, обсяги реалізації сільськогосподарської продукції за попередні роки демонстрували позитивну динаміку до нарощування. Так, в 2021р. обсяг реалізації аграрної продукції склав 712566,3 млн. грн., що більше рівня 2010р. на 245091,6 млн. грн. або на 52,4%. За попередніми оцінками, фізичні втрати продукції рослинництва у 2022 році склали 35-40% порівняно з 2021 роком через скорочення посівних площ (у зв'язку з тимчасовою окупацією території України) та нижчу врожайність культур порівняно з 2021 роком. Окупаційні війська викрали з окупованих площ більш ніж 500 тис. т. зерна та нелегально вивезли десятки тисяч т. рослинної олії, сотні кілограмів плодів та овочів [12].

У 2022 році частка сільськогосподарської продукції в загальному підсумку експорту України зростає з 41% у 2021 році до 53%, зберігаючи лідерство за товарною структурою та досягнувши найвищого рівня з часів незалежності України. За аналітичними даними Державної митної служби України за 2022 рік країна експортувала продовольчої продукції на 23,6 млрд. дол. [28]. Минулого року, вперше за більш ніж десятиліття, Азія втратила позицію головного покупця української сільськогосподарської продукції, опустившись на друге місце (рис.

1.2).

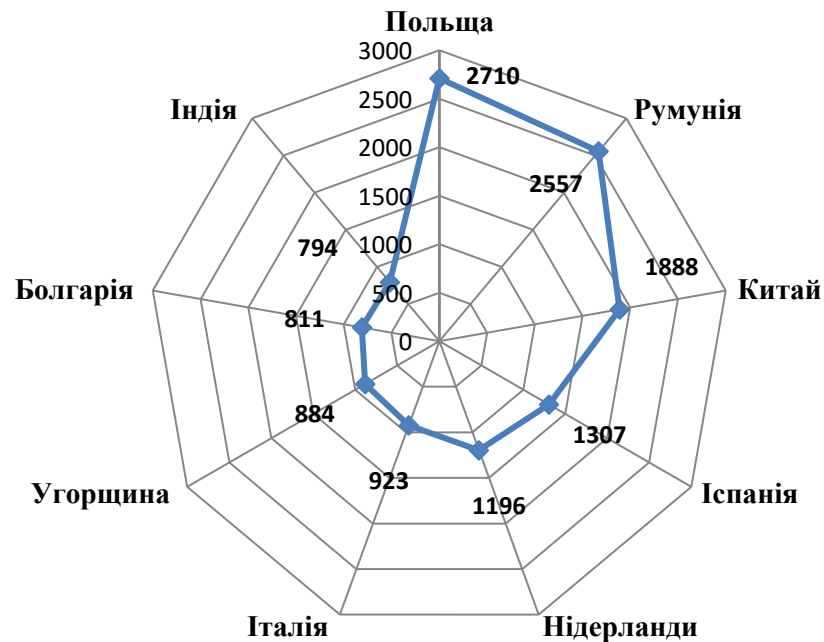


Рисунок 1.2 – Найбільші країни-імпортери української сільськогосподарської продукції в 2022р.

Джерело: побудовано авторкою за даними [28]

Україна експортувала до азіатських країн сільськогосподарської продукції обсягом 7,3 млрд. дол., що складає 30,9% від загального експорту агропродукції. Експорт до африканських країн також скоротився на 57% з 3,7 млрд. дол. у 2021 р. до 1,6 млрд. дол. На них припадає 6,8% від загального експорту агропродукції до цього регіону. Український сільськогосподарський експорт до держав СНД склав 0,8 млрд. дол., що на 43% нижче, ніж в 2021 р.

Зазначимо, що саме маркетингова стратегія є найважливішою функціональною стратегією для сільськогосподарського виробництва, ланцюгом, що пов'язує сектор із зовнішнім середовищем і розглядає маркетингову функцію як основу його діяльності. Маркетингова стратегія - це довгостроковий план або набір дій, розроблений підприємством для досягнення своїх маркетингових цілей та задоволення потреб і бажань цільової аудиторії. Вона визначає, як підприємство планує використовувати свої ресурси,

конкурентні переваги та маркетингові інструменти, щоб отримати перевагу на ринку і забезпечити успішне функціонування.

Враховуючи конкурентний характер цільових ринків збуту сільськогосподарської продукції, сучасну тенденцію до поглиблення інтеграційних процесів в аграрному виробництві, економічні вигоди для учасників аграрного ринку та пов'язаний з цим потенціал перерозподілу доходів, підвищення ефективності виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції за рахунок використання інструментів маркетингу та збуту має значно більший потенціал для стабілізації розвитку сільськогосподарських виробничих підприємств. В табл. 1.1 наведено типологію маркетингових стратегій

Таблиця 1.1 - Типологія маркетингових стратегій аграрних підприємств

Різновид стратегії	Тип стратегії	
	Розвиваючі стратегії	Адаптаційні стратегії
Стратегія інтенсивного зростання		
Стратегія інтеграційного зростання		
Стратегія диверсифікації		
Стратегія цінового лідерства		
Стратегія диференціації		
Стратегія концентрації		
Стратегія товарної спеціалізації		
Стратегія сегментної спеціалізації		
Стратегія сегментної концентрації		
Стратегія вибіркової спеціалізації		
Стратегія охоплення		

Джерело: [8]

Маркетингові стратегії мають особливе значення для аграрних підприємств, оскільки вони допомагають розвивати і просувати аграрні продукти на ринку. Основна сутність і значення маркетингових стратегій аграрних підприємств включають аспекти, представлені в табл. 1.2.

Загалом, маркетингові стратегії аграрних підприємств допомагають

визначити позиціонування продуктів, залучати і утримувати клієнтів, збільшувати конкурентні переваги та досягати стабільного розвитку в сільському господарстві.

Таблиця 1.2 – Характеристика основних аспектів формування ефективної маркетингової стратегії аграрного підприємства

Складові маркетингової діяльності	Характеристика
Аналіз ринку	Маркетингова стратегія аграрного підприємства починається з аналізу ринку, щоб зрозуміти потреби, попит і конкуренцію в галузі сільського господарства. Це дозволяє підприємству визначити свої конкурентні переваги і можливості для розвитку.
Сегментація ринку	Оскільки аграрні продукти можуть мати різні цільові групи споживачів, важливо провести сегментацію ринку. Це дозволяє аграрному підприємству зосередитися на конкретних сегментах споживачів і налаштувати свою стратегію, щоб відповідати їх потребам.
Брендування і комунікація	Маркетингові стратегії допомагають аграрним підприємствам створити і розвинути свій бренд. Це включає в себе розробку цінностей, ідентичності та повідомлень, які передають унікальність продуктів або послуг. Комунікаційні стратегії допомагають ефективно передавати ці повідомлення цільовій аудиторії.
Розробка дистрибуційних каналів	Маркетингові стратегії в аграрному секторі також звертають увагу на розробку ефективних дистрибуційних каналів. Це включає в себе вибір оптимальних каналів постачання продуктів до споживачів
Ціноутворення	Маркетингові стратегії аграрних підприємств включають розробку оптимальної стратегії ціноутворення. Це означає встановлення цін, які відповідають цінності продукту, конкурентній ситуації на ринку та потребам цільової аудиторії.
Інновації та дослідження	Маркетингові стратегії аграрних підприємств спрямовані на стимулювання інновацій та досліджень в галузі сільського господарства. Це може включати впровадження нових технологій, розробку нових видів продукції або покращення якості і безпеки продуктів.
Розвиток відносин з клієнтами	Маркетингові стратегії аграрних підприємств спрямовані на побудову довгострокових відносин з клієнтами. Це може включати програми лояльності, підтримку клієнтів та взаємодію з ними через соціальні медіа та інші канали комунікації.
Моніторинг і аналіз результатів	Маркетингові стратегії потребують постійного моніторингу та аналізу результатів для оцінки ефективності. Це дозволяє вчасно вносити корективи і вдосконалювати стратегії, щоб досягти бажаних результатів.

Джерело: систематизовано авторкою на основі опрацювання літературних джерел

1.2 Особливості формування стратегічних напрямів маркетингової діяльності аграрного підприємства

Формування стратегічних напрямів маркетингової діяльності аграрного підприємства має свої особливості через специфіку сільськогосподарського сектору.

Врахування сезонності: Багато сільськогосподарських культур мають сезонний характер, що впливає на планування та реалізацію маркетингових стратегій. Підприємство повинно адаптувати свої стратегії до змін у врожайності та попиті на продукцію в різні періоди року.

Управління ризиками: Сільськогосподарські підприємства стикаються з різноманітними ризиками, такими як погодні умови, врожайність, коливання цін на ринку тощо. Формування стратегічних напрямків маркетингової діяльності повинно включати аналіз та управління цими ризиками, наприклад, за допомогою диверсифікації продукції або захисту від коливань цін.

Розвиток сталого сільського господарства: В останні роки зростає увага до сталого сільського господарства, що враховує екологічні, соціальні та економічні аспекти. Формування стратегічних напрямків маркетингової діяльності аграрного підприємства повинно враховувати ці принципи, наприклад, шляхом пропозиції органічної або екологічно вирощеної продукції.

Залучення сільськогосподарських виробників: В аграрному секторі часто працює багато невеликих сільськогосподарських виробників. Формування стратегічних напрямків маркетингової діяльності може включати розробку програм співпраці та партнерства з цими виробниками, що сприятиме покращенню постачання сировини та розвитку місцевих ринків.

Ринкова орієнтація: У зв'язку зі зростанням конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції, важливо мати ринково орієнтовану стратегію. Підприємство повинно розуміти потреби та вимоги споживачів, враховувати тенденції ринку та адаптувати свою продукцію та маркетингові зусилля

відповідно. Ці особливості вимагають уважного аналізу ринкових умов, потреб споживачів та внутрішніх ресурсів підприємства для формування ефективних стратегій маркетингової діяльності аграрного підприємства.

Компанії, які впроваджують маркетингові концепції в управління, активно досліджують цільовий ринок, потреби потенційних споживачів, їхні вимоги до якісних параметрів пропонованої продукції, перспективи розвитку ринку, попит на свою продукцію відповідно до життєвого циклу компанії, можливості конкурентів, зміни цін і сезонність, наявність фахівців тощо. Лише на основі результатів проведених досліджень вони визначають власні бізнес-дії відповідно до стадії життєвого циклу компанії. Щоб уникнути можливих втрат, необхідно стежити за тим, щоб протягом життєвого циклу підприємства не було прогалин, які можуть призвести навіть до банкрутства.



Рисунок 1.3 - Модель процесу розробки маркетингової конкурентної стратегії аграрними підприємствами

Джерело: [24, С. 116]

Складна структура факторів, що формують поведінку споживачів на споживчому ринку, ускладнює працівникам маркетингових структурних підрозділів сільськогосподарських підприємств визначення параметрів

прогнозування майбутнього і вимагає розробки гнучких адаптивних характеристик функціональних бізнес-процесів стратегічного маркетингу та проектування преференційних організаційних змін у системі управління на сільськогосподарському підприємстві, які можна виокремити відповідно до форми господарювання останнього (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Напрями пріоритетних організаційних змін системи управління стратегічним маркетингом залежно від форми господарювання сільськогосподарського підприємства

Форми господарювання	Пріоритетні організаційні зміни
Господарські товариства	Управління стратегічним маркетингом на засадах створення спеціалізованих організаційно-структурних підрозділів (маркетингових служб); посилення соціальної спрямованості стратегічного маркетингу та формування іміджу соціально-відповідального виробника на засадах реалізації проектів соціально-економічної інфраструктури.
Приватні підприємства	Розподіл маркетингових функціональних повноважень та обов'язків між працівниками фінансово-економічного відділу підприємства; посилення орієнтації виходу підприємства на зовнішні продовольчі ринки; розбудова об'єктів власної збутової мережі; активізація процесу ліцензування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
Кооперативи	Дотримання принципу колегіальності прийняття стратегічних маркетингових рішень; розвиток вертикально-збутової кооперації та орієнтація на реалізацію продукції переробним підприємствам; узгодження та координація повноважень стратегічного маркетингу членів кооперативу на засадах паритетності управління.
Фермерські господарства	Посилення прямої присутності на оптово-регіональних ринках; брендуння та валоризація продукції, що має "географічну" назву та є традиційною для конкретного регіону; уникнення посередників в структурі каналів розподілу продукції на ринку; нарощення складських потужностей фермерського господарства.
Державні підприємства	Посилення орієнтації на потреби державних інтервенційних фондів страхових резервів продовольства; активізація механізмів громадського контролю за укладанням торговельних угод; проведення публічних конкурсів на заміщення вакантних посад управлінського персоналу державних підприємств.

Джерело: [36, С. 87]

Ритм сучасного життя вимагає від аграріїв швидкого прийняття рішень. Цього можна досягти, зменшивши вплив людського фактору на бізнес-процеси. Саме тому «діджиталізація» інформації про стан господарства набуває все

більшої популярності серед представників аграрного сектору. Діджиталізація агробізнесу - це процес впровадження цифрових технологій і рішень у сільському господарстві та аграрному секторі. Вона має на меті поліпшення ефективності, продуктивності, конкурентоспроможності та стійкості сільськогосподарських підприємств.

Сучасні ферми та сільськогосподарські підприємства працюють значно інакше, ніж ті, що були кілька десятиліть тому, насамперед через прогрес у технологіях, включаючи датчики, пристрої, машини та інформаційні технології. Сучасне сільське господарство регулярно використовує такі складні технології, як роботи, датчики температури та вологості, аерофотознімки та технологію GPS. Ці передові пристрої, точне землеробство та роботизовані системи дозволяють бізнесу бути прибутковішим, ефективнішим, безпечнішим і екологічнішим.

Впровадження новітніх технологій в аграрному секторі є питанням конкурентної переваги. Оцифровуючи інформацію, фермери можуть значно підвищити продуктивність праці на фермі. Це, в свою чергу, позитивно впливає на прибутковість бізнесу. Тому експерти радять фермерам без вагань інвестувати у впровадження інноваційних технологій.

Іntenсивно розробляються нові підходи до використання інноваційних цифрових технологій, розвиваються нові підходи в управлінні бізнес-процесами на сільськогосподарських підприємствах, що в свою чергу набуває все більшого інтересу серед стейкхолдерів аграрного сектору. У той же час, констатуємо, що темпи науково-технічного прогресу за останні роки значно зросли, а знання і компетенції сільськогосподарських операторів значно відстають.

З бурхливим розвитком технологій кожне агровиробництво в країні поступово оцифровує свою діяльність, етапи якої наведено на рис. 1.4.

Даний процес починається зі спонтанного оцифрування інформації (перший етап) і поступово спричиняє формування великих масивів даних у вигляді BigData. Основною проблемою другого етапу є несистематизована структура даних, з якою в певний момент стає неможливо працювати; перехід до

третього етапу BigData дозволить українському агробізнесу досягнути останніх світових технологічних трендів.



Рисунок 1.4 – Послідовність діджиталізації бізнес-процесів на аграрному підприємстві

Повноцінна цифрова трансформація агробізнесу (4-й етап) - це мета, до якої повинні прагнути всі агробізнесмени. Ведучи свій бізнес лише в цифровому форматі, їм більше не потрібно буде зберігати інформацію в друкованому вигляді, проводити всі ділові зустрічі онлайн і виконувати всю свою роботу без прив'язки до офісу. Перехід до завершального етапу діджиталізації значно полегшить життя та скоротить витрати, але цього можна досягти лише за умови поетапної трансформації даних.

Перспективи розвитку цифрових технологій в аграрному секторі відкривають безліч можливостей починаючи від економічної вигоди до скорочення негативного впливу хімічних речовин на довкілля. Наприклад, дрони, супутники, датчики та сенсори можуть діагностувати ріст рослин, моніторити стан ґрунту, виявляти зміни у їх складі, температуру тощо. Інформаційні масиви можуть бути організовані з високим ступенем точності та надані для аналізу у вигляді корисних даних, які допоможуть аграрним підприємцям приймати ефективні рішення.

Зазначимо, що в суспільстві досить часто під цифровізацією в сільському

господарстві розуміють точне землеробство. Точне землеробство - це використання технології для спостереження, кількісного визначення та аналізу даних з інтегрованих систем у сільському господарстві. Це допомагає визначити першочергові потреби полів і посівів, окрім контролю та дозволяє приймати рішення та бути більш ефективними щодо наших виробничих процесів. Цифровізація в сільському господарстві - ця концепція спрямована на використання даних, отриманих за допомогою точного землеробства, для оптимізації сільськогосподарських систем і досягнення максимально можливої ефективності на основі інформації, яку надає технологія. Іншими словами, це процес, який дозволяє приймати рішення та перетворювати їх на дії за допомогою технологічних інструментів, доступних на ринку.

