

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця на
правах рукопису

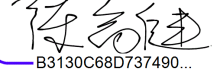
ЧЕН ГАОЦЗЯН

УДК 005.21:631.11:658.8

ДИСЕРТАЦІЯ

МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

075 «Маркетинг»
07 «Управління та адміністрування»

Signed by:

B3130C68D737490...

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело Чен Гаоцзян

Науковий керівник
Бондаренко Валерій Михайлович
доктор економічних наук, професор

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Чен Гаоцзян. Маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 «Маркетинг». Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2026.

Дисертацію присвячено розробленню та обґрунтуванню теоретико-методичних засад маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств. З цією метою досліджено передумови та особливості інтеграції маркетингового управління в стратегічний розвиток підприємств. Інтеграція маркетингових функцій у стратегічне управління означає поєднання маркетингових процесів та принципів із загальною стратегією підприємства, щоб забезпечити узгодженість між маркетинговими цілями та бізнес-цілями організації. Це передбачає, що маркетинг стає не лише окремою функцією, а ключовим елементом у формуванні та реалізації стратегічних рішень компанії. Сформовано взаємозв'язок маркетингових функцій та напрямів стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Зокрема, маркетингові функції - це інструмент реалізації стратегічних цілей підприємства, а також джерело інформації та ідей для формування нових стратегічних напрямів. В умовах сучасного ринку маркетинг стає не підтримувальною, а формуючою складовою стратегічного управління.

У дисертації досліджено та систематизовано методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств. Дослідження методичних підходів до оцінки ефективності маркетингового управління є необхідною умовою для об'єктивного вимірювання його впливу на загальні показники діяльності підприємства, його ринкову позицію, рівень конкурентоспроможності та стабільність у довгостроковій перспективі. У свою чергу, обґрунтований вибір і використання сучасних маркетингових інструментів дозволяє формувати

адаптивну, клієнтоорієнтовану та інноваційну модель управління стратегічним розвитком.

На основі аналізу наукових джерел та особливостей функціонування сільськогосподарського підприємства заслуговує на увагу сформульоване авторське визначення ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком, що відображає взаємозв'язок між маркетинговою діяльністю, стратегічною орієнтацією підприємства та галузевими умовами його функціонування.

В роботі систематизовано групи показників ефективності доповнені стратегічними та інноваційними компонентами, що дозволяє здійснювати комплексну оцінку результативності маркетингу не лише за поточними результатами, а й з точки зору перспектив розвитку.

У ході дослідження було визначено основні чинники, що впливають на маркетингову діяльність сільськогосподарських підприємств. Виявлено ключові причини низького рівня впровадження маркетингу у діяльність сільськогосподарських підприємств України. Серед них – орієнтація на виробничу, а не ринкову модель управління, обмеженість фінансування маркетингових заходів, відсутність спеціалізованих відділів або кваліфікованих фахівців, низька обізнаність керівників у питаннях сучасних маркетингових інструментів, а також недооцінка важливості брендингу, цифрової комунікації та роботи з клієнтською базою.

Окрему увагу приділено впливу війни на розвиток маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств. Воєнні дії призвели до руйнування логістики, блокади портів, втрати традиційних ринків збуту, що змусило аграріїв адаптовуватися через пошук нових торговельних партнерів, активізацію участі в електронних біржах, використання цифрових платформ для комунікації та укладання контрактів. Водночас обмеження ресурсів призвели до ще більшого скорочення витрат на маркетинг.

Проведено порівняльну характеристику особливостей маркетингу сільськогосподарських підприємств у довоєнний період та в умовах воєнного

стану. Якщо до 2022 року основна увага приділялася стабільності експортних каналів, контрактам із міжнародними трейдерами та обмеженим локальним інструментам просування, то у воєнний час пріоритетами стали диверсифікація ринків, активізація онлайн-комунікацій, впровадження елементів цифрового маркетингу та участь у нових схемах логістики, що значно змінило саму структуру маркетингової діяльності.

Доведено, що вплив трейдерів на маркетингову діяльність сільськогосподарських підприємств залишається визначальним. Трейдери фактично виступають посередниками між агровиробниками та світовими ринками, диктуючи умови цін, контрактів і стандартів якості. Це зменшує можливості підприємств будувати власні маркетингові стратегії та бренди, але водночас створює стимул до розвитку цифрових платформ і коопераційних форм, які можуть зменшити залежність від трейдерського диктату.

Проведено дослідження маркетингової діяльності ТОВ «Жорняки», яке показало, що маркетингове управління підприємства перебуває на початковому рівні: відсутність спеціалізованого відділу, стратегічного планування та цілеспрямованих маркетингових заходів обмежує можливості підприємства у формуванні стійких ринкових позицій.

В роботі запропоновано комплекс заходів щодо підвищення ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств, адаптований до цифрових реалій, та розроблено диференційовані шляхи вдосконалення маркетингового управління залежно від розміру сільськогосподарського підприємства, що дозволяє реалізовувати адресні стратегічні рішення.

Сформовано механізми реалізації інтегрованої моделі маркетингового управління, адаптовані до різних організаційних типів сільськогосподарських підприємств (малі, середні, великі). Також запроваджено поняття «агроцифрова маркетингова адаптивність» як характеристику здатності підприємства до цифрової гнучкості, персоналізації, довіри та швидкої реакції на ринок в умовах нестабільності. Досліджено вплив агроцифрової маркетингової адаптивності на

зростання конкурентоспроможності підприємства. Оцінено ефективність цифрових технологій та інновацій у контексті трансформації маркетингових функцій у стратегічному управлінні

Ключові слова: маркетингове управління, стратегічний розвиток, сільськогосподарське підприємство, маркетингова діяльність, ефективність, інноваційні технології, стратегія, маркетингова адаптивність, маркетинг, модель управління.

ANNOTATION

Chen Gaojian. Marketing Management of Strategic Development of Agricultural Enterprises. Qualification scientific work on the rights of the manuscript.

Thesis for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 075 “Marketing.” National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. Kyiv, 2026.

The dissertation is devoted to the development and justification of theoretical and methodological foundations of marketing management of strategic development of agricultural enterprises. To this end, the prerequisites and features of integrating marketing management into the strategic development of enterprises have been studied. The integration of marketing functions into strategic management means combining marketing processes and principles with the overall strategy of the enterprise to ensure consistency between the marketing goals and business goals of the organization. This implies that marketing becomes not only a separate function, but a key element in the formation and implementation of the company's strategic decisions. The interconnection between marketing functions and areas of strategic development of agricultural enterprises has been established. In particular, marketing functions are a tool for implementing the strategic goals of the enterprise, as well as a source of information and ideas for forming new strategic directions. In the modern market, marketing is becoming not a supporting but a formative component of strategic management.

The dissertation examines and systematizes methodological approaches to assessing the effectiveness of marketing management in the strategic development of

agricultural enterprises. Research into methodological approaches to assessing the effectiveness of marketing management is a prerequisite for objectively measuring its impact on the overall performance of an enterprise, its market position, level of competitiveness, and long-term stability. In turn, the informed selection and use of modern marketing tools allows for the formation of an adaptive, customer-oriented, and innovative model of strategic development management.

Based on the analysis of scientific sources and the peculiarities of the functioning of an agricultural enterprise, the author's definition of the effectiveness of marketing management of strategic development, which reflects the relationship between marketing activities, the strategic orientation of the enterprise, and the industry conditions of its functioning, deserves attention.

The work systematizes groups of performance indicators supplemented with strategic and innovative components, which allows for a comprehensive assessment of marketing effectiveness not only based on current results, but also in terms of development prospects.

The study identified the main factors influencing the marketing activities of agricultural enterprises. The key reasons for the low level of marketing implementation in the activities of Ukrainian agricultural enterprises were revealed. These include a focus on a production-oriented rather than market-oriented management model, limited funding for marketing activities, a lack of specialized departments or qualified specialists, low awareness of modern marketing tools among managers, and an underestimation of the importance of branding, digital communication, and customer base management.

Special attention is paid to the impact of the war on the development of marketing activities of agricultural enterprises. The war has led to the destruction of logistics, the blockade of ports, and the loss of traditional markets, forcing farmers to adapt by seeking new trading partners, increasing their participation in electronic exchanges, and using digital platforms for communication and contracting. At the same time, resource constraints have led to even greater reductions in marketing costs.

A comparative analysis of the marketing characteristics of agricultural enterprises in the pre-war period and under martial law was conducted. While until 2022 the main focus was on the stability of export channels, contracts with international traders, and limited local promotion tools, during wartime the priorities became market diversification, intensification of online communications, the introduction of digital marketing elements, and participation in new logistics schemes, which significantly changed the very structure of marketing activities.

It has been proven that the influence of traders on the marketing activities of agricultural enterprises remains decisive. Traders effectively act as intermediaries between agricultural producers and global markets, dictating the terms of prices, contracts, and quality standards. This reduces the ability of enterprises to build their own marketing strategies and brands, but at the same time creates an incentive to develop digital platforms and cooperative forms that can reduce dependence on trader dictates.

A study of the marketing activities of LTD “Zhornaky” showed that the company's marketing management is at an initial level: the lack of a specialized department, strategic planning, and targeted marketing activities limits the company's ability to establish a stable market position.

The paper proposes a set of measures to improve the effectiveness of marketing management of strategic development of agricultural enterprises, adapted to digital realities, and develops differentiated ways to improve marketing management depending on the size of the agricultural enterprise, which allows for the implementation of targeted strategic decisions.

Mechanisms for implementing an integrated marketing management model have been developed, adapted to different organizational types of agricultural enterprises (small, medium, large). The concept of “agrodigital marketing adaptability” has also been introduced as a characteristic of an enterprise's ability to be digitally flexible, personalized, trustworthy, and responsive to the market in conditions of instability. The impact of agrodigital marketing adaptability on the growth of an enterprise's competitiveness has been studied. The effectiveness of digital technologies and

innovations in the context of the transformation of marketing functions in strategic management has been assessed.

Keywords: marketing management, strategic development, agricultural enterprise, marketing activities, effectiveness, innovative technologies, marketing adaptability, marketing, management model.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз даних Scopus та/або Web of Science Core Collection

1. Ivan Rogovskii, Valerii Kotliarov, Valerii Bondarenko, Li Zehao, **Chen Gaojiang**, Volodymyr Havrylyuk. Engineering and Security Management of Technology of Agrotechnics of Crop Production. *Green Finance and Energy Transition*. 2024. Pp. 93-103. (Здобувачем представлено платформу даних яка включає в себе інноваційні механізми та підходи до аналізу даних моніторингу, в тому числі штучний інтелект та передові аналітичні алгоритми).

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Бондаренко Валерій, **Гаоцзян Чен**. Створення стратегії розвитку компанії в конкурентному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-94>. (Здобувачем представлено етапи стратегічного управління, охарактеризовано типи стратегій виробників)

2. Бондаренко Валерій, **Гаоцзян Чен**. Особливості формування та реалізації інвестиційної стратегії підприємств на регіональному рівні. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-7>. (Здобувачем представлено основні типи стратегій для сільськогосподарських підприємств а також представив фактори формування інвестиційної стратегії підприємств регіону)

3. Бондаренко Валерій, **Гаоцзян Чен**. Основні напрями маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств.

Економіка та суспільство. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-168>. (Здобувачем представлено напрями маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств та систему напрямів маркетингового управління стратегічним розвитком підприємства)

Тези наукових доповідей

1. **Чен Гаоцзян**, Бондаренко В.М Концепції стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства.. III міжнародна конференція «Маркетинг та логістика в агробізнесі», 20 квітня 2023 р. с. 109-114.
2. **Чен Гаоцзян**. Маркетингове стратегічне планування у розвитку сільськогосподарських підприємств. Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція “Маркетинг в Україні”. м.Київ. 20 жовтня 2023 року. с. 229-232.
3. **Чен Гаоцзян** Маркетингова стратегія як складова розвитку сільськогосподарських підприємств.. IV міжнародна конференція «Маркетинг та логістика в агробізнесі», 18-19 квітня 2024 р. с. 106-108.
4. **Чен Гаоцзян**. Маркетингові дослідження як елемент стратегії розвитку підприємства. Міжнародна науково-практична конференція “Вплив біоекономіки на економічне зростання”. м.Київ. 25-26 жовтня 2024 року: тези доповіді. К. 2024. р. 81-86.
5. **Чен Гаоцзян**. Проблеми та виклики аграрного сектору України в контексті сталого розвитку. VIII Всеукраїнська науково-практична конференція «Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції» м. Львів. 4-5 грудня 2024 року: тези доповіді. Львів..2024. с.98-100.
6. **Chen Gaojiang**. Implementation of strategic management principles in the agricultural sector. V міжнародна конференція «Маркетинг та логістика в агробізнесі», 10-11 квітня 2025 р. р. 159-161.

ЗМІСТ

ВСТУП	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	20
1.1. Сутність і значення стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств	20
1.2. Передумови та особливості інтеграції маркетингового управління в стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств	40
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств	67
Висновки до розділу 1	100
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	102
2.1. Характеристика сучасного стану та розвитку маркетингу підприємств сільського господарства	102
2.2. Маркетингове дослідження аграрного сектору України	139
2.3. Оцінка ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком на прикладі конкретного сільськогосподарського підприємства	168
Висновки до розділу 2	181
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	184
3.1. Шляхи підвищення ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств	184
3.2. Впровадження сучасних інноваційних та цифрових технологій у маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств	215
3.3. Агроцифрова маркетингова адаптивність як складова маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств	238
Висновки до розділу 3	267
ВИСНОВКИ	269
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	278
ДОДАТКИ	298

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств є важливою складовою забезпечення продовольчої безпеки, економічної стабільності та конкурентоспроможності національної економіки. Поглиблення глобалізації ринків, зростання конкуренції, швидкі зміни в поведінці споживачів, а також необхідність адаптації до сучасних викликів, таких як кліматичні зміни, економічні кризи та технологічні інновації, вимагають від сільськогосподарських підприємств застосування новітніх підходів до управління та планування свого стратегічного розвитку.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища та високих ринкових ризиків саме маркетингове управління стає ключовим інструментом, що дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни попиту, ефективно позиціонувати свою продукцію на внутрішньому та міжнародному ринках, формувати конкурентні переваги й забезпечувати стійке економічне зростання. Однак на сьогодні практика застосування маркетингових інструментів в управлінні стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств характеризується недостатнім рівнем розвитку, відсутністю системного підходу та слабкою адаптацією до специфіки аграрного сектору.

Питаннями управління розвитком підприємств аграрного сектору на всіх його рівнях досліджувався багатьма науковцями: В. Андрійчук, Г. Балабанова, В. Бондаренко, П. Гайдучький, В. Геєць, Б. Данилишин, М. Долішній, О. Крисальний, М. Деліні, І. Лукінов, О. Луцій, Я. Ларіна, М. Малік, П. Саблук, В. Юрчишин та інших.

Дослідженню питання стратегічного управління розвитку підприємств присвячені праці провідних учених: І. Ансоффа, П. Друкера, М. Мескона, А.А. Томпсона, Р. Каплан, Ф. Котлера, Г. Мінцберг, М. Портера, Е. Чемберлена, Дж. Стрікланда. Також проблемами стратегічного управління займалися вітчизняні вчені-економісти: О. Віханський, В. Власов, П. Гайдучький, В. Жмайлов, М.

Зубець, І. Левицька, Н. Круглова, В. Месель-Веселяк, О. Нагорна, С. Попов, А. Рябчик, З. Шершньов, О. Шпикуляк та інших.

Водночас, враховуючи значну кількість наукових праць, присвячених окресленим проблемам, в практичній діяльності забезпечення маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств, формування ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком потребує визначення та уточнення.

Зважаючи на це, актуальним є комплексне дослідження теоретичних, методологічних та прикладних аспектів маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств, спрямоване на підвищення їх конкурентоспроможності, економічної ефективності та здатності адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища. Розв'язання цієї проблематики має важливе науково-теоретичне значення та створює необхідні передумови для розробки ефективних практичних рекомендацій, спрямованих на забезпечення стабільного та довгострокового розвитку підприємств аграрного сектору економіки України, що й обумовило вибір теми дослідження, його мету, структуру та завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана відповідно до плану науково-дослідної роботи Національного університету біоресурсів і природокористування України за темою: «Розвиток маркетингу на підприємствах аграрного сектору та переробних підприємствах» (№ держреєстрації 0120U100630), в межах якої автором взято участь у зборі та систематизації інформації щодо маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств та впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на це управління на світових ринках.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає у розробленні та обґрунтуванні теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств. При цьому важливого значення набуває ефективне управління використанням наявних ресурсів та подальше його

вдосконалення для забезпечення економічного відновлення та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Досягнення мети роботи обумовило необхідність постановки та вирішення таких завдань:

- узагальнити теоретичні аспекти сутності та значення маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств;

- розкрити особливості інтеграції маркетингового управління в стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств та обґрунтувати роль ефективного маркетингового управління як ключового фактора забезпечення конкурентоздатності та сталого розвитку сільськогосподарських підприємств;

- систематизувати теоретико-методичні підходи до аналізу зовнішніх, внутрішніх та інституційних чинників впровадження маркетингового управління, та до оцінювання його ефективності що дозволить визначити передумови трансформації управлінських моделей у аграрному секторі;

- охарактеризувати особливості сучасного маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств та визначити основні чинники, що впливають на маркетингову діяльність сільськогосподарських підприємств;

- виявити ключові причини низького рівня впровадження маркетингу у діяльність сільськогосподарських підприємств України та провести порівняльну характеристику особливостей маркетингу сільськогосподарських підприємств у довоєнний період та в умовах воєнного стану;

- здійснити оцінювання маркетингового управління стратегічним розвитком підприємства та виявити можливості здійснення діяльності через інтеграцію до європейських ринків, розвиток цифрових платформ і залучення інвестицій ;

- запропонувати шляхи удосконалення та підвищення ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських

підприємств з розробкою диференційованих шляхів вдосконалення маркетингового управління залежно від розміру підприємства;

- створити та запровадити концептуальну модель впровадження інновацій та цифрових технологій у маркетингове управління, яка буде відображати послідовність цифрової трансформації на рівні стратегічного управління та слугувати орієнтиром для цифрової трансформації маркетингової діяльності агропідприємств;

- дослідити вплив агроцифрової маркетингової адаптивності на зростання конкурентоспроможності та прибутковості підприємства, що дозволяє формувати стратегії розвитку підприємств в умовах нестабільності ринку, запропонувати етапи її впровадження.

Об'єкт дослідження є процес маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств який можна використовувати як методичний інструмент для агробізнесу під час розробки маркетингових стратегій.

Предмет дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування та розвитку маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною базою дослідження є наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених щодо формування та розвитку маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств. У процесі обґрунтування теоретичних та практичних питань дослідження використовувалися наступні наукові методи: метод аналізу та синтезу, моделювання та формалізації – при дослідженні теоретичних засад теоретико-методичних основ маркетингового менеджменту; методів регресійного аналізу з метою екстраполяції трендів – при діагностиці стану функціонування аграрного сектору; методу екстраполяції даних за поліноміальною математичною функцією – при прийнятті управлінських рішень щодо оптимізації товарного портфелю сільськогосподарських підприємств при міжнародній торгівлі; абстрактно-логічний метод – при

формулюванні висновків за результатами проведеного дослідження; метод експертних оцінок – при оцінюванні маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств. У роботі достатньо широко представлені графічний та табличний методи для наочного відображення теоретичних, методичних та практичних засад дисертації.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці та розробки провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з питань маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств, діючі нормативно-правові акти України, офіційна опублікована статистична інформація Державної служби статистики України, інтернет-ресурси, результати власних розрахунків та досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробленні теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо формування системи маркетингового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах. Основні положення і результати дисертаційної роботи, що виносяться на захист і характеризують наукову новизну, полягають в наступному:

удосконалено:

- сутність поняття *«управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства»*, яке трактується як динамічна, системна діяльність із формування, реалізації та адаптації стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення сталого функціонування підприємства в умовах невизначеності та зовнішніх викликів та визначено сфери впливу стратегічного розвитку на сільськогосподарське підприємство, яка охоплює економічну, соціальну, технологічну, управлінську, інституційну, екологічну та маркетингову сфери;

- диференційовані шляхи вдосконалення маркетингового управління залежно від розміру сільськогосподарського підприємства, що дозволяє реалізовувати адресні стратегічні рішення, зокрема малим та середнім підприємствам впроваджувати адаптовані стратегії без надлишкових витрат;

- визначення ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком, що відображає взаємозв'язок між маркетинговою діяльністю, стратегічною орієнтацією підприємства та галузевими умовами його функціонування:

- механізми реалізації інтегрованої моделі маркетингового управління, адаптовані до різних організаційних типів сільськогосподарських підприємств (малі, середні, великі), що дає змогу впроваджувати комплексні рішення, що поєднують виробництво, збут і цифрову комунікацію та розроблено модель впровадження інновацій та цифрових технологій у маркетингове управління, яка відображає послідовність цифрової трансформації на рівні стратегічного управління та є орієнтиром для цифрової трансформації маркетингової діяльності агропідприємств;

- інтеграційну модель маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств, яка включає чотири блоки: аналітичний, стратегічного планування, реалізації та контролю і охоплює основні маркетингові функції — аналітичну, планувальну, координаційну, інноваційну, операційну та контрольну відображаючи взаємозв'язок між функціями, діями та очікуваними результатами.

- комплекс заходів щодо підвищення ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств, адаптований до цифрових реалій, який можна використовувати як методичний інструмент для агробізнесу під час розробки маркетингових стратегій та заходи маркетингового управління, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємств шляхом активного застосування інновацій і цифрових інструментів, що створюють умови для розширення ринків збуту, покращення позиціонування продукції.

набули подальшого розвитку:

- адаптований алгоритм процесу управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства, який враховує специфічні чинники галузі (сезонність, природні ризики, ринкові коливання) і включає механізми

ризик-менеджменту, цифровізації, організаційної децентралізації та системи КРІ;

- понятійно-категоріальний апарат дослідження, при цьому маркетингове управління стратегічним розвитком аграрного підприємства визначено як систему довгострокових управлінських рішень, орієнтованих на потреби ринку, внутрішній потенціал підприємства та змінні умови зовнішнього середовища забезпечуючи стійке зростання та конкурентні переваги;

- обґрунтування переваг застосування маркетингового управління у стратегічному розвитку сільськогосподарських підприємств, зокрема: орієнтація на споживача, підвищення ефективності ресурсного використання, зростання конкурентоспроможності, адаптивність до змін, підтримка інновацій та брендингу, можливість виходу на нові ринки;

- оцінювання ефективності маркетингового управління що потребує комплексного підходу та поєднує класичні та сучасні методичні засади. Визначено, що найбільш релевантними в умовах аграрного сектору є: функціонально-вартісний, клієнтоорієнтований, цифровий/інноваційний та ресурсно-інституційний підходи, які дозволяють оцінити як результативність дій, так і відповідність зовнішнім та внутрішнім вимогам;

- структурна модель оцінки ефективності, яка охоплює сім ключових складових: економічну, функціональну, стратегічну, клієнтську, організаційно-управлінську, цифрову та інституційну забезпечуючи при цьому багатовимірну оцінку результатів діяльності підприємства в межах стратегічного бачення;

- аналіз кращих міжнародних практик маркетингу сільськогосподарських підприємств який показав ефективність моделей, що базуються на брендингу територій, кооперації виробників, інтеграції в аграрні кластери, використанні великих даних для прогнозування попиту. Ці практики можуть бути адаптовані в Україні за умови розбудови логістичної інфраструктури, підвищення ролі державних програм підтримки та розвитку цифрових платформ;

- проведення сегментації аграрного ринку України, де виділено експортний сегмент (зернові та олійні культури), внутрішній споживчий сегмент (молочна,

м'ясна, овочева продукція), нішеві сегменти (органічна продукція, мед, ягоди), а також сегмент переробки, виділяючи для кожного з них різну інтенсивність маркетингових стратегій та різні бар'єри виходу на ринок;

- трактування поняття «агроцифрова маркетингова адаптивність» як характеристику здатності підприємства до цифрової гнучкості, персоналізації, довіри та швидкої реакції на ринок в умовах нестабільності. Агроцифрова маркетингова адаптивність служить критерієм оцінки цифрової зрілості підприємства та орієнтиром у розробці цифрової стратегії.

- систематизація цифрових технологій та маркетингових інструментів, визначено їх характеристики, призначення, ефективність і доцільність впровадження за типом сільськогосподарських підприємств, що сприяє обґрунтованому вибору цифрових рішень відповідно до потреб підприємства;

- дослідження впливу агроцифрової маркетингової адаптивності на зростання конкурентоспроможності та прибутковості підприємства, що дозволяє формувати стратегії розвитку підприємств в умовах нестабільності ринку. Також запропоновано етапи її впровадження.

Практичне значення одержаних результатів. Викладені в дисертації положення стали підґрунтям для подальших досліджень, розвитку теоретичних узагальнень і розроблення комплексу заходів щодо удосконалення маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств. Окрім того, результати дисертаційної роботи впроваджено у навчальний процес під час викладання дисциплін «Стратегічний маркетинг», «Світова економіка і торгівля» і «Маркетинговий менеджмент» при підготовці здобувачів першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Маркетинг» спеціальності «Маркетинг» у Національному університеті біоресурсів і природокористування України.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, у якій викладено авторський підхід до розроблення теоретичних і практичних положень щодо маркетингового управління

стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств з використанням методичних підходів до оцінювання ефективності маркетингового управління. Наукові результати, представлені в дисертації, розроблено автором особисто. З наукових публікацій, виданих у співавторстві, у роботі використано лише ті положення, які становлять особистий внесок автора, про що зазначено в переліку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні науково-теоретичні та практичні результати дисертації доповідалися та обговорювалися на: III міжнародній науково-практичній конференції “*Маркетинг та логістика в агробізнесі*” (м. Київ, КНЕУ, 20 квітня 2023); міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції “*Маркетинг в Україні*” (м. Київ, КНЕУ, 20 жовтня 2023); IV міжнародній науково-практичній конференції “*Маркетинг та логістика в агробізнесі*” (м. Київ, НУБіП України, 18-19 квітня 2024); міжнародній науково-практичній конференції “*Вплив біоекономіки на економічне зростання*” (м. Київ, НУБіП України, 25-26 жовтня 2024); VIII всеукраїнській науково-практичній конференції “*Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції*” (Львів, ЛНУП, 4-5 грудня 2024); V міжнародній науково-практичній конференції “*Маркетинг та логістика в агробізнесі*” (м. Київ, НУБіП України, 10-11 квітня 2025).

Публікації. Основні положення дисертації опубліковано у 10 наукових працях, з яких 1 стаття у наукових виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз даних Scopus та/або Web of Science Core Collection; 3 статті у наукових фахових виданнях України; 6 тез наукових доповідей.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 204 сторінки. Робота містить 33 таблиці та 28 рисунків, додатків 15 на 43 сторінках. Список використаних джерел містить 204 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність і значення стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств

Розвиток сільськогосподарського виробництва в Україні характеризується складними трансформаційними процесами, які відбуваються під впливом глобальних та соціально-економічних змін в країні та світі. Незважаючи на значний ресурсний потенціал України та, зокрема, аграрного сектору, існує низка викликів та бар'єрів, які стримують стратегічний розвиток аграрного сектору.

Аграрний сектор України забезпечує продовольчу безпеку держави та розвиток переробних та технологічнопов'язаних з сільським господарством галузей національної економіки, утворюючи ринок аграрної продукції та продовольства.

В Україні протягом останнього десятиліття, з урахуванням впливу кризи на економіку в цілому, більшість сільськогосподарських підприємств, змушені були застосувати захисну очікувальну стратегію управління, направлену на збереження ролі і впливу підприємства на ринках збуту продукції. Відсутність комплексного підходу при обґрунтуванні та визначенні пріоритетних напрямів стратегій розвитку, приводить до поразки сільськогосподарських підприємств в конкурентній боротьбі. Подолання спаду в українській економіці напряму залежить від того, як скоро будуть засвоєні та використовуватися в практичній діяльності передові методи стратегічного управління. [29]

Поступова інтеграції України у світову економіку, посилення конкуренції на внутрішньому та міжнародних ринках, розвитком сільського господарства та постійні змінами у зовнішньому середовищі призвели до того, що українським

підприємствам стало все важче вести свій бізнес. Крім того, на діяльність сільськогосподарських підприємств негативно вплинули пандемія COVID-19 та війна, що призвела до втрати частини врожаїв та посівних площ, порушення логістичних ланцюгів, зміни умов міжнародної торгівлі, демографічних змін.