Переваги цифровізації аграрного сектору:

- краща адаптація пропозиції до попиту;
- пошук більшої ефективності та стійкості в процесах і у використанні ресурсів;
- удосконалення процесів прийняття рішень та їх передбачення;
- пом'якшення волатильності ринків і виробництва;
- прогнозування ринкових кризових сценаріїв та запитів суспільства;
- взаємодія зі споживачами та легкість доступу до інформації.

Що стосується викликів цифровізації щодо сільських територій, то серед них ключовими є наступні:

1) Розвивати ентузіазм до роботи в сільському секторі серед молоді з метою оновлення поколінь, що дозволяє зберегти та покращити доступність людського капіталу в сільськогосподарській галузі.

2) Імпульс через технологію для заохочення більш ефективної та динамічної комунікації, яка дозволяє фермерам отримати більшу конкурентоспроможність.

3) Економічна, соціальна та екологічна стійкість.

Вплив технологій на сільське господарство краще демонструє автоматизація зрошувальних систем. Ці системи революціонізували спосіб

водопостачання сільськогосподарських культур, підвищивши ефективність розподілу води, а також якість і кількість сільськогосподарської продукції. Удосконалені системи зрошення забезпечують водою, коли вона найбільше потрібна, не витрачаючи жодних ресурсів.

Така точність забезпечує більш ефективний розподіл води та кращу врожайність. Фермери в регіонах з дефіцитом води через посуху або зміну клімату можуть отримати найбільшу користь від цього технологічного прогресу в сільському господарстві. Оскільки зрошення стає ключовою рушійною силою успіху сільського господарства, майбутнє виглядає багатообіцяючим для фермерів та їхніх культур.

Технологічний прогрес у сільському господарстві й надалі відіграватиме вирішальну роль у майбутньому сільського господарства. Зі збільшенням технологічних інновацій зростає і потенціал підвищення продуктивності сільського господарства. Для великих і дрібних фермерів впровадження нових інновацій може збільшити виробництво, урожайність сільськогосподарських культур, зменшити витрати, спростити управління та покращити якість сільськогосподарських культур. Можливі стратегії для аграрних виробників наведено в (табл. 1.4).

Таблиця 1.4- Орієнтовні варіанти стратегій для агропідприємств за умов цифровізації

Стратегічні орієнтири	Стратегії
товарної політики	– стратегія концентрації на цільових вітчизняних та іноземних ринках сільськогосподарської продукції; – стратегія аутсорсингу (транспортне та логістичне забезпечення).
цінової політики	– стратегія формування високих і середніх цін залежно від сегменту та товару. Середні ціни формуються на озиму пшеницю та ячмінь, високі ціни – на ріпак та гібриди соняшнику; – стратегія формування лояльності споживачів (знижки на замовлення за рекомендаціями попередніх клієнтів).
збутової політики	– стратегія формування власної збутової мережі (дистриб'ютори, торгові агенти тощо). Торгова мережа в онлайн-сегменті – власний сайт та Інтернет майданчики для продажу сільськогосподарської продукції.
комунікаційної політики	– стратегія створення позитивної громадської думки про підприємство завдяки благодійності; – стратегія інформування про підприємство та його товари – власний сайт, просування у соціальних мережах.

Джерело: [20]

Забезпечення сталого майбутнього, незважаючи на сьогоднішній стійкий і посилений тиск на глобальні ресурси, означає, що кожен учасник продовольчої системи повинен взяти на себе зобов'язання розробити та запровадити методи, які зменшуватимуть використання природних ресурсів, де це можливо, і повторне використання, переробку та перепрофілювання. Запровадження практик сталого ведення сільського господарства в усьому світі сприяє зусиллям агроєкосистеми, спрямованим на задоволення поточних світових потреб у продовольстві, водночас гарантуючи, що майбутні покоління зможуть задовольнити свої потреби з обмеженими ресурсами, якими вони матимуть.

Таким чином, діджиталізація агробізнесу може заощадити значну кількість матеріальних та інших ресурсів, а також оптимізувати час виконання замовлень і продуктивність. Систематизація та групування даних зменшує витрати на управління документами, полегшує зберігання та використання інформації та підвищує продуктивність та економічні показники сільськогосподарських підприємств, сприяє в перспективі довгостроковій конкурентоспроможності бізнесу.

1.3 Методичні підходи у формуванні стратегій маркетингової діяльності підприємства

Маркетинг агробізнесу охоплює багато різних аспектів, залежно переважно від розміру та потреб бізнесу. Невеликі роздрібні локалізовані агробізнеси мають обмежені маркетингові потреби порівняно з великими комерційними фермами, які обслуговують групи споживачів у різних регіонах. У будь-якому випадку для будь-якого бізнесу дуже важливо просувати свої продукти та послуги споживачам, щоб вони могли збільшити продажі та розвиватися.

Методологія процесу формування конкурентної стратегії в сільськогосподарських підприємствах повинна формуватися із сукупності специфічних методів і принципів прийняття управлінських рішень у сфері

формування та реалізації конкурентної стратегії. При формуванні такої конкурентної стратегії в сільському господарстві необхідно розглядати варіанти практичної реалізації управлінських рішень для досягнення цілей, які дозволяють підприємствам оптимально використовувати наявний конкурентний стратегічний потенціал і залишатися в конкурентному середовищі. Це пов'язано з особливими умовами функціонування сільськогосподарських підприємств в країні [35].

Аналіз SWOT допомагає виявити конкурентні переваги підприємства і ризики, з якими воно стикається, що може вплинути на вибір стратегії (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 - SWOT-аналіз діяльності аграрних підприємств

S (СИЛЬНІ СТОРОНИ)	W (СЛАБКІ СТОРОНИ)
<ul style="list-style-type: none"> — високий попит на продукцію; — лідируючі позиції на цільових ринках; — модифікація нових та перспективних на майбутнє товарів аграрної сфери; — розвиток складових екологічного маркетингу; — поєднання якісних та цінових особливостей та характеристик продукції; — налагодження власних каналів збуту; — створення позитивного іміджу підприємства; — надійність та висока репутація постачальників продукції; — регіональне зонування, перспективна логістика, ефективні канали постачання 	<ul style="list-style-type: none"> — практично відсутні інтеграційні та коопераційні зв'язки між суб'єктами аграрного бізнесу; — недосконале використання складових кормової бази підприємства; — відсутність інфраструктури виробничої бази тваринницької галузі. — несвоєчасність проведення заходів у сфері маркетингу на фермерському господарстві; — недостатня увага щодо проведення маркетингових досліджень ринку, смаків і вподобань споживачів; — неналежна організація та ведення роботи служби маркетингу в організаційній структурі управління підприємством.
O (МОЖЛИВОСТІ)	T (ЗАГРОЗИ)
<ul style="list-style-type: none"> — закупівля якісного насіннєвого матеріалу; — опанування сучасних маркетингових інноваційних технологій та виявлення складових елементів щодо підвищення прибутковості; — рівень забезпечення зайнятості населення; — наявність та відкриття власної збутової мережі продовольчих товарів; — нові сегменти ринку та розширення кордонів ринкової ніші в регіонах; — співпраця та проведення семінарів на базі провідних господарств регіону та тренінги зі світовими компаніями 	<ul style="list-style-type: none"> — можливість впроваджувати закордонні технології конкурентів; — тиск зі сторони на ринкових сегментах; — несприятливі погодні умови та ризики, які виникають внаслідок цих явищ; — практично відсутня фінансова підтримка фермерства зі сторони держави; — зростання темпів інфляції; — відсутність кваліфікованої та правової бази по захисту аграрних підприємств; — наявність диспаритету цін на аграрну продукцію порівнюючи з цінами промислової продукції;

Джерело: систематизовано авторкою на основі опрацювання літературних джерел

Складне фінансове становище багатьох фермерів, відносно низькі ціни на зерно та високі ціни на паливно-енергетичну сировину в поєднанні з недостатнім

фінансуванням стримують прогрес у вирощуванні зернових культур та впровадженні інноваційних технологій. Як наслідок, коливання пропозиції зернових значно перевищують внутрішній попит. Внутрішній попит на сільськогосподарську продукцію є стабільним, що визначає ємність внутрішнього ринку.

Результати SWOT-аналізу підтверджують, що успішне управління сільськогосподарськими підприємствами вимагає практичного використання оптимальних маркетингових стратегій розвитку, які сприяють отриманню нової позиції на ринку з використанням маркетингових стратегій конкуренції.

Для розуміння ситуації у зовнішньому середовищі та вивчення факторів, що впливають на функціонування сільськогосподарських підприємств, слід провести PEST-аналіз, щоб визначити, які можливості, ризики та загрози існують у зовнішньому середовищі.

Результати цього аналізу наведені в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 - PEST- аналіз діяльності аграрних підприємств

ФАКТОРИ	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
1	2	3
P (Political)	<ul style="list-style-type: none"> — Стабільність та довіра до уряду — Антимонопольне законодавство — Налагодження співпраці інститутів влади за умов її децентралізації 	<ul style="list-style-type: none"> — Податкова політика держави щодо аграрного сектору — Бюрократизація та рівень корупції — Знаття обмежень на продаж земель сільськогосподарського призначення іноземним громадянам
E (Economic)	<ul style="list-style-type: none"> — Економічна стабільність в країні — Функціонування ринку землі — Розширення зовнішньоторговельних зв'язків та вихід на нові ринки збуту продукції АПК України — Заміщення імпоротної продукції аналогами вітчизняного виробництва 	<ul style="list-style-type: none"> — Високий рівень інфляції — Високий рівень безробіття — Зміна цін на ресурси, що впливають на величину витрат аграрного підприємства — Коливання курсу валют — Повільне пристосування суб'єктів АПК регіонів до мінливого середовища — Відсутність дієвого механізму страхування ризиків с.г. виробників — Недосконала цінова політика на сільськогосподарську продукцію

Продовження таблиці 1.6

S (Social)	<ul style="list-style-type: none"> — Зростання населення у світі, що породжує попит на продукти харчування — Покращення якості надання освітніх, медичних та інших соціальних послуг населенню 	<ul style="list-style-type: none"> — Зниження чисельності сільського населення — Недостатній рівень соціального захисту сільського населення — Рівень екологічної свідомості населення
T (Technological)	<ul style="list-style-type: none"> — Розвиток технологій — Активне використання інноваційного потенціалу — Підвищення якості виробленої продукції, у тому числі органічної с.-г.продукції за міжнародними стандартами — Оновлення зношених основних засобів 	<ul style="list-style-type: none"> — Великі витрати на впровадження інноваційних технологій — Незадовільний стан матеріально-технічного забезпечення, наукової і науково-технічної діяльності вітчизняних аграрних підприємств

Джерело: систематизовано авторкою на основі опрацювання літературних джерел

Задля вирішення значущих завдань, варто виділити структурні елементи комплексної системи стратегічного управління на мікрорівні та корпоративні (на рівні диверсифікованого підприємства), конкурентні і операційні стратегії (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Місце маркетингової стратегії в системі стратегічного управління аграрним підприємством

Джерело: [35]

Використання системного підходу при розробці маркетингової стратегії аграрного підприємства дозволяє охопити всі аспекти його діяльності та створити комплексну стратегію, спрямовану на досягнення конкурентних переваг та стабільного розвитку.

1) Аналіз зовнішнього середовища: Важливо вивчити ринкові тенденції, конкурентну ситуацію, законодавче середовище, соціальні та економічні фактори, що впливають на аграрну галузь. Це допоможе зрозуміти можливості та загрози, які впливають на підприємство.

2) Аналіз внутрішніх ресурсів та конкурентних переваг: Необхідно оцінити внутрішні потенціали та ресурси підприємства, його конкурентні переваги та слабкі сторони. Це допоможе визначити, які ресурси можна використати для розвитку конкурентних переваг та покращення результативності.

3) Сегментація та визначення цільової аудиторії: Проведення сегментації ринку дозволяє виокремити групи споживачів зі схожими потребами та характеристиками. На основі цього визначається цільова аудиторія, до якої будуть спрямовані маркетингові зусилля.

4) Розробка маркетингових стратегій: На основі аналізу попередніх етапів формулюються маркетингові стратегії, які включають в себе вибір цільових ринків, позиціонування бренду, стратегії ціноутворення, комунікації та розподілу. Кожна зі стратегій повинна бути зорієнтована на досягнення стратегічних цілей підприємства.

6) Реалізація та контроль: Розроблену маркетингову стратегію слід реалізувати через виконання маркетингових програм та заходів. Важливо також встановити систему контролю, щоб виміряти результати та забезпечити відповідність стратегії поставленим цілям.

Умови війни можуть впливати на розробку та реалізацію маркетингової стратегії. Ситуація може бути непередбачуваною та змінюватися швидко. Тому підприємству важливо бути готовим до адаптації та вживати заходів для збереження безпеки та ефективності діяльності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Організаційно - економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ФГ УСПЕНСЬКЕ 1» займається виробництвом продукції рослинництва. Юридична адреса підприємства: вул. Горького, буд. 12, м.Суми. Очолює підприємство Рудецький Сергій Іванович.

Спеціалізація аграрного підприємства - це концентрація його діяльності на певному напрямку або виді сільськогосподарської продукції. Вибір спеціалізації залежить від різних факторів, таких як:

1)Ринкова деманда: Підприємство може спеціалізуватися на тих культурах або видів тваринництва, які мають високий попит на ринку. Аналіз ринкових тенденцій та здатність відповідати потребам споживачів можуть вплинути на вибір спеціалізації.

2)Кліматичні умови та ґрунтові ресурси: Природні умови, такі як клімат і ґрунтові ресурси, впливають на можливості вирощування певних культур або утримання певних видів тварин. Підприємство може спеціалізуватися на тих видів продукції, які найкраще відповідають таким природним умовам.

3)Економічні фактори: Економічні чинники, такі як витрати на вирощування, рентабельність та ринкові ціни, впливають на вибір спеціалізації. Підприємство може обрати спеціалізацію, яка максимізує його прибутковість та конкурентоспроможність.

4)Технічні можливості: Наявність необхідної техніки, обладнання та технологій може вплинути на вибір спеціалізації. Деякі культури або види тварин вимагають специфічних технологій та знань для ефективного вирощування.

Вибір спеціалізації має бути обґрунтованим аналізом різних факторів та орієнтованим на досягнення конкурентної переваги та успішної позиціонування

на ринку. Спеціалізацію досліджуваного підприємства представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка та структура чистого доходу від реалізації продукції підприємства

Назва видів продукції	2020р.		2021р.		2022р.		В середньому за три роки	
	тис. грн.	питома вага,%	тис. грн.	питома вага,%	тис. грн.	питома вага,%	тис. грн.	питома вага,%
Насіння соняшнику	3425,4	30,3	4006,8	32,4	1484,27	33,2	2972,2	32,0
Кукурудза на зерно	7884,1	69,7	8349,6	67,6	2981,67	66,8	6405,1	68,0
Разом	11309,5	100	12356,4	100,0	4465,94	100,0	9377,3	-

Джерело: розраховано авторкою за даними ф. 50с.-г. (Звіт про основні економічні показники роботи с/г підприємств)

За результатами розрахунків констатуємо, що обсяг чистого доходу від реалізації продукції за 2020-2022рр. значно скоротився на 4863,56 тис. грн. або на 60,5%. Причиною цього стали військові дії на території України, що розпочалися в 2022 році. Часткова окупація області, а потім наступне мінування полів, втрата кадрового потенціалу через евакуацію звісно негативно відобразилися на обсягах діяльності підприємства. Спостерігається незначна зміна у складі товарної продукції. Так, починаючи з 2020 року, компанія займається вирощуванням сільськогосподарських культур, зокрема кукурудзи та соняшнику. У 2022 році найбільшу частку в структурі товарної продукції займають продажі кукурудзи (66,8%), тоді як частка насіння соняшнику дещо нижча - 33,2%. Компанія обрала ці культури через їхню високу комерційну привабливість та стабільний попит. Однак слід пам'ятати, що ці культури є найбільш шкідливими для ґрунту, тому щорічне збільшення кількості цих культур може значно погіршити якість землі.

Рівень товарності сільськогосподарської продукції визначає її вартість та ринкову конкурентоспроможність. Це означає, що якість та характеристики сільськогосподарської продукції повинні відповідати вимогам споживачів та відповідним стандартам.

Рівень товарності також впливає на можливість здійснення

зовнішньоекономічної діяльності, так як він є одним із критеріїв, які визначають можливість експорту продукції за кордон.

Для сільськогосподарських підприємств важливо підтримувати високий рівень товарності продукції, який можна досягти за допомогою застосування новітніх технологій вирощування та обробки сільськогосподарської продукції, вдосконалення процесу контролю якості, а також відповідного маркетингового підходу до просування продукції на ринок. Рівень товарності продукції на досліджуваному підприємстві представлені на рис. 2.1.

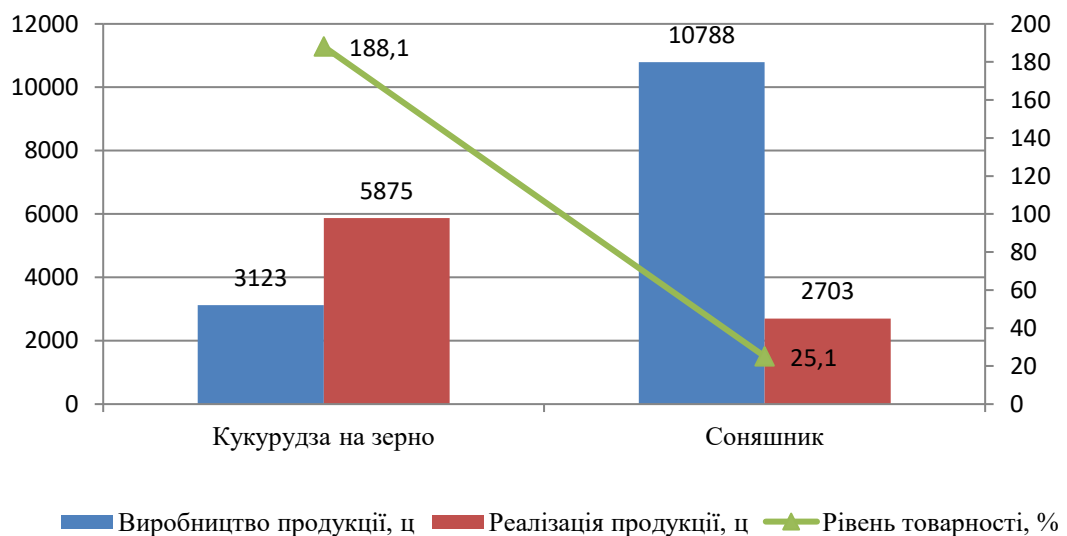


Рисунок 2.1 – Рівень товарності основних видів продукції підприємства в 2022р.

Джерело: розраховано авторкою за даними ф. 21-ЗАГ та ф. 50 с.-г. (Звіт про реалізацію продукції та Звіт про основні економічні показники роботи с/г підприємств)

Дані за 2022 рік свідчать про значні коливання як обсягів виробництва, так і продажів. Рівень товарності для кукурудзи становить 188,1%, що пояснюється продажем кукурудзи, яка залишилася з попереднього врожаю. Рівень товарності соняшнику становить 25,03%, що пов'язано зі значним зменшенням обсягів продажу.

Фінансовий результат аграрного підприємства - це фінансовий показник, що відображає дохідність та ефективність його діяльності протягом певного періоду часу. Цей показник може бути виражений у вигляді чистого прибутку

(доходи мінус витрати) або іншої форми фінансового показника, який відображає прибуток або збитки підприємства.

Витрати та собівартість аграрної продукції є важливими показниками в управлінні аграрним підприємством. Витрати включають усі витрати, які понесені підприємством під час виробництва продукції, включаючи витрати на сировину, працю, добрива, паливо, заробітну плату, оренду, техніку, утримання тварин та інші витрати. Собівартість аграрної продукції визначається як сума всіх витрат, що включаються в процес виробництва одиниці продукції. Вона може бути обчислена шляхом ділення загальних витрат на виробництво на кількість виробленої продукції. Зменшення витрат та оптимізація собівартості можуть мати позитивний вплив на фінансові результати підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Динаміка основних економічних показників діяльності підприємства

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2022р. від 2020р.(+,-)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	11441,2	13 947,5	5 386,0	-6055,2
Собівартість реалізованої продукції (послуг) , тис. грн.	5412	6 280,7	4 715,0	-697
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	6029,2	7 666,8	671,0	-5358,2
Інші операційні витрати, тис. грн.	21,4	-	61,8	40,4
Чистий прибуток, тис. грн.	4231,2	5 006,0	15	-4216,2
Рівень рентабельності, %	78,2	79,7	0,3	-77,9

Джерело: розраховано авторкою за даними ф. 2 (Звіт про витрати на виробництво продукції сільського господарства)

Дані таблиці 2.2 показують, що за 2020-2022 роки обсяг валового прибутку на підприємстві зменшився на 5358,2 тис. грн. Чистий прибуток має негативну динаміку, зменшившись на 4216,2 тис. грн. або на 99,6%. Рівень рентабельності підприємства за 2020-2022 роки зменшився на 77,9 пунктів або на 0,3%. Така негативна тенденція зумовлена зменшенням доходу на 4216,2 тис. грн. та виробничої собівартості на 697,0 тис. грн. (рис. 2.2).

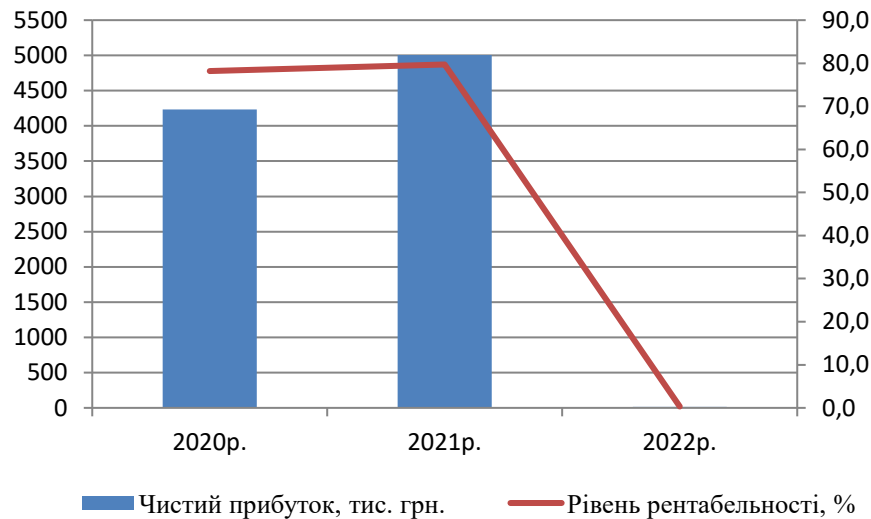


Рисунок 2.2 – Динаміка основних фінансових показників підприємства

Джерело: розраховано авторкою за даними ф. 2 (Звіт про витрати на виробництво продукції сільського господарства)

Отже, констатуємо, що операційна діяльність підприємства залишається прибутковою, проте є тенденція до значного погіршення ключових економічних показників.

2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства

Маркетингова діяльність сільськогосподарського підприємства є важливим елементом успішного функціонування і розвитку. Основна мета маркетингової діяльності полягає у задоволенні потреб споживачів і досягненні конкурентної переваги на ринку.

Аналіз ринку та вивчення потреб споживачів є важливим етапом маркетингової діяльності. Це дозволяє підприємству розуміти ринкові тенденції, виявляти нові можливості та адаптувати свою продукцію до вимог споживачів. Крім того, сільськогосподарські підприємства можуть використовувати стратегію сегментування ринку, розділяючи його на різні групи споживачів з подібними потребами та вимогами. Це дозволяє більш точно спрямовувати маркетингові зусилля на конкретні цільові аудиторії.

Маркетингова діяльність включає розробку продукту, який відповідає потребам ринку. Це може включати вибір видів сільськогосподарської продукції, їх якість, упаковку та брендування. Встановлення оптимальних цін на продукцію є важливим аспектом маркетингу. При встановленні цін слід брати до уваги витрати виробництва, конкурентну ситуацію на ринку, попит та цінність продукту для споживачів.

Ефективна маркетингова стратегія повинна включати планування та реалізацію ефективних каналів збуту для продажу продукції. Це можуть бути прямі продажі, дистрибуція через оптовиків, роздрібні магазини або електронна комерція. Просування продукції включає рекламу, просування бренду, відносини з громадськістю та інші маркетингові комунікації. Ефективне просування може підвищити увагу до продукції, підвищити її популярність та стимулювати попит.

Успішна маркетингова діяльність може допомогти аграрному підприємству залучати нових клієнтів, розширювати ринки збуту, збільшувати виручку та підвищувати конкурентоспроможність. Розглянемо маркетинговий комплекс господарства в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Маркетинговий комплекс підприємства в 2022 році

ТОВАРИ	ЦІНА	РОЗПОДІЛ	ПРОСУВАННЯ
Кукурудза на зерно 	571,0 грн/ц	Прямий збут, однорівневий збут	Відвідування аграрних виставок Рекламні оголошення Знижки для постійних покупців Реклама на тематичних Інтернет-форумах
Насіння соняшнику 	1260,0 грн/ц		

Джерело: складено за даними ф. 21-ЗАГ та внутрішньої інформації підприємства (Звіт про реалізацію продукції сільського господарства)

Як видно з таблиці 2.3, компанія спеціалізується на вирощуванні кукурудзи та соняшнику, і саме ці культури приносять найбільшу частку прибутку компанії. Це пов'язано, головним чином, з високою якістю продукції. Компанія продає свою продукцію переважно через прямі продажі та первинні канали. Внутрішнє середовище підприємства включає всі фактори, які впливають на його діяльність і знаходяться під його контролем (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Складові внутрішнього середовища господарства

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФАКТОРИ	
Організаційна форма підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю фермерське господарство
Організаційна структура	Функціональна
Кадрова політика	<ul style="list-style-type: none"> • професіоналізм працівників; • особиста продуктивність праці; • спільна відповідальність за розвиток підприємства; • толерантне ставлення до співробітників різного етнічного походження, релігії, світогляду, віку або статі.
Система менеджменту й прийнятий стиль керівництва	<ul style="list-style-type: none"> • несуттєва плинність кадрів; • незалежність працівників; • прямий зв'язок між керівником і підлеглими; • довгострокова співпраця з робітниками на основі довірчих стосунків.
Принцип роботи	Підприємство ставить перед собою середньо- і довготермінові цілі і зорієнтоване на постійне зростання та перспективу, а не на короткочасний прибуток.
РЕСУРСИ	
Виробничі потужності	виробничі приміщення, складське господарство
Технології	використовується високоякісний посівний матеріал, насіння гібридів кукурудзи LEGEND, гібриди брендів DEKALB, Pioneer, Syngenta та ексклюзивні гібриди канадської та північноамериканської селекції (NAPG)
Трудові	24 співробітники
Інформаційні	Сайт відсутній
Інтелектуальні	Підприємство підтримує зв'язки зі своїми партнерами у питаннях маркетингу, комерційного та технічного управління підприємством тощо.

Джерело: складено за внутрішньою інформацією підприємства

Зовнішнє середовище сільськогосподарського підприємства включає всі зовнішні фактори, які мають вплив на його діяльність, але перебувають поза його контролем. Сільськогосподарські підприємства повинні аналізувати ринкові

тенденції, прогнозувати попит і відрізнитися від конкурентів, щоб зайняти міцну позицію на ринку. Поміж цього, політичні рішення та правові норми можуть мати значний вплив на сільськогосподарське підприємство. Це можуть бути закони та регуляції, пов'язані зі землекористуванням, водними ресурсами, охороною навколишнього середовища, субсидіями та інші аспекти, що впливають на виробництво і збут сільськогосподарської продукції.

Фактори економічного середовища, такі як інфляція, процентні ставки, курси валют, економічний зріст та покупна спроможність споживачів, впливають на витрати виробництва, ціни та попит на сільськогосподарську продукцію. Прогрес у сфері технологій, таких як автоматизація, інформаційні технології, сільськогосподарські машини та обладнання, може мати великий вплив на продуктивність та ефективність сільськогосподарського виробництва.

В свою чергу соціальні та культурні фактори, такі як зміни в споживчих звичках, демографічні зміни, ставлення до здорового способу життя та сталого розвитку, впливають на попит на певні види сільськогосподарської продукції та вимоги щодо якості та етики виробництва. Сільськогосподарське підприємство повинно аналізувати та враховувати ці зовнішні фактори при прийнятті стратегічних рішень та розробці своїх бізнес-планів (табл.2.5).

Цінова політика аграрного підприємства визначає стратегію та підходи до встановлення цін на його сільськогосподарську продукцію або послуги. Це включає в себе рішення про рівень цін, методи їх встановлення, знижки, акції та інші фактори, що впливають на вартість продукції. Формування цінової політики може бути складним процесом і залежить від різних факторів. Підприємство повинно враховувати свої витрати на виробництво, які включають сировинні матеріали, працю, енергію, обладнання, землю тощо. Витрати визначають нижню межу ціни, за якою підприємство може бути рентабельним. Крім цього, підприємство аналізує ціни конкурентів на схожу продукцію і враховує їх при встановленні своїх цін. Конкурентний аналіз допомагає підприємству знайти оптимальний баланс між конкурентоспроможністю та прибутковістю.

Таблиця 2.5 - Складові зовнішнього середовища господарства

Фактори	Характеристика
МАКРОСЕРЕДОВИЩЕ	
Політичні	Політична, законодавча стабільність у суспільстві, взаємодія законодавчої і виконавчої влади, професійний рівень політиків, податкова політика уряду, державне регулювання конкуренції
Науково-технічні	рівень технології, технічний рівень і якість продукції, прискорення темпу технологічних змін
Демографічні	Чисельність та якісний склад населення, територіальний розподіл, частка активного населення
Економічні	система оподаткування, мінімальний розмір заробітної плати, рівень цін, рівень купівельної спроможності споживачів
Екологічні	Екологічна безпека оточуючого довкілля, екологічна сертифікація отриманої продукції, якість земельних ресурсів
МІКРОСЕРЕДОВИЩЕ	
Конкуренти	Рівень конкурентоспроможності підприємства; галузеві конкуренти; потенційні конкуренти
Постачальники	Ціни постачальників; сервісне обслуговування з боку постачальників
Споживачі	Фактори, що впливають на поведінку споживача та на прийняття рішення про купівлю продукції
Громадськість	Фінансові кола (банки та страхові компанії), засоби масової інформації, громадські організації

Джерело: складено за внутрішньою інформацією підприємства

При встановленні цін враховується прийнятна ринкова ціна, цінова еластичність попиту та потенційна прибутковість. Якщо підприємство має сильний бренд та унікальне позиціонування на ринку, це може вплинути на його цінову політику. Вищі ціни можуть виправдовуватися якістю продукції, інноваціями або ексклюзивними характеристиками.

Однак цінова політика повинна бути відповідною до господарських цілей та стратегії підприємства. Це може включати досягнення максимальної прибутковості, ринкову частку, стабільність цін тощо. Підприємство може використовувати різні стратегії ціноутворення, такі як стратегія вартості, стратегія конкуренції, стратегія диференціації цін, стратегія проникнення на ринок тощо. Вибір конкретної стратегії залежить від особливостей підприємства та його ринку. Динаміка цін на основні види продукції господарства наведена в табл. 2.6

Таблиця 2.6 – Динаміка цін на продукцію підприємства, грн./ц

Вид продукції	2020р.	2021р.	2022р.	Середні ціни реалізації, грн./ц	Відхилення 2022р. до 2020р.
Кукурудза на зерно	526,0	660,0	571,0	585,7	45
Насіння соняшнику	1040,7	1189,2	1260,0	1163,3	219,3

Джерело: розраховано авторкою за даними ф. 21-заг. (Звіт про реалізацію продукції сільського господарства)

Таким чином, констатуємо, що реалізаційна ціна на кукурудзу за 2020-2022рр. дещо зросла на 45 грн/ц або на 8,6%. Причиною цього є як підвищення середніх реалізаційних цін загалом по регіону, так і висока якість продукції. По соняшнику маємо теж позитивне зростання реалізаційних ціна за досліджуваний період на 219,3 грн/ц.