В таких умовах важливого значення набуває ефективне управління використанням наявних ресурсів та подальше його вдосконалення для забезпечення економічного відновлення та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Стратегічний розвиток в аграрному секторі являє собою комплексний процес, спрямований на забезпечення довгострокового зростання, конкурентоспроможності та стійкості сільськогосподарських підприємств і аграрної галузі в цілому. Сутність цього процесу полягає у визначенні стратегічних цілей і пріоритетів діяльності підприємств, формуванні відповідних механізмів та інструментів їх реалізації, а також у адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища.

У зарубіжній науковій думці стратегічний розвиток підприємства розглядається як безперервний процес формування і реалізації рішень, що забезпечують довгострокову конкурентну перевагу в умовах динамічного зовнішнього середовища. Розвиток теорії стратегічного управління у світовій практиці ґрунтується на міждисциплінарному поєднанні знань з економіки, менеджменту, соціології, маркетингу, поведінкових наук тощо.

Одним із перших фундаментальних підходів став процесний підхід, запропонований І. Ансоффом (H. Ansoff), який розглядав стратегічне управління як логічну послідовність етапів: діагностика середовища, постановка цілей, формування стратегії, реалізація, контроль (рис. 1.1.). [150]

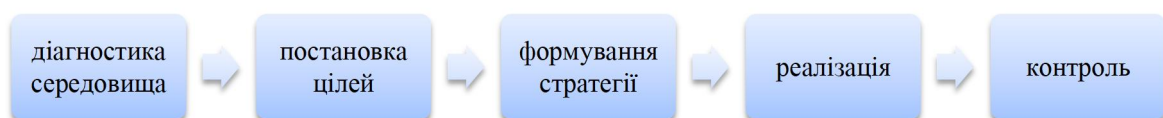


Рис. 1.1 Послідовність етапів стратегічне управління за І. Ансоффом

М. Портер (M. Porter) зробив значний внесок у стратегічне управління через розробку концепцій конкурентних переваг, галузевого аналізу та стратегічного позиціонування. Він наголошує на важливості вибору стратегічної позиції підприємства з урахуванням «п'яти сил конкуренції». [152]

П. Друкер (P. Drucker) акцентував на тому, що стратегія має бути орієнтована не лише на прибутковість, а й на місію, цінності та довгострокову перспективу. Він трактує стратегічне управління як інструмент «перетворення змін у можливості». [153]

Г. Гемел і К. Прахалад (G. Hamel, S.K. Prahalad) розвинули концепцію «ядра компетенцій» (core competencies), яка визначає стратегічний розвиток через унікальні можливості підприємства, що створюють додаткову цінність для споживача. [154]

Г. Мінцберг (Henry Mintzberg) звертає увагу на складність і багатовекторність стратегічного процесу. Його школи стратегічного мислення (передбачувальна, позиційна, підприємницька, навчальна тощо) демонструють, що не існує єдиної правильної моделі - стратегія має відображати індивідуальні умови розвитку підприємства. [155]

Китайські дослідники трактують стратегічний розвиток як багатофакторний процес, що включає інновації, екологічну адаптацію, цифровізацію, кооперацію та державну підтримку. Акцент робиться на довгострокову конкурентоспроможність, інтеграцію в глобальні ринки та сталий розвиток.

Так, Лю Ін (刘颖) визначає: «Стратегічний розвиток аграрного підприємства – це багаторівневий процес формування конкурентних переваг шляхом інновацій, інтеграції у глобальні ланцюги поставок і сталого природокористування». [156]

Чжан Цянь (张倩) робить фокус на адаптивній моделі стратегічного розвитку фермерських кооперативів: «Стратегічний розвиток у сільському господарстві — це адаптація господарських одиниць до ринкових, екологічних

і технологічних викликів із довгостроковим фокусом на продуктивність і сталість». [157]

Ван Сяобо (王 晓 波) зазначає, що сталий стратегічний розвиток аграрного сектору КНР – це інтеграція екологічної політики, технічної модернізації та соціальної відповідальності у довгострокове планування сільськогосподарського виробництва». [158]

Чень Гоцян (陈 国 强) вказує, що стратегічний розвиток аграрного регіону – це цілеспрямоване управління трансформацією ресурсного потенціалу у стійке економічне зростання через інституційну та ринкову інтеграцію». [159]

Лі Юйчен (李 玉 成), він визначає стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств як запровадження цифрових, управлінських і логістичних інновацій для підвищення ефективності, прибутковості та конкурентоспроможності. [160].

Таким чином, зарубіжні підходи акцентують:

- аналітичну основу стратегічного розвитку (Портер, Ансофф);
- адаптацію до змін і інноваційність (Друкер, Гемел, Прахалад);
- індивідуалізацію стратегій і гнучкість (Мінцберг);
- орієнтацію на внутрішній потенціал підприємства.

Ці положення можуть бути адаптовані до аграрної сфери України з урахуванням галузевої специфіки, економічних реалій та інституційних умов функціонування сільськогосподарських підприємств.

Український вчений Саблук П.Т. зазначає, що стратегічний розвиток аграрного сектору передбачає системне планування діяльності, орієнтоване на довгострокову перспективу, що забезпечує ефективне використання ресурсного потенціалу, враховує ризики та виклики зовнішнього середовища, а також дозволяє гнучко реагувати на зміни ринкових умов. [100].

Андрійчук В.Г. визначає стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств як безперервний процес формування конкурентних переваг шляхом оптимізації структури виробництва, впровадження інновацій, раціонального використання природних ресурсів та орієнтації на споживацький

попит. [1] Це підкреслює важливість стратегічного підходу для ефективного функціонування та забезпечення сталого розвитку підприємств у довгостроковій перспективі.

Як наголошує О.П. Зоря, у сучасному науковому дискурсі стратегічний розвиток сільськогосподарського підприємства розглядається як багатовимірний процес якісних та кількісних перетворень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей та забезпечення конкурентоспроможності агробізнесу в умовах динамічного ринкового середовища. [51]

М.Ф. Кропивко розглядає стратегічний розвиток через призму організаційних змін, зумовлених викликами зовнішнього середовища. Основний акцент зроблено на формуванні пріоритетів державної аграрної політики. Кропивко М.Ф. підкреслює, що стратегічний розвиток - це «процес цілеспрямованих організаційних змін, що забезпечують досягнення поставлених цілей за умов невизначеності зовнішнього середовища». Стратегічний розвиток сільськогосподарського підприємства - це система дій, що передбачає розробку та реалізацію довгострокової стратегії, орієнтованої на стабільне зростання, підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності та адаптацію до ринкових умов. [62]

У свою чергу, В.В. Лагодієнко та В.М. Трегобчук акцентують увагу на системному підході до управління, який охоплює повний цикл стратегічного планування: від аналізу й формування цілей до реалізації та контролю. Їхня модель орієнтована на внутрішні процеси в аграрному підприємстві. [69]

С.В. Пархоменко підкреслює адаптивність як критичну умову стратегічного управління. У його концепції стратегічний розвиток слід розглядати як відповідь підприємства на динаміку зовнішнього середовища, що вимагає гнучких управлінських рішень. В умовах глобалізації, зміни клімату, нестабільного законодавства та конкурентного тиску сільськогосподарські підприємства потребують стратегічного підходу до управління, щоб забезпечити стійкість і зростання.[93]

О.А. Шевченко визначає інновації основним рушієм стратегічного розвитку, наголошуючи на необхідності технологічного оновлення та модернізації виробничих процесів для збереження конкурентних переваг. Інноваційна діяльність - ключовий фактор стратегічного розвитку, що дозволяє оптимізувати виробничі процеси, знизити витрати, поліпшити якість продукції. [130]

Гордієнко М.І., Єльнікова Ю.В. трактують управління стратегічним розвитком як процес формування й реалізації стратегічного плану, що забезпечує стійкий економічний ріст та адаптацію до зовнішніх змін: «Управління стратегічним розвитком полягає у забезпеченні цілеспрямованого функціонування підприємства на основі довгострокового планування, узгодженого з ресурсним потенціалом і ринковими викликами». [31]

Могильна Л.М. наголошує на управлінському аспекті, вказуючи, що стратегічне управління -це постійний процес аналізу середовища, прийняття рішень і реалізації стратегій для розвитку підприємства: «Управління стратегічним розвитком - це цілісна система прийняття управлінських рішень, яка спрямована на досягнення стратегічних цілей, враховуючи наявні ресурси та зовнішні загрози». [82]

Узагальнення наукових підходів вітчизняних дослідників до понятійного апарату стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств дає змогу виділити кілька ключових напрямів, що формують основу для сучасної стратегії управління в агросекторі. Результати порівняння представлені у додатку А.

Як бачимо, зарубіжні концепції стратегічного управління підприємствами базуються на системному поєднанні стратегічного аналізу, інноваційного підходу, динамічного лідерства та гнучкої адаптації до зовнішнього середовища, а вітчизняні підходи розвиваються на основі класичних функцій менеджменту з акцентом на ресурсне забезпечення, державну підтримку та стабілізацію діяльності підприємств. Зарубіжні підходи акцентують стратегічне бачення як форму реагування на виклики зовнішнього середовища, в той час як вітчизняні

- здебільшого виходять з існуючих обмежень внутрішнього характеру. Водночас обидва напрями визнають важливість планування, аналізу, мотивації та контролю як ключових управлінських функцій, однак трактують їх по-різному з урахуванням умов національних економік (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна таблиця підходів вітчизняних і зарубіжних авторів до стратегічного управління

Критерій порівняння	Вітчизняні підходи	Зарубіжні підходи
Теоретичне підґрунтя	Економічна теорія, класичний менеджмент, прикладні дослідження у сфері АПК	Теорія стратегічного менеджменту, школи стратегічного мислення
Центр уваги	Досягнення стабільності, ефективність функціонування, державна підтримка	Конкурентні переваги, інновації, створення доданої вартості
Роль зовнішнього середовища	Аналіз ризиків, вплив ринкової кон'юнктури, політики	Складна взаємодія із середовищем, стратегічне реагування
Акцент на ресурси підприємства	Оцінка ресурсного потенціалу, матеріально-технічна база, землекористування	Core competencies (ядро компетенцій), стратегічні активи
Гнучкість та адаптивність	Рекомендована, але часто реалізується частково	Висока адаптивність, динамічне мислення
Роль керівника	Організаційно-адміністративна роль	Лідерство, стратегічне бачення
Домінуючі функції управління	Планування, організація, контроль	Стратегічний аналіз, прогнозування, адаптація, управління змінами

Аналіз порівняльної таблиці 1.1. свідчить, що зарубіжні підходи до стратегічного управління розвитком підприємств вирізняються глибокою аналітичною основою, системністю мислення, високим рівнем адаптивності до змін зовнішнього середовища та акцентом на унікальні внутрішні можливості підприємства. У свою чергу, вітчизняна наукова традиція значною мірою зорієнтована на стабільність, ефективність поточного функціонування та врахування впливу державного регулювання і ресурсної забезпеченості.

Найбільш ефективною є інтеграція кращих практик зарубіжного стратегічного менеджменту із урахуванням галузевої специфіки та умов функціонування аграрного сектору в Україні. Поглиблення теоретичних підходів до управління стратегічним розвитком дозволяє формувати обґрунтовану методологічну основу для подальших досліджень і практичних рішень у сфері аграрного менеджменту.

Аграрний сектор є фундаментальною складовою національної економіки, яка виконує не лише економічну, а й соціальну та продовольчу функції. У контексті глобальних трансформацій, кліматичних викликів, цифровізації та інтеграції до світових ринків особливого значення набуває формування стратегічного бачення розвитку сільськогосподарських підприємств. Стратегічний розвиток розглядається як передумова забезпечення їхньої стійкості, конкурентоспроможності та здатності до адаптації в умовах високої невизначеності.

Стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств трактується як багатокомпонентний процес, у якому поєднуються адаптаційна здатність, інноваційність, ефективне управління ресурсами та стратегічне бачення. Вивчення наукових праць засвідчує різноманітність трактувань стратегічного розвитку, проте всі автори наголошують на необхідності довгострокового бачення, адаптації до зовнішніх умов і впровадження інновацій.

У сучасних умовах глобалізації, кліматичних змін, посилення конкурентного тиску та трансформації економічних моделей функціонування сільськогосподарських підприємств стратегічний розвиток набуває виняткового значення. Його роль полягає не лише в оптимізації виробничо-господарської діяльності, а й у формуванні довгострокових конкурентних переваг, забезпеченні адаптивності до зовнішніх викликів та реалізації потенціалу аграрного сектору як системоутворюючої галузі національної економіки.

На думку Кропивка М. Ф., стратегічний розвиток виступає основою для стабільного функціонування аграрного сектору, здатного забезпечити

продовольчу безпеку держави, експортний потенціал і розвиток сільських територій. [62]

Гордієнко М. І. та Єльнікова Ю. В. наголошують, що стратегічний розвиток дозволяє підприємствам не лише ефективно використовувати ресурси, а й своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища завдяки інтеграції планування, прогнозування та контролю. [31]

Зарубіжні дослідники, зокрема М. Портер, підкреслюють, що стратегічний розвиток є передумовою створення конкурентних переваг і забезпечення ринкової гнучкості підприємства. Особливо важливо це для галузей, де конкуренція визначається не лише ціною, а й здатністю швидко адаптуватися до змін. [152]

П. Друкер трактує стратегічний розвиток як «перетворення змін на можливості», що особливо актуально для аграрної сфери, яка є залежною від багатьох неконтрольованих факторів — погодних умов, державної політики, ринкової волатильності тощо. [153]

Таким чином, роль стратегічного розвитку в аграрному секторі проявляється у таких аспектах:

- економічному - забезпечення довгострокової ефективності функціонування підприємств, диверсифікація діяльності, залучення інвестицій, підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: за рахунок впровадження сучасних технологій, інноваційних підходів у виробництві, управлінні та маркетингу, що дозволяє підприємствам займати стійкі позиції на внутрішньому та міжнародному ринках: [80]

- соціальному - сприяння розвитку сільських громад, збереження трудового потенціалу шляхом залучення інвестицій, створення нових робочих місць та покращення соціально-економічних умов життя населення в регіонах [100];

- інноваційному - формування відкритості до впровадження сучасних технологій і цифрових рішень;

- екологічному - стимулювання сталого природокористування, раціональне використання природних ресурсів, зниження ризиків деградації ґрунтів та ресурсів;

- продовольчому - забезпечення продовольчої безпеки країни: через стабілізацію виробництва та створення умов для стійкого зростання обсягів продукції, що сприяє задоволенню внутрішніх потреб і формуванню експортного потенціалу [58];

- інституційному - підвищення здатності підприємств до взаємодії з державними структурами, кооперативами, міжнародними партнерами;

- адаптації до глобальних викликів і змін: таких як зміни клімату, глобалізація ринків, діджиталізація економіки, що вимагають від підприємств постійної адаптації стратегій та інноваційного мислення. [1]

Зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, поступове насичення вітчизняного ринку, поява нових запитів і зміна позиції споживачів, зростання конкуренції за ресурси, глобалізація бізнесу, поява нових можливостей для розвитку, пов'язаних з досягненнями сучасних технологій, розвиток інформаційних мереж – ці чинники привели до зростання значення стратегічного управління й необхідності його використання в практичній діяльності вітчизняних сільськогосподарських підприємств. В умовах сучасних викликів стратегічний розвиток перетворюється на необхідну умову довгострокового успішного функціонування сільськогосподарських підприємств і агросфери в цілому.

Стратегічний розвиток є не лише інструментом довгострокового економічного зростання, а й важливим засобом трансформації підприємства в умовах нових викликів аграрного ринку та глобальних змін та впливає на всі сфери діяльності підприємства.

З метою узагальнення ролі стратегічного розвитку як багатовекторного процесу впливу на сільськогосподарське підприємство, у межах дисертаційного дослідження сформульовано визначення форми впливу стратегічного розвитку на сільськогосподарське підприємство. Отже, форми впливу стратегічного

розвитку на сільськогосподарське підприємство — це системно-стратегічне уявлення, що відображає сукупність напрямів та механізмів, через які реалізація стратегічного розвитку сприяє трансформації ключових функціональних сфер підприємства (економічної, соціальної, технологічної, екологічної, інституційної, управлінської та маркетингової) з метою забезпечення його довгострокової ефективності, конкурентоспроможності та сталості в умовах динамічного середовища.

Форми впливу стратегічного розвитку на сільськогосподарські підприємства наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Форми впливу стратегічного розвитку на сільськогосподарські підприємства

Сфера впливу	Напрями впливу стратегічного розвитку
Економічна	Підвищення ефективності використання ресурсів, зростання прибутковості, оптимізація витрат
Соціальна	Збереження та створення робочих місць, розвиток соціальної інфраструктури на селі
Технологічна	Впровадження інноваційних технологій у виробництво, автоматизація та цифровізація процесів
Екологічна	Раціональне природокористування, зниження екологічного навантаження, сталий розвиток
Інституційна	Посилення партнерства з державою та інституціями підтримки аграрного сектора
Управлінська	Підвищення якості управлінських рішень, стратегічне планування, управління ризиками
Маркетингова	Розширення ринків збуту, покращення позиціонування, розвиток бренду

(Розроблено автором)

Аналіз наведених форм впливу стратегічного розвитку (табл.1.2) дає змогу зробити висновок, що стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств має комплексний і багатоаспектний характер. Його реалізація охоплює не лише економічну складову, що стосується підвищення ефективності використання ресурсів та зростання прибутковості, а й інші важливі напрями.

З метою систематизації основних напрямів впливу стратегічного розвитку на функціонування сільськогосподарських підприємств на рис. 1.2. схематично подано ключові сфери його дії.

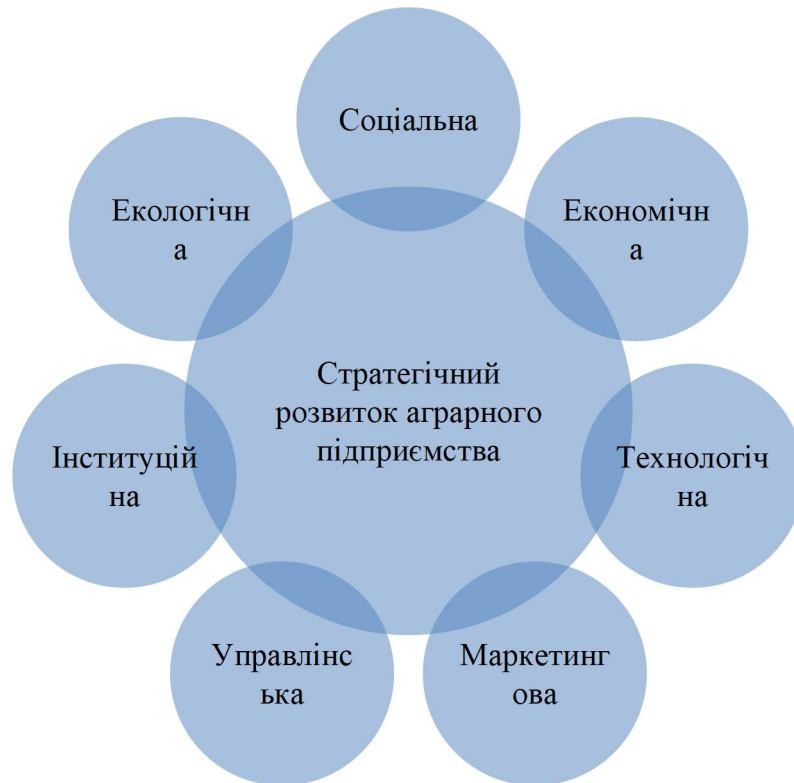


Рис. 1.2. Форми впливу стратегічного розвитку на сільськогосподарські підприємства (розроблено автором)
(Розроблено автором)

Як видно зі схеми, стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств виступає центральною координуючою ланкою, що забезпечує взаємозв'язок між різними напрямками діяльності підприємства та сприяє їх узгодженій трансформації відповідно до довгострокових цілей:

у економічному вимірі стратегічний розвиток забезпечує ефективніше використання ресурсів, зниження витрат і зростання прибутковості;

у соціальному аспекті він сприяє збереженню трудового потенціалу, розвитку сільських територій та покращенню соціальної інфраструктури;

технологічна складова пов'язана з інноваційною модернізацією виробництва, цифровізацією процесів, використанням сучасної аграрної техніки;

екологічний вектор охоплює запровадження практик сталого землекористування, скорочення шкідливого впливу на довкілля;

інституційна дія проявляється в посиленні взаємодії з державними органами, кооперативами, міжнародними структурами підтримки аграрної галузі;

управлінська площина включає вдосконалення процесів прийняття рішень, планування, ризик-менеджменту, стратегічного мислення;

маркетинговий напрям спрямований на розширення ринків збуту, брендинг, просування продукції та підвищення ринкової стійкості.

Отже, визначені сфери та форми впливу свідчать, що стратегічний розвиток має багатофакторний характер і виконує інтеграційну функцію у забезпеченні сталого функціонування сільськогосподарських підприємств в умовах динамічного середовища. Вони дозволяють:

- комплексно представити сфери, на які впливає стратегічний розвиток;
- визначити ключові вектори трансформації підприємства;
- забезпечити логічну основу для подальшого формування інструментів стратегічного управління;
- надати теоретико-методологічне підґрунтя для практичного оцінювання ефективності стратегічного розвитку.

Таким чином, стратегічний розвиток аграрного сектору є ключовим чинником забезпечення сталого економічного зростання, підвищення життєвого рівня населення, зміцнення економічної безпеки держави та її конкурентних позицій на світовому ринку, а модель впливу виступає не лише аналітичним інструментом, а й засобом формалізації впливу стратегічного управління на функціональні параметри розвитку сільськогосподарського підприємства.

У сучасних умовах функціонування національної економіки сільськогосподарські підприємства стикаються з низкою викликів, серед яких особливого значення набувають нестабільність ринкового середовища, вплив глобалізаційних процесів, кліматичні зміни, обмеженість ресурсів та підвищена конкуренція. З огляду на це, постає об'єктивна потреба у запровадженні механізмів стратегічного управління, які б забезпечували не лише поточну ефективність функціонування, а й довгострокову конкурентоспроможність сільськогосподарських суб'єктів господарювання.

Управління стратегічним розвитком дозволяє підприємству формувати адаптивну модель дій, передбачати ризики, ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечувати стійке економічне зростання. Згідно з положеннями класичної та сучасної теорій менеджменту, управління стратегічним розвитком є складним, багатокомпонентним процесом, що поєднує елементи стратегічного аналізу, прогнозування, планування, організації, мотивації, контролю та коригування.

Аналіз наукових підходів до розуміння сутності стратегічного управління дозволяє стверджувати, що домінуючою є ідея його розгляду як інструменту довгострокового цілепокладання та побудови траєкторії розвитку підприємства з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх чинників. Водночас для аграрної сфери, яка функціонує в умовах високої чутливості до природних, економічних і соціальних змін, стратегічний розвиток набуває особливого значення як фактор забезпечення стабільності та результативності виробничої діяльності.

З урахуванням зазначеного, доцільно уточнити зміст категорії «управління стратегічним розвитком підприємств аграрної сфери» у межах дисертаційного дослідження. Під ним у цій роботі пропонується розуміти: Управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств - це цілеспрямований, динамічний процес формування, реалізації та контролю стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення довгострокового ефективного функціонування та адаптації сільськогосподарського підприємства

до змін зовнішнього середовища з урахуванням ресурсного потенціалу, ринкових можливостей і галузевих пріоритетів.

Суть цього підходу полягає у забезпеченні стратегічної стійкості підприємства шляхом інтеграції класичних функцій управління (планування, організація, мотивація, контроль) із сучасними інструментами аналізу, оцінки ризиків та управління змінами, що дозволяє адаптувати підприємство до трансформаційних процесів у сільськогосподарській економіці.

Основними елементами управління стратегічним розвитком підприємства є:

стратегічний аналіз (SWOT, PEST тощо) – передбачає глибоку діагностику внутрішнього середовища підприємства (ресурси, структура, персонал) та зовнішніх факторів (ринок, конкуренти, державна політика, кліматичні ризики);

формування місії, бачення та стратегічних цілей – визначає довгострокову орієнтацію розвитку, сенс існування підприємства, образ бажаного майбутнього та пріоритетні напрями діяльності;

вибір стратегії – процес обґрунтування та вибору стратегічного напрямку (наприклад, зростання, диверсифікація, інноваційне оновлення), який відповідає реальним умовам і можливостям;

план реалізації – деталізація обраної стратегії у вигляді стратегічного плану дій, ресурсного забезпечення, календарних етапів, виконавців та очікуваних результатів;

організаційне забезпечення – передбачає створення ефективної структури управління, встановлення механізмів координації, розподілу повноважень та відповідальності;

мотиваційна політика - формування системи стимулювання персоналу, підтримка ініціатив, розвиток корпоративної культури, спрямованої на досягнення стратегічних цілей;

моніторинг і контроль – регулярне відстеження динаміки реалізації стратегії, виявлення відхилень, аналіз ефективності управлінських рішень;

коригування стратегії – адаптація стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі або внутрішньому стані підприємства; забезпечення її гнучкості та актуальності.

Кожен із елементів виконує специфічну функцію, але взаємодіє з іншими, формуючи єдиний механізм управління.

Проте, процес управління стратегічним розвитком у класичному розумінні базується на загальних принципах стратегічного менеджменту. Водночас сільськогосподарські підприємства функціонують в умовах підвищеного рівня ризику, обмеженого доступу до фінансових ресурсів, сезонності виробництва, кліматичної та цінової нестабільності. Саме ці фактори зумовлюють необхідність адаптації і вдосконалення традиційних моделей управління до галузевої специфіки.

На основі вищезазначеного, доцільним є формування адаптованого алгоритму процесу управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства (рис. 1.3), який передбачає:

- модульну побудову стратегії (з можливістю її часткової зміни);
- інтеграцію погодних, ринкових та технологічних даних у процес прийняття рішень;
- обов'язкове включення ризик-менеджменту як складової стратегічного планування;
- орієнтацію не лише на фінансові, а й на екологічні, соціальні та інституційні показники ефективності.

Запропонований алгоритм відображає адаптовану логіку управління стратегічним розвитком з урахуванням особливостей функціонування підприємств аграрної сфери. Його основною відмінністю є висока гнучкість та інтеграція зовнішніх змінних (погодні, політичні, ринкові фактори) на всіх етапах стратегічного управління.



Рис. 1.3. Алгоритм процесу управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства (розроблено автором)

(Розроблено автором)

На відміну від класичних алгоритмів стратегічного менеджменту, цей алгоритм:

- враховує сезонність і природні ризики;
- передбачає сценарне планування і страхування ризиків;
- орієнтована на цифрову трансформацію аграрного виробництва;
- включає інституційне середовище як складову стратегії (державна підтримка, партнерства, гранти);
- забезпечує зворотний зв'язок через систему KPI та гнучке коригування стратегії в режимі реального часу.

Запропонована адаптована модель забезпечує логічну послідовність управлінських дій, враховує зовнішні загрози і внутрішні ресурси підприємства, а також формує основу для підвищення стратегічної стійкості аграрного бізнесу. Модель може слугувати методологічною базою для подальшої розробки інструментів стратегічного планування, оцінювання ефективності стратегій і формування політик підтримки аграрного підприємництва.

Таким чином, алгоритм процесу управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства виступає практичним інструментом, здатним підвищити якість стратегічного управління та стійкість сільськогосподарських підприємств у довгостроковій перспективі та визначити основні напрями удосконалення процесу управління стратегічним розвитком у аграрному секторі (табл. 1.3.).

Таблиця 1.3

Напрями удосконалення процесу управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств

Напрямок удосконалення	Сутність
1. Впровадження гнучкого стратегічного планування	Урахування сезонності, можливість оперативного коригування цілей у відповідь на погодні та ринкові зміни.
2. Інтеграція ризик-менеджменту	Розробка сценарних стратегій, впровадження механізмів страхування, управління агроризиками.
3. Використання цифрових технологій	Агротех, GIS-аналітика, прогнозування врожайності, моніторинг виробництва в реальному часі.
4. Посилення інституційної взаємодії	Кооперація з державою, міжнародними донорами, сільськогосподарськими асоціаціями, інструменти держпідтримки.
5. Адаптація організаційної структури	Формування децентралізованої моделі управління, делегування повноважень, створення стратегічних центрів.
6. Залучення персоналу до реалізації стратегії	Формування внутрішньої мотивації, командного духу, участі у прийнятті рішень.
7. Впровадження системи КРІ та аналітики	Оцінка ефективності реалізації стратегії, цифровий моніторинг та адаптація показників.