Збут сільськогосподарської продукції є важливою складовою успішної діяльності сільськогосподарських підприємств. Ефективний збут допомагає досягти максимальних продажів, збільшити доходи та зміцнити позиції на ринку. Збут сільськогосподарської продукції охоплює всі процеси, пов'язані з реалізацією продукції, її доставкою та продажем на ринку. Перед початком збуту важливо провести дослідження ринку, виявити потенційних споживачів, їхні потреби та вимоги. Це допомагає визначити цільову аудиторію та розробити ефективну стратегію збуту.

Після аналізу ринку потрібно розробити план збуту, включаючи визначення каналів збуту, цінової політики, промоційних заходів та стратегій продажу. Планування збуту допомагає визначити оптимальні шляхи доставки та максимізувати продажі. Після визначення плану збуту підприємство приступає до реалізації продукції. Це включає пошук покупців, переговори щодо умов постачання, укладання контрактів та доставку продукції до клієнтів. Важливо проводити промоційні заходи для привертання уваги споживачів до продукції. Це може включати рекламу, участь у виставках та ярмарках, створення бренду та взаємодію зі споживачами через соціальні медіа. Обсяги збуту продукції підприємства зазначені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка обсягів збуту основних видів продукції підприємства, ц

Вид продукції	2020р.	2021р.	2022р.	Середні обсяги реалізації, грн./ц	Відхилення 2022р. до 2020р.
Кукурудза на зерно	14747	16470	5875	12364,0	-8872
Насіння соняшнику	9127	8940	2703	6923,3	-6424

Джерело: розраховано авторкою за даними ф. 21-заг. (Звіт про реалізацію продукції сільського господарства)

Згідно даних табл. 2.7 констатуємо зниження обсягів реалізації кукурудзи та соняшнику за 2020-2022рр. на 8872 ц та 6424 ц відповідно.

Еластичність попиту - це міра чутливості попиту на товар або послугу до зміни їхньої ціни. Вона визначає, наскільки великою буде зміна кількості придбаного товару або послуги відносно зміни їхньої ціни:

$$\Delta Q = \frac{Q_2 - Q_1}{\frac{Q_1 + Q_2}{2}} \quad (2.1)$$

$$\Delta P = \frac{P_2 - P_1}{\frac{P_1 + P_2}{2}} \quad (2.2)$$

$$E_p = \frac{\Delta Q\%}{\Delta P\%} \quad (2.3.)$$

P_1 - ціна продукту на початку досліджуваного періоду,

P_2 - ціна продукту в кінці досліджуваного періоду,

Q_1 - обсяг продажів на початку досліджуваного періоду,

Q_2 - обсяг продажів в кінці досліджуваного періоду,

E_p - коефіцієнт цінової еластичності.

Таблиця 2.8– Показники еластичності попиту на основні види продукції підприємства

Види продукції	Зміни рівня цін			Зміни обсягів продажу			Коефіцієнт цінової еластичності
	абсолютний приріст цін, грн/ц	середні ціни реалізації грн./ц.	абсолютний приріст по відношенню до середніх цін	абсолютний приріст обсягів продажу, ц	обсяги продажу в середньому за період, ц	абсолютний приріст по відношенню до середніх обсягів продажу	
Кукурудза на зерно	45	585,7	0,08	-8872	12364,0	-0,7	-0,11
Насіння соняшнику	219,3	1163,3	0,19	-6424	6923,3	-0,92	-0,2

Джерело: розраховано авторкою за даними табл. 2.6 та бал. 2.7

Проаналізуємо взаємозв'язок між попитом, ціною та обсягами продажів за допомогою таблиць 2.9 та 2.10.

Таблиця 2.9 Зв'язок між характером попиту, цінами та обсягами продажу підприємств

Характер попиту				
абсолютно нееластичний	Відносно нееластичний	Одинична еластичність попиту	Відносно еластичний попит	Абсолютно еластичний попит
Підвищення ціни				
обсяг збуту зростає	обсяг збуту зростає	обсяг збуту незмінний	обсяг збуту зменшується	обсяг збуту зростає
Зниження ціни				
обсяг збуту зменшується	обсяг збуту зменшується	обсяг збуту незмінний	обсяг збуту зростає	обсяг збуту зменшується

Джерело: систематизація літературних джерел

Таблиця 2.10 – Оцінювання еластичності попиту

Розмір коефіцієнт цінової еластичності	Характери попиту	Реакція споживачів	
		ціна знижується	ціна підвищується
$E_p = 0$	абсолютно нееластичний	кількість товару, що купується не змінюється	
$0 < E_p < 1$	Відносно нееластичний	темп зростання попиту менший за зниження ціни	тем зниження попиту менший за зростання ціни
$E_p = 1$	Одинична еластичність попиту	темп зростання попиту дорівнює темпу зниження ціни	тем зниження попиту дорівнює темпу зростання ціни
$1 < E_p < \infty$	Відносно еластичний попит	темп зростання попиту вищий за темп зниження ціни	тем зниження попиту вищий за темп зростання ціни
$E_p = \infty$	Абсолютно еластичний попит	Обсяг купівель необмежено зростає	обсяг купівель практично знижується до нуля

Джерело: систематизація літературних джерел

Отже кукурудза та соняшник мають відносно еластичний попит, адже при зростанні цін реалізації спостерігається зменшення обсягів реалізації.

SWOT-аналіз є інструментом стратегічного аналізу, який допомагає оцінити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства (Strengths, Weaknesses) та можливості та загрози зовнішнього середовища (Opportunities, Threats). Для аграрного підприємства SWOT-аналіз може виглядати наступним чином (табл. 2.11).

Отже, базуючись на даних табл.2.11 констатуємо, що ключовими конкурентними перевагами досліджуваного підприємства є висока якість сільськогосподарської продукції, ефективний кадровий потенціал, налагоджене співробітництво з партнерами, споживачами, досвід в сфері агровиробництва тощо.

Таблиця 2.11 - SWOT-аналіз підприємства

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Встановлені стабільні зв'язки з основними споживачами; 2. Перспективність та динамічність політики, що її проводить керівництво підприємства 3. Наявність кваліфікованих спеціалістів із новими поглядами на сучасні умови ринку 4. Знання та досвід роботи управлінської команди підприємства на українському ринку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатні дослідження внутрішнього та зовнішнього ринку; 2. Нестача висококваліфікованих спеціалістів в галузі маркетингу; 3. Відсутність налагодженої системи збору маркетингової інформації 4. Проблеми з пошуком каналів збуту 5. Активізація конкурентів 6. Недостатнє фінансове забезпечення маркетингових заходів.
<p style="text-align: center;">МОЖЛИВОСТІ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечення внутрішнього ринку сільськогосподарської продукції 2. Розширення продуктового портфеля; 3. Розширення збутової мережі; 4. Збільшення обсягів продажу. 5. Можливість зайняти нішу виробництва органічної продукції 6. Можливості державних закупівель сільськогосподарської продукції 	<p style="text-align: center;">ЗАГРОЗИ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розвинення більш глибокого суперництва між конкурентами; 2. Слабкий розвиток ринкової інфраструктури внутрішніх продовольчих ринків 3. Низький рівень конкурентоспроможності вітчизняного аграрного сектору на світовому продовольчому ринку 4. Низький рівень соціальних умов життя в сільській місцевості.

Джерело: систематизовано авторкою

Однак, при здійсненні підприємницької діяльності підприємство стикається з проблемами в пошуку збутових каналів, відсутністю ґрунтовних

маркетингових досліджень, сигматичного збору маркетингової інформації тощо. Тому керівництву підприємства необхідно сконцентруватися на врахуванні власних сильних сторін та можливостей аби уникнути впливу можливих загроз.

2.3 Стан системи стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства

SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) є інструментом стратегічного аналізу, який допомагає аграрному підприємству оцінити своє поточне стратегічне положення і визначити оптимальну стратегію розвитку. SPACE-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Це допомагає зрозуміти, які чинники сприяють або заважають розвитку підприємства. Крім того, SPACE-аналіз дозволяє визначити положення підприємства на основі двох основних факторів - фінансового стану і конкурентоспроможності. Це дозволяє зрозуміти, наскільки підприємство ефективно використовує свої ресурси та як воно стоїть порівняно з конкурентами. На основі оцінки положення підприємства в просторі стратегічних позицій, можна визначити, чи необхідно змінювати стратегію, зосередитись на вдосконаленні внутрішніх факторів або використовувати можливості зовнішнього середовища.

Даний метод стратегічного аналізу надає основу для розробки дієвих стратегій розвитку. Він дозволяє виявити прогалини або проблеми в поточній стратегії і пропонує можливі шляхи для вирішення цих проблем. Наприклад, якщо підприємство має слабку фінансову позицію, але високу конкурентоспроможність, стратегія може спрямовуватись на пошук джерел фінансування або оптимізацію використання ресурсів. Отже, SPACE-аналіз допомагає аграрним підприємствам отримати комплексну оцінку своєї стратегічної позиції та розробити ефективні стратегії розвитку відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - SPACE-аналіз господарства

Внутрішня стратегічна позиція				Зовнішня стратегічна позиція			
Економічний потенціал (EP) «фінансова сила» (FS)				Стабільність середовища (ES) (зовнішні умови бізнесу)			
Чинник	Оцінка	Вага	Загальна оцінка	Чинник	Оцінка	Вага	Загальна оцінка
Рентабельність діяльності	1	0,4	0,4	Сировинна база	5	0,3	1,5
Фінансова незалежність	2	0,4	0,8	Потенціал ринку та його перспективи	3	0,5	1,5
Ліквідність	2	0,2	0,4	Інфляція	2	0,2	0,4
Всього:	5	1,0	1,6	Всього:	10	1,0	3,4
Конкурентні переваги (CA)				Привабливість галузі (IS)			
Чинник	Оцінка	Вага	Загальна оцінка	Чинник	Оцінка	Вага	Загальна оцінка
Частка ринку	1	0,2	0,2	Розміри ринку	4	0,3	1,2
Рентабельність продажу	2	0,5	1,0	Рівень конкуренції	4	0,3	1,2
Якість продукції	5	0,3	1,5	Прибутковість	4	0,4	1,6
Всього:	8	1,0	2,7	Всього:	12	1,0	4,0

Джерело: розраховано авторкою за внутрішньою інформацією підприємства

$$X = IS - CA = 3,4 - 2,7 = 0,7 \quad Y = FS - ES = 1,6 - 3,4 = -1,8$$

Результати (рис. 2.3) показують, що запропонована стратегія для сільськогосподарських підприємств є конкурентною стратегією. Таке позиціонування означає, що сектор економіки є дуже привабливим у нестабільному середовищі.

Системний підхід до оцінки маркетингового потенціалу використовується для комплексної аналізу та оцінки всіх елементів, факторів та процесів, які впливають на маркетингову діяльність підприємства. Він дозволяє визначити потенційні можливості та обмеження, а також розробити стратегії та рекомендації для поліпшення маркетингових результатів. З цією метою було розроблено форму анкетування та здійснено опитування управлінського персоналу підприємства (табл. 2.13).

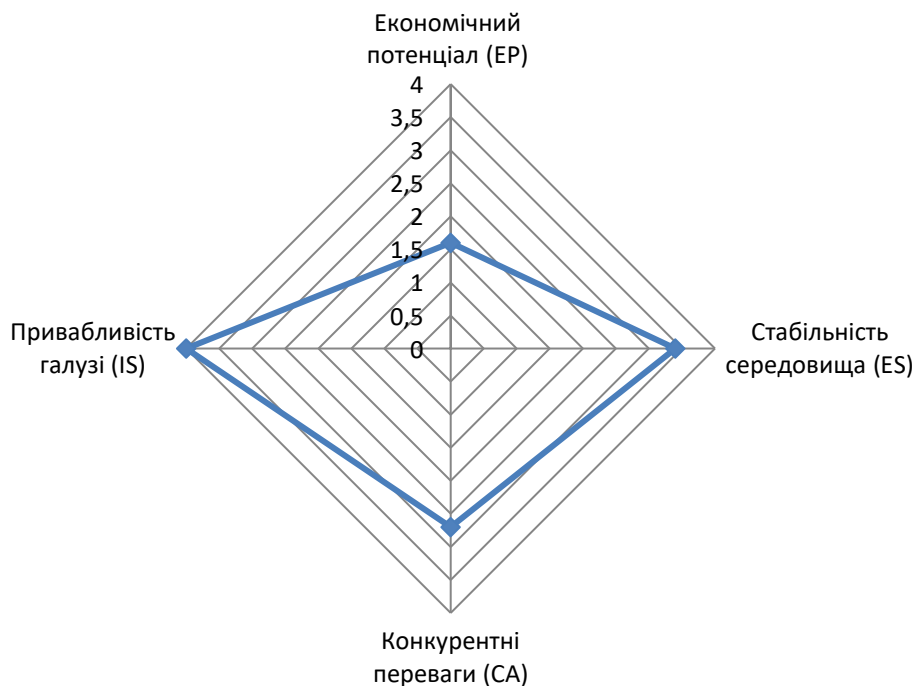


Рисунок 2.3 - Вектор стратегії підприємства за використання SPACE аналізу

Джерело: побудовано авторкою

Таким чином, рівень імплементації потенціалу маркетингових зусиль щодо складових комплексу маркетингу є недостатнім для успішного розвитку підприємства.

Таблиця 2.13 - Оцінювання потенціалу маркетингових зусиль сільськогосподарського підприємства

Вид ресурсної складової маркетингового потенціалу	Вагомість	Рівень використання	Зважений рівень, %
Маркетингова інформаційна система	0,17	27,5	4,68
Управління маркетинговими дослідженнями	0,11	37,1	4,08
Планування маркетингової діяльності	0,13	61,4	7,98
STP – маркетинг (Сегментування, таргетування, позиціонування)	0,09	32,5	2,93
Товарний потенціал	0,09	51,75	4,66
Ціновий потенціал	0,08	55,8	4,46
Збутовий потенціал	0,08	64,8	5,18
Комунікаційний потенціал	0,1	38	3,80
Управління ризиками	0,08	44,8	3,58
Контроль маркетингу	0,1	51,9	5,19
Всього	1	-	46,54

Джерело: власні дослідження авторки

Для підвищення рівня маркетингового потенціалу аграрного підприємства можна використовувати наступні стратегії та підходи. Побудова сильного бренду допоможе підприємству стати впізнаваним і надійним гравцем на ринку. Це можна досягти шляхом розробки унікального бренду, ефективної комунікації з клієнтами, створення відмінного іміджу продукції та послуг.

Аграрне підприємство може зосередитися на розробці нових продуктів або вдосконаленні існуючих. Це може включати впровадження нових технологій, покращення якості, розширення асортименту або введення екологічно чистих продуктів. Постійний моніторинг та аналіз результатів маркетингових заходів дозволяють виявляти слабкі місця та покращувати стратегію. Важливо мати систему внутрішнього контролю та управління, щоб швидко реагувати на зміни у середовищі та коригувати маркетингові дії.

Ці підходи можуть допомогти аграрному підприємству підвищити його маркетинговий потенціал, залучити більше клієнтів, покращити обсяги продажів та збільшити свою конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНОГО НАПРЯМКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Стратегічний моніторинг конкурентного маркетингового середовища аграрного підприємства

Стратегічний моніторинг конкурентного маркетингового середовища аграрного підприємства включає систематичне спостереження та аналіз факторів, що впливають на конкурентну позицію підприємства на ринку сільськогосподарської продукції. Основні кроки у стратегічному моніторингу конкурентного середовища аграрного підприємства включають:

1)*Аналіз конкурентів*: Вивчення конкурентів на ринку аграрної продукції, їхніх стратегій, продуктів, ціноутворення, розповсюдження, маркетингових каналів тощо. Важливо зрозуміти, як підприємство порівнюється з конкурентами та як можна покращити свою конкурентну позицію.

2)*Аналіз споживачів*: Дослідження потреб, уподобань та поведінки споживачів аграрних продуктів. Це допоможе виявити потенційні ринкові сегменти, яким можна забезпечити конкурентну перевагу, а також зрозуміти, які фактори впливають на вибір споживачів та їхню лояльність.

3)*Аналіз тенденцій та інновацій*: Слід стежити за новими технологіями, методами вирощування та обробки продукції, змінами в законодавстві, тенденціями споживання здорової їжі та сталого розвитку. Це допоможе підприємству виявити можливості для інновацій та впровадження нових продуктів чи послуг.

4)*Аналіз макроекономічного середовища*: Дослідження економічних, політичних та соціокультурних факторів, що можуть впливати на аграрний сектор. Це включає зміни в законодавстві, тарифах, торговельних угодах, демографічних тенденціях та інші фактори, які можуть створювати можливості або загрози для підприємства.

5)*Аналіз внутрішніх ресурсів та конкурентних переваг*: Оцінка внутрішніх

маркетингових процесів, ресурсів, кадрів, технологій та інфраструктури підприємства. Це допоможе ідентифікувати конкурентні переваги та слабкі місця, які можна використовувати або вдосконалювати.

Стратегічний моніторинг конкурентного маркетингового середовища аграрного підприємства допоможе визначити потенційні можливості та загрози, розробити стратегії маркетингу та продажу продукції, а також приймати обґрунтовані рішення для забезпечення успішності підприємства на ринку.

Процеси, які здійснюються під час функціонування стратегічної системи моніторингу маркетингового середовища аграрного підприємства, визначені на рис.3.1.



Рисунок 3.1 – Послідовність функціонування системи стратегічного моніторингу маркетингового середовища аграрного підприємства

Джерело: [34]

У відповідності до окреслених цілей обирається поточна методика моніторингу, яка визначає послідовність збору, аналізу інформації, підготовки аналітичних звітів та відповідну реакцію на результати моніторингу. Деякі внутрішні та зовнішні дані, отримані в процесі збору, вже зберігаються в згрупованому вигляді, і до них легко отримати доступ і використовувати. Однак

є також дані, що генеруються в режимі реального часу, які набагато складніше, а іноді й неможливо зібрати традиційними методами.

Функція маркетингової інформаційної системи підприємства полягає в тому, щоб забезпечити управління маркетинговою інформацією в компанії, однією з підсистем якої є система моніторингу маркетингового середовища. Інформація має як стратегічне, так і оперативне та тактичне значення для господарств. Тому потік інформації, як для збору інформації, так і для поширення результатів моніторингу, не обмежується виключно відділом маркетингу. До процесу моніторингу маркетингового середовища залучаються всі відділи підприємства. Потік інформації між відділами зазначено на рис. 3.2.

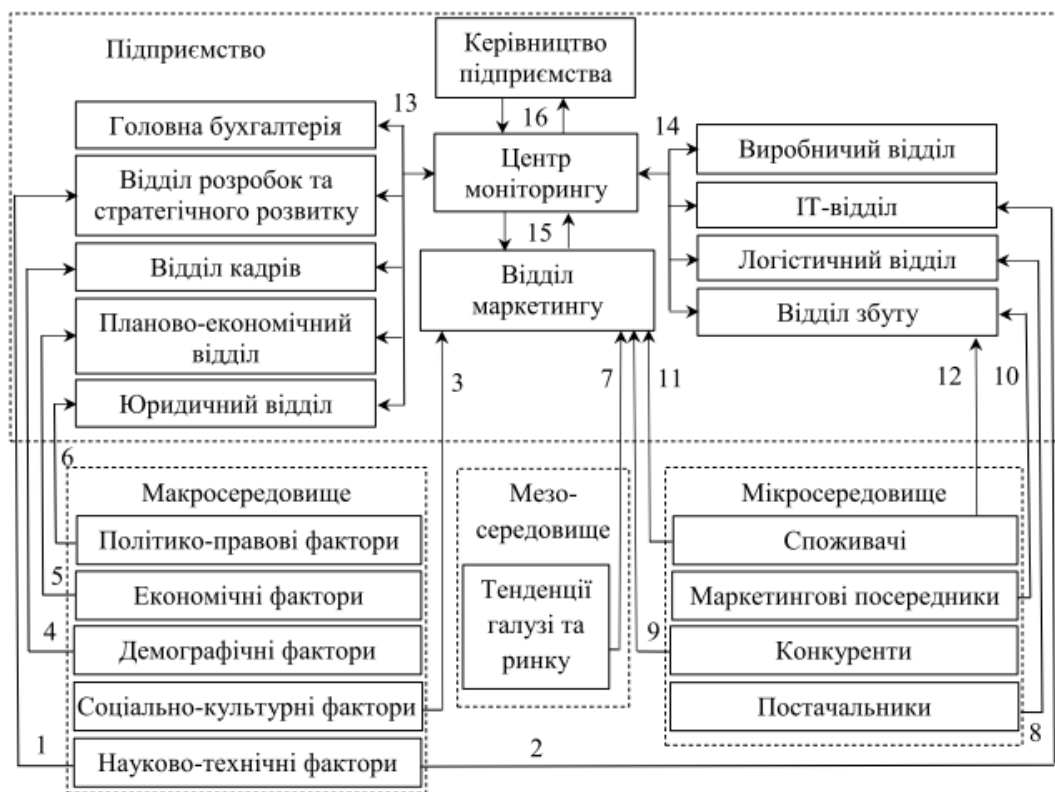


Рисунок 3.2 – Структура інформаційних потоків між підрозділами підприємства при стратегічному моніторингу маркетингового середовища

Джерело: [34]

Кожен відділ отримує інформацію, що стосується саме його сфери повноважень. Якщо система моніторингу ефективно організована, узагальнені результати передаються в єдиний інфоцентр, який звітує перед керівництвом

підприємства. Керівництво приймає рішення про подальші тактичні дії, які потім доводяться до відома підрозділів підприємства.

Аналіз п'яти конкурентних сил за моделлю Майкла Портера допомагає підприємствам зрозуміти конкурентну ситуацію в галузі та виявити можливості та загрози. Він допомагає визначити стратегічні кроки для підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

- Постачальники: Ця сила визначає, наскільки потужні та контрольовані постачальники впливають на підприємство. Якщо постачальники є небагатьма і контролюють ключові ресурси або послуги, вони можуть мати більший вплив на ціни, які підприємство платить або на якість отримуваних матеріалів. Сильні постачальники можуть обмежувати прибутковість підприємства.

- Покупці: Ця сила визначає, наскільки потужні та контрольовані покупці впливають на підприємство. Якщо покупці мають багато варіантів або здатні об'єднуватись, вони можуть вимагати зниження цін або покращення якості продукту. Це може зменшити прибутковість підприємства та підвищити конкуренцію.

- Замінні товари або послуги: Ця сила визначає, наскільки легко покупці можуть замінити продукт або послугу іншими альтернативами. Якщо існують багато замінників, це може обмежити можливості підприємства збільшити ціни або утримати клієнтів. Замінні товари або послуги можуть створювати постійний тиск на прибутковість підприємства.

- Конкуренти в галузі: Ця сила визначає інтенсивність конкуренції в галузі. Якщо існує багато конкурентів або якщо вони пропонують схожі продукти або послуги, це може знизити ціни та прибутковість підприємства. Конкуренти можуть змушувати підприємство покращувати якість, знижувати ціни або розробляти нові стратегії, щоб зберегти свою конкурентоспроможність.

- Загроза нових учасників: Ця сила визначає, наскільки легко нові підприємства можуть увійти в галузь та конкурувати з існуючими гравцями. Якщо вхідні бар'єри низькі, це може сприяти з'явленню нових конкурентів, що може знизити ціни та прибутковість для існуючих підприємств.

За допомогою табл. 3.1 узагальнимо вагу впливу п'яти конкурентних сил.

Таблиця 3.1 - Вплив п'яти конкурентних сил на діяльність підприємства

Показник \ П'ять сил впливу	Загроза появи товару-замінника	Загроза появи нових конкурентів	Рівень конкуренції на ринку	Вагомість впливу покупців	Вагомість впливу постачальників
Коефіцієнт питомої ваги впливу	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Оцінка показника	2	1	2	3	2
Відносна оцінка показника	0,4	0,2	0,4	0,6	0,4
Сумарна вага впливу	2,0				

Джерело: власні розрахунки авторки

Якщо сумарна вага впливу знаходить в межах:

- 3,4–4 означає, що всі п'ять сил мають вагомий вплив на підприємницьку активність, а вести комерційну діяльність у цій сфері надзвичайно складно, а тому ефективно працювати можуть підприємства виключно з високоорганізованою системою стратегічного управління;

- 2,8–3,4 – в даній ситуації в середньому три фактори мають значний вплив на підприємство, а два – інші види впливу. Тому від того, як маркетологи справляються з балансом слабких сторін за рахунок сильних, залежить загальна ефективність економічної діяльності;

- 2,8-2,2– простежується вплив середнього рівня для визначення відносної привабливості галузі, яка є найбільш вірогідною ситуацією взаємодії п'яти конкурентних сил;

- 2,2–1 - галузь дуже приваблива - п'ять конкурентних сил мають незначний вплив на підприємство.

Аналізуючи дані табл. 3.1, констатуємо, що галузь рослинництва досліджуваного підприємства є дуже привабливою.

PEST аналіз є інструментом стратегічного аналізу, який допомагає розуміти зовнішнє середовище, в якому діє підприємство. Акронім PEST відображає чотири основні фактори, що впливають на бізнес: політичні, економічні, соціокультурні та технологічні. PEST-аналіз ТОВ «ФГ Успенське 1» наведено в табл. 3.2

Таблиця 3.2 - PEST – аналіз підприємства

Критерій	Вагомість	Бальна оцінка	Критерій	Вагомість	Бальна оцінка
Політичні фактори			Економічні фактори		
Стабільність уряду	0,2	2	Економічна ситуація у країні	0,25	4
Діюче українське законодавство	0,15	4	Курс національної валюти, процентна ставка НБУ	0,3	5
Політика оподаткування	0,3	5	Рівень інфляції	0,2	4
Державне регулювання економіки	0,25	3	Інвестиційний клімат	0,15	4
Митні правила	0,1	1	Розвиток каналів збуту	0,1	5
Узагальнена оцінка	3,35		Узагальнена оцінка	4,40	
Соціальні фактори			Технологічні фактори		
Демографічні зміни у країні	0,1	3	Рівень розвитку науки і техніки	0,25	4
Соціальна мобільність населення	0,3	4	Патенти, ліцензії, ноу-хау	0,15	2
Соціальна стабільність	0,25	4	Інноваційний потенціал	0,15	4
Активність споживачів	0,2	3	Доступність нових розробок	0,25	2
Урбанізація	0,15	3	Терміни впровадження інвестицій	0,2	4
Узагальнена оцінка	3,55		Узагальнена оцінка	3,20	

Джерело: власні дослідження авторки

Аналіз показує, що найбільший вплив на діяльність сільськогосподарських підприємств має група економічних факторів 4,40, що пов'язано з нестабільною економічною ситуацією в країні. Група соціальних факторів також має значний вплив 3,55, що пов'язано зі зміною життєвих цінностей споживачів та соціальною стабільністю. Найменший вплив мають технологічні фактори 3,20, що пов'язано з визначенням тенденцій технологічного розвитку та появою нових продуктів, що часто призводить до змін на ринку та втрат.

Для мінімізації негативного впливу вищезазначених факторів слід вживати відповідних заходів. Слід також брати до уваги політичні фактори. Це пов'язано з тим, що політичні фактори опосередковують владу і, таким чином, визначають та ключових ресурсів для діяльності компанії.

На процес формування стратегічних цілей, напрямків та формування конкурентних стратегій галузі рослинництва для підприємства впливатимуть

лише стратегічні напрями розвитку сільського господарства, а саме стабілізація прибутковості, встановлення балансу між попитом і пропозицією, розвиток сільських територій, політика державних субсидій (рис. 3.3.).

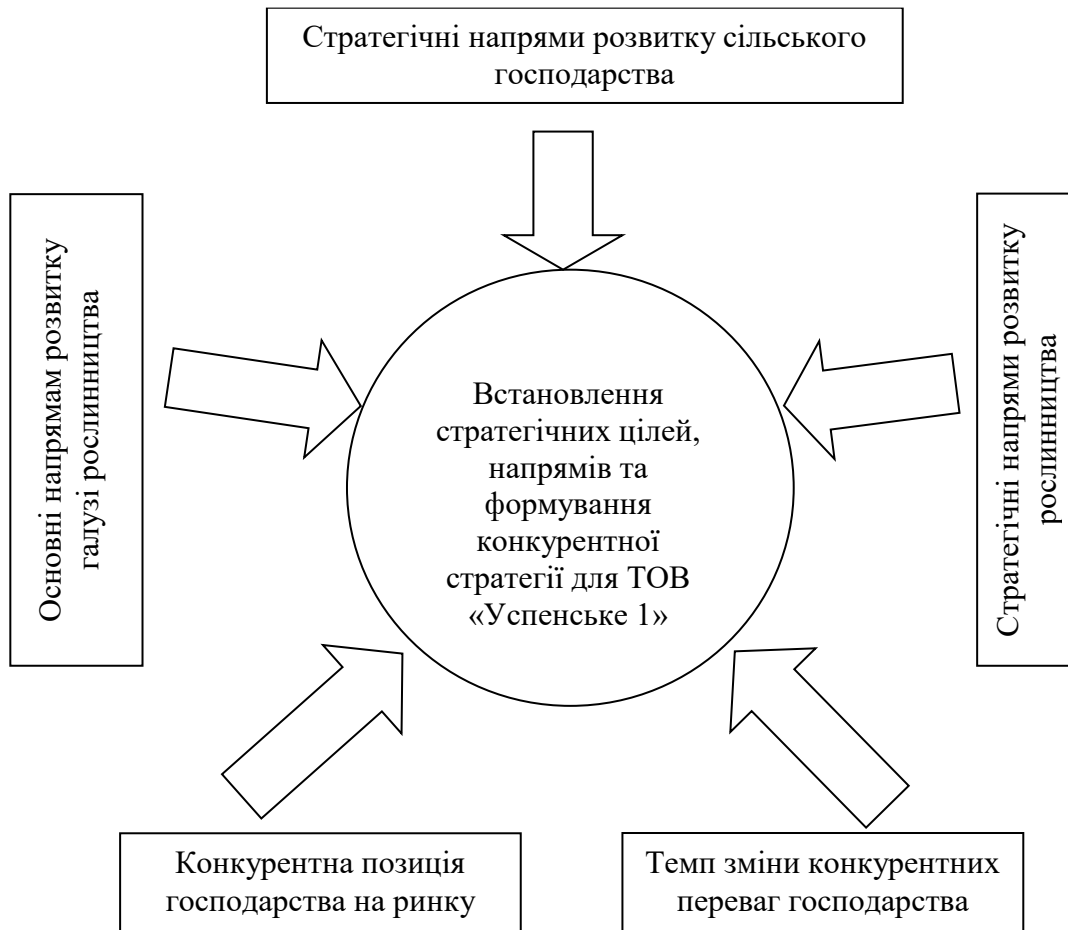


Рисунок 3.3 - Визначення стратегічних цілей, напрямів та формування конкурентної стратегії для господарства

Джерело: опрацювання літературних джерел

З рис. 3.3 видно, що швидкість зміни конкурентної позиції та конкурентних переваг компанії на ринку також впливає на процес стратегічного планування. Виходячи з цього, слід враховувати стратегічні цілі та напрямки розвитку аналізованого підприємства (Таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Уточнення стратегічних цілей та напрямків розвитку галузі рослинництва

			А (лідер)	Б (сильна конкурентна позиція)	В (слабка конкурентна позиція)	Г (аутсайдер)
		Стратегічні цілі Стратегічні напрями	підтримання лідируючої позиції	розвиток ефективної системи збуту	збільшення конкурентоспроможності виробництва	збільшення рентабельності виробництва
Групи господарств	1(швидке збільшення конкурентних переваг)	Збільшення ефективності реалізації конкурентних переваг	А1	Б1	В1	Г1
	2 (повільне збільшення конкурентних переваг)	диверсифікація виробництва й каналів реалізація	А2	Б2	В2	Г2
	3 (повільне зменшення конкурентних переваг)	Збільшення темпів нарощення конкурентних переваг	А3	Б3	В3	Г3
	4 (швидке зменшення конкурентних переваг)	техніко-технологічна модернізація виробництва	А4	Б4	В4	Г4

Джерело: адаптовано авторкою за [36]

До групи А належать господарства, головна стратегічна мета яких - йти в ногу з часом. Орієнтація на потреби кінцевого споживача та створення ефективної системи збуту готової продукції - стратегічна мета групи Б. Основним завданням господарств групи В є підвищення конкурентоспроможності своєї продукції; стратегічною метою компаній групи Г є збільшення прибутковості виробництва.

Далі окреслюються стратегічні цілі та напрями розвитку, на основі яких визначається конкурентна стратегія господарства з урахуванням рівня поточної конкурентної на локальному ринку, наявних конкурентних переваг, галузевих умов, перспектив розвитку та ступеня конкуренції (табл. 3.4).