(Розроблено автором)

Отже, ефективне управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств потребує адаптації до специфічних умов

функціонування галузі - сезонності, кліматичних ризиків, волатильності ринку та обмеженості ресурсів.

Удосконалення процесу стратегічного управління доцільно реалізовувати через впровадження гнучкого планування, ризик-менеджменту, цифрових технологій, адаптивної організаційної структури та інституційної підтримки.

Ми пропонуємо доповнити процес стратегічного управління сільськогосподарського підприємства маркетинговим напрямком.

Стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств із маркетинговим напрямком полягає у формуванні довгострокової стратегії, спрямованої на забезпечення конкурентоспроможності, сталого зростання та ефективного позиціонування на локальних і глобальних ринках через використання маркетингових інструментів. Сутність цієї концепції включає:

інтеграція маркетингу в стратегію. Маркетинг виступає не лише інструментом просування, а й основою для розробки стратегій, що враховують ринкові тренди, потреби споживачів і конкурентне середовище;

адаптація до ринкових умов. Стратегічний розвиток передбачає гнучкість у відповідь на зміни (економічні, кліматичні, технологічні), що особливо важливо для аграрного сектора;

сталість і відповідальність. Орієнтація на екологічні стандарти, органічне виробництво та соціальну відповідальність як конкурентні переваги;

дуальність ринків. Поєднання локального фокусу (нішеві продукти, прямі продажі) з глобальними можливостями (експорт, стандарти якості);

інноваційність. Впровадження цифрових технологій (IoT, big data, CRM) для оптимізації маркетингових процесів і ланцюгів постачання.

Значення стратегічного розвитку з маркетинговим напрямком полягає в підвищенні конкурентоспроможності, забезпеченні сталого зростання, ефективному використанні ресурсів, адаптації до глобалізації та забезпеченні соціально-економічного впливу (рис. 1.4)



Рис. 1.4. Значення стратегічного розвитку з маркетинговим фокусом
(Розроблено автором)

Маркетинговий підхід дозволяє сільськогосподарським підприємствам створювати сильний бренд, диференціювати продукцію (наприклад, органічні продукти) та виходити на нові ринки, аналізувати споживачів і конкурентів, що сприяє розробці продуктів, які відповідають попиту ринку. Довгострокові маркетингові стратегії сприяють стабільному доходу через диверсифікацію ринків, а стратегічний розвиток із фокусом на сталість (еко-технології, енергоефективність) відповідає глобальним трендам і вимогам споживачів.

Використання маркетингових інструментів (цифровий маркетинг, аналітика) дозволяють оптимізувати витрати на просування та підвищувати ефективність продажів, зокрема, технології, такі як AGRIANALYTICA, допомагають прогнозувати попит і управляти запасами.

Стратегічний розвиток із маркетинговим фокусом забезпечує вихід на міжнародні ринки через відповідність стандартам (GlobalGAP, ISO), а локальні

ринки отримують нішеві продукти, що відповідають культурним і регіональним особливостям.

Треба відмітити і соціально-економічний вплив, який проявляється у впровадження зелених технологій і маркетингових стратегій сприяє створенню робочих місць і розвитку місцевих громад та підвищенні якості продукції та її просування змінює довіру споживачів.

Отже, для сільськогосподарських підприємств стратегічний розвиток може включати інвестиції в цифровий маркетинг і експортні програми, комбінацію локальних ярмарків і соцмереж, фокус на нішеві продукти через Instagram або фермерські ринки тощо.

1.2. Передумови та особливості інтеграції маркетингового управління в стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств

У сучасних умовах трансформації постає перед необхідністю посилення конкурентоспроможності, ринкової адаптивності та інноваційності сільськогосподарських підприємств. Маркетингове управління є одним із ключових чинників, що визначає здатність до ефективного стратегічного розвитку сільськогосподарського підприємства.

Маркетинг сільськогосподарського підприємства більше не обмежується збутовою діяльністю, а перетворюється на інтегрований процес управління цінністю, споживачем, ринком і брендом. А маркетингове управління полягає у формуванні ринкової орієнтації підприємства, побудові системи цінностей, бренду та довгострокових відносин із споживачем.

У зв'язку з цим виникає потреба щодо подальшого вивчення ролі та особливостей маркетингового управління у стратегічному розвитку сільськогосподарських підприємств, що впроваджують свою діяльність в умовах підвищених ризиків, нестабільності внутрішнього та зовнішнього середовища та трансформаційних змін.

Необхідність вдосконалення управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарських підприємств, висвітлені в наукових працях українських учених, серед яких: Артимонова І. В., Багорка М.О, Баклаженко Г. А., Балабанова Л. В., Василенко В. А., Герасімчук В. Г., Пономаренко В. С., Старостіна А. О., Соколова І. В., Тітов А. Б. та інших. Ці проблеми широко розкриті зарубіжними авторами, такими як І. Ансофф, Е. Дихтль, Р. Картер, Р. Коллінз, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Т. Левит, Х. Хершген, Дж. Еванс та іншими. Проте, незважаючи на значимість досліджень, важливі аспекти проблеми залишаються поки не вивченими, зокрема, не систематизовано шляхи вдосконалення управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарських підприємств.

Згідно з визначенням Ф.Котлера, маркетингове управління – це аналіз, планування, реалізація і контроль за виконанням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення та підтримання вигідних обмінів з цільовими покупцями з метою досягнення цілей організації. [60] Також, Ф. Котлер вважає маркетингове управління процесом аналізу, планування, реалізації та контролю маркетингових програм, спрямованих на досягнення цілей підприємства через задоволення потреб споживачів.[61]

У контексті аграрного сектору маркетингове управління набуває специфічних рис, зумовлених особливостями сільськогосподарського виробництва, сезонністю, впливом природних факторів, складністю прогнозування результатів діяльності, а також мінливістю цін на сільськогосподарську продукцію. [1]

А. Нортон та Д. Лінч трактують стратегічне маркетингове управління як систему дій, яка визначає напрям довгострокової маркетингової поведінки підприємства з урахуванням змін ринкового середовища. [141]

Лагодієнко В. В. наголошує на маркетинговому управлінні як складовій стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств, орієнтованій на цільовий ринок, інновації та ефективне позиціонування продукції. [70]

Багорка М.О. зазначає, що «Управління маркетингом в підприємстві є системою зі складною внутрішньою структурою, де кожен її елемент (окремі особи та функціональні підрозділи) є самодостатнім і інтегрованим у цю структуру. Вони мають власну внутрішню активність, що взаємодіє з оточенням, створюючи нові форми взаємодії і отримуючи синергетичний ефект від такого поєднання» [6]. Також, під маркетинговим управлінням можна розуміти організаційний процес, який зосереджується на управлінні ресурсами та маркетинговою діяльністю. Цей процес включає створення та планування розробки товарного портфелю, системи просування продукції, поширення обізнаності про продукт. [7]

Шиян А. І. підкреслює, що маркетинг забезпечує стратегічний зв'язок підприємства із зовнішнім середовищем, створює основу для визначення напрямів розвитку, формування асортименту та реалізації інновацій. [131]

Управління маркетинговою діяльністю Гоменюк М.О. розглядає як процес формування кінцевого результату, шляхом його сприйняття через логіку. Великі сільськогосподарські підприємства можуть розвивати власну торгівельну мережу, це дозволить їм наблизитися до споживача. Але витрати на створення такої мережі можуть мати тривалий термін окупності. Більш перспективною формою для збуту сільськогосподарської продукції є вертикальна маркетингова інтеграція – формалізоване об'єднання підприємства-виробника з підприємством оптової або роздрібною торгівлі на основі партнерських відносин. Метою такої вертикальної інтеграції є спільна стратегія розвитку учасників, що підвищить ефективність маркетингової системи. [142]

Китайські науковці розглядають маркетингове управління стратегічним розвитком аграрних підприємств як систему інноваційного, екологічного та цифрового управління, що поєднує державну агрополітику, сільське підприємництво, зовнішню торгівлю та інструменти big data / e-commerce.

Так, Чжан Вей (张伟) визначає маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств як це системну модель

адаптивної поведінки аграрного бізнесу в умовах змін споживчого попиту, екологічних обмежень і державної агрополітики. [143]

Лі Сяомін (李小明) в своїх працях звертає увагу на інтегроване управління інноваціями та агромаркетингом та визначає стратегічне маркетингове управління як довгострокове управління на основі інноваційного аграрного продукту, цифрового каналу збуту, а також сталого партнерства з ключовими ланками ланцюга поставок. [144]

Фокус на цифрову трансформацію та маркетинг сільських підприємств в своїх дослідження тримає Ван Цян (王强) та та зазначає, що маркетингове управління сільськогосподарським підприємством передбачає інтеграцію big data, e-commerce, smart logistics та екологічної сертифікації у стратегічне бачення розвитку. [145]

Чень Юхуа (陈玉华) вказує на екологічний та етичний маркетинг у стратегії агровиробництва та зазначає: «Маркетингове управління в агросекторі - це гармонізація інтересів споживачів, виробників і довкілля через стратегічне позиціонування продукту з урахуванням соціальної відповідальності». [146]

Про роль держави та кластерного маркетингу в АПК Китаю зазначає Чжоу Лян (周莲) та вказує, що стратегічне маркетингове управління – це державоорієнтована модель побудови конкурентоспроможних агрокластерів, де маркетинг інтегровано в регіональну агрополітику.[147]

Цей перелік не є вичерпним, але відображає вагомий внесок як зарубіжних, так і вітчизняних вчених у дослідження маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств. Їхні праці закладають теоретичні основи та пропонують практичні інструменти для ефективного управління маркетинговою діяльністю в аграрному секторі (додаток Б).

Існує багато визначень поняття «маркетингове управління», але всі вони зводяться до одного – комплексу заходів (етапів) до регулюють становище підприємства на ринку за допомогою маркетингових функцій.

Маркетингове управління є вирішальним і творчим завданням – забезпечувати задоволення клієнтів і отримувати прибуток від попиту споживачів. Це управлінські функції планування, виконання, координації та контролю ринку функції маркетингових досліджень, планування та розробки продукту, ціноутворення, реклама, продаж і розповсюдження для задоволення потреб споживачів, бізнесу та суспільства. [8]

Отже, маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств являє собою комплексний процес планування, організації та контролю діяльності підприємства на основі використання маркетингових інструментів з метою досягнення довгострокових конкурентних переваг та забезпечення сталого економічного зростання.

Одночасно слід відзначити, що маркетингове управління під собою має на меті не створення окремих завдань та цілей для розвитку підприємства, воно має поєднувати в собі всю діяльність всіх підрозділів підприємства, які мають формуватися за єдиною стратегією управління. При цьому стратегічне управління являє собою розробку деталізованого плану дій на коротко- чи довгострокову перспективу, що в кінцевому результаті має не лише збільшувати прибутки підприємства, а й допомагати підприємству виходити на нові рівні в конкурентній ринковій боротьбі, а також завойовувати стійкі ринкові позиції. [11]

Важливою характеристикою маркетингового управління в аграрному секторі є орієнтація на довгострокові результати та забезпечення сталого розвитку підприємств шляхом формування стабільних взаємовідносин з покупцями, постачальниками та іншими учасниками ринку. Стратегічний маркетинг дозволяє аграрним підприємствам адаптуватися до зовнішніх змін, забезпечує більш ефективне використання ресурсів та підвищує їхню конкурентоспроможність. [80]

Маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств є системним процесом, який поєднує стратегічне планування, ринкове орієнтування та застосування сучасних маркетингових інструментів

для досягнення стійкого економічного зростання та зміцнення ринкових позицій підприємств.

Аналіз наукових джерел дозволяє виокремити два основних блоки наукових поглядів на сутність маркетингового управління стратегічним розвитком - вітчизняний і зарубіжний. Обидва підходи визнають значущість маркетингу як стратегічної функції управління підприємством, однак відрізняються за акцентами, методами реалізації та глибиною опрацювання окремих складових.

У вітчизняній науковій думці маркетинг трактується переважно як інструмент ринкової адаптації, збалансування виробничого потенціалу з попитом і підвищення ефективності функціонування сільськогосподарського підприємства. Дослідники (Войчак А., Саблук П. Т., Лагодієнко В. В., Андрійчук В. та ін.) зосереджують увагу на формуванні ринкової орієнтації, покращенні збуту, підвищенні лояльності споживача через якість продукції та цінову політику.

Натомість зарубіжні автори (М. Портер, Д. Аакер, Дж. Дей, Е. Маккарті) розглядають маркетинг як механізм створення конкурентної переваги, стратегічного позиціонування та управління цінністю. Особливу увагу приділено побудові бренду, стратегічному управлінню асортиментом, маркетинговій аналітиці (у тому числі поведінковій) та управлінню взаєминами зі споживачем у довгостроковій перспективі.

У таблиці 1.4. наведено порівняння ключових ознак обох підходів.

Таким чином, поєднання сильних сторін обох підходів - аналітичної глибини та ринкової гнучкості зарубіжного маркетингу з адаптивністю та контекстною чутливістю вітчизняної школи - дозволяє сформувати ефективну модель маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства в умовах трансформаційної економіки.

Перехід сільськогосподарських підприємств до маркетингового управління стратегічним розвитком зумовлюється сукупністю зовнішніх, внутрішніх та інституційних чинників.

Таблиця 1.4

Вітчизняні та зарубіжні підходи до визначення маркетингового управління

Критерій порівняння	Вітчизняні автори	Зарубіжні автори
Основний фокус	Ринкова адаптація, аграрна специфіка	Конкурентні переваги, стратегічні активи
Стратегічний підхід	Виробничо-збутова орієнтація	Позиціонування, портфель брендів, ланцюг вартості
Аналітичні інструменти	SWOT, сегментація, ринковий моніторинг	CRM, маркетинг взаємин, цифрова аналітика
Роль бренду	Комунікативна, довірча	Стратегічний актив, елемент капіталу компанії
Орієнтація на споживача	Цінова, якісна	Поведінкова, ціннісна
Ціннісна пропозиція	Продуктова якість, місцеве походження	Унікальні переваги, створення користі
Галузева специфіка	Агропідприємства, аграрний ринок	Універсальна модель з адаптацією до агробізнесу

Зовнішні умови включають зростаючу конкуренцію на аграрному ринку, підвищення вимог споживачів до якості продукції, а також динамічні зміни ринкової кон'юнктури. Важливу роль відіграють глобалізаційні процеси та необхідність інтеграції у світову економіку, що стимулює підприємства орієнтуватися на експорт і адаптуватися до вимог міжнародного ринку. Суттєвими є й технологічні зміни, зокрема впровадження цифрових інструментів управління та нових каналів комунікації з цільовими сегментами.

Внутрішні умови пов'язані з потребою підвищення ефективності управління в умовах обмежених ресурсів, орієнтацією на споживача як головного суб'єкта ринку, а також мотивацією до досягнення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності.

Крім того, інституційні фактори, зокрема державна підтримка аграрного сектору та вплив євроінтеграційних процесів, формують сприятливе середовище для впровадження маркетингового підходу в стратегічне управління. У сукупності ці умови створюють об'єктивну потребу у

трансформації системи управління сільськогосподарськими підприємствами відповідно до сучасних ринкових викликів.

Воєнні дії та блокування транспортної інфраструктури негативно впливають на виконання маркетингових функцій. Перебої з логістикою, закриття ринків, знищення виробничих потужностей та невизначеність зовнішнього середовища вимагає від підприємств гнучкості та адаптивності в управлінні. Отже, перехід сільськогосподарських підприємств до маркетингового управління стратегічним розвитком зумовлений низкою внутрішніх і зовнішніх чинників. Основні умови цього переходу можна поділити на кілька груп (рис. 1.5.): зовнішні, внутрішні та інституційні.

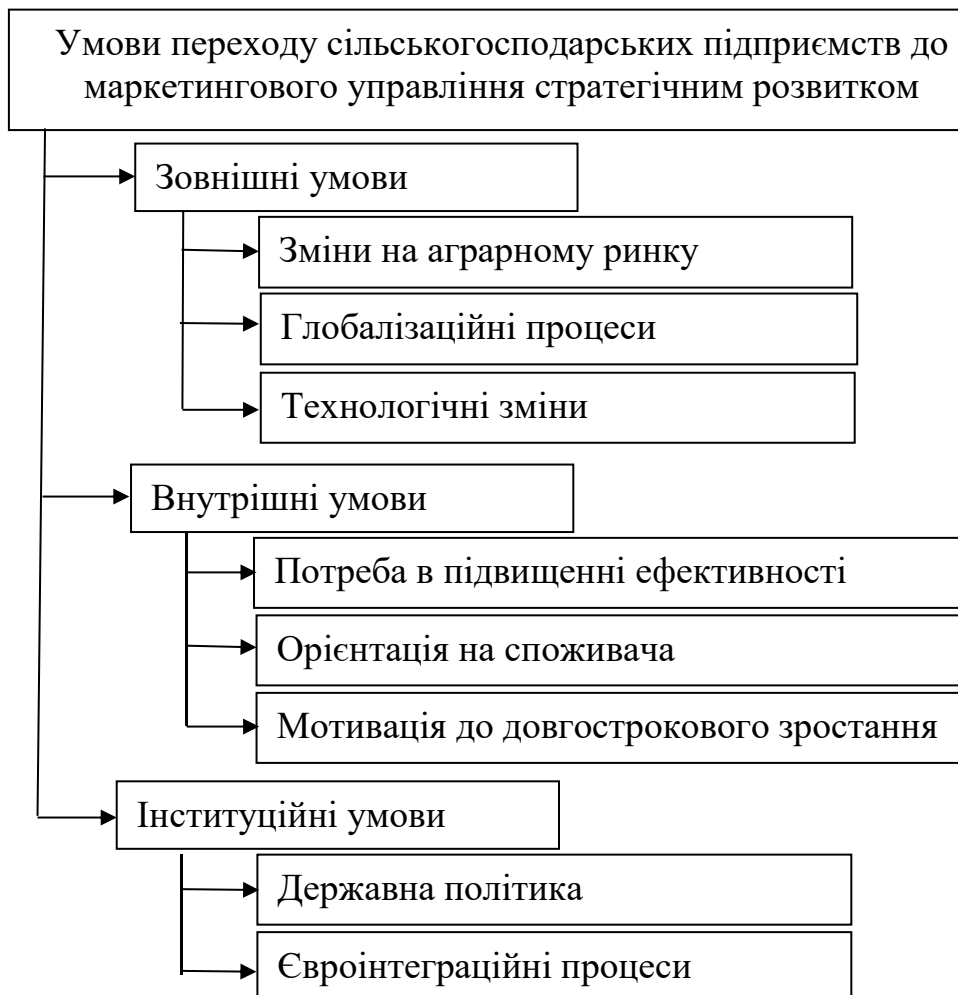


Рис. 1.5. Умови переходу сільськогосподарських підприємств до маркетингового управління стратегічним розвитком

До зовнішніх умов переходу сільськогосподарських підприємств до маркетингового управління стратегічним розвитком відносяться:

зміни на аграрному ринку. Лібералізація торгівлі та інтеграція України у світову економіку сприяють посиленню конкуренції серед сільськогосподарських підприємств. Зростаюча конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринку вимагає від них підвищення ефективності виробництва та впровадження інновацій для збереження конкурентних позицій.

Крім того, сучасні споживачі дедалі більше звертають увагу на якість, безпеку та екологічність сільськогосподарської продукції. Це стимулює підприємства впроваджувати стандарти якості та сертифікації, щоб відповідати очікуванням ринку та вимогам споживачів до якості продукції.

Також на конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства впливають динамічні зміни кон'юнктури аграрного ринку. Коливання цін на сільськогосподарську продукцію та ресурси, зміни в попиті та пропозиції, а також вплив глобальних економічних тенденцій створюють;

глобалізаційні процеси. Глобалізація відкриває нові можливості для експорту української аграрної продукції, але також вимагає відповідності міжнародним стандартам та нормам, що потребує адаптації виробничих та управлінських процесів. Орієнтація на експорт та розуміння потреб міжнародного ринку потребує глибокого аналізу міжнародних споживчих переваг, адаптації продукції до вимог різних країн та ефективної маркетингової стратегії для успішної конкуренції на глобальному рівні;

технологічні зміни. Впровадження цифрових технологій у сільське господарство (AgTech, smart farming), використання Інтернету речей (IoT), сенсорів, дронів та інших цифрових рішень дозволяє оптимізувати виробничі процеси, підвищити врожайність та зменшити витрати. Наприклад, автоматизовані системи зрошення та моніторинг стану ґрунту сприяють ефективнішому використанню ресурсів.

Поява нових каналів комунікації з ринком (онлайн-продажі, соціальні мережі), розвиток електронної комерції та цифрових платформ надає аграрним підприємствам нові можливості для прямого збуту продукції споживачам, мінімізуючи посередників та розширюючи ринки збуту. Навіть соціальні мережі стають інструментом для просування бренду та взаємодії з клієнтами.

Отже, розуміння та адаптація до цих зовнішніх умов є критично важливими для сільськогосподарських підприємств, які прагнуть успішно конкурувати на сучасному ринку та забезпечити стійкий стратегічний розвиток.

Перехід сільськогосподарських підприємств до маркетингового управління стратегічним розвитком зумовлений низкою внутрішніх чинників, які визначають ефективність та конкурентоспроможність підприємства. До ключових внутрішніх умов належать:

потреба в підвищенні ефективності управління. Сільськогосподарські підприємства часто стикаються з дефіцитом ресурсів (земельних, фінансових, людських), що вимагає впровадження ефективних моделей розвитку. Оптимізація використання наявних ресурсів та пошук альтернативних джерел фінансування стають критично важливими для забезпечення стабільного функціонування та зростання підприємства. Також, для досягнення довгострокових цілей виникає необхідність прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. В умовах динамічного ринкового середовища сільськогосподарські підприємства повинні розробляти та впроваджувати стратегії, які враховують як внутрішні можливості, так і зовнішні загрози. Це передбачає системний аналіз ринку, прогнозування тенденцій та адаптацію до змінних умов;

орієнтація на споживача. Успішний розвиток сільськогосподарських підприємств залежить від здатності формувати та пропонувати відповідно до попиту продукцію, яка максимально відповідає потребам та очікуванням споживачів. Це вимагає глибокого розуміння ринкових тенденцій, уподобань клієнтів та адаптації виробництва до цих вимог. Дослідження поведінки споживачів, їхніх переваг та запитів дозволяє підприємствам ефективно

сегментувати ринок, позиціонувати продукцію та розробляти маркетингові стратегії, спрямовані на задоволення конкретних потреб цільових аудиторій. Вивчення споживчих потреб є основою для розробки стратегії;

мотивація до довгострокового зростання.

Інтеграція маркетингових функцій у загальну систему управління підприємством сприяє створенню цілісної стратегії розвитку, що враховує як поточні, так і перспективні цілі. Це дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни ринку, але й проактивно формувати тенденції. Системний підхід до управління дає змогу забезпечити стабільність та зростання сільськогосподарського підприємства.

Пріоритетність інновацій, бренд-менеджменту та ринкової адаптації, впровадження новітніх технологій, розвиток власного бренду та гнучкість у реагуванні на ринкові зміни є ключовими факторами, що забезпечують конкурентоспроможність та довгостроковий успіх сільськогосподарських підприємств. [110]

Розуміння та врахування зазначених внутрішніх чинників дозволяє аграрним підприємствам ефективно адаптуватися до сучасних викликів ринку, забезпечувати стійкий розвиток та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Перехід сільськогосподарських підприємств до маркетингового управління стратегічним розвитком значною мірою залежить від інституційних умов, які формують зовнішнє середовище їхньої діяльності. До ключових інституційних факторів належать:

державна політика підтримки агробізнесу. Український уряд реалізує низку програм, спрямованих на підтримку та розвиток аграрного сектору. Надаються дотації на обробку земель, утримання великої рогатої худоби, кіз та овець, а також спеціальні субсидії для господарств у регіонах, де завершено бойові дії, гранти на розвиток садівництва, ягідництва та виноградарства та пільгове кредитування агросектору Метою цих заходів є забезпечення продовольчої безпеки та стабільності аграрного сектору. Завдяки цим програмам агропідприємства мають можливість не лише утримуватися на плаву

в умовах сучасних викликів, а й розвиватися, впроваджуючи інноваційні підходи до управління та виробництва; [37]

стратегічний курс України на інтеграцію до Європейського Союзу передбачає адаптацію аграрного сектору до європейських стандартів та норм, що включає:

1) гармонізація законодавства. Впровадження європейських стандартів вимагає не лише прийняття нових законів, але й їх належної імплементації, що передбачає зміну підходів до управління та ведення агробізнесу.

2) доступ до європейських ринків. Адаптація до вимог ЄС відкриває нові можливості для експорту української аграрної продукції, що стимулює підприємства підвищувати якість продукції та впроваджувати міжнародні стандарти.

обмін досвідом та технологіями. Участь у євроінтеграційних процесах сприяє залученню іноземних інвестицій, впровадженню передових технологій та обміну досвідом з європейськими партнерами, що підвищує конкурентоспроможність українських сільськогосподарських підприємств. [54]

Таким чином, інституційні умови, зокрема державна підтримка та євроінтеграційні процеси, створюють сприятливе середовище для сільськогосподарських підприємств, стимулюючи їх до переходу на маркетингове управління стратегічним розвитком, що відповідає сучасним викликам та тенденціям ринку.

Отже, перехід до маркетингового управління стратегічним розвитком зумовлений необхідністю адаптації сільськогосподарських підприємств до мінливого середовища, підвищенням значущості споживача в процесі прийняття управлінських рішень і потребою формувати довгострокову конкурентну перевагу.

Попри актуальність і необхідність запровадження маркетингового управління стратегічним розвитком, сільськогосподарські підприємства в Україні стикаються з низкою бар'єрів, що істотно обмежують можливість

повноцінної реалізації такого підходу. Вони знижують ефективність реалізації маркетингових стратегій, ускладнюють адаптацію до ринку та гальмують інноваційні процеси. Варто назвати фактори, які на сьогоднішній день часто зустрічаються та стримують впровадження маркетингового управління, наприклад, значна економія фінансових ресурсів і відсутність кваліфікованих кадрів з практичним досвідом та сучасним нестандартним підходом до вирішення питань, коли керівник без достатнього рівня знань і досвіду приймає рішення за весь маркетинговий підрозділ. Контроль та оцінка показників є важливим етапом в процесі управління аграрним підприємством, оскільки контроль дозволяє здійснювати перевірку та вносити корективи, за для досягнення максимального економічного ефекту. [64]

До основних стримуючих факторів належать організаційні, ресурсні, інформаційні та інституційні перепони, які формують складне зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування підприємств. У таблиці 1.5. систематизовано ключові з них.

Маркетингова діяльність сільськогосподарських підприємств має низку унікальних характеристик, які формуються під впливом специфіки сільськогосподарського виробництва, умов ринку та поведінки споживачів. Однією з головних особливостей є сезонність виробництва, що зумовлює нерівномірність постачання продукції, необхідність ефективного планування логістики та збуту. Природно-кліматичні чинники також істотно впливають на маркетингову діяльність, оскільки аграрне виробництво є вкрай залежним від погодних умов, що формує високий рівень ризиків і вимагає адаптивних підходів до стратегічного управління.

Обмежений термін зберігання сільськогосподарської продукції висуває додаткові вимоги до систем збуту та зберігання, а також стимулює розвиток переробних потужностей. Значна розпорошеність виробництва в аграрному секторі, зокрема велика частка малих господарств, створює труднощі в координації маркетингової політики та актуалізує потребу в кооперації.

Таблиця 1.5.

Стримуючі фактори впровадження маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств

Стримуючий фактор	Характеристика
Недостатній рівень маркетингової культури та компетенцій	Брак знань, досвіду та спеціалізованих підрозділів з маркетингу в структурі підприємств. Низьке розуміння ролі маркетингової стратегії у забезпеченні довгострокового зростання.
Обмежені фінансові ресурси	Нестача коштів на маркетингову діяльність, зокрема дослідження, рекламу, консультації. Висока вартість маркетингових досліджень, брендингу, цифрових рішень та рекламних кампаній є бар'єром для малого та середнього агробізнесу. Недостатній доступ до фінансових інструментів розвитку (грантів, кредитування, венчурних фондів).
Консервативність управлінських рішень	Орієнтація на виробництво, спротив змінам, зволікання з прийняттям інновацій. Багато підприємців обережно ставляться до впровадження нових підходів, зокрема через попередній негативний досвід або побоювання ризиків. Присутній «консерватизм» управлінських рішень.
Слабка інфраструктура підтримки маркетингу в сільській місцевості	Недостатній розвиток цифрової, логістичної та сервісної інфраструктури в сільській місцевості.
Недоступність або обмеженість маркетингової інформації	Відсутність системного збору, аналізу та застосування ринкової інформації.
Законодавчі та регуляторні бар'єри	Нестабільність нормативно-правового поля, відсутність стимулів до інновацій.
Обмежений доступ до зовнішніх ринків	Труднощі з виходом на міжнародні ринки через логістичні, технічні або політичні бар'єри.
Відсутність системи стратегічного планування	Багато підприємств працюють за принципом короткострокового реагування на виклики ринку, а не за чітким стратегічним курсом. Низька адаптивність до змін, відсутність довгострокових цілей і KPI
Технічна та цифрова відсталість	Обмежена доступність сучасних IT-рішень (CRM, аналітика, агроцифрові платформи). Низький рівень цифрової грамотності персоналу.
Низька кооперація та взаємодія між агровиробниками	Відсутність кластерного або кооперативного мислення у галузі ускладнює впровадження маркетингових стратегій на рівні регіону або галузі.