Конкурентна стратегія компаній, що конкурують з ТОВ "ФГ Успенське 1" у розвитку сектору рослинництва, полягає у збільшенні виробництва високоякісної сільськогосподарської продукції. Це забезпечує ефективне виробництво конкурентоспроможної продукції (для національного та міжнародного ринків). Як наслідок, достатня кількість населення забезпечується високоякісними продуктами харчування, а національна продовольча безпека покращується.

Таблиця 3.4 - Конкурентна стратегія ТОВ «ФГ Успенське 1»

Сільськогосподарські підприємства	Конкурентна стратегія	Основна ціль
лідери ринку		утримання позицій лідера
ТОВ СНВ А/Ф «МРІЯ»	запровадження інновацій	
господарства із сильною конкурентною позицією		формування та розвиток ефективної системи збуту
ТОВ «ФГ Успенське 1»	запровадження інновацій	
ПСП «Глорія»	Негайне реагування на потреби ринку	
ПСП «Агросвіт»	диференціації товару	
Аутсайтери		Підвищення рентабельності виробництва
ПП «Злата-агро»	Зменшення собівартості	

Джерело: власні дослідження авторки

Кожне аграрне підприємство може вибрати свої пріоритети розвитку, враховуючи свої особливості, ресурси та ринкові умови. Впровадження новітніх технологій у виробництво сільськогосподарської продукції, диверсифікація виробництва та розширення асортименту продукції, створення ефективних ланцюгів постачання, отримання сертифікатів якості, таких як органічний сертифікат, сертифікати відповідності стандартам безпеки харчових продуктів, може додатково підвищити довіру споживачів до продукції підприємства і позитивно вплинути на імідж аграрного підприємства.

3.2 Формування маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства в умовах діджиталізації

Агробізнес є одним із найбільших секторів бізнесу, який відіграє життєво важливу роль. Агробізнес – це сукупність усіх операцій, пов'язаних із виробництвом і розповсюдженням сільськогосподарських товарів, виробничою діяльністю на фермі та зберіганням, переробкою та розповсюдженням сільськогосподарських товарів і виробів, виготовлених із них. Завдяки цій концепції агробізнес має ширшу сферу, ніж просто фермерство, тобто агробізнес складається з кількох бізнесів, які об'єднані в декілька підсистем, а саме:

агробізнес на першому етапі виробництва, агробізнес на фермі, агробізнес на нижній ланці та підсистема допоміжних послуг. Таким чином, агробізнес стає концепцією, яка відповідає на виклики та перешкоди, з якими стикається розвиток сільського господарства.

Діджиталізація в аграрному бізнесі означає використання цифрових технологій і інновацій для поліпшення процесів виробництва, управління, маркетингу та взаємодії зі споживачами. Вона може забезпечити значні переваги для аграрних підприємств, дозволяючи їм ефективніше використовувати ресурси, підвищувати продуктивність та покращувати конкурентоспроможність.

Встановлення сенсорів та датчиків на полях, тваринницьких фермах та об'єктах інфраструктури дозволяє збирати дані про ґрунт, вологу, рослини, тварин і використовувати ці дані для точного регулювання зрошення, живлення, захисту рослин, контролю якості тощо. Це допомагає оптимізувати використання ресурсів та покращувати врожайність.

Використання аналітичних інструментів та алгоритмів штучного інтелекту дозволяє обробляти великі обсяги даних та знаходити корисні зв'язки та тенденції. Це допомагає прогнозувати погоду, ринкові тенденції, оптимізувати розклади посівів, розраховувати оптимальні режими годівлі тварин, аналізувати показники ефективності тощо.

Розвиток електронної комерції в аграрному секторі дозволяє підприємствам ефективно здійснювати продажі продукції через онлайн-платформи та взаємодіяти зі споживачами безпосередньо. Це розширює ринкові можливості та дозволяє налагодити пряму комунікацію з клієнтами, збільшити свідомість про бренд та реалізувати маркетингові стратегії. А використання цифрових інструментів та платформ для управління ланцюгом постачання дозволяє підприємствам оптимізувати і автоматизувати процеси замовлення, доставки, складування та відстеження продукції. Це сприяє зниженню витрат, збільшенню ефективності та поліпшенню задоволення споживачів. Розробка мобільних додатків та використання пристроїв Інтернету речей дозволяє аграрним підприємствам моніторити та керувати процесами виробництва,

проводити дистанційне керування, збирати дані в реальному часі та забезпечувати оперативну взаємодію з працівниками.

Діджиталізація в аграрному бізнесі може значно покращити ефективність та конкурентоспроможність підприємства, сприяти збільшенню виробництва та покращенню якості продукції. Однак, для успішної реалізації діджиталізації важливо мати чітку стратегію, розуміння цілей та потреб підприємства, а також враховувати особливості аграрного сектору. На основі інформації про найпоширеніші цифрові технології, що використовуються для управління бізнес-процесами на аграрних підприємствах, окреслено їхні основні функції та сильні сторони (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Функції та переваги ІТ – технологій в управлінні агробізнесом

Технологія	Функції	Переваги
AGB Control	<ul style="list-style-type: none"> – виявлення й недопущення схем шахрайства; – автоматизація процесів логістики; – мінімізація впливу людського чиннику; – підвищення швидкості виконання логістичних операцій; – підтвердження операцій фотовідеоматеріалами 	Створення єдиної системи інструментарію для контролю бізнеспроцесів в системі логістики
AgriChain	<ul style="list-style-type: none"> – управління земельним банком; – управління виробництвом; – моніторинг посівів; – управління складами; – управління закупівлями і поставками ТМЦ; – контроль роботи техніки / ремонт. робіт; – контроль логістики ТМЦ / готової продукції 	Єдина цифрова платформа з он-лайн – модулями роботи підрозділів. Автоматизація звітності, документообігу, оперативного управління, планування.
AgriEye	<ul style="list-style-type: none"> – проведення агро моніторингу; – аналітика даних щодо прогнозу врожаю, вологості, типу ґрунтів, – аналітика даних щодо часу одержання сходів агрокультури 	Контроль бізнеспроцесів виробництва, отримання високої якості врожаю при найменших витратах
Agro Office (Yara)	<ul style="list-style-type: none"> – збір, контроль та аналіз даних щодо управління бізнес-процесами виробництва с/г продукції та логістики; – аналітика даних на базі моніторингу полів, польових робіт, обігу палива, GPS-трекінгу. 	Контроль ТМЦ. Управління господарськими вузлами: склад, заправочна станція; польові роботи.

Джерело: побудовано авторкою за [20]

Цифрові технології дозволяють ефективно контролювати фіто санітарний стан ґрунтів й посівів та, в цілому, формувати оптимальний витратний механізм щодо використання матеріально-технічних, фінансових та трудових ресурсів.

Зазначимо, що можливості науково – обґрунтованих технологій точного землеробства сприяють більш ефективному впровадженню земельної реформи за рахунок запобігання спекулятивним діям не добросовісних учасників аграрного ринку та суттєвого зменшення бюрократичних заходів.

Доведено, що наведені технології, в цілому, чинять позитивний вплив на критерії: збільшення врожайності агрокультур; підвищення якості сільськогосподарської продукції, родючості ґрунту; зниження захворюваності та забур'яненості посівів; підвищення стійкості рослин до сільськогосподарських шкідників; отримання екологічно-чистої або безпечної продукції; оптимізація виробничих процесів; зниження виробничих витрат. Разом з тим, дані технології мають низку недоліків та проблем під час адаптації їх до агровиробничих умов господарювання підприємств (табл.3.6).

На основі порівняльної характеристики сучасних технологій, що застосовуються в рослинництві, встановлено, що за умови дотримання агротехнічних та економічних норм цифрові технології мають перевагу в усіх відношеннях. Інтенсивне та органічне землеробство і використання агротехнологій не дозволяють отримувати об'єктивні та миттєві дані про фізико-хімічні властивості ґрунту, розвиток рослин та фітосанітарний стан ґрунту і посівів. Також неможливо з високим ступенем точності здійснювати інформаційно-аналітичну діяльність, пов'язану з виробничими процесами, аналізом фінансово-економічної звітності та прийняттям комплексних рішень щодо галузей рослинництва.

Водночас доведено, що агрономічні технології можуть призвести до економії витрат на засоби захисту рослин, а застосування органічних технологій землеробства зменшує витрати на добрива та засоби захисту рослин.

Таблиця 3.6 - Відповідність актуальних агротехнологій до сучасних вимог управління виробництвом галузі рослинництва

Критерій	Технології в рослинництві			
	Інтенсивне землеробство	Агронано-технології	Органічне землеробство	Цифрове землеробство
Документальне підтвердження якості виробленої продукції				
Об'єктивні та миттєві дані про фізико-хімічні властивості ґрунту				
Об'єктивні та миттєві дані про фіто санітарний стан ґрунту				
Об'єктивні та миттєві дані про розвиток рослин				
Об'єктивні та миттєві дані про фіто санітарний стан посівів				
Якісні аналітика, звітність, точні рішення				
Економія на посівному матеріалі				
Економія на добривах				
Економія на засобах захисту рослин				
Економія на трудових ресурсах				
Зростаючий прибуток				
Конкурентоспроможність виробленої продукції				

Джерело: побудовано авторкою на основі [17,20]

Це також може відповідати вимогам економічного розвитку, таким як підвищення конкурентоспроможності аграрного виробництва та збільшення вигод на основі агробіологічних ефектів у сівозміні. Враховуючи кумулятивний ефект точних технологій, діджиталізація агрономічних, інтенсивних технологій та технологій органічного землеробства є бажаною для інноваційного та технологічного розвитку агробізнесу.

Розширенню бізнесу сприяє глобальний доступ до Інтернету та використання цифрових продуктів і послуг, зокрема програмного забезпечення, граничні витрати на які наближаються до нуля, скорочення витрат матеріально-

технічних ресурсів, у тому числі трудових, та усунення географічного фактору. Універсальність смарт-технологій дозволяє їм швидко та ефективно реагувати на зростаючі потреби. дозволяє їм швидко та ефективно реагувати на зростаючі потреби споживачів.

Варто зазначити, що основу розвитку громад, соціальної та екологічної безпеки формують малі та середні сільськогосподарські виробники з низьким рівнем цифровізації та застарілими технологіями виробництва та обміну. У цьому контексті видається доцільним використання принципів цифрового маркетингу та спільне впровадження сучасних моделей охоплення ринку для підвищення конкурентоспроможності агровиробників та створення механізмів забезпечення рівності умов праці.

З іншого боку, така діяльність вимагає від бізнес-організацій компетентності впливати на свої цільові аудиторії за допомогою технологій, методів, форм та інструментів цифрового маркетингу, оскільки лояльність споживачів, мотивація купівлі та пріоритети споживчих потреб змінюються відповідно до глобальних інформаційних трендів. У цьому контексті характеристики основних технологій цифрового маркетингу та їх застосування в практиці агробізнесу наведено на рис. 3.4.

Впровадження цифрових інструментів є одним із способів підвищення ефективності сільськогосподарських підприємств. Також вважається можливим співробітництво з товаровиробниками на основі кооперативного маркетингу з використанням сучасних Інтернет-технологій, інструментів та методів за умов наявності відповідної законодавчої бази, сприятливого бізнес-середовища та підтримки через надання консультацій.

Водночас, колаборативна основа агротоваровиробників сприяє накопиченню капіталу, створює фінансову спроможність для впровадження інноваційних технологій, залучення експертів з менеджменту та маркетингу, використання консалтингових та аутсорсингових агенцій, посилення продуктивної ролі кооперативів у досягненні позитивних соціальних та екологічних змін у стратегіях розвитку об'єднаних територіальних громад.

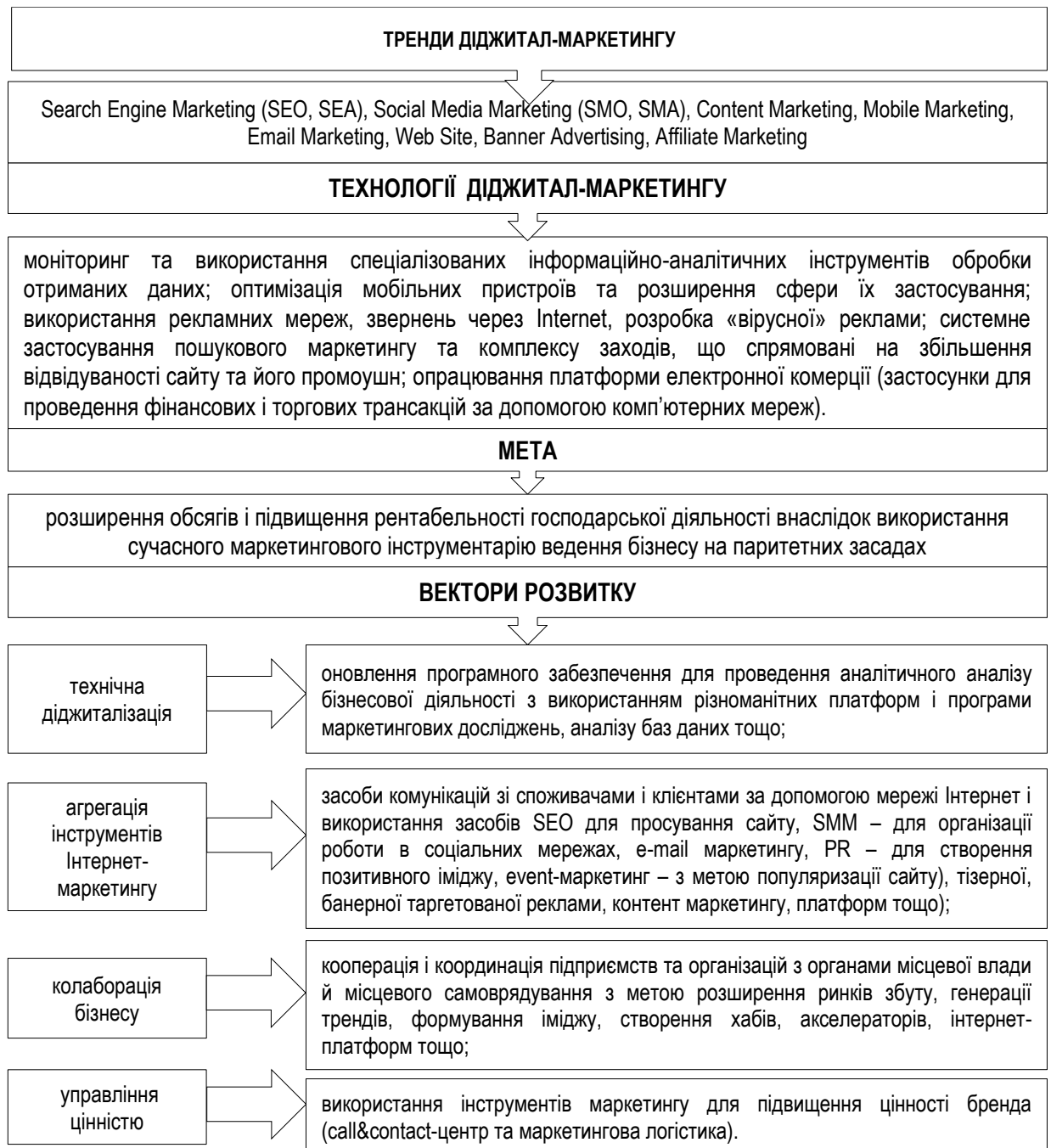


Рисунок 3.4 - Стратегія діджиталізації маркетингу для аграрного підприємства

Джерело: вдосконалено авторкою на основі [17,20]

Слід зазначити, що становище агробізнесу значно ускладнюється тим, що, по-перше, немає можливості швидко реагувати на несприятливі зовнішні виклики шляхом оптимізації структури виробництва і, по-друге, навряд чи вдасться зберегти поточний рівень фінансово-економічної ефективності в умовах воєнних дій.

3.3 Стратегічні напрямки покращення логістичної системи підприємства

Для прийняття ефективних бізнес-рішень в системі управління логістикою сільськогосподарського підприємства необхідно створити такі передумови: розробка системи прийняття та підтримки логістичних рішень; декомпозиція завдань і функцій для визначення ключових бізнес-процесів; виявлення ефективних і неефективних завдань і дій; детальний логістичний аналіз діяльності підприємства для виявлення проблем та їх причин; створення позитивної атмосфери серед персоналу. Ці дії в управлінні господарством дозволяють підвищити ефективність логістичних систем, розвинути логістичні інформаційні системи та створити ефективний ланцюг поставок.