На відміну від інших галузей, аграрний сектор частково інтегрований у біржовий ринок, де ціноутворення значною мірою визначається світовими котируваннями. Це вимагає високого рівня обізнаності з глобальними ринковими тенденціями та адаптації до зовнішніх коливань. У сучасних умовах зростає роль споживача, що вимагає переходу від виробничо-орієнтованої моделі до ринково-орієнтованої. Сільськогосподарські підприємства дедалі активніше використовують цифрові технології, зокрема системи управління взаємодією з клієнтами (CRM), онлайн-продажі та аналітику споживчого попиту.

Крім того, для ефективного просування продукції на зовнішні ринки важливою умовою є сертифікація та відповідність міжнародним стандартам якості, безпеки та екологічності. Це формує нову парадигму маркетингової діяльності, засновану на довірі, прозорості та відповідальності перед споживачем.

Ключові особливості маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств наведені в додатку В.

Ключові характеристики маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств, що зумовлені особливостями аграрного виробництва, ринкового середовища та поведінки споживачів впливають на формування ефективного маркетингового управління стратегічного розвитку підприємств в умовах сучасних викликів.

У контексті трансформацій аграрного сектору та зростання ролі ринку в управлінні, маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств набуває специфічних ознак. Насамперед, йдеться про орієнтацію на довгострокову ринкову адаптацію, що проявляється у стратегічному мисленні підприємств, спрямованому на забезпечення їхньої конкурентоспроможності в перспективі. Важливою рисою є інтеграція маркетингу в усі рівні управління, де маркетинг не лише слугує інструментом просування, а й стає основою формування стратегічних рішень.

З огляду на циклічність сільськогосподарського виробництва, важливим аспектом є врахування сезонності, яка впливає на планування маркетингових кампаній, обсягів виробництва та логістику. Стратегічне управління орієнтується на споживача як центральну фігуру, що передбачає глибоке розуміння ринку, зміни в попиті та адаптацію продукту до актуальних потреб.

Залежність від зовнішніх факторів, зокрема кліматичних, геополітичних і регуляторних, зумовлює потребу в гнучких і адаптивних стратегіях. Сучасне маркетингове управління неможливе без використання цифрових інструментів, аналітики даних та технологій, які дозволяють підвищити точність прогнозів і ефективність управлінських рішень.

Крім того, сільськогосподарські підприємства змушені працювати в умовах багатоканального збуту, що потребує комплексного підходу до управління різними каналами реалізації. Експортна орієнтація вимагає узгодженості стратегій з міжнародними стандартами, а бренд та репутація стають нематеріальними активами, які прямо впливають на ринкову вартість підприємства.

Маркетингове управління має стратегічну спрямованість, де фокус не лише на поточному прибутку, а на забезпеченні стійкості та конкурентоспроможності підприємства в перспективі. Маркетинг в стратегічному розвитку підприємств виступає не лише інструментом просування продукції, а базою для стратегічних управлінських рішень, зокрема в питаннях продуктового портфеля, інвестицій, брендування. Усі стратегічні рішення базуються на глибокому розумінні споживчих потреб, сегментації ринку, змінах уподобань та очікувань клієнтів та передбачають розробку гнучких планів, які враховують сезонні

Крім того, маркетингове управління стратегічним розвитком в аграрному секторі мусить враховувати ризики, які можуть впливати на збут і виробництво (кліматичні, геополітичні, інституційні.) Сільськогосподарські підприємства реалізують продукцію через кілька каналів (оптові ринки, трейдери, контракти з переробниками, прямий продаж), тому маркетингова стратегія має

охоплювати всі рівні збуту. У зв'язку з євроінтеграційними прагненнями та експортною орієнтацією аграрного сектору, стратегічне маркетингове управління має враховувати також вимоги зовнішніх ринків.

У стратегічній перспективі успішні сільськогосподарські підприємства інвестують у розвиток бренду, сертифікацію, репутацію відповідального виробника та приділяють значну роль цифрових інструментів і аналітики, зокрема, цифровізації (AgTech, CRM, Big Data), яка дозволяє оперативно збирати маркетингову інформацію, аналізувати динаміку ринку та приймати зважені стратегічні рішення.

Таким чином, маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств характеризується високим рівнем складності, інтегративністю та адаптивністю до змінного середовища, що визначає його як ключовий фактор сталого зростання аграрного бізнесу. (табл. 1.6).

Таблиця 1.6.

**Особливості маркетингового управління стратегічним розвитком
сільськогосподарських підприємств**

Особливість	Характеристика
Орієнтація на довгострокову ринкову адаптацію	Фокус на стабільності, стійкому розвитку та довгостроковій конкурентоспроможності.
Інтеграція маркетингу в усі рівні управління	Маркетинг стає основою стратегічних управлінських рішень.
Врахування сезонності та циклічності аграрного виробництва	Планування враховує сільськогосподарські цикли та коливання попиту.
Орієнтація на споживача як центральну фігуру управління	Рішення приймаються на основі потреб, вподобань і змін у поведінці споживача.
Високий рівень залежності від зовнішніх факторів	Стратегії формуються з урахуванням кліматичних, політичних, економічних ризиків.
Значна роль цифрових інструментів і аналітики	Аналітика і цифрові рішення підсилюють стратегічне планування та моніторинг ринку.
Необхідність управління багатоканальною системою збуту	Необхідно координувати роботу кількох каналів реалізації продукції.
Узгодженість з експортною політикою	Стратегія орієнтована на дотримання міжн. вимог та участь у глобальних ринках.
Потреба у формуванні стійкого бренду та репутації	Репутація і бренд стають нематеріальними активами стратегічного значення.

В сучасних умовах господарювання, управління маркетингом стає все більш важливим і забезпечує підприємству ряд переваг:

- стимулює їх до постійного перспективного мислення;
- призводить до встановлення показників ефективності для подальшого контролю;
- веде до чіткої координації зусиль сільськогосподарського підприємства;
- сільськогосподарське підприємство стає більш готовим до швидких змін;
- змушує сільськогосподарське підприємство чітко визначити свої завдання та перспективи;
- більш чітко демонструє співвідношення обов'язків усіх посадових осіб підприємства. [8]

Маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств відкриває широкі можливості для підвищення ефективності діяльності та забезпечення сталого зростання. Однією з ключових переваг такого підходу є зростання конкурентоспроможності завдяки орієнтації на потреби ринку та формування унікальних товарних пропозицій. Впровадження стратегічного маркетингу сприяє глибшій адаптації підприємства до змінного ринкового середовища, зокрема через аналіз споживчих вподобань, розвиток бренду, інновації у виробництві та комунікації.

Крім того, маркетингове управління дозволяє більш ефективно використовувати внутрішні ресурси підприємства завдяки точному стратегічному плануванню. Це сприяє підвищенню рентабельності, оптимізації збутових каналів і виходу на нові, зокрема міжнародні, ринки. В умовах жорсткої конкуренції та глобалізації аграрного ринку переваги маркетингового управління набувають вирішального значення для формування стійких і адаптивних моделей стратегічного розвитку (табл.1.7.).

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростання конкуренції в аграрному секторі особливого значення набуває впровадження ефективного

маркетингового управління як ключового інструменту формування та реалізації стратегії розвитку підприємств.

Таблиця 1.7

**Переваги маркетингового управління стратегічним розвитком
сільськогосподарських підприємств**

Перевага	Характеристика
Підвищення конкурентоспроможності	Формування унікальних товарних пропозицій на основі ринкового аналізу.
Орієнтація на ринок і споживача	Виробництво продукції відповідно до актуальних потреб цільових сегментів.
Сприяння інноваційності	Мотивація до розробки нових продуктів, впровадження технологій і сервісів.
Підвищення ефективності використання ресурсів	Раціоналізація використання ресурсів на основі стратегічних планів.
Покращення управлінських рішень	Обґрунтованість рішень завдяки маркетинговій інформації та аналітиці.
Зростання прибутковості	Стабільні доходи через ефективну комунікацію, збут та позиціонування.
Можливість виходу на нові ринки	Адаптація продукції до нових сегментів і міжнародних ринків.
Формування сильної ринкової репутації та бренду	Підвищення впізнаваності, довіри та іміджу підприємства серед стейкхолдерів.
Забезпечення сталого розвитку:	Врахування екологічних та соціальних аспектів у маркетинговій діяльності сприяє довгостроковій стійкості бізнесу
Адаптацію до змін ринкового середовища	Гнучке маркетингове управління дозволяє швидко реагувати на нові тенденції та виклики
Формування лояльності споживачів	Побудова довгострокових відносин з клієнтами забезпечує стабільний попит на продукцію

Успішне стратегічне управління сільськогосподарським підприємством потребує включення маркетингових рішень на всіх етапах планування. Це означає використання маркетингової аналітики, сегментації ринку, позиціонування продукції, формування унікальної ціннісної пропозиції, розвиток каналів комунікації та збуту.

Інтеграція маркетингових функцій у стратегічне управління означає поєднання маркетингових процесів та принципів із загальною стратегією підприємства, щоб забезпечити узгодженість між маркетинговими цілями та

бізнес-цілями організації. Це передбачає, що маркетинг стає не лише окремою функцією, а ключовим елементом у формуванні та реалізації стратегічних рішень компанії.

Зокрема, маркетингові функції - це інструмент реалізації стратегічних цілей підприємства, а також джерело інформації та ідей для формування нових стратегічних напрямів. В умовах сучасного ринку маркетинг стає не підтримувальною, а формуючою складовою стратегічного управління.

Згідно з дослідженням, опублікованим у журналі «Journal of Business Research», інтеграція маркетингового планування з корпоративним плануванням сприяє більш ефективному досягненню стратегічних цілей компанії. Це підкреслює важливість включення маркетингових міркувань на всіх рівнях стратегічного планування. [148]

Крім того, концепція холістичного маркетингу, описана в статті на Investopedia, наголошує на необхідності розглядати бізнес як єдине ціле, де всі функції та процеси інтегровані для досягнення спільних бізнес-цілей та узгоджених повідомлень. Це означає, що маркетингові функції повинні бути тісно пов'язані з іншими бізнес-функціями, такими як фінанси, виробництво та логістика, для забезпечення єдності та ефективності стратегічного управління. [149]

Таким чином, інтеграція маркетингових функцій у стратегічне управління сприяє створенню єдиної, узгодженої стратегії, яка враховує ринкові можливості та потреби споживачів, забезпечуючи стійку конкурентну перевагу та довгостроковий успіх компанії.

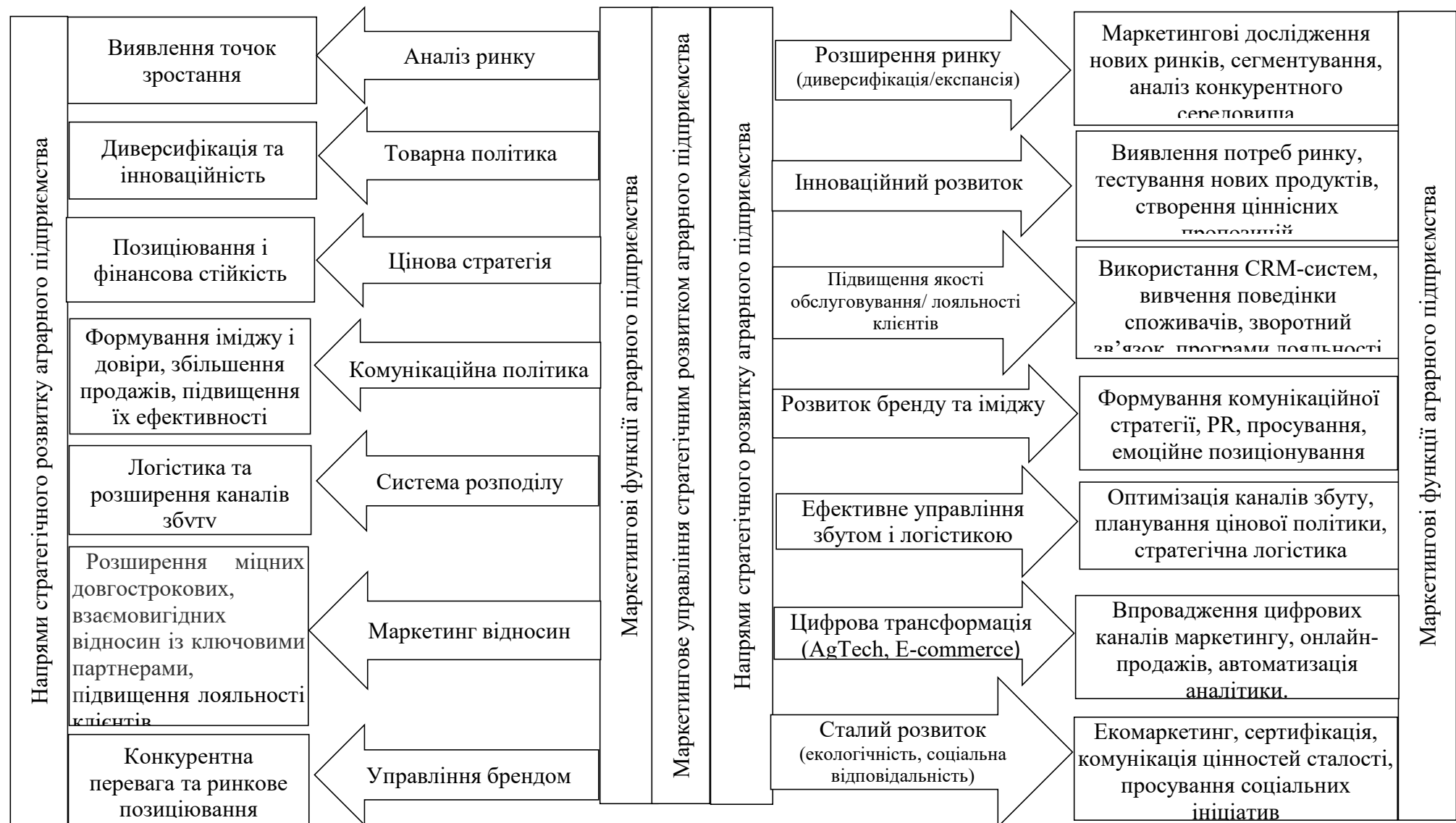


Рис. 1.6. Взаємозв'язок (інтеграція) маркетингових функцій та напрямів стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств

Маркетингові функції відіграють ключову роль у формуванні, підтримці та реалізації стратегічного розвитку сільськогосподарського підприємства. Вони тісно пов'язані з основними напрямками стратегічного управління, забезпечуючи ринкову обґрунтованість, адаптивність і споживчу орієнтацію. Взаємозв'язок маркетингових функцій і напрямів стратегічного розвитку сільськогосподарського підприємства полягає в тому, що маркетинг не просто підтримує стратегію, а формує її основу, забезпечуючи орієнтацію на ринок, потреби споживачів і змінні зовнішні умови. Взаємозв'язок маркетингових функцій із конкретними напрямками стратегічного розвитку систематизовано та представлено на рис. 1.6.

Інтеграція маркетингових функцій в управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства забезпечує:

узгодженість управлінських рішень з ринковими реаліями, цілісність між маркетинговими діями (дослідження, просування, позиціонування) та стратегічними цілями (зростання, експорт, рентабельність);

чітку структуру стратегічного планування, де маркетингова аналітика стає базою для SWOT-аналізу, вибору напрямів розвитку, ринкової сегментації та цілепокладання;

підвищення ефективності реалізації стратегії, так як інтеграція маркетингових інструментів у виробництво, збут, фінанси та персонал забезпечує логічну реалізацію планів;

гнучкість та адаптивність, так як контроль й зворотній зв'язок дозволяють швидко реагувати на зміну ринкової ситуації.

Маркетингове управління є невід'ємною складовою стратегічного розвитку сільськогосподарського підприємства та є комплексним процесом планування, організації, мотивації та контролю маркетингової діяльності, спрямованої на досягнення довгострокових цілей підприємства в умовах динамічного аграрного ринку. Воно інтегрує принципи стратегічного управління з інструментарієм маркетингу для забезпечення не лише зростання ринкової присутності, конкурентоздатності, зростання та сталого розвитку

аграрного бізнесу, а й адаптивність до зовнішніх змін, стали лояльність споживача, інноваційність та репутаційну стабільність.

Виходячи з вище наведеного, пропонуємо для сільськогосподарських підприємств інтеграційну модель маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства.

Інтеграційна модель маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства - це системний інструмент управління, що поєднує аналітичні, планувальні, координаційні, інноваційні, операційні та контрольні маркетингові функції з ключовими напрямками стратегічного розвитку. Вона забезпечує цілісність між ринковими потребами, внутрішнім потенціалом підприємства та його довгостроковими цілями, сприяючи сталому зростанню, адаптивності й конкурентоспроможності.

Запропонована модель маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства (рис. 1.7) передбачає чотири взаємопов'язані блоки: аналітичний, стратегічного планування, реалізації та контролю, що забезпечують системний підхід до формування, реалізації та коригування стратегії підприємства з урахуванням маркетингової орієнтації.

Перший, аналітичний блок (вхідний рівень) є стартовим етапом, що передбачає проведення комплексного зовнішнього та внутрішнього аналізу. Зовнішній аналіз охоплює дослідження ринку, конкурентного середовища, експортного потенціалу, а також макроекономічних, політичних і кліматичних чинників. Внутрішній аналіз зосереджується на оцінці виробничого потенціалу підприємства, наявних ресурсів (земельних, трудових, технічних) та ефективності використання маркетингових інструментів.

Блок стратегічного планування включає формування місії та стратегічного бачення з урахуванням маркетингової орієнтації. На цьому етапі визначаються цілі підприємства та розробляється загальна стратегія його розвитку, яка враховує результати аналітичного блоку.



Рис. 1.7. Інтеграційна модель маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств

Блок реалізації передбачає інтеграцію маркетингових інструментів у функціональні стратегії підприємства, зокрема у виробничу, збутову, фінансову та кадрову сфери. Особливу увагу приділено цифровізації маркетингової діяльності, що передбачає впровадження сучасних технологій комунікації, аналітики та взаємодії з клієнтами.

Контроль і коригування є завершальним етапом моделі, що забезпечує моніторинг ключових показників ефективності (KPI), збір зворотного зв'язку та оперативне коригування стратегічних рішень відповідно до зміни ринкового середовища або внутрішніх умов підприємства.

Інтеграційна модель маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств формує цілісну систему управлінських рішень, яка поєднує ринкову орієнтацію, внутрішній потенціал та довгострокові стратегічні пріоритети. Її впровадження дозволяє не лише адаптувати підприємство до динамічного зовнішнього середовища, але й забезпечити його сталий розвиток за рахунок гнучкого, обґрунтованого та системного планування.

Функціональна структура моделі охоплює ключові управлінські функції - аналітичну, планувальну, координаційну, інноваційну, операційну та контрольну та забезпечує реалізацію стратегії підприємства через практичні маркетингові дії. Характеристика даних функцій наведена в таблиці 1.8. Інтеграція цих функцій сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, формуванню конкурентних переваг, підвищенню задоволеності споживачів і розвитку бренду.

Інтеграційна модель маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств є практичним інструментом, що дозволяє гармонізувати маркетингові підходи із загальними цілями довгострокового розвитку. Її впровадження надає підприємству системність, ринкову чутливість, гнучкість в управлінні, підтримку сталого розвитку, конкурентну адаптивність та готовність до виходу на зовнішні ринки.

Таблиця 1.8

Функції інтеграційної моделі маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств

Функція	Зміст
Аналітична	Дослідження ринку, споживачів, конкурентів, оцінка внутрішнього потенціалу.
Планувальна	Визначення стратегічних напрямів, маркетингових цілей та індикаторів.
Координаційна	Узгодження маркетингу з іншими підсистемами підприємства.
Інноваційна	Виявлення нових можливостей для розвитку на основі потреб споживача.
Операційна (реалізаційна)	Впровадження маркетингових заходів у практичну діяльність.
Контрольна та адаптивна	Моніторинг результатів, оцінка ефективності, коригування стратегій.

Взаємозв'язок між функціями інтеграційної моделі маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств, діями підприємства та очікуваними результатами від впровадження маркетингового управління зображено на рис. 1.8.

Представлена схема деталізує інтеграційну модель маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств через логічний ланцюг: функції → дії → інструменти → очікувані результати. Вона дозволяє не лише структурувати управлінські процеси, а й забезпечує чітку візуалізацію того, як кожна функція маркетингового управління трансформується у конкретні управлінські дії, реалізується за допомогою сучасних інструментів і призводить до досягнення стратегічних результатів.

Таким чином, модель виконує не лише методологічну, а й практичну функцію, створюючи підґрунтя для модернізації системи управління сільськогосподарськими підприємствами відповідно до принципів ринкової економіки, сталості та цифрової трансформації. Особливої актуальності така модель набуває в аграрному секторі, де поєднання ринкової орієнтації,

цифрових технологій та ефективного планування є критично важливим для забезпечення сталого розвитку підприємств.



Рис. 1.8. Схема взаємозв'язка між функціями, діями та очікуваними результатами від впровадження інтеграційної моделі маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств

Отже, враховуючи вище викладене, у межах цієї дисертаційної роботи, пропонується трактувати маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства як комплексну систему цілеспрямованих управлінських рішень, що базуються на принципах маркетингової орієнтації, стратегічного аналізу та прогнозування, передбачають узгодження маркетингових інструментів із стратегічними цілями розвитку та охоплюють

процеси розроблення, ухвалення та реалізації стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, адаптивності до ринкових змін та сталого розвитку підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору зростає роль маркетингового управління як ключового чинника стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Проте ефективність такого управління потребує не лише інтуїтивного прийняття рішень, а й науково обґрунтованої оцінки результативності застосованих маркетингових заходів, а також вибору оптимального комплексу інструментів, здатних забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства.

Дослідження методичних підходів до оцінки ефективності маркетингового управління є необхідною умовою для об'єктивного вимірювання його впливу на загальні показники діяльності підприємства, його ринкову позицію, рівень конкурентоспроможності та стабільність у довгостроковій перспективі. У свою чергу, обґрунтований вибір і використання сучасних маркетингових інструментів дозволяє формувати адаптивну, клієнтоорієнтовану та інноваційну модель управління стратегічним розвитком.

Дослідження ефективності маркетингового управління є предметом уваги багатьох науковців, які пропонують різні підходи та визначення цього поняття. Однак погляди науковців щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності нині суттєво різняться один від одного. Причому відмінними є як набір показників, так і підходи до оцінки ефективності маркетингу та критерії такої оцінки. Аналіз літературних джерел із вказаної проблематики дає змогу зробити висновок, що серед методів оцінки ефективності маркетингу на підприємствах найбільш розповсюдженими є: кількісні, що ґрунтуються на

розрахунку фінансових показників діяльності підприємства; соціологічні, тобто отримані шляхом проведення анкетування, опитування, спостереження тощо; методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, ABC-аналіз, STEP-аналіз, побудова матриці БКГ та ін.). [101]

Так, Л.В. Балабанова пропонує оцінювати ефективність маркетингу за такими напрямками, як: покупці, маркетингові інтеграції, адекватність інформації, стратегічна орієнтація, оперативна ефективність. [13]

Б. Пономаренко та І. Похабов розглядають ефективність системи управління маркетингом таких на трьох рівнях управління, як:

1) ефективність управління діяльністю, заснована на оцінці: ринкової орієнтації вищого керівництва; ринкової діяльності персоналу; взаємодії вищого керівництва і персоналу; ступеня відкритості системи управління зовнішньому середовищу;

2) ефективність управління функцією, яка представлена залежністю показників ефективності від стану планування, організації, мотивації та контролю;

3) ефективність управління попитом, що базується на оцінці показників ефективності конкретних функцій маркетингу підприємства: управління товаром, управління ціною, управління збутом, управління комунікаціями. [128]

На думку О.С. Костюка та Л.О. Гризовської, оцінювання ефективності маркетингової діяльності повинно враховувати зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на підприємство, та може бути здійснене із застосуванням показників, що характеризують ефективність витрат на збут, затоварення та ефективність реалізованих маркетингових заходів, а також питомої ваги маркетингового персоналу у загальній чисельності та частки витрат на працівників маркетингу. [63]

Н.В. Бутенко пропонує оцінювати ефективність маркетингу за ефективністю виконання функцій маркетингологами. [15] Для більш повної оцінки ефективності використання маркетингу на підприємстві Ю.Т. Меленчук пропонує розраховувати такі показники, як: ефективність витрат на

маркетингові програми, ефективність маркетингових процесів (упровадження та адаптація), загальна ефективність маркетингу. [83]

Пивавар І. В., Пономаренко О. О., Лісна І, зазначають, що економічна ефективність маркетингової діяльності підприємства – це результат впливу комплексу певних маркетингових рішень та заходів на ринок у зіставленні з витратами на здійснення маркетингової діяльності, що являють собою сукупність витрат живої й упередженої праці. Результати маркетингового впливу виражаються в остаточному підсумку в результатах збутової діяльності, причому критерії ефективності визначаються мірою цих результатів, мірою ефекту, тобто відгуком ринку на маркетингову діяльність підприємства. [94]

Науковці І. Кулиняк та С. Базарко запропонували підхід до оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства в розрізі елементів комплексу маркетингу через систему часткових показників: показники ефективності маркетингової товарної політики, цінової політики, політики розподілу та політики маркетингових комунікацій. [65]

Соболева-Терещенко О.А., Антонова В.О. запропонували оцінювати ефективність маркетингової діяльності на основі розрахунку комплексного показника. При цьому зведення часткових показників в інтегральний здійснюється з використанням вагових коефіцієнтів, що визначаються експертним шляхом. Для визначення рівня ефективності маркетингової діяльності підприємства пропонується шкала оцінювання Харрінгтона. [108]

А. Савчук вважає, що процес оцінювання ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємств в загальному вигляді складається з трьох етапів: визначення стратегічних маркетингових цілей підприємства із зазначенням строків їх досягнення, формування системи оціночних показників та аналіз поточного стану маркетингової діяльності підприємства та здійснення оцінки ефективності управління маркетингом, що передбачає дослідження внутрішньої інформації підприємства, бухгалтерської звітності, проведення опитувань, обстежень та спостережень. [107]

С. Усиком запропоновано здійснення оцінювання ефективності маркетингової діяльності за чотирма групами в розрізі елементів комплексу маркетингу:

товарної політики підприємства науковцем віднесено - індекс інноваційної ефективності, індекс ефективності підвищення якості, індекс ефективності структури асортименту;

цінової політики – індекс ефективності цін на продукцію, індекс ефективності цінового позиціонування, індекс ефективності цін на нову продукцію;

збутової політики – індекс ефективності каналів збуту, індекс ефективності залучення нових клієнтів, індекс ефективності повторних закупок;

комунікаційної політики – індекс ефективності просування торгової марки, індекс ефективності стимулювання збуту, індекс ефективності обслуговування клієнтів.[119]

Н. Струпинська пропонує систему оцінювання, побудовану на двовимірній класифікації показників ефективності маркетингу, особливістю якої є виділення двох видів ефективності, що підлягають оцінюванню – маркетинг-міксу 5P (продукт, ціна місце, просування, люди) та загальної (маркетинг, фінанси, виробництво). Загальну ефективність маркетингової діяльності підприємства можна визначити шляхом підсумовування часткових ефективностей, одержаних від результатів удосконалення кожної функціональної підсистеми (напрямів, видів чи елементів комплексу) маркетингової діяльності підприємства.[109]

Оцінювання ефективності маркетингової діяльності в аграрному секторі активно досліджується китайськими науковцями у контексті цифровізації, управління ланцюгами постачання та результативності агромаркетингу. Китайські вчені оцінюють ефективність маркетингу через поєднання кількісних (KPI, ROI, охоплення) та якісних показників (інноваційність, клієнтоорієнтованість, довіра до бренду). Особлива увага приділяється

цифровим каналам збуту та аналітиці ефективності в умовах трансформації ринку.