Логістичний метод штучних нейронних мереж може бути застосований у різних областях, таких як прогнозування попиту, класифікація даних та багато інших. Він може бути потужним інструментом для моделювання складних залежностей і вирішення різних завдань прогнозування. Пропонується оцінювати ефективність сценаріїв прогнозування управлінських рішень щодо ефективності логістичної системи компанії за допомогою штучної нейронної мережі - тришарової мережі взаємопов'язаних нейронів (кожен нейрон може бути описаний наступним рівнянням [23, С. 431-432]:

$$y = \int (w_1x_1 + w_2x_2 + \dots + w_nx_n + b_0) = \int \left(\sum_{i=1}^n w_i x_i + b_0 \right) \quad (3.1)$$

де n – кількість вхідних нейронів;

x_1, x_2, \dots, x_n – значення вхідної величини;

w_i – ваговий коефіцієнт, який визначає вплив відповідних величин на нейрони;

b_0 – стала величина, тобто зміщення;

\int – деяка нелінійна функція, тобто функція активації нейронів;

y – вихідні значення нейронів.

Нейрони вхідного шару отримують параметри надійності для кожної сфери логістичної діяльності аналізованої компанії як вхідні значення на початку періоду:

- x_1 – коефіцієнт надійності логістичної заготівельної підсистеми;
- x_2 – коефіцієнт надійності логістичної підсистеми транспортування;
- x_3 – коефіцієнт надійності логістичної збутової підсистеми;
- x_4 – коефіцієнт надійності логістичної складської підсистеми;
- x_5 – інтегральний коефіцієнт ефективності логістичної системи.

Вихідним параметром для нейронів вихідного шару є один з параметрів надійності логістичної системи на кінець періоду. Вихідні значення нейронів вихідного шару формують той самий набір конкурентоспроможності кожної підсистеми логістичної системи сільськогосподарського підприємства, що і на вході мережі, тільки на кінець періоду.

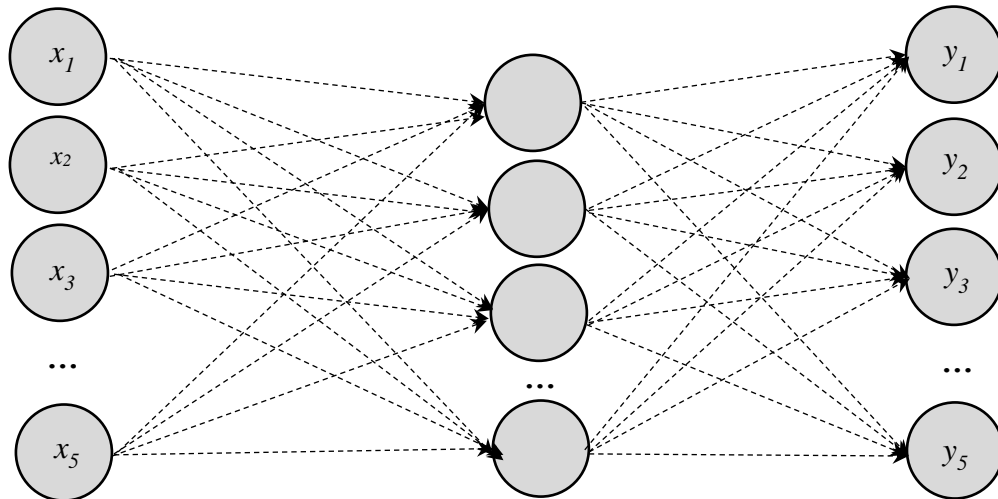
Іншими словами, y_i у вихідному шарі нейронів дорівнює x_i у вхідному шарі (y_1 - коефіцієнт надійності підсистеми логістичного постачання, y_2 - коефіцієнт надійності підсистеми логістичного транспорту, y_3 - коефіцієнт надійності підсистеми логістичного розподілу, y_4 - коефіцієнт надійності підсистеми логістичного складу, y_5 - інтегральний коефіцієнт ефективності логістичної системи - на кінець періоду) відповідає параметрам діючих підприємств у вигляді значень x_i , тобто бажано підбирати дані з декількох років фінансово-економічної звітності, які дозволяють відстежувати динаміку конкурентоспроможності логістичної системи підприємства за досить тривалий період; таких параметрів, як правило, більше одного [27].

З використанням даних річної фінансової звітності досліджуваного підприємства було розраховано відповідні коефіцієнти надійності логістичної системи за різними напрямками логістичної діяльності (рис.3.5).

Нейронна мережа складається з вхідного шару (5 нейронів), внутрішнього шару (3 нейрони) та зовнішнього шару (5 нейронів), які отримують вихідні значення x_1, \dots, x_5 (значення параметрів у таблиці 3.8), y_1, \dots, y_5 , внутрішній шар (3 нейрони) та зовнішній шар (5 нейронів), які отримують вихідні значення y_1, \dots, y_5 . Вхідні та вихідні індикатори попередньо нормалізовані таким засобом, що їх значення знаходились в діапазоні (0; 300). Інакше кажучи вхідні параметри x_1, \dots, x_5 вихідні y_1, \dots, y_5 (значення похибки

10–5) [23, 27].

Після процедури навчання проводяться контрольні розрахунки, в результаті яких нейронна мережа обчислює вихідні параметри для заданих вхідних параметрів. Важливим аспектом впровадження інтегрованої логістичної системи є мінімізація логістичних витрат на всіх етапах.



x_1, y_1 – коефіцієнт надійності логістичної підсистеми заготівлі;
 x_2, y_2 – коефіцієнт надійності логістичної підсистеми транспортування;
 x_3, y_3 – коефіцієнт надійності логістичної збутової підсистеми;
 x_4, y_4 – коефіцієнт надійності логістичної складської підсистеми;
 x_5, y_5 – інтегральний показник ефективності логістичної системи

Рисунок 3.5 – Схематичне зображення нейронної мережі для прогнозування показників надійності логістичної системи аграрного підприємства

Джерело: побудовано авторкою на основі [10, 27]

Штучні нейронні мережі використовуються для отримання прогнозних значень вищезазначених показників, які потім застосовуються для моделювання сценаріїв розвитку при формуванні стратегій забезпечення конкурентних переваг логістичних систем досліджуваного господарства (табл. 3.7).

Дані табл. 3.7 свідчать, що в наступному прогнозному періоді тенденція поступового зростання показників збережеться, а інтегральні показники за стратегічний період залишаться майже незмінними, зростання спостерігатиметься лише до рівня 1,06 порівняно з фактичним періодом роботи.

Використання штучних нейронних мереж для моделювання сценаріїв забезпечення конкурентоспроможності логістичної системи підприємства дозволяє не тільки спрогнозувати ключові показники логістичної діяльності підприємства на декілька майбутніх періодів, але й проаналізувати зміни кожного з показників з точки зору інтегральної оцінки конкурентоздатності логістичної системи, а також проаналізувати, як зміни впливають на інтегральну оцінку конкурентоспроможності логістичної системи. Результати цього аналізу є основою для моделювання можливих сценаріїв.

Таблиця 3.7 – Фактичні та прогнозні значення показників конкурентоспроможності сфер логістичної системи підприємства

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Коефіцієнт рівня надійності логістичної підсистеми заготівлі	48,97	27,90	2,18	1,79	1,96	2,04
Коефіцієнт рівня надійності логістичної підсистеми транспортування	98,79	62,86	4,23	1,31	1,71	1,83
Коефіцієнт рівня надійності логістичної збутової підсистеми	28,25	12,92	1,01	0,98	1,15	1,26
Коефіцієнт рівня надійності логістичної складської підсистеми	19,01	10,33	0,80	2,60	3,03	3,12
Комплексний коефіцієнт надійності логістичної системи	49,32	22,86	1,55	1,12	1,17	1,18
Інтегральний коефіцієнт ефективності логістичної системи	1,05			1,06		

Джерело: власні розрахунки авторки

Процес моделювання сценаріїв стратегічного розвитку логістичних систем з використанням штучних нейронних мереж при прийнятті управлінських рішень для забезпечення ефективності логістичних підсистем компанії в майбутньому показано на рисунку 3.6. Основними способами моделювання сценаріїв є наступні:

- песимістичний сценарій - прогнозує розвиток ситуації шляхом екстраполяції поточних тенденцій у майбутнє або передбачення можливих змін;

- оптимістичний сценарій - прогнозує розвиток ситуації через певний набір управлінських заходів, спрямованих на реалізацію інтересів стейкхолдерів;
- реалістичний сценарій - комплекс заходів, спрямованих на реалізацію необхідних змін у ситуації.

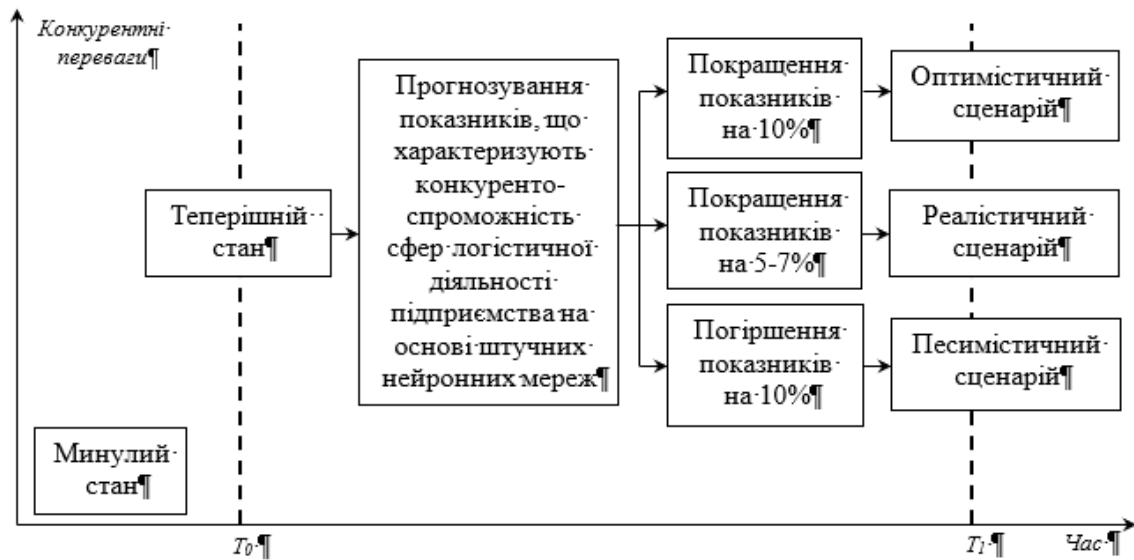


Рисунок 3.6 – Алгоритм моделювання сценаріїв розвитку подій щодо забезпечення ефективності логістичної системи господарства на перспективу

Джерело: [27]

Сценарний підхід полегшує прийняття управлінських рішень шляхом аналізу кінцевого результату та вибору найбільш ефективного. Враховуючи, що прибуток та збитки підприємства мають значний вплив на формування показників надійності логістичної системи, доцільним є застосування сценарного підходу, який визначає валовий прибуток на основі зміни чистого прибутку та собівартості реалізованої продукції (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Прогнозні значення чистого доходу і собівартості від реалізованої продукції для розробки сценаріїв

Показники	Реалістичний сценарій	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
	<i>Покращення показників на 5-7%</i>	<i>Погіршення показників на 10%</i>	<i>Покращення показників на 10%</i>
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	5763,02 (Ч1)	4847,4 (Ч2)	5924,6 (Ч3)
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4384,95 (С1)	5186,5 (С2)	4243,5 (С3)

Джерело: власні розрахунки авторки

Таблиця 3.9 - Моделювання можливих сценаріїв

Назва сценарію	Композиція прогнозів	Валовий прибуток, тис. грн	Імовірність, частка од.	Зважений валовий прибуток, тис. грн
Оптимістичний	Ч3-С2	738,1	0,01	7,38
Позитивний 1	Ч3-С1	1539,65	0,05	76,98
Позитивний 2	Ч1-С2	576,52	0,07	40,36
Позитивний 3	Ч3-С3	1681,1	0,17	285,79
Вірогідний	Ч1-С1	1378,07	0,4	551,23
Негативний 1	Ч2-С2	-339,1	0,17	-57,65
Негативний 2	Ч1-С3	1519,52	0,07	106,37
Негативний 3	Ч2-С1	462,45	0,05	23,12
Песимістичний	Ч2-С3	603,9	0,01	6,04
Усього				1039,62

Джерело: власні розрахунки авторки

Зазначимо, що є лише один несприятливий сценарій з високою ймовірністю збитків, але в більшості випадків оцінюється лише ймовірність отримання валового прибутку підприємства; зважені показники коливаються від 7,38 до 551,23 тис. грн., останнє значення є найбільшим на 0,4 і відповідає сценарію з найвищою ймовірністю настання.

Враховуючи зроблені припущення щодо інфляції та індексів зростання цін на сільськогосподарську продукцію, темпів зростання обсягів продажу та собівартості, видів сільськогосподарської продукції, тощо, розроблені сценарії прогнозування майбутньої конкурентоспроможності логістичної системи підприємства сприяють підвищенню обґрунтованості стратегічного плану.

ВИСНОВКИ

Продовольча безпека є одним з основних пріоритетів в галузі сільського господарства, харчової промисловості та міжнародного розвитку. Маркетингова стратегія аграрних підприємств відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави. Вона передбачає детальний аналіз ринку та розуміння потреб та попиту на продукти харчування. Це дозволяє аграрним підприємствам прогнозувати та адаптувати виробництво до потреб споживачів, забезпечуючи населення достатньою кількістю безпечних та поживних продуктів харчування.

Доведено, що маркетингова стратегія може значно позитивно впливати на експортний потенціал аграрного підприємства. Маркетингова стратегія допомагає аграрним підприємствам побудувати сильний міжнародний бренд, який є ключовим фактором для успішного експорту. Це включає розробку унікального ідентифікаційного стилю, якісну продукцію, просування в міжнародних ринках та побудову довіри серед споживачів за кордоном. Крім того, ефективна маркетингова стратегія передбачає проведення дослідження ринків для ідентифікації потенційних міжнародних ринків, аналізу конкурентів, визначення потреб споживачів та розуміння правил торгівлі. Це дозволяє підприємствам сконцентрувати свої зусилля на найбільш перспективних ринках і виграти конкурентну перевагу.

Обґрунтовано, що ефективна маркетингова стратегія допомагає сільськогосподарським підприємствам забезпечити якісне управління дистрибуцією на міжнародних ринках. Це включає вибір та управління дистриб'юторами, розробку логістичних рішень, вирішення проблем тарифів та митних обмежень, а також забезпечення своєчасної та безпечної доставки товарів до міжнародних клієнтів.

Доведено, що за сучасних умов діджиталізація маркетингової стратегії означає використання цифрових технологій і інструментів для досягнення маркетингових цілей і взаємодії з цифровою аудиторією. Вона має велике

значення у сучасному бізнес-середовищі і може принести ряд переваг для аграрних підприємств. Діджиталізація маркетингової стратегії дозволяє аграрним підприємствам пристосуватися до сучасного цифрового середовища, досягати більшої аудиторії та забезпечувати більший успіх у конкурентному ринковому середовищі.

За результатами досліджень констатуємо, що обсяг чистого доходу від реалізації продукції за 2020-2022рр. на досліджуваному підприємстві значно скоротився на 4863,56 тис. грн. або на 60,5%. Причиною цього стали військові атаки росії, що розпочалися в 2022 році. Часткова окупація області, а потім наступне мінування полів, втрата кадрового потенціалу через евакуацію звісно негативно відобразилися на обсягах діяльності підприємства. Але попри війну підприємство залишається прибутковим, хоч констатуємо, що рівень рентабельності підприємства за 2020-2022рр. зменшився на 77,9 п.в. і склав 0,3%. Така негативна тенденція була спричинена скороченням прибутку на 4216,2 тис. грн.. та собівартості продукції на 697,0 тис. грн.

Підприємство спеціалізується на виробництві двох комерційно привабливих сільськогосподарських культур – соняшнику та кукурудзі. Констатуємо, що по ним спостерігається відносно еластичний попит, оскільки при збільшенні реалізаційних цін відбувається зменшення обсягів реалізації.

За результатами проведеного SWOT-аналізу визначено, що ключовими конкурентними перевагами досліджуваного підприємства є висока якість сільськогосподарської продукції, ефективний кадровий потенціал, налагоджене співробітництво з партнерами, споживачами, досвід тощо. Але поряд з цим підприємство стикається з проблемами в пошуку збутових каналів, відсутністю ґрунтовних маркетингових досліджень, систематичного збору маркетингової інформації тощо.