Лю Цзюнь (刘军) визначає ефективність маркетингової діяльності як рівень досягнення поставлених цілей щодо охоплення ринку, прибутковості та лояльності споживачів при оптимальному використанні ресурсів. [161]

Чжао Лін (赵琳) вказує, що оцінка ефективності маркетингу базується на аналітиці показників KPI: частка ринку, приріст продажу, ROI, SAC (вартість залучення клієнта), NPS (індекс задоволеності). [162]

Ван Мейхуа (王美华) фокусує свої дослідження на взаємозв'язку маркетингової ефективності з клієнтоорієнтованістю та інноваціями та зазначає, що оцінювання маркетингової діяльності повинно включати ступінь задоволення потреб споживача, інноваційність підходів, та довгостроковий вплив на ринкову позицію. [163]

Лян Хуйсін (梁慧欣) визначає такі критерії ефективності як охоплення аудиторії, конверсія, вартість продажу через цифрові канали, інтеграція CRM-систем у маркетинг. [164]

Найпоширенішим методом оцінювання ефективності маркетингового управління є розрахунок інтегрального показника, в його структуру можуть включатися не тільки кількісні, а й якісні показники, які у кількісний вимір можна перевести шляхом методами експертного оцінювання. Даний показник враховував би усі аспекти та дозволяв би оцінювати за допомогою єдиного показника ефективність від всіх проявів використання інструментів маркетингу у діяльності підприємства. Такими методами можуть бути методи теорії нечіткої логіки та теорії нечітких множин, якими передбачається введення логічних операцій над нечіткими множинами, і, у підсумку, формулюється поняття лінгвістичної змінної, якою виступають нечіткі множини. [162]

Отже, оцінка ефективності маркетингового управління є складним, багаторівневим процесом, який охоплює як фінансові, так і нефінансові параметри діяльності підприємства. У науковій літературі та практиці

господарювання сформувалося кілька основних підходів до оцінювання ефективності маркетингу, кожен із яких має свої переваги, обмеження та сферу застосування.

Взагалі, методичні підходи — це система теоретичних засад, принципів, критеріїв та інструментів, які визначають як саме, за допомогою чого і на основі чого здійснюється оцінювання ефективності. Іншими словами, це логіка і «каркас» аналітики, яка дозволяє забезпечити науковість, об'єктивність та практичну корисність результатів. Сутність методичних підходів полягає у створенні науково обґрунтованої, гнучкої та адаптивної системи, яка дозволяє:

- оцінити результативність маркетингових рішень у стратегічному контексті;
- приймати ефективні управлінські рішення на основі вимірюваних показників;
- перетворити оцінювання на інструмент стратегічного розвитку сільськогосподарського підприємства.

У випадку сільськогосподарських підприємств методичні підходи мають враховувати:

- галузеву специфіку (сезонність, сировинність, обмежений доступ до споживача);
- поєднання маркетингу з довгостроковими стратегічними цілями;
- не лише фінансову, а й поведінкову, ринкову та організаційну результативність.

Оцінка ефективності маркетингового управління в аграрному секторі є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств, раціонального використання ресурсів і стратегічної стійкості. У науковій літературі виокремлюють низку методичних підходів до оцінювання ефективності, кожен з яких має власну логіку, інструментарій та сферу застосування.

До основних підходів належать: економічний, що передбачає зіставлення витрат і результатів маркетингової діяльності; системний, який розглядає

маркетинг як підсистему загальної системи управління; функціональний, орієнтований на оцінку результативності окремих елементів маркетингової діяльності (товарної, цінової, збутової, комунікаційної політик); комплексний (інтегральний), що передбачає використання агрегованих індикаторів і багатовимірних моделей (Balanced Scorecard, BCG, бенчмаркінг тощо); та інституційний, що враховує вплив зовнішнього середовища, зокрема ринкової інфраструктури, державної політики та нормативно-правової бази.

Так, Н.І. Чухрай, А.О. Мавріна зазначають, що оцінка ефективності маркетингової діяльності визначається через співвідношення витрат і результатів, таких як прибуток, рентабельність, ROI. [135]

Л.В. Балабанова оцінює ефективність окремих функцій маркетингу (ціноутворення, збуту, просування) та їх впливу на загальний результат. [13]

І.М. Яшина оцінює ефективність маркетингового управління з урахуванням впливу зовнішніх інституційних факторів, таких як державне регулювання, ринкові умови. [137]

Чень Іфань (陈一凡) зазначає, що ефективність маркетингу визначається через багатовимірну систему: фінансові результати, ринкове охоплення, клієнтська база, імідж бренду, гнучкість каналів збуту. [165]

Ці підходи сформувалися на основі фундаментальних принципів економіки та менеджменту і є основою для оцінки ефективності маркетингового управління.

У сучасних умовах підвищення ролі маркетингу в стратегічному управлінні сільськогосподарськими підприємствами спостерігається еволюція традиційних методичних підходів до оцінки ефективності управлінських рішень. Окрім базових методів - економічного, функціонального, системного, інституційного та комплексного - у науковій літературі та практиці управління набувають поширення уточнені та адаптовані підходи, зокрема: функціонально-вартісний, системно-аналітичний, бенчмаркінговий, клієнтоорієнтований.

Так, функціонально-вартісний підхід є розвитком функціонального та економічного підходів, оскільки дозволяє оцінити доцільність кожного

окремого елементу маркетингової діяльності (цінової, збутової, комунікаційної тощо) через призму витрат і досягнутого ефекту. Він дозволяє здійснювати структурну оптимізацію витрат на маркетинг відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Системно-аналітичний підхід розширює рамки класичного системного підходу шляхом активного використання аналітичних методик стратегічного аналізу (SWOT, PEST, GAP-аналіз, модель Портера тощо). Такий підхід дозволяє виявити слабкі місця у функціонуванні маркетингової системи підприємства та сформулювати альтернативні сценарії її розвитку.

Бенчмаркінговий підхід доповнює комплексний і комбінований підходи, оскільки базується на порівнянні ефективності маркетингових рішень підприємства з галузевими лідерами або найкращими світовими практиками. Його застосування особливо доцільне для сільськогосподарських підприємств, що орієнтуються на експорт та інтеграцію в глобальні ланцюги постачання.

Клієнтоорієнтований підхід акцентує увагу на оцінці ефективності управління з позиції кінцевого споживача, що включає аналіз рівня задоволеності, лояльності, утримання клієнтів і відповідності пропозиції очікуванням ринку. Він інтегрується в інституційний та функціональний підходи, водночас актуалізуючи потребу в формуванні ринкоцентричної стратегії.

Таким чином, сучасні підходи до оцінки ефективності маркетингового управління не заперечують класичних методик, а навпаки — деталізують і доповнюють їх у контексті зростання стратегічної ваги маркетингу в аграрному секторі. Їх інтеграція в загальну методологічну систему оцінювання дозволяє забезпечити глибший аналіз, підвищити релевантність управлінських рішень і сформулювати адаптивні моделі розвитку сільськогосподарських підприємств у динамічному зовнішньому середовищі.

Зокрема, О.Г. Деркач та А.А. Акіменко аналізуються ефективність поточних витрат на маркетингове планування, маркетингових процесів та використання маркетингових ресурсів. Автори підкреслюють важливість

конкретної та точної оцінки ефективності маркетингової діяльності для прийняття управлінських рішень у сільському господарстві. [38]

Ефективність маркетингу пов'язана з показником прибутковості інвестицій у маркетингову діяльність або рентабельність інвестицій в маркетингову діяльність (англ. - marketing ROI, return on marketing investment, скорочено ROMI [71]. Цей показник дає можливість оцінювати та порівнювати ефективність різноманітних маркетингових заходів, розраховується за формулою:

$$ROMI = \frac{GP - MC}{MC} \times 100$$

Іе, GP – валовий прибуток,

MC – витрати на маркетингову діяльність.

Оскільки метою будь-якого сільськогосподарського підприємства є прибуток, маркетинговий бюджет (витрати), вважаємо, - інвестиціями, це свідчить про те, що показник ROMI - найважливіший маркетинговий показник маркетингової діяльності в сільськогосподарському підприємстві. [38]

Іншим прикладом є дослідження О. Варченко, І. Артімонової та І. Герасименко, які розробили підхід до оцінювання ефективності маркетингової діяльності, враховуючи специфіку аграрного сектору. Вони пропонують використання збалансованої системи показників, яка враховує стратегічні цілі та бізнес-орієнтації сільськогосподарського підприємства. [27]

Ю. Микитюк та Є. Палковський використовують стратегічний аналіз (SWOT, PEST, GAP-аналіз) для системної оцінки управління маркетингом [38]. Порівняння маркетингової ефективності підприємства з лідерами галузі або найкращими практиками пропонує Тарасюк А.В. [111]

Н.В. Герасимяк при оцінюванні ефективності маркетингової діяльності фокусує увагу на задоволенні потреб споживачів, оцінка ефективності через показники лояльності, утримання клієнтів, рівень сервісу. [33]

Поєднання різних сучасних методик для комплексної оцінки ефективності маркетингового управління пропонує А.В. Мовчанюк [83].

Кеннет Б. Кан та Метью Б. Майєрс у своїй статті «Framing marketing effectiveness as a process and outcome» пропонують розглядати ефективність маркетингового управління не лише як результат, але й як процес, що включає в себе стратегічне планування, реалізацію та контроль маркетингових заходів. [166]

Рекс Бріггс та Грег Стюарт аналізують причини неефективності маркетингових кампаній та пропонують методи для підвищення їх результативності, підкреслюючи важливість вимірювання та аналізу маркетингових дій. [167]

Роботи Марк Сарштедт (Marko Sarstedt) зосереджені на моделюванні структурних рівнянь та оцінці ефективності маркетингових стратегій. [168]

Роберт Палматір (Robert W. Palmatier) досліджує динаміку відносин із клієнтами, ефективність програм лояльності та вплив структурних змін на ефективність маркетингу. [169]

Барух Лібай (Barak Libai) фокусується на аналізі прибутковості клієнтів, дифузії інновацій та впливі соціального впливу на ефективність маркетингу [170].

Сучасні підходи виникли як відповідь на динамічні зміни в ринковому середовищі та технологічний прогрес, і спрямовані на глибший аналіз ефективності маркетингового управління.

Ці підходів вважаються в сучасній науці найбільш актуальними для оцінки ефективності маркетингового управління, особливо в аграрному секторі. Вони враховують як традиційні економічні індикатори, так і новітні вимоги до клієнтоцентричності, аналітики та адаптивності. Сучасні методичні підходи до оцінки ефективності маркетингового управління, їх переваги та недоліки, а також доцільність застосування в аграрному секторі наведено в додатку Д.

Також, необхідно відмітити, що підходи до оцінювання ефективності стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств спрямовані на оцінку довгострокових перспектив розвитку підприємства, враховуючи внутрішні ресурси та зовнішнє середовище, тому доцільно додатково

розглянути такі методичні підходи як ресурсно-орієнтований підхід та інституційний.

Ресурсно-орієнтований підхід налізує наявні ресурси підприємства та їх здатність забезпечити стратегічні цілі. [66]

Інституційний підхід враховує вплив інституційного середовища, включаючи законодавчі, економічні та соціальні фактори, на стратегічний розвиток підприємства. [89]

Отже, як бачимо, існують різні підходи до оцінки ефективності маркетингового управління на підприємстві та перелічені вище методи не є вичерпними. У працях вітчизняних та закордонних науковців під час визначення ефективності управління маркетингом можна бачити інші методи та показники.

Методичні підходи до оцінювання маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств включають елементи маркетингового управління та стратегічного розвитку для забезпечення сталого зростання підприємства (табл.1.19).

Таблиця 1.19

Категорії оцінювання ефективності управління

Категорія	Об'єкт оцінювання	Основні критерії	Підходи
Маркетингове управління	Ефективність маркетингових функцій, каналів збуту, витрат, результативність просування	ROI, обсяг продажів, охоплення, вартість залучення клієнта, KPI з просування	Функціонально-вартісний, клієнтоорієнтований, бенчмаркінговий
Управління стратегічним розвитком	Динаміка розвитку підприємства, використання ресурсів, адаптивність до зовнішнього середовища	Рентабельність, ресурсна забезпеченість, інституційна стійкість, темпи зростання	Ресурсно-орієнтований, інституційний, сценарний
Маркетингове управління стратегічним розвитком	Системна взаємодія маркетингових та стратегічних елементів управління підприємством	Синергія маркетингу і стратегії, адаптивність, стратегічна ефективність, цифровізація	Інтегрований (комбінований), цифровий, системний стратегічний

В таблиці 1.19 показано розмежування підходів до оцінювання ефективності маркетингового управління, стратегічного розвитку та їх інтегрованої форми — маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств. Таке розмежування дозволяє виокремити специфіку кожного об'єкта оцінювання, уточнити критерії ефективності та відповідні інструменти аналізу.

Як бачимо, підходи до оцінювання маркетингового управління переважно спрямовані на аналіз ефективності окремих маркетингових інструментів і кампаній, незалежно від стратегічної рамки, підходи до оцінювання стратегічного розвитку фокусуються на загальному прогресі підприємства: інноваціях, стратегії зростання, ринковій стабільності, а оцінка маркетингового управління стратегічним розвитком — це перехрестя двох попередніх напрямів, яке дозволяє оцінити, наскільки маркетинг сприяє досягненню стратегічних цілей, а не лише тактичних або операційних.

Таким чином, зазначене розмежування створює підґрунтя для об'єктивної оцінки результативності маркетингових дій у стратегічному контексті та дозволяє враховувати як короткострокові ефекти, так і довгострокову конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства.

Враховуючи вище зазначене, ми пропонуємо доповнити перелік сучасних методичних підходів до оцінки ефективності маркетингового управління ресурсно-інституційним підходом. При цьому підході оцінювання маркетингової ефективності здійснюється через призму наявних ресурсів підприємства (матеріальних, фінансових, людських) та інституційного середовища (державна політика, регулювання, підтримка). До основних характеристик цього підходу можна віднести:

- оцінка ефективності використання ресурсів: бюджети, людський капітал, інфраструктура;

- аналіз взаємодії з регуляторами, сертифікація, дотримання законодавства;

- визначення інституційних бар'єрів і драйверів (державна підтримка, політика, стандарти ЄС);

урахування зовнішньоекономічного середовища, інвестиційного клімату.

Визначальним в оцінюванні ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком є ступінь використання внутрішніх потенціалів і відповідність зовнішнім правилам гри. Даний підхід є критично важливий для підприємств, що залежать від державної підтримки, регуляторних змін, євроінтеграційних процесів, або функціонують у складному інституційному середовищі.

Ресурсно-інституційний підхід до оцінки ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком дозволяє врахувати макросередовище та внутрішні можливості, але має обмежену оперативну реактивність.

В наш час є актуальним використання сільськогосподарськими підприємствами цифрових технологій та інноваційних продуктів, тому важливо розглянути вплив даних чинників на ефективність маркетингового управління стратегічним розвитком. Для цього використаємо цифровий/інноваційний підхід до оцінки ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком.

Цей підхід базується на використанні цифрових технологій, великих даних, автоматизації та інноваційних інструментів для оцінювання результативності маркетингової діяльності. Він дозволяє здійснювати реальний моніторинг, аналітику та адаптацію стратегій у режимі реального часу. Основні характеристики даного підходу:

акцент на метриках цифрової взаємодії з клієнтами (CTR, CAC, CLV, conversion rate);

застосування CRM-, ERP-, BI-систем (наприклад, Power BI, Salesforce, HubSpot);

залучення AI, аналітики соціальних медіа, чат-ботів, омніканальних стратегій;

моніторинг воронки продажів, онлайн-трафіку, поведінки клієнтів.

Найбільш актуальний для підприємств, що здійснюють електронну торгівлю, експорт, просування бренду, або прагнуть підвищити прозорість маркетингових витрат.

Здійснення ефективного маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств вимагає не лише вибору відповідного підходу, який визначає загальну логіку оцінювання, але й добору конкретних методів, що дозволяють реалізувати цю логіку на практиці.

Методичні підходи формують концептуальну рамку, яка задає напрямок аналізу. Водночас методи виступають інструментальними засобами реалізації обраного підходу і дозволяють здійснити кількісну та якісну оцінку ефективності на практиці.

В науковій літературі визначають різні методи оцінювання ефективності маркетингового управління, які можна класифікувати наступним чином:

Кількісні методи: аналіз фінансових показників, таких як ROI (прибутковість інвестицій), ROMI (прибутковість маркетингових інвестицій), рентабельність продажів.

Якісні методи: маркетинговий аудит, оцінка задоволеності клієнтів, аналіз лояльності споживачів.

Соціологічні методи: опитування, анкетування, фокус-групи для збору інформації про сприйняття бренду та продукції.

Бальні методи: оцінка ефективності за допомогою системи балів, що дозволяє порівнювати різні аспекти маркетингової діяльності.

Вибір конкретного підходу або їх комбінації залежить від специфіки підприємства, його цілей та ресурсів.

Щоб ефективно оцінити маркетингове управління стратегічного розвитку сільськогосподарського підприємства, необхідно використовувати комбінацію різних методів оцінки, які охоплюють як кількісні, так і якісні аспекти. Вибір методів оцінки залежить від:

стратегічних цілей підприємства: Які конкретні результати очікуються від маркетингової діяльності?

наявних ресурсів: Які дані доступні та які методи оцінки можливо реалізувати?

специфіки аграрного бізнесу: Які особливості галузі необхідно враховувати при оцінці?

етапу розвитку підприємства: На різних етапах можуть бути пріоритетними різні методи оцінки.

Важливо використовувати комплексний підхід, поєднуючи кількісні та якісні методи, щоб отримати повну та об'єктивну картину ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства. Регулярне застосування обраних методів та аналіз отриманих результатів дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення та коригувати маркетингову стратегію для досягнення довгострокових цілей.

В умовах зростаючої конкуренції, динамічного ринкового середовища та високої залежності аграрного бізнесу від зовнішніх і внутрішніх викликів, актуалізується потреба в комплексному підході до оцінювання ефективності управління. Оцінка ефективності маркетингового управління, стратегічного розвитку та їх інтегрованої форми дозволяє системно виявити сильні та слабкі сторони управлінських рішень, визначити резерви зростання і посилити взаємозв'язок між ринковою діяльністю та стратегічними цілями підприємства.

У таблиці 1.20 наведено порівняльну характеристику оцінки ефективності маркетингового управління, ефективності стратегічного розвитку та їх інтегрованої форми — маркетингового управління стратегічним розвитком. Порівняння охоплює ключові критерії: об'єкт, фокус, підходи, метрики, часовий горизонт, переваги, обмеження та доцільність у агросекторі.

Характеристика трьох підходів свідчить, що кожен із них має власне функціональне призначення: маркетингове управління забезпечує операційну результативність і гнучкість, стратегічний підхід - довгострокову сталість і розвиток, а інтегрований підхід - комплексне управління підприємством із ринкової та стратегічної перспектив одночасно. Інтеграція маркетингу в систему стратегічного управління дозволяє сформулювати багатовимірну модель

ефективності, що охоплює як економічні, так і соціально-інституційні компоненти діяльності підприємства.

Таблиця 1.20

Порівняльна характеристика оцінки ефективності маркетингового управління, управління стратегічним розвитком та маркетингового управління стратегічним розвитком

Критерій порівняння	Маркетингове управління	Стратегічний розвиток	Маркетингового управління стратегічним розвитком
Об'єкт оцінювання	Маркетингові функції: збут, просування, позиціонування	Досягнення довгострокових цілей, адаптивність, ресурсне управління	Взаємодія маркетингу зі стратегічним розвитком підприємства
Фокус	Коротко- та середньострокові результати	Довгострокове зростання та конкурентоспроможність	Поєднання стратегічного бачення і маркетингової реалізації
Підходи до оцінювання	Функціонально-вартісний, клієнтоорієнтований, KPI	Ресурсний, інституційний, сценарний	Інтегрований, цифровий, BSC, GAP, SWOT
Метрики та індикатори	ROI, ROMI, KPI продажів і просування	Рентабельність, стратегічні KPI, темпи зростання	BSC, CLV, стратегічна адаптивність, комплексні ефекти
Часовий горизонт	Коротко- і середньостроковий	Середньо- та довгостроковий	Усі горизонти: коротко-, середньо- і довгостроковий
Переваги	Гнучкість, клієнтоорієнтація, швидкий результат	Глибина, фокус на ресурсах і розвитку	Комплексність, стабільність, стратегічне бачення з урахуванням ринку
Обмеження	Недостатня стратегічна орієнтація	Можлива відірваність від реального ринку	Складність реалізації, вимоги до структури та аналітики
Доцільність в агросекторі	Висока для операційного рівня	Висока для ресурсного та інституційного планування	Максимально ефективна модель для сучасних сільськогосподарських підприємств

Отже, найбільш доцільним для сільськогосподарських підприємств є застосування інтегрованого підходу до оцінки ефективності, оскільки він забезпечує баланс між стратегічним баченням, адаптацією до ринку та результативністю маркетингової діяльності. Такий підхід сприяє формуванню

конкурентоспроможної, гнучкої та сталозростаючої бізнес-моделі в умовах змінного середовища.

Таким чином, вибір методу оцінювання повинен бути обґрунтований з позиції обраного підходу, специфіки підприємства, доступу до даних і цілей управлінського аналізу. В таблиці 1.21 наведено перелік найбільш релевантних методів, згрупованих за методичними підходами.

Таблиця 1.21.

Взаємозв'язок підходів, методів і інструментів оцінювання ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком

Підхід	Методи оцінювання	Інструменти
Функціонально-вартісний	ROI, ROMI, Cost-Benefit Analysis, KPI-фокус	ROI-калькулятори, Excel-моделі витрат, звіти CRM, маркетингові фінансові панелі
Системно-аналітичний	SWOT, PEST, GAP-аналіз, стратегічне картування	Аналітичні матриці, бізнес-моделі, стратегічні карти, діаграми зв'язків
Бенчмаркінговий	Порівняльний аналіз, матриця BCG, модель McKinsey	Таблиці зіставлення, дашборди конкурентних метрик, аналітика галузі
Клієнтоорієнтований	NPS, CSI, CLV, Customer Retention Rate	Онлайн-опитування, CRM-системи (HubSpot, Salesforce), Google Forms, аналітика зворотного зв'язку
Інтегрований (комбінований)	Balanced Scorecard (BSC), інтегральна оцінка, багатокритеріальний аналіз	Scorecard-системи (Excel, Power BI), зважування коефіцієнтів, експертні панелі, BI-інструменти
Ресурсно-інституційний	Аналіз ресурсного потенціалу, інституційного впливу	SWOT-PEST модель, індикатори інституційного середовища, держпрограми підтримки, оцінка бар'єрів
Цифровий / інноваційний	CAC, CTR, Conversion Rate, Digital ROI	Google Analytics, Facebook Ads Manager, Power BI, платформи автоматизації маркетингу

Для оцінювання ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств доцільно застосовувати поєднання кількісних, якісних, аналітичних і стратегічних методів, які охоплюють економічну, функціональну, клієнтську та інституційну складові. Такий зв'язок дозволяє забезпечити гнучке, глибоке та об'єктивне оцінювання, яке враховує фінансові, клієнтські, стратегічні та ринкові чинники.

Найдоцільніше - поєднання методів з різних груп у межах інтегрованого підходу, з адаптацією до розміру підприємства, стратегічних цілей та доступності даних. Вибір конкретного підходу або їх комбінації залежить від специфіки підприємства, його цілей та ресурсів.

Для сільськогосподарських підприємств у контексті стратегічного розвитку оцінювання ефективності маркетингового управління має бути: комплексним (поєднувати кількісні й якісні індикатори), стратегічно орієнтованим (враховувати довгострокові результати) та галузево адаптованим (сезонність, сировинність, обмежена цифровізація).

У контексті стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами важливо не лише формулювати довгострокові цілі, а й мати чіткий механізм оцінки досягнення цих цілей через систему маркетингового управління. Важливим методичним аспектом визначення оцінки ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства є розробка алгоритму її проведення.

Алгоритм оцінки кожне підприємство визначає самостійно, оскільки маркетингова діяльність та напрямки стратегічного розвитку різних підприємств та у різний час вирішує різні завдання. Проте, загальний вигляд алгоритму оцінювання ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства наведений на рис. 1.9.

Алгоритм оцінювання ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком забезпечує поетапний, логічно структурований підхід до аналізу, кількісного вимірювання та вдосконалення маркетингової діяльності з урахуванням стратегічної специфіки та особливостей аграрного сектору. Він включає послідовність етапів, що забезпечують системний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, визначення релевантних напрямів оцінювання, формування індикаторів, агрегування даних та розрахунок інтегральної оцінки з подальшим коригуванням дій.

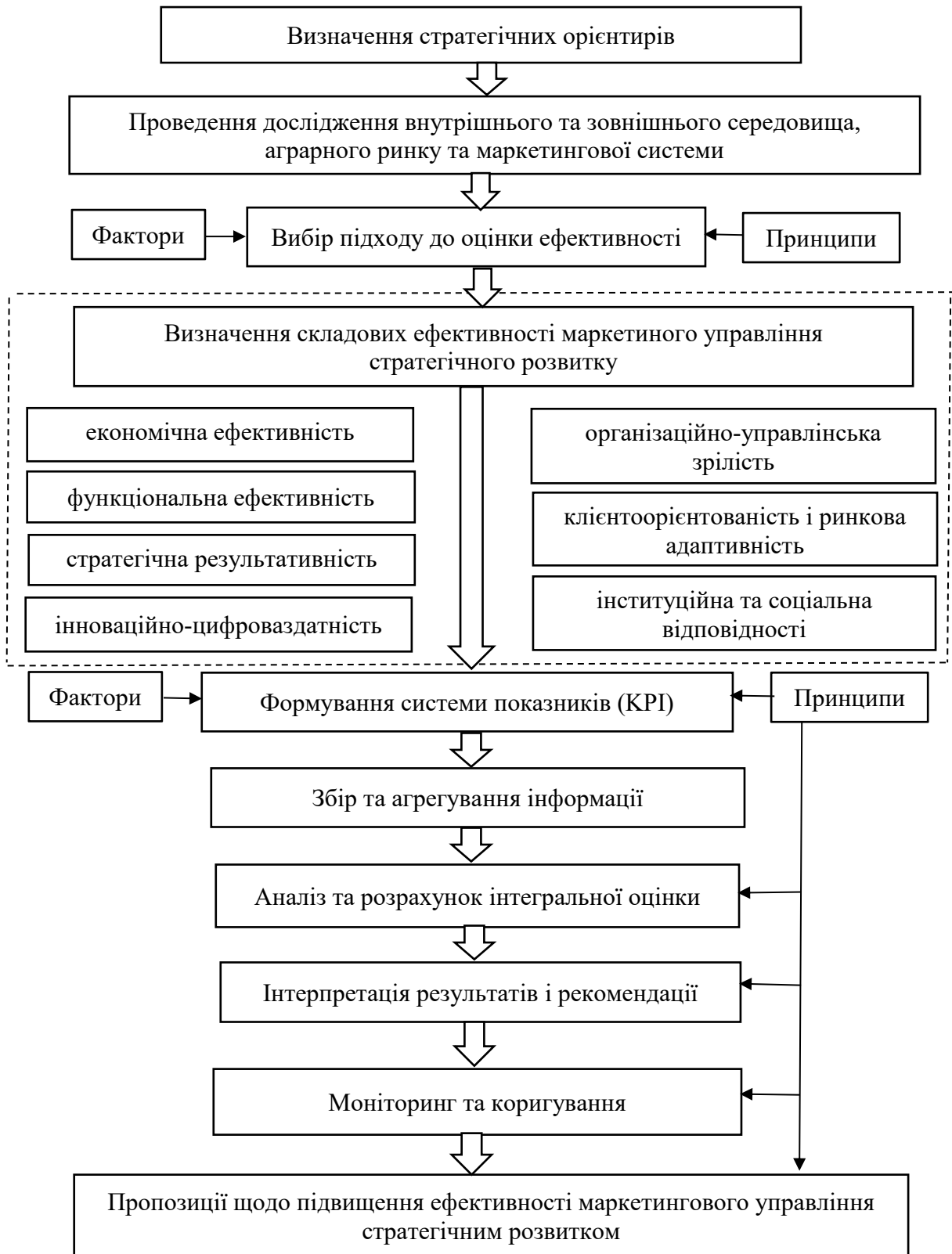


Рис. 1.9 Алгоритм оцінки ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства

Визначення стратегічних орієнтирів є першим етапом алгоритму ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком. На даному етапі здійснюється формування місії, візії, цілей підприємства в стратегічній перспективі з урахуванням циклічності виробництва, експортного потенціалу, державної підтримки.

Наступний етап оцінювання ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком це проведення дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища, аналізу аграрного ринку та системи маркетингу підприємства. Його мета полягає у всебічному вивченні як внутрішніх характеристик підприємства, так і зовнішніх умов функціонування, здійснити оцінку ринкових умов, конкурентів, аграрної специфіки, інституційного середовища, функцій, каналів збуту, участі в кооперативних та трейдерських зв'язках, що дозволяє ідентифікувати ключові можливості, загрози, сильні та слабкі сторони в реалізації стратегій маркетингу. Результати цього етапу формують аналітичну основу для вибору методичного підходу до оцінювання ефективності, добору релевантних показників (KPI), а також для побудови адаптивних стратегій реагування на ринкові виклики. Без урахування галузевих та організаційних особливостей неможливо досягти точного та обґрунтованого оцінювання ефективності маркетингового управління в умовах стратегічного розвитку.

На наступному етапі необхідно визначити методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингового управління в умовах стратегічного розвитку з урахуванням інституційних умов, цифрової зрілості, доступу до ресурсів та даних. Види методологій аналізу наведений в таблиці 1.21.

Визначення складових ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком є важливим етапом проведення даного оцінювання.

У сучасних наукових підходах поняття ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств часто інтерпретується фрагментарно, через призму фінансових результатів або ринкової активності. Проте в умовах динамічного зовнішнього середовища та

високої залежності агросфери від екзогенних факторів, ефективність маркетингу повинна розглядатися з позицій системності, стратегічної орієнтації, інноваційності та поведінкової відповідності споживачам.

На основі аналізу наукових джерел та особливостей функціонування сільськогосподарського підприємства сформульовано авторське визначення ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком, що відображає взаємозв'язок між маркетинговою діяльністю, стратегічною орієнтацією підприємства та галузевими умовами його функціонування.

Ефективність маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства — це рівень досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом системного, адаптивного та інноваційного використання маркетингових інструментів, який забезпечує зростання конкурентоспроможності, розширення ринку, підвищення цінності бренду та стійкість до змін зовнішнього середовища при раціональному використанні обмежених ресурсів аграрного виробництва.

Таке визначення дозволяє інтегрувати фінансові, ринкові, клієнтські, стратегічні, організаційні та інноваційні компоненти маркетингової діяльності у єдину систему оцінювання результативності управління. Воно поєднує практичну прикладну цінність та наукову логіку системного стратегічного підходу в єдину інтегровану модель, адаптовану до реалій аграрного сектору України.

Основні компоненти ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств охоплюють кілька взаємопов'язаних блоків, що поєднують маркетингові функції, стратегічні пріоритети та результативність впровадження управлінських рішень. Компоненти ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств охоплюють комплекс економічних, стратегічних, організаційних та поведінкових компонентів (рис. 1.10). Їх аналіз дозволяє оцінити не лише результативність маркетингових дій, а й здатність

підприємства досягати довгострокових цілей у динамічному ринковому середовищі.



Рис. 1.10. Основні компоненти ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств

Кожен компонент відображає окремий напрям оцінювання, що охоплює як кількісні, так і якісні аспекти діяльності. Вони дозволяють комплексно оцінити результативність маркетингу, його відповідність стратегічним цілям, клієнтській орієнтації, цифровій адаптації, а також нормативним та соціальним вимогам. Усі складові взаємодоповнюють одна одну та створюють інтегровану систему управління ефективністю.

Так, економічна ефективність оцінює фінансові результати маркетингових дій у стратегічному контексті та визначається такими показниками: ROI (рентабельність інвестицій у маркетинг), ROMI (рентабельність маркетингових інвестицій), зростання доходів і частки ринку, показники собівартості та маржинальності збуту, рентабельність інноваційної або нової продукції. Цей компонент визначає наскільки маркетинг сприяє зростанню доходів, прибутковості та рентабельності підприємства, тобто фактичний економічний ефект від маркетингової діяльності.

Функціональна ефективність маркетингу характеризує наскільки ефективно виконуються окремі маркетингові функції в межах стратегії. Для її оцінювання використовуються KPI з каналів збуту, реклами, логістики, показники ефективності цінової політики, оптимальність просування (вартість одного ліда, охоплення), показники впровадження нових продуктів. Вона оцінює якість виконання ключових маркетингових функцій та процесів у межах підприємства.

Стратегічна результативність відображає відповідність маркетингових заходів стратегічним цілям підприємства та характеризується досягненням стратегічних KPI (темпи росту, експортні орієнтири, інноваційна активність), синергією між маркетингом і довгостроковою стратегією, позиціонуванням на ринку (відповідність обраній ніші) та гнучкістю до змін у зовнішньому середовищі. Цей компонент показує, наскільки маркетингові дії сприяють реалізації стратегічних цілей підприємства, забезпеченню конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

Клієнтоорієнтованість і ринкова адаптивність показує, як підприємство задовольняє потреби цільових ринків та зберігає конкурентні позиції. Цей компонент визначає, наскільки маркетинг підприємства орієнтований на створення цінності для споживачів, утримання клієнтів і гнучке реагування на потреби ринку. Для оцінювання даного компоненту використовуються такі показники як індекс задоволеності клієнтів (CSI), індекс лояльності (NPS),

показники утримання клієнтів, кількість повторних продажів, рівень персоналізації маркетингових комунікацій.

Під час оцінки інституційної та соціальної відповідності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства аналізується наскільки його маркетингова діяльність узгоджується з нормативно-правовими, соціальними, етичними та екологічними вимогами сучасного середовища. Інституційна та соціальна відповідність — це не лише формальне дотримання норм, а індикатор зрілості підприємства як суб'єкта сталого аграрного розвитку, що впливає на довіру споживачів, партнерів і держави. Вона аналізує відповідність маркетингової політики інституційним, регуляторним, екологічним вимогам.

У межах інноваційно-цифрової здатності сільськогосподарського підприємства аналізується здатність використовувати сучасні цифрові технології та інновації для підвищення ефективності маркетингового управління, зокрема у стратегічному контексті. Вона визначає ступінь використання цифрових рішень у стратегії маркетингу. Інноваційно-цифрова здатність є ключовою складовою конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки. Її аналіз дає змогу визначити, наскільки ефективно підприємство використовує сучасні технології для досягнення маркетингових і стратегічних цілей.

Організаційно-управлінська зрілість маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства — це рівень сформованості, системності та адаптивності управлінських рішень і процесів у сфері маркетингу.

Цей компонент дозволяє оцінити, наскільки підприємство здатне стратегічно керувати маркетингом як інтегрованою функцією в умовах ринкових змін, технологічного прогресу та конкуренції. Вона є умовою для реалізації комплексної маркетингової політики у змінному середовищі. Характеризується такими показниками як наявність структури маркетингового

управління, системи прийняття рішень, цифрових технологій, оцінюється через ефективність управління ресурсами, гнучкість, адаптивність до змін.

На етапі формування системи показників (KPI) здійснюється побудова набору якісних і кількісних індикаторів відповідно до кожної складової: фінанси (ROMI), клієнти (NPS), стратегія (частка ринку) тощо.

Для об'єктивного та комплексного оцінювання ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств необхідно використовувати групи показників, які відображають як результативність маркетингової діяльності, так і стратегічну динаміку розвитку. В додатку Е представлено класифікацію показників з урахуванням стратегічної складової.

Для реалізації алгоритму оцінювання ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств необхідно застосовувати комплекс інструментів, що дозволяють враховувати фінансову, ринкову, поведінкову та стратегічну складові діяльності. Узагальнена система інструментів із короткою характеристикою функціонального призначення кожної групи наведена в додатку Ж.

У контексті системного підходу до оцінювання ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств, важливо ідентифікувати релевантні показники для кожної зі складових моделі. Семискладова модель оцінювання дозволяє забезпечити комплексний, багаторівневий аналіз результативності маркетингової політики як з економічної, так і з інституційної та клієнтської точок зору.

В таблиці 1.22 представлено ключові компоненти ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств, інструменти та показники їх оцінки, а також зіставлення кожного з семи ключових компонентів моделі ефективності з типовими індикаторами, що використовуються для їх оцінювання. Враховано особливості аграрної галузі, сучасні вимоги до цифровізації та стратегічного управління.

Таблиця 1.22

Компоненти ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств та показники їх оцінки

Компонент	Що аналізується	Основні показники / Інструменти
Економічна ефективність	Рентабельність маркетингових інвестицій; фінансові результати продажів; витрати; прибутковість	ROI, ROMI, виручка, прибуток, частка ринку
Функціональна ефективність маркетингу	Якість виконання маркетингових функцій: просування, збут, ціноутворення, продуктова політика	KPI каналів, CAC, конверсія, еластичність попиту
Стратегічна результативність	Досягнення стратегічних маркетингових цілей, позиціонування, інноваційність	BSC, SWOT, GAP-аналіз, стратегічні KPI
Клієнтоцентричність і ринкова орієнтація	Задоволеність, лояльність, індивідуалізація пропозицій, адаптація до ринку	CSI, NPS, CLV, Retention Rate, CRM
Організаційно-управлінська зрілість	Наявність маркетингової структури, планування, управління персоналом і процесами	BSC, CRM, ERP, регламенти, маркетингові стратегії
Інноваційно-цифрова здатність	Рівень цифровізації маркетингу, інноваційні технології, аналітика	CTR, CAC, conversion rate, Google Analytics, Power BI
Інституційна та соціальна відповідність	Дотримання законодавства, участь у програмах, етичний і екологічний маркетинг	ESG, сертифікати, КСВ-звіти, участь у держпрограмах

Етап оцінювання ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком: «Збір та агрегування інформації» передбачає систематизацію, перевірку та уніфікацію даних, необхідних для розрахунку показників ефективності (KPI) відповідно до обраної моделі оцінювання. Він є операційною основою, що забезпечує надійність і об'єктивність наступного аналітичного блоку. Цей етап передбачає:

отримання інформації з внутрішніх джерел: CRM, ERP, фінансової звітності, аналітичних систем, звітів відділу маркетингу, клієнтських баз;

збір зовнішніх даних: ринкова кон'юнктура, ціни, тренди, звіти галузевих агенцій, статистика Держстату, опитування споживачів;

перевірку достовірності, узгодження форматів, очищення від дублювання або пропусків;

агрегування даних у логічні блоки відповідно до 7 складових моделі ефективності (економічна, функціональна, стратегічна тощо).

Коректність і повнота даних на цьому етапі визначає якість інтегральної оцінки, дозволяє уникнути методологічних спотворень і забезпечує об'єктивність управлінських рішень.

На етапі аналізу та розрахунку інтегральної оцінки здійснюється зведення всіх індикаторів до інтегральної оцінки ефективності. Застосовуються методи нормалізації, зважування, побудови індексів або бальної шкали. Цей етап передбачає системне узагальнення зібраних показників ефективності за всіма складовими моделі, їх оцінку та об'єднання в один інтегральний індикатор, що дозволяє зробити комплексний висновок про стан маркетингового управління в стратегічному контексті. Це дозволяє отримати єдиний показник, що відображає узагальнену ефективність маркетингового управління у стратегічному контексті. Інтегральна оцінка дозволяє сформувати загальну картину ефективності управління, порівнювати підприємства або періоди у динаміці, а також оперативно визначати слабкі та сильні місця маркетингової стратегії.

Інтерпретація результатів і рекомендації - цей етап полягає у змістовному аналізі отриманих показників ефективності, виявленні основних проблем і точок зростання, а також у формуванні обґрунтованих управлінських рішень для подальшого стратегічного вдосконалення маркетингової системи. Етап спрямований на аналітичну інтерпретацію результатів оцінки. Визначаються відхилення, проблемні зони, потенціал зростання. Формулюються висновки щодо ефективності реалізованої маркетингової політики та рекомендації щодо її покращення з урахуванням ринкових і стратегічних умов. На даному етапі здійснюється:

порівняння фактичних значень КРІ з цільовими, нормативними або середньогалузевими рівнями;

виявлення відхилень, дисбалансів або критичних зон у функціонуванні маркетингової системи;

оцінка ефективності стратегічних ініціатив (брендинг, розширення ринків, інновації);

побудова сценаріїв удосконалення: адаптація маркетингових стратегій, оптимізація каналів, змін у клієнтській політиці;

формулювання конкретних управлінських рекомендацій з урахуванням ресурсів, ризиків та зовнішніх обмежень.

Цей етап забезпечує практичну реалізацію результатів оцінки, перетворюючи аналітичні дані на дієві стратегії. Він є ключовим для зворотного зв'язку та стратегічного управління, що базується на доказах.

Наступним етапом є моніторинг та коригування. Цей етап передбачає безперервне спостереження за динамікою показників ефективності, аналіз результатів у часовому розрізі та оперативне коригування маркетингових і стратегічних рішень на основі нових даних і змін у середовищі.

Він забезпечує постійне відстеження динаміки показників ефективності та дає змогу оперативно реагувати на зміни середовища. Визначаються причини відхилень, оновлюються дані та переглядаються управлінські рішення відповідно до нових умов і пріоритетів.

Моніторинг і коригування забезпечують гнучкість і адаптивність маркетингової стратегії, підвищують стійкість підприємства до зовнішніх викликів і дозволяють оперативно реагувати на нові можливості.

Фінальний етап «Пропозиції щодо підвищення ефективності» передбачає розробку конкретних заходів для покращення маркетингового управління. Цей етап передбачає розробку конкретних управлінських рішень і практичних заходів, спрямованих на усунення виявлених недоліків, використання потенціалу зростання та підвищення результативності маркетингового управління у стратегічному контексті. Визначаються пріоритетні напрями, створюється дорожня карта змін, коригуються стратегічні цілі та ресурси. Це дозволяє трансформувати результати аналізу в дієву стратегію розвитку. Даний етап забезпечує практичну реалізацію результатів оцінювання, сприяє

цілеспрямованому вдосконаленню маркетингової системи та посиленню стратегічного потенціалу підприємства.

Таким чином, запропонований алгоритм дозволяє об'єднати стратегічний, маркетинговий та аналітичний компоненти в єдину систему управління ефективністю. Він враховує галузеві особливості аграрного виробництва (сезонність, природно-кліматичні ризики, вплив державного регулювання), сучасні вимоги до цифрової, клієнтської та інституційної адаптації підприємства, а інтегральна оцінка ефективності інтегрує переваги кожного з методичних підходів і дозволяє здійснювати як оперативну, так і стратегічну оцінку ефективності маркетингового управління.

Під час оцінювання ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком особливу увагу необхідно приділити факторам, що впливають на результативність оцінки. Вони враховуються на двох критичних етапах: по-перше, при виборі методичного підходу (етап 3), де визначається концептуальна основа відповідно до галузевих умов, та по-друге, при формуванні системи показників (етап 5), де забезпечується релевантність та точність обраних індикаторів.

Оцінювання ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств залежить від комплексу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Ці фактори впливають на точність, релевантність і об'єктивність результатів аналізу, а також визначають здатність підприємства впроваджувати ефективні управлінські рішення (рис.1.11).

Зовнішнє середовище охоплює макро- та мезоекономічні умови, що безпосередньо впливають на результати діяльності сільськогосподарських підприємств, але не підлягають прямому контролю з боку керівництва. Це — економічна ситуація в країні, податкове та митне регулювання, аграрна політика, валютні коливання, погодні умови, динаміка цін на ринку, глобальні ланцюги постачання та споживання.



Рис. 1.11. Фактори, що впливають на оцінювання ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств

Аграрна сфера має специфічні характеристики, що суттєво впливають як на маркетингову діяльність, так і на можливості її оцінювання. До таких особливостей належать: сезонність виробництва, залежність від погодних умов, довготривалий виробничий цикл, значна частка первинної сировини, обмежений контакт із кінцевим споживачем.

Вплив рівня маркетингової зрілості визначається наявністю маркетингової стратегії, сформованої структури маркетингу, компетентного персоналу, використання сучасних інструментів аналітики, цифрових каналів комунікації та автоматизованих CRM-систем.

Також, необхідно відмітити, що доступність, точність і повнота маркетингової та фінансової інформації відіграє ключову роль в об'єктивному аналізі ефективності управлінських дій. А ступінь інтеграції маркетингової функції в загальну систему управління підприємством, наявність внутрішньої комунікації, рівень централізації прийняття рішень та функціональна взаємодія між підрозділами безпосередньо впливають на ефективність управління. Наявність чітко визначеної стратегії, орієнтації на ринок або виробництво, інноваційна спрямованість та здатність до адаптації визначають ефективність реалізації маркетингових рішень у стратегічному контексті.

В наш час рівень цифровізації підприємства, застосування інформаційних систем (CRM, ERP), автоматизованих платформ продажів та маркетингової аналітики визначають якість реалізації маркетингових рішень та оцінки їх ефективності, а компетентність персоналу, його здатність формулювати стратегічні та маркетингові цілі, аналізувати результати та впроваджувати інновації є важливими умовами ефективного управління.

Для забезпечення наукової обґрунтованості, достовірності та прикладної цінності оцінювання ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств необхідно дотримуватися системи методологічних принципів (рис. 1.12).

Принципи оцінювання ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств формують методологічну основу для побудови дієвої, об'єктивної та адаптивної системи аналітики. Їх дотримання забезпечує цілісність та практичну орієнтацію процесу оцінювання в умовах динамічного ринкового середовища та галузевої специфіки сільського господарства.

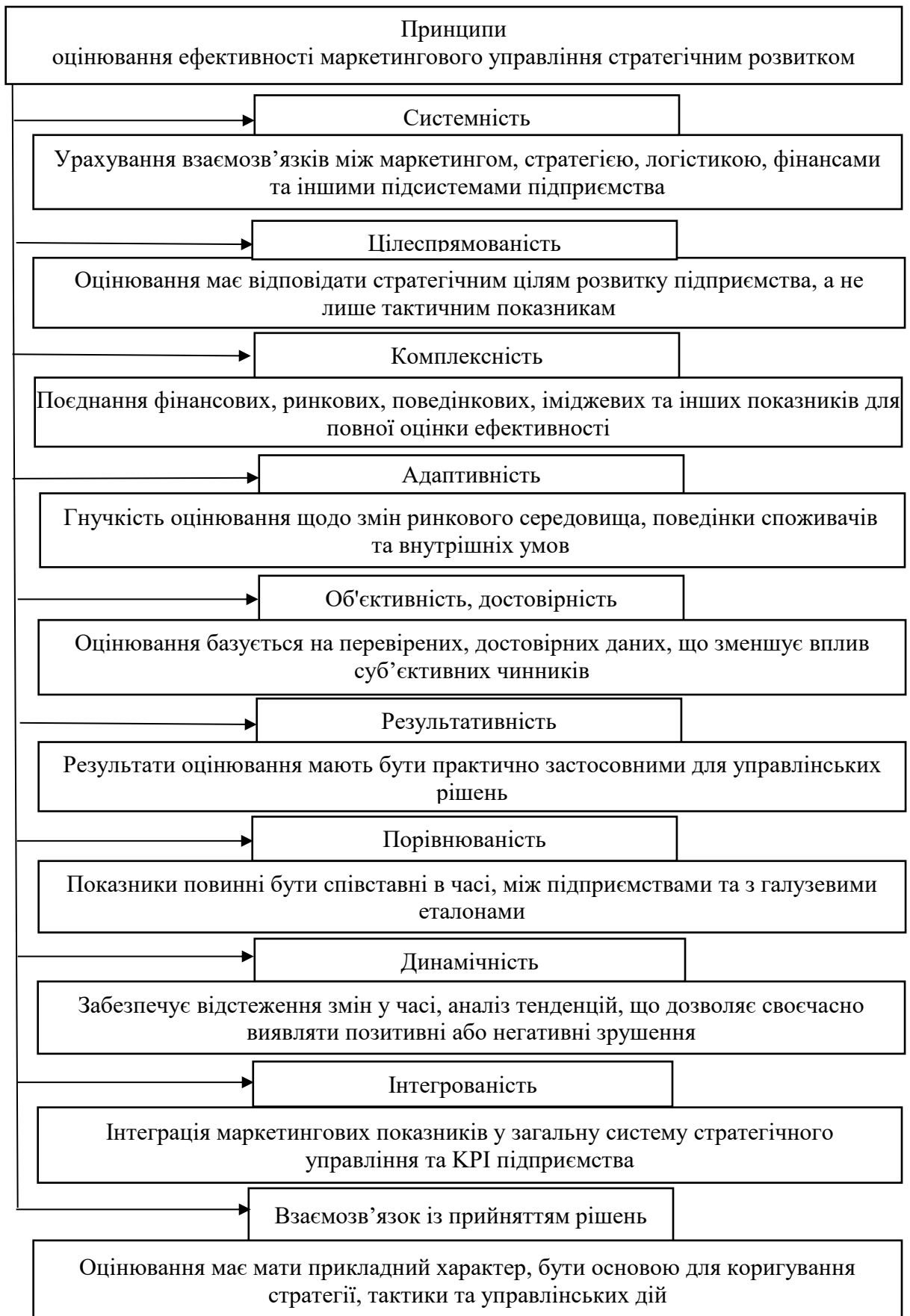


Рис. 1.12. Принципи оцінювання ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком

Принципи оцінювання ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком не є самостійним етапом, проте відіграють ключову роль у формуванні змісту та логіки окремих етапів алгоритму. Вони пронизують увесь процес, визначаючи методологічні орієнтири оцінювання.

На етапі «Вибір підходу до оцінювання ефективності» принципи виступають методологічним критерієм для обґрунтованого вибору підходу до оцінювання. Принципи системності, комплексності, адаптивності та цільової орієнтованості забезпечують відповідність методичного підходу цілям підприємства та умовам середовища.

На етапі «Формування системи показників (KPI)» принципи об'єктивності та достовірності сприяють відбору якісних індикаторів, а принцип динамічності – включенню тих показників, які відображають зміни в ефективності у часовому аспекті. Принцип цільової орієнтованості допомагає встановити зв'язок між KPI та стратегічними цілями підприємства.

На завершальних етапах принципи забезпечують змістовність інтерпретації даних та ефективність прийняття управлінських рішень. Принцип взаємозв'язку з прийняттям рішень гарантує прикладну цінність оцінки, а принципи системності, комплексності та адаптивності підтримують стратегічну цілісність аналітичного процесу.

Таким чином, принципи не тільки підкріплюють кожен ключовий етап алгоритму, але й створюють основу для побудови узгодженої, об'єктивної та адаптивної системи оцінювання ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств. Застосування вказаних принципів дозволяє забезпечити ефективність, гнучкість і релевантність системи оцінювання, а також її інтегрованість у загальний процес стратегічного управління маркетингом на аграрному підприємстві.

Отже, в умовах нестабільності аграрного ринку, зростання конкуренції та активізації державної та інституційної підтримки запропонований алгоритм оцінювання інтегрує підходи маркетингу, стратегії та галузевої специфіки та

дозволяє поєднати результати маркетингової діяльності з досягненням довгострокових цілей, враховуючи специфіку аграрного виробництва, сезонність, кліматичні ризики, обмеженість доступу до цифрових технологій у сільській місцевості та залежність від державної політики.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного дослідження теоретичних та прикладних аспектів маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств було сформовано науково обґрунтовані положення та практичні рекомендації, які мають значення для підвищення ефективності функціонування аграрного сектора в умовах динамічного ринку.

У процесі дослідження уточнено сутність поняття *«управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства»*, яке трактується як динамічна, системна діяльність із формування, реалізації та адаптації стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення сталого функціонування підприємства в умовах невизначеності та зовнішніх викликів.

Автором визначено сфери впливу стратегічного розвитку на сільськогосподарське підприємство, яка охоплює економічну, соціальну, технологічну, управлінську, інституційну, екологічну та маркетингову сфери. Це дозволяє цілісно оцінити багатовекторний ефект реалізації стратегії розвитку. Також визначено основні відмінності між вітчизняними та зарубіжними підходами до стратегічного управління, що дає підстави для імплементації кращих міжнародних практик з урахуванням національної специфіки аграрного сектору.

В роботі запропоновано адаптований алгоритм процесу управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства, яка враховує специфічні чинники галузі (сезонність, природні ризики, ринкові коливання) і включає механізми ризик-менеджменту, цифровізації, організаційної децентралізації та системи КРІ. Доведено, що застосування адаптивного

стратегічного підходу сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, забезпечує стабільність виробничих процесів та розширює інструментарій реагування на зовнішні загрози.

Уточнено понятійно-категоріальний апарат дослідження: маркетингове управління стратегічним розвитком аграрного підприємства визначено як систему довгострокових управлінських рішень, орієнтованих на потреби ринку, внутрішній потенціал підприємства та змінні умови зовнішнього середовища. Такий підхід забезпечує стійке зростання та конкурентні переваги.

Виявлено зовнішні, внутрішні та інституційні умови, що зумовлюють необхідність переходу сільськогосподарських підприємств до стратегічно орієнтованого маркетингового управління. До ключових з них віднесено: глобалізацію ринку, зростання вимог споживачів, технологічні трансформації, обмеженість ресурсів, орієнтацію на довгострокове зростання та вплив державної і євроінтеграційної політики.

Запропоновано авторську інтеграційну модель маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств, яка включає чотири блоки: аналітичний, стратегічного планування, реалізації та контролю.

Під час дослідження визначено стримуючі фактори впровадження маркетингового управління в аграрному секторі, серед яких: брак фахових кадрів, обмежені фінансові ресурси, консерватизм управлінських підходів, нестача достовірної ринкової інформації, слабка інфраструктура маркетингової підтримки.

Проведене оцінювання ефективності маркетингового управління потребує комплексного підходу, що поєднує класичні та сучасні методичні засади. Визначено, що найбільш релевантними в умовах аграрного сектору є: функціонально-вартісний, клієнтоорієнтований, цифровий/інноваційний та ресурсно-інституційний підходи, які дозволяють оцінити як результативність дій, так і відповідність зовнішнім та внутрішнім вимогам.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Характеристика сучасного стану та розвитку маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств України

Сучасний аграрний сектор України відіграє ключову роль у національній економіці, забезпечуючи продовольчу безпеку та значний експортний потенціал. В умовах зростаючої конкуренції, глобалізації ринків та змін споживчих переваг, ефективна маркетингова діяльність стає невід'ємною складовою успішного функціонування сільськогосподарських підприємств. Однак, специфіка аграрного виробництва, його залежність від природних факторів, сезонність та особливості продукції зумовлюють необхідність глибокого аналізу сучасного стану та перспектив розвитку маркетингу в цій галузі. Саме тому дослідження характеристик маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств України на сучасному етапі є актуальним і важливим для визначення шляхів підвищення їхньої конкурентоздатності та забезпечення сталого розвитку.

Дослідженням маркетингу в сільському господарстві в Україні присвятили свої праці чимало вітчизняних науковців. Серед них можна виділити таких: Балабанова Л.В., Саблук П.Т., Гончаренко П.Я., Хорунжий М.Й., Ілляшенко С.М., Багорка М.О., Ларіна Я. С., Красноруцький О.О., Данько Ю.І, Войчак А.В., Галушко В.П., Гудзинський О.Д., Завадський Й.С., Савчук В.К., Сахацький М.П., Білошапка Ю.М. Чжан Вей, Лі Сяомін, Ван Цян, Лю Цзюнь, Чжао Лін, Лян Хуйсін та інші науковці, які зробили внесок у дослідження різних аспектів маркетингу в сільському господарстві.

У своїх працях ці науковці розглядають теоретичні та практичні аспекти маркетингу в сільському господарстві, особливості його застосування, проблеми розвитку та шляхи їх вирішення, маркетингові дослідження

аграрного ринку, управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарських підприємств та багато інших важливих питань.

Маркетингова діяльність сільськогосподарських підприємств, як і будь-якої іншої галузі, є складною та багатогранною, проте аграрний сектор має свою специфіку, що суттєво впливає на формування та реалізацію маркетингових стратегій. На відміну від багатьох інших сфер економіки, сільське господарство тісно пов'язане з природними, біологічними та кліматичними процесами, які створюють унікальні виклики та можливості для маркетологів. Ефективність маркетингової діяльності, зокрема, збуту продукції, формування цінової політики, просування бренду та вибудовування довгострокових відносин зі споживачами залежать від взаємодії цілої низки чинників. (рис. 2.1.).

Розуміння цих чинників є ключовим для розробки адаптивних, гнучких та успішних маркетингових рішень, що дозволять сільськогосподарським підприємствам не лише виживати в умовах постійної конкуренції, але й динамічно розвиватися, задовольняючи потреби ринку та забезпечуючи сталий розвиток.