Внаслідок проведеного SPACE-аналізу надано оцінку поточному стану підприємства і визначено його стратегічну позицію. Констатуємо недостатній для успішного розвитку підприємства рівень використання потенціалу маркетингових зусиль в розрізі складових маркетингового комплексу.

Обґрунтовано, що рекомендованою стратегією для сільськогосподарського підприємства є конкурентна стратегія. Отже покращення маркетингового потенціалу сільськогосподарського підприємства полягає у покращенні ефективності маркетингової стратегії та збільшенні конкурентоспроможності.

Доведено, що моніторинг конкурентного середовища допомагає підприємствам виявити нові ринкові можливості і тренди, які можуть бути використані для розвитку бізнесу. Він дозволяє підприємству вчасно реагувати на зміни в потребах споживачів, зміну попиту на ринку та використовувати всі ці можливості для збільшення конкурентоспроможності. Саме систематичний моніторинг допомагає підприємству передбачити можливі загрози від конкурентів, такі як введення нових продуктів або послуг, зміна ціноутворення, розширення географічної присутності тощо. Це дозволяє підприємству розробити стратегії захисту та відповіді на такі загрози. Загалом, стратегічний моніторинг конкурентного маркетингового середовища підприємства допомагає зрозуміти ринкові умови, знайти нові можливості, адаптуватися до змін та забезпечити конкурентоспроможність бізнесу в динамічному ринковому середовищі.

Виходячи з проведеного PEST-аналізу, констатуємо, що найбільший вплив на діяльність досліджуваного аграрного підприємства має група економічних факторів, що пов'язано з нестабільною економічною ситуацією в державі. Крім того, значний вплив має група соціальних факторів, яка пов'язана зі зміною життєвих цінностей та соціальною стабільністю споживачів.

Доведено, що аграрний сектор активно використовує цифрові технології для покращення ефективності, виробництва та управління. Автоматизовані системи моніторингу рослин, ґрунту та погоди дозволяють аграрним підприємствам збирати та аналізувати дані для прийняття рішень. Це може включати сільськогосподарські датчики, системи збору та аналізу даних, дистанційне зондування поверхні тощо. На основі порівняльної характеристики сучасних технологій, що застосовуються в рослинництві, встановлено, що за умови дотримання агротехнічних та економічних норм цифрові технології мають

перевагу в усіх відношеннях.

Обґрунтовано, що стратегія діджиталізації маркетингу для аграрного підприємства має на меті використання цифрових технологій та інструментів для досягнення маркетингових цілей і покращення результативності бізнесу. Зокрема, основними векторами даної стратегії визначено технічну діджиталізацію, агрегацію інструментів Інтернет-маркетингу, колаборацію бізнесу та управління цінністю.

Досліджено, що логістика в аграрному підприємстві відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного руху продукції з поля до кінцевого споживача. Логістика також відіграє важливу роль у зберіганні та складуванні сільськогосподарської продукції. Це включає вибір оптимальних складських приміщень, розподіл місць для зберігання, контроль за умовами зберігання (температура, вологість тощо) та організацію потоку товарів; вибір транспортних засобів (автотранспорт, залізниця, судноплавство, літак), організацію логістичних маршрутів та планування доставки тощо.

Визначено, що використання штучних нейронних мереж в моделюванні сценаріїв розвитку подій при забезпеченні конкурентних переваг логістичної системи підприємства дозволяє не тільки прогнозувати основні показники логістичної діяльності підприємства на декілька майбутніх періодів, а й проводити аналіз, як зміна кожного з них впливатиме на зміну інтегральної оцінки конкурентоспроможності логістичної системи. За результатами розрахунків доведено, що має місце лише один негативний сценарій з ймовірністю одержання збитків, проте в більшості випадків прогнозується ймовірність отримання обсягу лише валового прибутку підприємства, зважені показники якого коливатимуться в межах від 7,38 до 551,23 тис. грн., останнє і буде найбільшою сумою при ймовірності 0,4, що відповідає вірогідному сценарію розвитку подій.

Таким чином, ефективна логістична стратегія відіграє важливу роль у підтримці конкурентоспроможності та успіху аграрних підприємств. Вона допомагає оптимізувати витрати, знижувати час доставки, підвищувати якість та

доступність продукції, а також реагувати на зміни на ринку та вимоги споживачів.

Отже, констатуємо, що при розробці ефективних маркетингових стратегій потенціал сільськогосподарських підприємств повинен бути адаптований до задоволення всіх вимог споживачів щодо виду, ціни та якості сільськогосподарської продукції. Крім того, вкрай необхідно враховувати конкурентні переваги та слабкі сторони конкурентів для розробки основних елементів маркетингової стратегії (продукція, ціна, розподіл та просування). Доцільно, щоб маркетингові служби сільськогосподарських підприємств мали систему, яка ефективно працює і забезпечує єдність, цілісність і порядок через оптимізацію її структури. Як результат, ефективна робота маркетингової служби ґрунтується на переведенні розробленої стратегії в завдання для кожного підрозділу, організації внутрішньої роботи для її досягнення, координації дій персоналу, правильному використанні інструментів, моніторингу реакції споживачів і конкурентів, впровадженні елементів часу і ресурсів для реалізації стратегії сільськогосподарського підприємства та забезпеченні її виконання.

При написанні кваліфікаційної роботи було використано наукові публікації наукового керівника роботи [38-59].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Logosha R.V., Bratkovsky O.A. Marketing activities management system. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць*. 2022. № 2 (249). С. 69-75.
2. Lysnenko M.O., Makarenko N.O., Mushtay V.A. Organizational and Economic Regulation of the Grain Market in Conditions of Sustainable Development. *Journal of Environmental Management and Tourism*. University of Craiova, Romania. Spring 2018. Volume IX. Issue 1(25). PP. 95-104.
3. Pronko L. M., Mazur K. V. Prospects for management and development of property relations in business partnerships. Innovative development of the economy: global trends and national features. Collective monograph. Lithuania: Publishing House «Baltija Publishing», 2018. 716 p.
4. Wang Hongbing, Gao Jing, Kang Bohan, Lyu Peng, Shi Yuxian. Analysis and Research on the Marketing Strategy of Agricultural Products Based on Artificial Intelligence. *Mathematical Problems in Engineering*. 2022. <https://www.hindawi.com/journals/mpe/2022/7798640/>
5. Багорка М. О. Маркетингові стратегії як основа стратегічного розвитку аграрних підприємств. *Держава та регіони*. 2019. № 5(110). С. 71-76.
6. Багорка М. О., Кадирус І. Г. Стратегічне планування маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 42. 2022. С. 14-19.
7. Багорка М. О., Устік Т. В., Юрченко Н.І. Формування маркетингової стратегії та шляхи її імплементації в систему управління аграрних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій*. Вип. 7. 2023. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-10/2023-7-04-10>
8. Багорка М. О., Устік Т.В. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій*. Вип. 5. 2022. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-04-01/2022-5-04-01>

9. Багорка М.О., Абрамович І.А. Формування комплексної системи аграрного маркетингу підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. ВИПУСК № 1(87), 2021. С. 97-102.
10. Бурлесєв О., Василенко О., Іваненко Р. Ефективність використання штучних нейронних мереж в економіці. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/694/667> (Дата звернення: 12.04.2023)
11. Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Чернега В.М. Роль маркетингової стратегії у розвитку аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 21. С. 86–92.
12. Висоцький Т. Окупанти крадуть в українських аграріїв зернові, олію, овочі та сільгосптехніку. URL: <https://minagro.gov.ua/news/visockij-okupanti-kradut-v-ukrayinskih-agrariyiv-zernovi-oliyu-ovochi-ta-silgosptehniku> (Дата звернення 10.05.2023).
13. Гончарук І.В., Томашук І.В. Ресурсний потенціал сільських територій: стан та напрями зміцнення: монографія. Вінниця: ТОВ "Твори". 2022. 334 с.
14. Гуменюк, А. В., Гарматюк, О. В. Напрями удосконалення системи продовольчого маркетингу у сфері аграрного бізнесу. *Економічні горизонти*. №4. 2022. С.113–123.
15. Гуріна Н. В., Таргонська Л. В. Формування маркетингової політики підприємства як основа вдосконалення системи збуту аграрних підприємств. *Modern Economics*. 2021. № 29. С. 82-87.
16. Домаскіна М.А., Гурський В.П. Моделювання інвестиційної стратегії сільськогосподарських підприємств. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. Вип. 4. С. 52-61.
17. Дорошкевич Д.В., Литвиненко І.С., Лапань А.О. Формування цифрової маркетингової стратегії для підприємства в галузі експортного консалтингу в умовах діджитал економіки. *Молодий вчений*. № 2 (102). 2022. С. 69-75.
18. Дячков Д.В. Роль маркетингової стратегії у розвитку аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 21. С. 86-92.

19. Євтушок О.В., Ліпова О.Л., Бахчиванжи В.В. Обґрунтування маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства ринкового типу. *Економіка харчової промисловості*. Вип. 1. 2018. С. 54-63.
20. Ільченко Т. В. Маркетингова стратегія діяльності аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. В.26. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/346/331> (Дата звернення: 12.04.2023)
21. Коваленко Г. О., Чукіна І.В. Вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8517> (Дата звернення: 27.05.2023).
22. Коваль О.В. Концепція формування маркетингової стратегії аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. Вип. 39. 2022. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/32502.pdf>
23. Ковшик В. І. Використання штучних нейронних мереж для прогнозування логістичних витрат машинобудівних підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 4 (04). С. 430-435.
24. Кустріч Л.О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Вісник ХДУ*. № 33. 2019. С. 112-116.
25. Ларіна Я.С., Завальнюк К.С. Маркетингові стратегії зростання аграрних формувань: Монографія. К., 2019. 275 с.
26. Мазур К., Коваль О. Теоретико-методологічні аспекти маркетингового механізму в діяльності аграрних підприємств. *Підприємництво та інновації*. №26. 2023. С. 52-57.
27. Макаренко Н. Моделювання сценаріїв розвитку логістичних систем аграрних підприємств. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2020. 3 (85). С. 61-68.
28. Названо першу десятку найбільших покупців української агропродукції за минулий рік. URL: <https://landlord.ua/news/nazvano-pershu-desiatku->

[naibilshykh-pokuptsiv-ukrainskoi-ahroproduksii-za-mynulyi-rik/](#) (Дата звернення 10.05.2023).

29. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія: сутність й особливості. *Галицький економічний вісник*. №6 (61). 2019. С.111-118.
30. Петрова І., Лойко Є. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 1(65). 2022. С. 95–104.
31. Продовольча безпека України і світу в умовах війни: як посилити можливості права для її забезпечення? <https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/prodovolcha-bezpeka-ukrayiny-i-svitu-v-umovah-vijny-yak-posylyty-mozhlyvosti-prava-dlya-yiyi-zabezpechennya/> (Дата звернення 06.03.2023).
32. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10164> (дата звернення: 31.05.2023).
33. Соковніна Д.М. Адаптивна маркетингова стратегія підприємства: методика формування та реалізація. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 89–92.
34. Солнцев С.О., Москаленко О.Д., Черненко О.В. Система моніторингу маркетингового середовища підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2018. №15. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/139616/136560> (Дата звернення: 24.04.2023)
35. Східницька Г.В., Содома Р.І. Стратегічне управління у діяльності сільськогосподарських підприємств як складова забезпечення їх фінансово-економічної безпеки. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Обліково-аналітичне забезпечення системи фінансово-економічної безпеки: інформаційно-комунікаційні технології та антикорупційний менеджмент». 2019. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/issue/view/36> (Дата звернення: 17.05.2023).

36. Скупейко В.В., Лихолат С.М., Вознюк О.Б., Грицайко А.В. Вплив життєвого циклу підприємства на вибір маркетингової стратегії. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.3678908> (Дата звернення: 05.05.2023).
37. Тарасюк А.В. Шляхи вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2019. № 8. С. 103-109.
38. Чигрин, О. Ю. Проблеми оцінки інвестиційної привабливості підприємства. Тези Всеукраїнської науково-практичної конференції (з міжнародною участю) «Інвестиційно-інноваційна стратегія розвитку підприємства». – Житомир: ЖДТУ, 2012. С. 55-56.
39. Chygryn O., Bilan Y., Kwilinski A. Stakeholders of Green Competitiveness: Innovative Approaches for Creating Communicative System. *Marketing and Management of Innovations*. 2020. № 3. P. 358–370.
40. Чигрин О. Ю., Красняк В. С. Теоретико-прикладні аспекти розвитку екологічного інвестування в Україні. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 3. С. 226–234.
41. Chygryn O., Artyukhova N., Vasylyna T. Cleaner production as a driver of green competitiveness. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2020. № 2. С. 152–162.
42. Чигрин О. Ю., Люльов О. В., Пімоненко Т. В. The green competitiveness as an indicator of sustainable development. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. «Економічні науки»*. 2020. № I–II (77–78). С. 51–58.
43. Chygryn O., Lyulyova L., Saenko M. The main determinants of green competitiveness. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 2 (96). С. 185–193.
44. Чигрин О., Люльов О., Пімоненко Т., Косторнова С. Зелена конкурентоспроможність бізнес-сектору України в рамках глобальних тенденцій. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 63. № 2. С. 223–230.
45. Чигрин О. Ю., Пімоненко Т. В., Люльов О. В. Маркетинг зелених інвестицій: механізм колоборації між основними стейкхолдерами. *Вісник Приазовського*

- державного технічного університету. Серія «Економічні науки». 2018. № 36. С. 214–220.
46. Chygryn O., Pimonenko T., Lyulyov O. Company's image and greenwashing in the framework of green investment concept. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2019. № 2. С. 143–157.
47. Mlaabdal, S., Chygryn, O., Kwilinski, A., Muzychuk, O., & Akimov, O. O. (2021). Economic Growth and Oil Industry Development: Assessment of the Interaction of National Economy Indicators. Proceedings of the 36th International Business Information Management Association (IBIMA), 8102-8114.
48. Smilianov, V. A., Vasilyeva, T. A., Chygryn, O. Y., Rubanov, P. M., & Mayboroda, T. M. (2020). Socio-economic patterns of labor market functioning in the public health: challenges connected with covid-19. Wiadomosci Lekarskie (Warsaw, Poland : 1960), 73(10), 2181-2187.
49. Чигрин О. Ю., Мішенін Є. В., Дутченко О. М., Пізняк Т. І. Механізми узгодження соціо-еколого-економічних протиріч при чистому виробництві. Збалансоване природокористування (Google Scholar та ін.). 2019. № 4. С. 61–66.
50. Чигрин О. Ю., Пімоненко Т. В., Люльов О. В. Green branding as a driver to boost the development of green investment market. Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки». 2019. № 1. С. 144–150.
51. Чигрин О. Ю. Зелене споживання: передумови та перспективи просування. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2018. № 3. С. 82–86.
52. Чигрин О. Ю., Петрушенко Ю. М., Скляр І. Д., Млаабдал С. А. Соціально-економічні пріоритети екологічно орієнтованого інноваційного розвитку. Фінансові дослідження. 2018. № 1 (4). С. 14–20.
53. Чигрин О. Ю. Зелені споживачі: структура та профіль. Вісник Сумського державного університету. «Серія «Економіка». 2018. № 4. С. 72–76.
54. Чигрин О. Ю., Хенс Л., Мельник Л. Г., Дегтярева І. Б., Чмут А. С. The development of green technologies in the agro-industrial complex: the EU

- experience and the prospects for Ukraine. *Механізм регулювання економіки*. 2018. № 4. С. 9–20.
55. Chyhryn O., Iskakov A., Treus A. Organic Agriculture as a Perspective Branch of Ukrainian Economy. *Механізм регулювання економіки*. 2017. № 3. С. 89–99.
56. Чигрин О. Ю., Мельник Л. Г., Дегтярьова І. Б., Шкарупа О. В. Соціальна і солідарна економіка при переході до сестейнового розвитку: досвід ЄС. *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 4. С. 89–99.
57. Chigrin O., Pimonenko T. Scientific and methodological approaches to the promotion of sustainable development of the corporate sector of the economy. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 64–75.
58. Чигрин О. Ю., Щербак А. С. Аналіз проблем впровадження екологічно чистого виробництва в Україні. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 1. С. 235–241.
59. Chyhryn O., Rosokhata A., Rybina O., Stoyanets N. Green competitiveness: The evolution of concept formation. *E3S Web of Conferences*. EDP Sciences. 2021. Vol. 234