Проте, маркетингова діяльність у сільськогосподарських підприємствах України все ще залишається недостатньо розвиненою, що обумовлено як історичними, так і системними факторами. Ефективність ведення господарської діяльності все більше залежить від здатності підприємств адаптуватися до змін кон'юнктури ринку, орієнтуватися на потреби споживачів, активно використовувати цифрові технології та будувати сталі канали збуту.

Водночас вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, таких як економічна нестабільність, регуляторне середовище, фінансова обмеженість, кадрові ресурси та стан інфраструктури, визначають реальні умови розвитку маркетингової діяльності у сільському господарстві. За результатами досліджень, лише близько 20–25% сільськогосподарських підприємств мають структуровані маркетингові служби або призначених маркетологів.

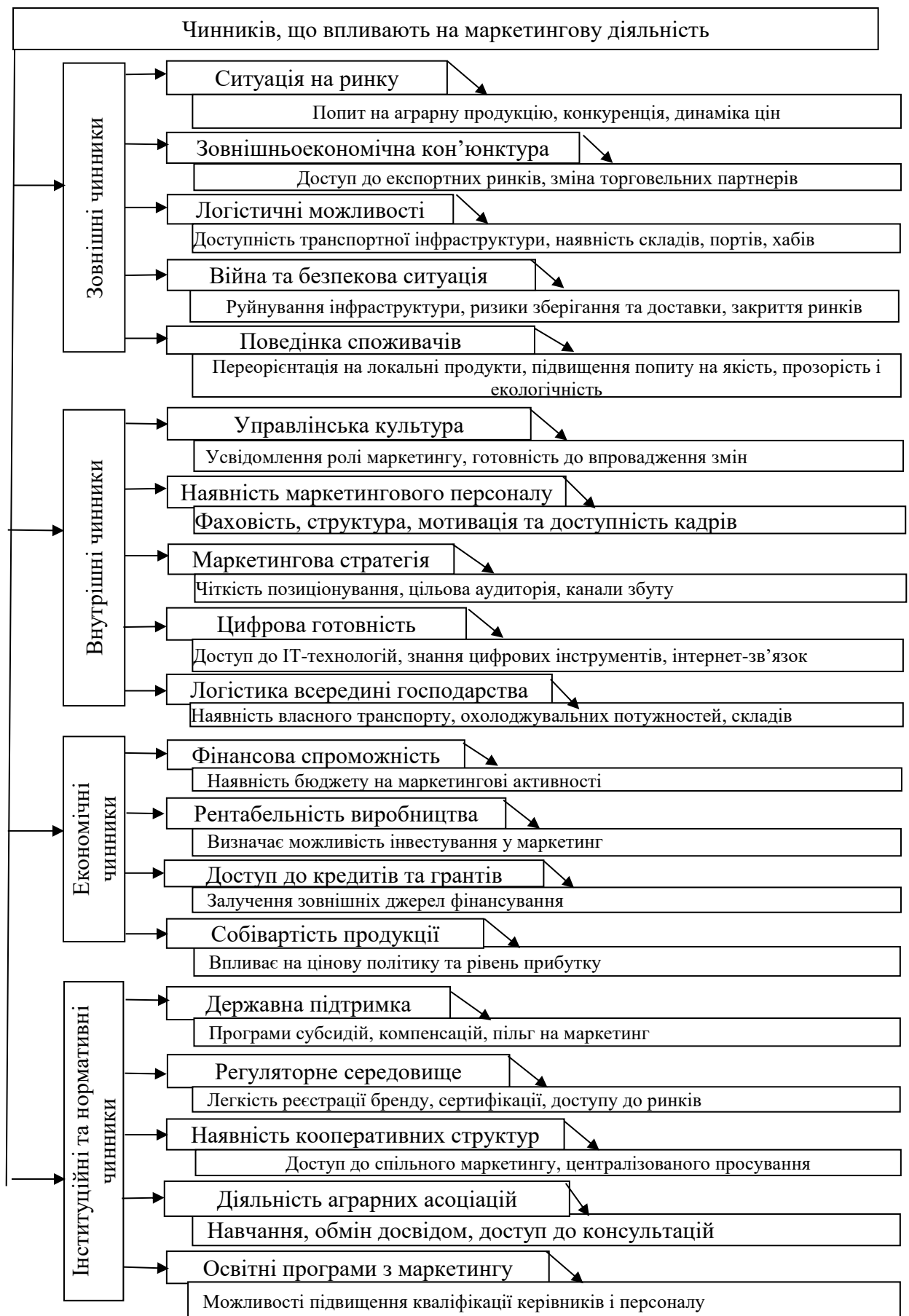


Рис. 2.1. Чинників, що впливають на маркетингову діяльність сільськогосподарських підприємств

У більшості випадків маркетингові функції виконуються керівником або бухгалтером, що обмежує якість ринкових досліджень, планування та просування продукції.

Основна увага приділяється збутовій функції - реалізації продукції через посередників, трейдерів або кооперативні об'єднання. Це спричиняє низький рівень контролю над кінцевою ціною та залежність від закупівельників. Власна участь у формуванні попиту, просуванні бренду або позиціонуванні продукції є поодинокими випадками.

На сучасному етапі маркетинг у агросекторі зіштовхується з викликами цифрової трансформації. Впровадження CRM-систем, аналітики споживацької поведінки, використання соціальних мереж, сайтів, електронної торгівлі (e-commerce) характерне переважно для великих агрохолдингів. У малих і середніх господарствах рівень цифровізації маркетингу залишається низьким.

Крім того, спостерігається відсутність системного маркетингового планування: переважна більшість підприємств не формує середньо- і довгострокові стратегії просування продукції, не аналізує ринкові ризики та кон'юнктуру. Значною проблемою є слабка аналітика: маркетингові рішення ґрунтуються на інтуїції, а не на аналізі даних.

Ключовими факторами, що ускладнюють впровадження маркетингових стратегій, є:

- недофінансованість галузі;
- дефіцит фахових знань і спеціалістів;
- нестача сучасної аналітики та ІТ-інструментів;
- нерозвинена інфраструктура;
- регуляторна незбалансованість;
- ментальні установки «виробництво понад усе».

Подолання цих бар'єрів потребує синергії на рівні підприємств, освітніх інституцій, державної політики та міжнародної підтримки. Лише за умов системного підходу до розвитку маркетингу сільськогосподарські підприємства

зможуть стати конкурентоспроможними на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Причини низького рівня та бар'єри впровадження маркетингу в діяльність сільськогосподарських підприємств України мають як об'єктивний, так і суб'єктивний характер. Їх можна класифікувати на організаційно-управлінські, економічні, кадрові та освітні, інформаційні та аналітичні, інфраструктурні та технологічні, інституційні, ментальні та поведінкові (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Причини низького рівня впровадження маркетингу у діяльність
сільськогосподарських підприємств

Група причин	Конкретні фактори
Організаційно-управлінські	- Відсутність маркетингових структур; - Прийняття рішень на інтуїтивному рівні; - Відсутність стратегічного бачення розвитку маркетингу.
Економічні	- Обмеженість фінансових ресурсів; - Висока вартість просування продукції; - Економічна нестабільність і ризику воєнного часу.
Кадрові та освітні	- Дефіцит маркетологів у сільській місцевості; - Низька кваліфікація персоналу; - Відсутність доступу до профільного навчання.
Інформаційні та аналітичні	- Брак даних про ринки, споживачів, конкурентів; - Відсутність системного аналізу ринкової кон'юнктури; - Нерозвинутість внутрішньої аналітики (відсутність CRM, BI-систем тощо).
Інфраструктурні та технологічні	- Погана якість інтернет-зв'язку; - Недостатній рівень цифровізації; - Відсутність логістичних і технічних ресурсів.
Інституційні	- Складність участі у державних програмах підтримки маркетингу; - Відсутність координації між сільськогосподарськими та маркетинговими політиками на рівні держави; - Бюрократичні бар'єри при експорті, сертифікації, доступі до ринків.
Ментальні та поведінкові	- Недооцінка ролі маркетингу в агробізнесі; - Залежність від посередників; - Консервативність мислення та опір змінам.

Більшість сільськогосподарських підприємств не мають маркетингової служби або спеціаліста з маркетингу, часто маркетингом займається керівник

або бухгалтер без відповідної освіти. Також, на сільськогосподарських підприємств спостерігається відсутність стратегічного планування, діяльність підприємства здебільшого зосереджена на оперативному збуті продукції, а не на довгострокових маркетингових цілях. Крім того, керівництво орієнтоване на виробничі завдання, а не на ринок, споживача чи бренд, що пояснюється низьким рівнем управлінської культури.

Багато сільськогосподарських підприємств, особливо малих та середніх, відчувають брак коштів для повноцінного впровадження маркетингових стратегій. Через низьку прибутковість і нестабільність сільськогосподарські підприємства економлять на маркетингу, вважаючи його другорядним, так як для невеликих підприємств витрати на рекламу, просування, цифрові рішення часто є непосильними. Також, невизначеність економічного середовища, зокрема, часті коливання валют, ціни на продукцію, воєнні ризики не дають змоги будувати стабільну маркетингову політику.

На ринку праці бракує маркетологів зі спеціалізацією в агросекторі, особливо в сільській місцевості та існує небажання працюючих спеціалістів в сільському господарстві проходити профільні програми з агромаркетингу і тренінгів. Також, власники й працівники господарств не мають навичок для використання сучасних інструментів - CRM, таргетованої реклами, онлайн-продажів, що свідчить про низький рівень цифрової грамотності.

Погана якість інтернету в сільській місцевості ускладнює застосування цифрового маркетингу, електронної комерції та аналітики. Керівництво сільськогосподарських підприємств не приділяє уваги та не застосовує автоматизованих системи обліку, аналітики, обміну даними, платформи для онлайн-продажу, а також не довіряє їм, що негативно впливає на розвиток логістики. Так, слабка логістична інфраструктура, відсутність складів, транспорту та холодильного обладнання ускладнює просування продукції до споживача.

В сільській місцевості важливу роль відіграють ментальні та поведінкові причини, зокрема, багато керівників вважають маркетинг непотрібним у

«традиційному» сільському господарстві та не готові впроваджувати інновації, змінювати усталені бізнес-моделі. Крім того, значна частина продукції реалізується через не завжди ефективні традиційні канали, такі як оптові ринки та посередники, звичка орієнтуватися при збуті продукції на посередника - трейдера не стимулює підприємства до розвитку власних каналів продажу, а недостатня співпраця у сфері маркетингу ускладнює просування продукції малих виробників.

Крім того, залежність від природних факторів та сезонність виробництва ускладнюють планування маркетингової діяльності та стабільність поставок.

Отже, комплекс причин і бар'єрів, що стримують розвиток маркетингової діяльності в аграрному секторі України, демонструє системну проблему слабкої інтеграції маркетингу в загальне управління підприємствами. В основі цього явища лежить не лише брак фінансових і кадрових ресурсів, але й недостатнє усвідомлення керівниками значення маркетингу як стратегічного елементу, що стимулює реальну інтеграцію маркетингових інструментів у аграрне середовище.

Крім, вищезначених чинників на впровадження маркетингу в сільськогосподарських підприємствах вплинула війна, спричинивши як серйозні виклики, так і необхідність адаптації та пошуку нових підходів. Основні аспекти цього впливу включають: руйнування та логістичні проблеми, зміни в попиті та поведінці споживачів та адаптація маркетингових стратегій до нових викликів.

Україна – один із провідних світових експортерів агропродукції, забезпечуючи близько 10% глобального постачання зерна. Повномасштабна війна 2022 року спричинила небачені виклики для українського аграрного сектору, зокрема радикально змінила підходи до маркетингу сільськогосподарської продукції. [106]

Повномасштабна війна має глибокий і переважно негативний вплив на всі аспекти маркетингового управління сільськогосподарськими підприємствами в Україні, але також створює нові виклики та можливості для адаптації (рис.2.2).

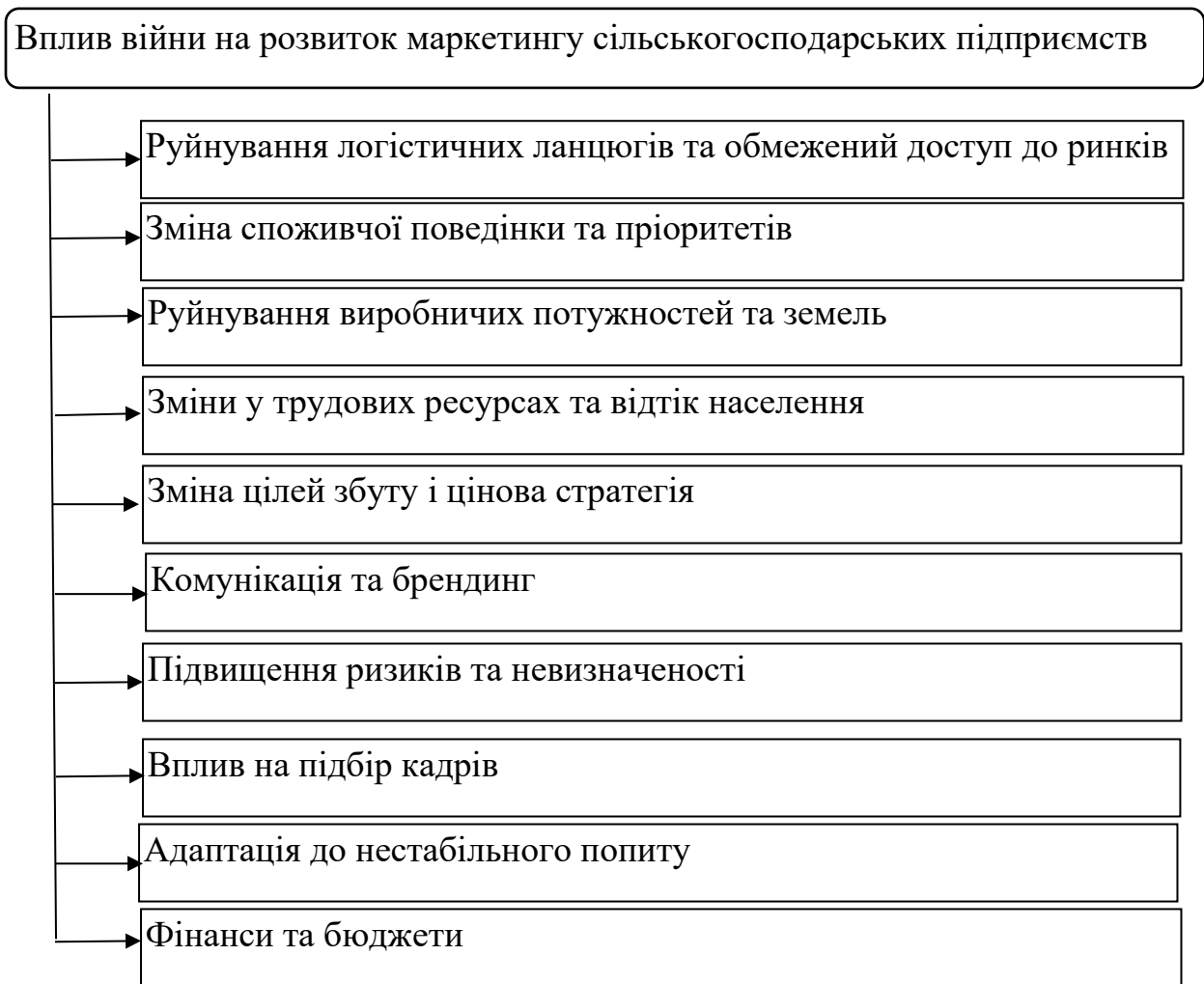


Рис. 2.2. Вплив війни на розвиток маркетингу сільськогосподарських підприємств

Повномасштабна війна стала радикальним чинником, що трансформувал маркетингові стратегії агросектору. Відбулася зміна тональності та цілей комунікацій. Маркетингові повідомлення українських агропідприємств у воєнний час набули виразного гуманістичного й патріотичного характеру. Бізнес акцентує увагу на цінностях взаємодопомоги, стійкості та внеску в перемогу.

В умовах війни зростає роль патріотичного і соціально-відповідального маркетингу. Багато підприємств підкреслюють свою підтримку України, національну ідентичність продукції, а також допомогу громадам. Підприємства

активно долучаються до підтримки ЗСУ та волонтерських ініціатив, що стає важливою складовою їхнього іміджу та маркетингових комунікацій. Формування бренду «українське» як синоніму стійкості та якості є значною тенденцією.

Маркетингові комунікації керуються принципом емпатії – важливо демонструвати турботу про людей і у жодному разі не створити враження експлуатації кризи. Наприклад, багато компаній долучилися до соціальних ініціатив: аграрії співпрацювали з волонтерськими фондами, медіа та навіть шоу-бізнесом для збору коштів на підтримку ЗСУ та постраждалого населення[136].

Воєнні реалії прискорили перехід аграрного маркетингу в цифрове середовище. Обмеження очних заходів (виставок, ярмарків), ризики логістики та міграція населення активували онлайн-комунікації. Сільськогосподарські компанії розширюють присутність у соціальних мережах, використовують email-розсилки, месенджери та онлайн-платформи для продажів. В дослідженнях відзначається, що сучасні інформаційно-комунікаційні технології стали критично важливими ресурсами для підтримки діяльності агрофірм у воєнний час. Зокрема, цифрові канали просування агропродукції – пошуковий маркетинг (SEO), SMM, контент-маркетинг, онлайн-репутація, таргетована реклама тощо – дозволяють підприємствам залишатися на зв'язку з клієнтами попри фізичні перешкоди. [50]

Воєнна агресія Росії проти України спричинила масштабні руйнування виробничих потужностей та земель, дестабілізацію економічної системи та глибокі соціальні потрясіння. У сільському господарстві, крім безпосередніх втрат урожаю, інфраструктури й земель, війна серйозно змінила можливості та форми реалізації продукції, комунікації з ринком і побудови маркетингових стратегій. Знищення елеваторів, складів, техніки, забруднення земель мінами призводить до зменшення обсягів виробництва, що безпосередньо впливає на можливість формування достатнього продуктового асортименту для маркетингу.

Бойові дії, окупація територій та руйнування інфраструктури призвели до значних ускладнень у транспортуванні сировини, засобів виробництва та готової продукції. Це суттєво вплинуло на можливості збуту та маркетингові канали, а знищення складських приміщень та елеваторів ускладнило зберігання врожаю та підготовку продукції до продажу. Руйнування логістичних ланцюгів призвело до втрати ринків збуту: традиційні внутрішні та експортні ринки були частково або повністю втрачені через бойові дії, блокування портів та зміну геополітичної ситуації та змушує змінювати канали дистрибуції. Витрати на логістику зросли в кілька разів, що зробило низку продуктів економічно нерентабельними. Малі фермери, що традиційно орієнтувалися на місцеві ринки, тепер використовують онлайн-продажі та локальні мережі доставки, тоді як великі холдинги переорієнтовують експортні потоки через альтернативні коридори.

Війна призвела до втрати традиційних ринків збуту через агресію на сході та півдні України, багато традиційних ринків (наприклад, країни Азії) стали недосяжними через логістичні або політичні бар'єри, підприємства були змушені переналаштовуватися на внутрішній ринок або шукати нових партнерів у ЄС та змінювати товарну структуру.

Блокування портів значно ускладнило експорт зернових та олійних культур та спричинило збільшення витрат на логістику через переорієнтацію на західні кордони, черги та дорожче транспортування. Підприємства змушені активно шукати нові канали збуту та альтернативні шляхи, що вимагає перегляду дистрибуційної стратегії. Підприємства переглядають свою «архітектуру виходу на ринок», змінюючи пріоритетність сегментів. Значна частина експорту переорієнтувалася з морських шляхів на альтернативні – автотранспорт до ЄС, Дунайські порти, залізницю. Одночасно відзначається диверсифікація продуктів: деякі агропереробні підприємства освоїли випуск продукції для потреб армії та населення в умовах війни [136]

Військова агресія РФ та воєнні дії призвели до падіння доходів значної частини населення України, що вплинуло на попит на сільськогосподарську

продукцію внутрішньому ринку, особливо на дорожчі її сегменти. При зниженні купівельної спроможності населення на перший план вийшли базові продукти харчування, тоді як попит на нішеву продукцію знизився. Ріст цін на паливо, добрива, засоби захисту рослин та оренду землі призводить до необхідності підвищувати ціни, що може знизити конкурентоспроможність, що змушує переглядати політику ціноутворення і знаходити нові сегменти споживачів.

Тому більшилася потреба сільськогосподарських підприємств в адаптації цінової політики та позиціонування продуктів, гнучкості та адаптації до нестабільного споживчого попиту та швидко змінювати маркетингові стратегії

Також, відбулися зміни у поведінці споживачів, зокрема, в українців відбулося зростання важливості соціальної відповідальності: споживачі стали більш чутливими до соціальної позиції компаній та їхньої підтримки країни під час війни та змістили свій акцент на підтримку українського виробника, попит на локальні продукти, особливо в сегменті «фермерська продукція». Змінилася і структура споживання – зростає попит на продукти тривалого зберігання, а фокус змістився на безпеку та наявність, а не лише на ціну/якість.

Зменшення кількості споживачів у деяких регіонах та дефіцит кваліфікованих кадрів для виробництва та маркетингу є значними викликами. Війна вимагає якіснішого підбору кадрів та ефективного використання маркетингових бюджетів.

Нестабільність змушує обмежувати маркетингові витрати. В результаті агропідприємства скорочують дорогі рекламні кампанії, переорієнтовуючи бюджети на забезпечення життєдіяльності виробництва. За опитуванням Pro-Consulting, на кінець 2024 року 70 % агровиробників вважали критичним погіршення ситуації в енергетичному секторі, а 67 % — кадровий дефіцит, що додатково ускладнює планування та виконання маркетингових задач. [2]

А в умовах фінансової нестабільності підприємства змушені були переглядати свої маркетингові бюджети та шукати більш ефективні та економічні інструменти, зросла важливість об'єднання зусиль між виробниками

для спільного просування продукції, вирішення логістичних проблем та виходу на нові ринки. Через нестачу ресурсів підприємства скорочували витрати на рекламу, брендинг, упаковку, зменшилась участь у виставках, форумах, бізнес-івентах, які традиційно були джерелом B2B-контактів. Зокрема, відбулося перерозподілення видатків на користь критичних потреб бізнесу і соціальних проектів, тоді як витрати на рекламу скоротилися. Попри оптимізацію бюджету, маркетингові комунікації залишаються ключовим елементом стратегії. [136]

В умовах скорочення бюджетів популярності набули відносно недорогі інструменти вірусного та партизанського маркетингу, колаборації з інфлюенсерами. Такі креативні підходи допомагають привернути увагу до брендів без значних витрат. Загалом, швидкість адаптації стала новою нормою: те, на що раніше витрачали місяці, тепер впроваджується за лічені тижні аби бізнес встигав реагувати на стрімкі зміни ринку. [50]

Підвищення ризиків та невизначеності ускладнює довгострокове маркетингове планування та інвестування у розвиток, вимагаючи більшої гнучкості та адаптивності маркетингових стратегій.

Маркетингові стратегії сільськогосподарських підприємств також зазнали змін. Вони стали гнучкішими – швидка зміна асортименту під запит (наприклад, збільшення частки довготривалих продуктів харчування, які легше транспортувати або зберігати).

Для багатьох сільськогосподарських брендів актуальним стало завоювання частки внутрішнього ринку: через падіння платоспроможності населення компанії пропонують менші фасовки, акційні пропозиції, програми лояльності, щоб утримати місцевого споживача. Підприємства змушені були шукати нові канали збуту всередині країни, налагоджувати зв'язки з роздрібними мережами та іншими покупцями. Деякі виробники почали напряду продавати свою продукцію кінцевим споживачам, щоб скоротити ланцюг посередників та отримати кращу ціну. У деяких випадках виникла необхідність адаптації асортименту до змінених потреб споживачів та можливостей виробництва.

В умовах обмеженої мобільності та безпекових ризиків зростає роль інтернет-маркетингу, соціальних мереж та онлайн-продажів. Важливим стало підтримання зв'язку зі споживачами, інформування про роботу підприємства в умовах війни, підкреслення соціальної відповідальності та патріотизму.

У кризових умовах зросло значення особистих контактів, лояльності споживача та надійності як критерію вибору постачальника, а репутація

Також, необхідно відмітити, що війна стала потужним каталізатором змін у маркетинговій діяльності сільськогосподарських підприємств України. Вона змусила їх оперативніше реагувати на нові виклики, шукати нестандартні рішення та переосмислювати свої маркетингові стратегії для забезпечення виживання та подальшого розвитку в складних умовах. Незважаючи на значні труднощі, українські аграрії демонструють стійкість та здатність до адаптації, що є важливим фактором для підтримки продовольчої безпеки країни та її економіки. Така соціальна відповідальність стала частиною маркетингової стратегії воєнного часу. Зміст повідомлень також адаптовано під нові обставини: компанії відкрито інформують споживачів про можливі затримки поставок чи дефіцит продукції, пояснюючи причини та запевняючи у вжитті заходів [50]. В результаті прозорість та автентичність комунікації підвищуються, що допомагає зберегти довіру клієнтів.

Порівняльна характеристика особливостей маркетингу сільськогосподарських підприємств України у довоєнний період та в умовах воєнного стану наведена в додатку К.

Підсумовуючи вище зазначене, треба відмітити, війна в Україні суттєво трансформувала не лише виробничу діяльність сільськогосподарських підприємств, але й маркетингову систему аграрного сектору. Її вплив проявився як в операційних порушеннях, так і в стратегічних зсувах, що змінили логіку просування, збуту й комунікації з ринком. Якщо в довоєнний час основна увага приділялася розвитку та зростанню, то в умовах війни на перший план вийшли питання виживання, адаптації, підтримки внутрішнього ринку та соціальної відповідальності. Маркетинг сільськогосподарських підприємств у воєнний

період зазнав кардинальних змін, а маркетингові стратегії стали більш гнучкими та оперативними, а пріоритети змістилися у бік забезпечення стабільності та допомоги країні.

Маркетинг малого, середнього та великого підприємства суттєво відрізняється за своїм масштабом, ресурсами, стратегіями та інструментами. Малі підприємства часто покладаються на особисті контакти та обмежені ресурси, середні намагаються знайти баланс між традиційними та цифровими методами, а великі мають значні бюджети та складні маркетингові структури. Розуміння цих відмінностей є ключовим для розробки ефективної маркетингової стратегії для підприємства будь-якого розміру.

Для малого сільськогосподарського підприємства характерні обмеженість фінансових та людських ресурсів, невелика ринкова частка, локальний або нішевий фокус. Маркетинг часто зводиться до низьковитратних методів, таких як особисті продажі, сарафанне радіо, соціальні мережі (наприклад, Instagram, Facebook) або локальна реклама (оголошення, флаєри). Малі підприємства швидко адаптуються до змін у попиті чи ринкових умовах завдяки невеликій структурі та прямому контакту з клієнтами та відсутності складних маркетингових планів. Основна увага малими підприємствами приділяється прямій взаємодії зі споживачами, наприклад, продаж на місцевих ринках чи через кооперативи. Наприклад, у сільському господарстві малі фермерські господарства орієнтуються на продаж у межах регіону (овочі, фрукти, мед). Також, малі підприємства рідко застосовуються аналітичні інструменти чи CRM-системи через брак ресурсів.

Середні підприємства мають помірний масштаб, ширший доступ до ресурсів, регіональний або національний фокус, часто спеціалізація на кількох видах продукції. Вони мають можливість інвестувати в професійні маркетингові інструменти, такі як таргетована реклама, створення бренду чи участь у виставках. Середні підприємства частіше застосовують сегментацію, орієнтуючись на певні групи споживачів (наприклад, ресторани, супермаркети чи експортні ринки) та приймають фокус на регіональний чи експортний ринок:

Наприклад, середні ферми можуть постачати продукцію в національні мережі або експортувати до країн ЄС.

Середні підприємства активніше використання цифрових технологій, зокрема, застосовуються сайти, SEO, email-маркетинг, аналітика продажів. Наприклад, середні сільськогосподарські підприємства можуть мати власний сайт для просування зернових чи молочної продукції. Часто є маркетинговий відділ або спеціаліст, який відповідає за розробку стратегій.

Великі підприємства мають в своєму розпорядженні значні ресурси, в них розвинена організаційна структура, мають національний або міжнародний масштаб, часто

Великі підприємства вкладають інвестиції в комплексні маркетингові кампанії, включаючи ТБ-рекламу, спонсорство, міжнародні виставки, PR, впроваджують CRM-систем, big data, автоматизацію маркетингу, маркетингових досліджень для прогнозування попиту. В структурі великих підприємств є команди спеціалістів, які займаються стратегічним плануванням, аналітикою, бренд-менеджментом.

Великі підприємства використовують складні стратегії та моделі, такі як SWOT, 4P (продукт, ціна, просування, місце), або аналіз конкурентів за Портером. Наприклад, великі агрохолдинги аналізують глобальні ринки для експорту зернових. Також, великі підприємства орієнтуються на міжнародні ринки, враховуючи стандарти якості (ISO, HACCP) та експортні вимоги, просування кількох продуктових ліній, наприклад, зернові, молочна продукція, м'ясо, або перероблені продукти (соки, консерви).

Відмінності маркетингу малого, середнього та великого підприємства зумовлені масштабами діяльності, доступними ресурсами, організаційною структурою та стратегічними цілями. Порівняльний аналіз маркетингу малого, середнього та великого підприємства за основними характеристиками наведено в додатку Л.

Отже, аналіз маркетингу малих, середніх і великих сільськогосподарських підприємств показав, що їх маркетингові підходи суттєво відрізняються

залежно від масштабів, ресурсів і ринкових цілей. Малі господарства часто мають примітивну маркетингову політику або працюють без неї, що знижує їхню конкурентоспроможність, середні підприємства перебувають у процесі переходу від спонтанного до структурованого маркетингу, а великі агропідприємства мають системний підхід до маркетингу, орієнтовані на довгострокові стратегії та зовнішні ринки. Малі підприємства фокусуються на локальних ринках і низьковитратних методах, середні – на регіональному зростанні з елементами професійного маркетингу, а великі – на комплексних стратегіях для національних і міжнародних ринків. Однак сам по собі маркетинг, як набір інструментів (реклама, просування, ціноутворення), є лише частиною ширшої системи – маркетингового управління, яке об'єднує ці інструменти в структурований процес для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Відмінності в маркетингових підходах малих, середніх і великих сільськогосподарських підприємств зумовлені своїми ресурсами, масштабами діяльності та ринковими можливостями. Малі підприємства зосереджуються на локальних ринках та обмежених бюджетах, середні прагнуть до регіонального розширення з частковою автоматизацією, а значною мірою орієнтуються на національні та міжнародні ринки з розвиненою інфраструктурою. Ці відмінності деякі впливають на формування їхньої збутової, цінової, товарної та комунікаційної політики.

Збутова політика охоплює організацію каналів розподілу, логістику, транспортування та продаж продукції. Вона залежить від розміру підприємства, оскільки ресурси, ринкова присутність і стратегічні можливості суттєво відрізняються.

Так, як малі підприємства обмежені в ресурсах, вони часто використовують прямі продажі та мають локальний фокус (фермерські ринки, місцеві магазини, прямі контракти з споживачами). Збут зосереджений на місцевих ринках через високу собівартість транспортування та брак

логістичних систем, недостатню інфраструктуру для масштабування збуту, низьку конкурентоспроможність через відсутності прозорого ринку.

Середні підприємства мають ширший доступ до регіональних ринків, співпрацюють із посередниками (дистриб'юторами, переробниками). Вони використовують змішані канали збуту, включаючи прямі поставки та контракти з торговими мережами.

Проте, вони не можуть конкурувати з великими підприємствами та мають потребу в оптимізації логістики та витрат на транспортування.

Великі підприємствам мають розвинену збутову мережу, включаючи експортні ринки. Вони використовують автоматизовані системи управління ланцюгами поставок, співпрацюють із великими торговими мережами та міжнародними дистриб'юторами.

Збутова діяльність сільськогосподарських підприємств охоплює процеси організації, планування та реалізації продажу сільськогосподарської продукції через різні канали дистрибуції. Вона включає вибір ринків, логістику, викладання контрактів, управління запасами та взаємодію з посередниками. Збутова політика залежить від розміру підприємства, типу продукції, ринкових умов і доступу до ресурсів. Одним із ключових елементів цієї діяльності є роль трейдерів, які виступають посередниками між виробниками та кінцевими покупцями (переробними заводами, торговими мережами, експортерами). Вони забезпечують доступ до ринків, до яких виробники самостійно не можуть вийти через брак ресурсів, знань або контактів (наприклад, міжнародні ринки), так як трейдер може укласти контракт із закордонним покупцем на постачання зерна, беручи на себе оформлення документів і логістику (транспортування, зберігання та доставки продукції), що особливо важливо для швидкого харчування (овочі, фрукти, молочна продукція). Вони співпрацюють з логістичними компаніями, складами та портами, що знижує витрати для виробників. Так, трейдер може організувати транспортування зерна з ферми до порту для експорту, забезпечуючи відповідність стандартам.

Трейдери на постійній основі відстежують ринкові ціни, запит і пропозицію, допомагаючи підприємствам продавати продукцію за вигідними умовами. Вони можуть використовувати інструменти хеджування (наприклад, ф'ючерсні контракти) для захисту від коливання цін, що особливо актуально для зернових і олійних культур, зокрема, трейдер може зафіксувати ціну на пшеницю на біржі, щоб захистити фермера від падіння ціни.

Трейдери мають доступ до даних про ринкові тенденції, попит, конкуренцію та вимоги до якості, що дозволяє підприємствам адаптувати свою продукцію під певні умови. Вони консультують сільськогосподарські підприємства щодо стандартів (наприклад, сертифікація ISO, органічна сертифікація), що забезпечить експорт продукції.

Також, трейдери можуть надавати сільськогосподарському підприємству передоплату або авансові платежі, щоб покрити витрати на виробництво чи логістику та беруть на себе частину фінансових ризиків, пов'язаних із неплатоспроможністю покупців.

Деякі трейдери спеціалізуються на певних видах продукції (зерно, молочна продукція, овочі) або ринках (ЄС, Азія), що дозволяє їм ефективніше просувати продукцію. Наприклад, трейдер, що спеціалізується на експорті зерна до країни Близького Сходу, може забезпечити кращі умови для великих підприємств.

Отже, у системі реалізації аграрної продукції в Україні трейдери відіграють ключову роль, зосереджуючи у своїх руках значну частину обсягів збуту зернових, олійних та інших експортно-орієнтованих культур. За даними ДУ «Інститут аграрної економіки», у 2021 році близько 65–70% експортного зерна вивозилося за посередництвом трейдерських компаній, зокрема міжнародних гігантів (Cargill, Louis Dreyfus, Bunge, ADM). [55]

Орієнтація підприємств на трейдерів є результатом об'єктивних обмежень, що формуються внаслідок фінансових, організаційних, інфраструктурних і кадрових чинників. Основними причинами такого вибору є:

гарантованість і оперативність збуту, що важливо у разі відсутності складських приміщень та нестабільної логістики;

мінімальні витрати на маркетинг і логістику, оскільки трейдер бере на себе комерційні функції, забезпечує логістику, сертифікацію та формальну взаємодію з зовнішніми ринками, у зв'язку з чим відпадає потреба у власній маркетинговій структурі;

фінансова привабливість у короткостроковій перспективі, зокрема можливість передоплати або швидкого розрахунку. Трейдери часто пропонують швидкі розрахунки, що важливо для малих і середніх підприємств із обмеженим оборотним капіталом, а деякі трейдери надають інструменти для захисту від коливань цін (наприклад, ф'ючерсні контракти на зернові);

відсутність альтернативних каналів реалізації через брак цифрових платформ, інтернет-доступу та фахових компетенцій;

високий рівень ринкових і воєнних ризиків, що підштовхує до найменш ризикових моделей співпраці. У поточних умовах підприємства обирають найменш ризиковану модель збуту, навіть якщо вона менш прибуткова. Стабільність і передбачуваність у пріоритеті;

широке охоплення ринків - трейдери мають налагоджені канали дистрибуції, включаючи міжнародні ринки, що особливо важливо для малих і середніх підприємств, які не мають власних ресурсів для експорту. Наприклад, трейдери можуть забезпечити продаж зернових на ринки ЄС чи Азії;

економія часу та ресурсів, так як трейдери беруть на себе логістику, маркетинг і переговори з покупцями, що зменшує навантаження на виробників;

мінімізація ризиків: Трейдери часто мають досвід роботи з міжнародними стандартами (НАССР, ISO) і можуть забезпечити відповідність продукції вимогам ринків;

обмеженість власних ресурсів. Через брак фінансів, персоналу та маркетингової експертизи малі фермерські господарства часто покладаються на трейдерів для збуту (наприклад, продаж овочів чи фруктів через посередників на ринки чи переробні підприємства). Хоча середні підприємства можуть мати власні канали збуту, трейдери допомагають масштабувати продажі, особливо для експорту, де потрібні значні інвестиції в логістику та сертифікацію. Навіть

агрохолдинги використовують трейдерів для швидкого доступу до великих обсягів ринків, особливо в умовах волатильності цін (наприклад, на зернові чи олійні культури);

сезонність і швидкість збуту. Сільськогосподарська продукція часто має обмежений термін зберігання (овочі, фрукти, молочна продукція). Трейдери забезпечують швидкий збут, що зменшує втрати від псування. У період пікових зборів урожаю трейдери допомагають уникнути надлишку пропозиції на локальному ринку, що може знизити ціни.

Для аграрія це зручна та низькоризикова модель: підприємство концентрується на виробництві, делегуючи всю маркетингову діяльність трейдеру. Як наслідок, багато господарств не розвивають власні збутові канали, не формують УТП і не працюють із кінцевим споживачем. Переважна частина аграріїв не будує власної маркетингової стратегії, а реалізує врожай одразу з поля — на умовах, які диктує трейдер. [102]

Трейдери є важливими посередниками в маркетингу сільськогосподарських підприємств та відіграють значну і багатогранну роль у маркетингу сільськогосподарських підприємств, впливаючи на нього як позитивно, так і негативно. Їхня діяльність охоплює різні аспекти ланцюга постачання та комерціалізації сільськогосподарської продукції, виконуючи ряд ключових функцій, які сприяють руху сільськогосподарської продукції від виробника до споживача. Продаж продукції через трейдерів дійсно забезпечує спрощення комерційної діяльності підприємства, скорочення витрат на просування, упаковку, дослідження. Така модель збуту є домінантною особливо серед малих і середніх сільськогосподарських підприємств. Водночас вона має як очевидні переваги, так і суттєві стратегічні ризики та загрози, зокрема:

цінова залежність від посередника – підприємство позбавляється можливості впливати на кінцеву вартість продукції. За рахунок власної торгової націнки трейдери купують продукцію за цінами, які часто не покривають потенційну прибутковість підприємства;

втрата контролю над ринком збуту і клієнтською базою;

втрата ринкової автономії. Підприємство стає залежним від умов, які диктує посередник — як цінових, так і логістичних або часових неможливість розвитку бренду, просування ціннісної пропозиції та побудови довгострокової лояльності споживача;

стагнація маркетингових компетенцій – відсутність розвитку внутрішнього потенціалу підприємства;

втрата маржі - через посередника аграрії отримують менший дохід, ніж могли б при прямому продажу або переробці (різниця в маржі – до 30%); [3]

відсутність бренду. Трейдер продає продукцію без згадки виробника, в наслідок чого господарство лишається невідомим для кінцевого споживача;

слабка диференціація. Без маркетингової діяльності всі виробники «однакові» в очах трейдера, в наслідок чого ціноутворення зводиться до біржових котирувань;

не інвестування у просування. У підприємства немає стимулу вкладатися в упаковку, сертифікацію, комунікацію;

відсутність зворотного зв'язку з кінцевим споживачем. Це унеможлиблює побудову власного бренду, визначення споживчих переваг та вдосконалення продукту;

вразливість до ринкових шоків. У разі скорочення попиту або логістичних ускладнень трейдери можуть різко змінити умови закупівель або повністю відмовитися від співпраці;

комісії трейдерів зменшують прибуток виробників;

малі підприємства можуть бути менш привабливими для великих трейдерів через низькі обсяги.

Орієнтація на трейдерів є не стільки вибором, скільки вимушеною адаптацією до обмежених ресурсів та складного зовнішнього середовища. Використання трейдерів як посередників у збуті сільськогосподарської продукції безпосередньо впливає на маркетингову діяльність і загальну ефективність підприємства, оскільки вони формують зв'язок між виробником і ринком, зниженні ризиків та оптимізації продажів. Така модель дозволяє

підприємствам зберігати ліквідність і мінімізувати операційні ризики, проте втрачає потенціал розвитку, контролю над ціноутворенням і доступу до кінцевого споживача (табл. 2.2). Надалі доцільно стимулювати поетапний перехід до диверсифікованих каналів збуту, зокрема через сільськогосподарські кооперативи, локальні ринки та онлайн-платформи.

Таблиця 2.2

Вплив трейдерів на маркетингову діяльність сільськогосподарських підприємств

№	Роль трейдерів у маркетинговій діяльності	Позитивний вплив на маркетингову діяльність підприємства	Негативний вплив на маркетингову діяльність підприємства
1	Посередництво у збуті продукції	Розширення географії збуту, вихід на нові ринки	Залежність від умов, нав'язаних трейдерами
2	Формування ціни на продукцію	Можливість реалізації великих партій за ринковими цінами	Монопольне заниження закупівельних цін
3	Надання ринкової інформації та аналітики	Доступ до актуальної ринкової інформації	Однобічна інформація, вигідна трейдерам
4	Маркетинг та просування на експорт	Підвищення впізнаваності продукції на зовнішніх ринках	Втрата контролю над брендом або іміджем продукції
5	Логістика та експортна інфраструктура	Забезпечення поставок, оптимізація ланцюга постачання	Підвищена вартість послуг, контроль за логістикою
6	Контрактування (форварди)	Передбачуваність доходу, зменшення ризиків коливань цін	Обмеження гнучкості продажу, зобов'язання за невигідними умовами
7	Фінансування/авансування	Доступ до оборотного капіталу, зменшення потреби в кредитах	Фінансова залежність від трейдера
8	Контроль якості та сертифікація	Допомога в дотриманні стандартів, покращення якості продукції	Витрати на сертифікацію, адаптація під стандарти трейдера

Продаж продукції через трейдерів — це зручне, але короткострокове рішення, що дозволяє підприємствам функціонувати в умовах обмежених ресурсів, невизначеності та відсутності маркетингової інфраструктури. Проте у стратегічному розрізі така модель не сприяє зростанню прибутковості, брендової впізнаваності та ринкової незалежності. Попри функціональну ефективність трейдерів як інструменту швидкого збуту, їхня активна присутність істотно впливає на мотивацію сільськогосподарських підприємств до розвитку власного маркетингу. Перспективним напрямом розвитку є

поступовий перехід до прямого або комбінованого збуту, який може реалізовуватись через:

- сільськогосподарські кооперативи зі спільною маркетинговою функцією;
- онлайн-канали реалізації продукції;
- прямі контракти з переробниками, HoReCa, торговельними мережами;
- участь у регіональних програмах просування локальних брендів.

Перехід до прямого маркетингу та збуту, навіть часткового, дозволить підприємствам не лише збільшити дохідність, а й сформувати лояльну клієнтську базу, покращити якість продукції відповідно до потреб споживачів та реалізувати потенціал брендування. Таким чином, трейдинг може розглядатися як проміжна форма збуту, актуальна на етапі становлення підприємства або в умовах високої нестабільності, однак у довгостроковій перспективі доцільним є перехід до прямої взаємодії із ринком.

Завдання держави, сільськогосподарських асоціацій і самих підприємств – не лише зберегти доступ до трейдерських каналів як підтримувальних, але й стимулювати розвиток внутрішнього маркетингового потенціалу аграрного сектору України. Ефективний маркетинг вимагає збалансованої взаємодії між виробниками, трейдерами та іншими учасниками ринку, а також створення прозорих і справедливих умов співпраці, зокрема, укладання чітких угод з трейдерами, фіксуючи ціни, обсяги та терміни поставок, поєднання роботи з трейдерами із прямими продажами чи іншими посередниками, забезпечення відповідності стандартам, які вимагають трейдери (особливо для експорту), використання онлайн-майданчиків для торгівлі (наприклад, сільськогосподарські біржі), де трейдери пропонують свої послуги, об'єднання в кооперативи може покращити умови співпраці з трейдерами для малих і середніх підприємств.

Отже, збутова діяльність сільськогосподарських підприємств є складним процесом, який залежить від розміру підприємства, типу продукції та ринкових умов. Трейдери забезпечують ключову роль, особливо для середніх і великих підприємств, забезпечуючи доступ до ринків, логістику, ринкову інформацію та

фінансову підтримку. Однак для максимізації прибутку підприємствам варто балансувати між співпрацею з трейдерами та розвитком власних каналів збуту, а також інвестувати в якість продукції та ринкову аналітику.

Збутова політика сільськогосподарських підприємств є ключовим інструментом забезпечення ефективного виходу продукції на внутрішні та зовнішні ринки, особливо в умовах партнерських відносин з трейдерами та експортно-орієнтованими структурами. Проте досягнення високої ефективності збуту неможливе без узгодження її з ціновою політикою, яка безпосередньо визначає конкурентоспроможність продукції, рівень прибутковості підприємства та його стійкість у ринковому середовищі. Саме тому логічним продовженням аналізу збутової діяльності є дослідження цінової політики сільськогосподарських підприємств, яка формується під впливом ряду внутрішніх і зовнішніх чинників, включаючи трейдерське ціноутворення, світові біржові котирування та витрати на логістику.

Цінова політика сільськогосподарського підприємства є одним із ключових інструментів маркетингового управління, який безпосередньо впливає на рівень доходів, конкурентоспроможність продукції та ефективність збутової діяльності. У контексті аграрного сектору України, особливо в умовах динамічних змін ринку, цінова стратегія має базуватися на глибокому аналізі внутрішніх витрат, кон'юнктури ринку, логістичних можливостей, а також світових трендів. Основні особливості цінової політики сільськогосподарського підприємства наведені в таблиці 2.3.

Сільськогосподарські підприємства України зазвичай мають обмежені можливості впливу на кінцеву ціну через низьку інтегрованість у ланцюги доданої вартості. Часто саме трейдери визначають закупівельну ціну, орієнтуючись на світові котирування. Це знижує гнучкість підприємств і робить їх уразливими до глобальних цінових коливань.

Таблиця 2.3

Основні особливості цінової політики сільськогосподарського підприємства

Показник	Характеристика
Тип продукції	Зернові, олійні, технічні культури, овочі, фрукти
Формування ціни	Орієнтація на світові біржові ціни (CBOT, Euronext), попит з боку трейдерів, сезонність
Зовнішні фактори впливу	Валютні коливання, політична ситуація, транспортна інфраструктура, мита/квоти
Основні покупці	Переробні підприємства, експортно-орієнтовані трейдери, міжнародні контрагенти (наприклад, Китай)
Цінові ризики	Волатильність ринку, нестабільність поставок, збільшення витрат на логістику

Разом з тим, підприємства, які мають переробні потужності або здійснюють експорт самостійно, отримують більше контролю над ціноутворенням. Важливим чинником є також можливість довгострокових контрактів із партнерами, зокрема китайськими компаніями, що дозволяє уникнути сезонних коливань цін.

Малі підприємства часто використовують ціноутворення на основі собівартості через обмежений доступ до ринкової інформації. Ціни можуть бути вищими через низькі обсяги виробництва та відсутність економії на масштабі, що породжує низьку конкурентоспроможність та чутливість до змін ринкових умов.

Середні підприємства використовують комбінацію стратегій: ціноутворення на основі конкуренції або ринкового попиту. Вони можуть знижувати ціни за рахунок оптимізації виробництва, проте відмічається проблеми з балансуванням між прибутковістю та конкурентними цінами, особливо на регіональних ринках.

Великі підприємства застосовують стратегії цінового лідерства або преміального ціноутворення для брендovаних продуктів, мають можливість знижувати ціни завдяки економії на масштабі, проте впровадження диференційованого ціноутворення залежно від сегменту ринку, аналіз

еластичності попиту для оптимізації цін. Крім того, є ризик цінових війн на міжнародних ринках аграрної продукції та потреба в адаптації цін до валютних коливань.

Цінова політика також тісно пов'язана з логістикою. У випадку експорту, значну частку витрат становить транспортування продукції залізничним або морським шляхом. Підприємства мають враховувати ці витрати при формуванні відпускної ціни. Ефективне ціноутворення дозволяє не лише покривати витрати та формувати прибуток, а й адаптуватися до динамічних умов аграрного ринку, включаючи коливання валютних курсів, зміну попиту, сезонність та міжнародну кон'юнктуру. Цінова політика підприємства має враховувати співвідношення ціни і якості, рівень логістичних витрат, участь трейдерів у збуті, а також економічні та політичні ризики. Успішна реалізація гнучкої та обґрунтованої цінової стратегії сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства, розширенню ринків збуту та формуванню стабільних партнерських відносин, зокрема з міжнародними контрагентами, такими як Китай.

Проте для комплексного розуміння маркетингової діяльності важливо дослідити не лише цінові аспекти, а й характеристики самої продукції, яка пропонується споживачам, зокрема, товарний асортимент, якість, упаковка, брендування та інноваційного розвитку агропродукції відповідно до вимог внутрішнього і зовнішнього ринку.

Ринок сільськогосподарської продукції України характеризуються такими основними товарними напрямками як рослинництва (зернові, олійні, овочі та фрукти), та тваринництва/птахівництва (ВРХ, свині, птахи). Товарна політика сільськогосподарських підприємств є ключовим елементом маркетингової стратегії, оскільки визначає характеристики продукції, яка пропонується на ринок, її якість, асортиментну структуру, упаковку, маркування та відповідність вимогам споживачів.

В умовах сучасного аграрного ринку, зростаючої конкуренції та орієнтації на експорт, формування ефективної товарної політики стає важливою передумовою сталого розвитку.

Більшість українських сільськогосподарських підприємств орієнтується на вирощування та постачання сировинної продукції: зернових (пшениця, кукурудза), олійних (соняшник, соя), а також технічних культур. Водночас структура товарного асортименту поступово трансформується в напрямі збільшення частки переробленої продукції (олії, шроту, борошна, концентратів), що дозволяє отримувати вищу додану вартість та задовольняти вимоги міжнародних партнерів, зокрема Китаю.

Аналіз показує, що успішні підприємства активно впроваджують інноваційні підходи до виробництва – використовують високоякісне насіння, сучасну техніку, технології точного землеробства, що позитивно впливає на якість продукції. Також важливим чинником є відповідність продукції міжнародним стандартам якості, таким як ISO, HACCP, GlobalG.A.P., які є обов'язковими для експорту в Китай.

Проте існують і проблеми: вузький асортимент, орієнтація переважно на сировинні ринки, недостатня глибина переробки, слабкий розвиток сільськогосподарських брендів. Крім того, низька інвестиційна активність та обмежений доступ до сучасних технологій заважають активному оновленню продуктового портфеля.

Таким чином, для підвищення ефективності товарної політики аграрним підприємствам необхідно:

- урізноманітнювати асортимент продукції;
- нарощувати переробні потужності;
- розвивати екологічно чисту та органічну продукцію;
- адаптувати продукцію до вимог ключових зовнішніх ринків.

Ці кроки дозволять зміцнити позиції на міжнародному ринку, підвищити прибутковість та забезпечити довгострокову стійкість партнерських відносин.

Аналіз товарної політики сільськогосподарського підприємства дозволяє оцінити асортимент, якість, конкурентоспроможність продукції та її відповідність ринковим потребам. Створення досконалого товару є лише першим кроком на шляху до успіху. Наступним, не менш важливим етапом, стає налагодження діалогу з цільовою аудиторією. Це необхідно для розуміння того, як підприємство просуває свою продукцію, взаємодіє зі споживачами та формує імідж бренду. Комунікаційна політика відіграє ключову роль у донесенні цінності товарів до цільових ринків, підвищенні лояльності клієнтів та зміцненні конкурентних позицій. Таким чином, аналіз комунікаційної політики доповнює товарну, розкриваючи, як ефективно підприємство доносить інформацію про свою

Основними цілями комунікаційної політики в сільському господарстві є: формування позитивного іміджу підприємства, підвищення впізнаваності бренду та продукції, забезпечення прозорості комунікації з партнерами (у т.ч. з іноземними, як Китай), підтримка лояльності покупців і трейдерів, інформування про інновації, якість продукції та екологічні підходи у виробництві.

Ключові складові комунікаційної політики сільськогосподарського підприємства та їх характеристика наведені в таблиці 2.4.

Комунікаційна політика має також ряд викликів, це, зокрема, низький рівень цифровізації у малих та середніх підприємствах, відсутність комунікаційної стратегії як окремого напрямку, обмежене володіння іноземними мовами для роботи з міжнародними контрагентами та бмежене охоплення медіа або аудиторії через відсутність якісного візуального та аналітичного контенту.

Комунікаційна політика сільськогосподарського підприємства повинна бути роактивною та орієнтованою на побудову довгострокових відносин, а підприємствам варто інвестувати в бренд, контент та цифрові платформи для підвищення довіри з боку партнерів. Також впровадження цифрових

інструментів є критично важливим для ефективної присутності на зовнішніх ринках, зокрема в Китаї.

Таблиця 2.4

Ключові складові комунікаційної політики сільськогосподарського підприємства

Напрямок	Характеристика
Реклама	Обмежене застосування традиційної реклами. Перевага — онлайн-комунікація (сайти, соціальні мережі, платформи закупівель)
PR-діяльність	Формування позитивного іміджу через участь у виставках, форумах, співпрацю з громадами
Цифрові комунікації	Створення сайту підприємства, ведення сторінок у Facebook, LinkedIn, Telegram
Особисті продажі	Комунікація через комерційних представників, переговори з трейдерами, агрохолдингами
Виставкова діяльність	Участь у «АГРО-Експо», «China International Import Expo» та інших заходах
Контент-маркетинг	Поширення експертних статей, кейсів, відео про вирощування, зберігання, логістику продукції
CRM-системи	Налагодження комунікації з постійними клієнтами та партнерами через автоматизовані платформи

Сучасний стан маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств України характеризується також і позитивними тенденціями. Зокрема:

- зростаюче розуміння важливості маркетингу: Все більше сільськогосподарських виробників усвідомлюють, що ефективний маркетинг є ключем до підвищення конкурентоздатності та прибутковості.

- активніше використання цифрових технологій: Сільськогосподарські підприємства починають впроваджувати інтернет-маркетинг, соціальні мережі, онлайн-платформи для збуту та комунікації зі споживачами.

- розвиток брендингу: Деякі підприємства працюють над створенням власних торгових марок для підвищення впізнаваності та доданої вартості своєї продукції.

- орієнтація на споживача: Зростає розуміння необхідності вивчення потреб споживачів та адаптації виробництва до їхніх вимог.

- пошук нових каналів збуту: Підприємства намагаються диверсифікувати канали збуту, включаючи прямі продажі, співпрацю з роздрібними мережами та експорт.

Як бачимо, спостерігаються позитивні зрушення у розумінні важливості маркетингу та впровадженні нових інструментів, існує ще значний потенціал для вдосконалення. Подолання існуючих проблем та активніше використання сучасних маркетингових підходів сприятиме підвищенню конкурентоздатності українських сільськогосподарських підприємств на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Таким чином, сучасний стан маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств в Україні свідчить про необхідність активного впровадження нових підходів, цифрових інструментів та розвитку професійних компетенцій у сфері маркетингу.

Аналіз сучасного стану маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств України дозволяє визначити ключові сильні й слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози для її розвитку. Для наочності систематизуємо результати у форматі SWOT-аналізу (табл. 2.5)

Маркетингова діяльність сільськогосподарських підприємств в Україні перебуває на етапі становлення та потребує системного підходу до її розвитку. Слабка інституційна підтримка, кадрова проблема, обмеженість ресурсів і вплив зовнішніх шоків стримують ефективне використання маркетингових інструментів. У той же час, наявність нових можливостей – цифрова трансформація, глобальний попит на нішеву продукцію, підтримка експорту – створюють передумови для активізації маркетингової діяльності. Подальший розвиток можливий за умови поєднання внутрішніх реформ.

Рівень розвитку маркетингової діяльності, зокрема, маркетингове управління, в сільському господарстві є важливим індикатором конкурентоспроможності аграрного сектору. У цьому контексті маркетинг в підприємствах сільського господарства України суттєво поступається за глибиною, інституційною структурою та ступенем інтеграції у стратегічне

управління порівняно з країнами Європейського Союзу, США та Канади. Порівняльна характеристика маркетингу у сільському господарстві України та інших країн наведено в таблиці 2.6

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств України

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Експортна орієнтація частини підприємств	Відсутність маркетингових стратегій та структур
Виробництво високоякісної аграрної продукції	Низький рівень цифровізації маркетингу
Гнучкість малих господарств до змін	Недостатнє фінансування маркетингових активностей
Потенціал брендового позиціонування локальної продукції	Кадровий дефіцит фахівців з маркетингу
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання попиту на органічну та нішеву продукцію	Військові дії та руйнування логістики
Розвиток цифрових платформ та онлайн-продажів, використання ШІ	Інфляція, валютні коливання
Підтримка з боку міжнародних донорів та проєктів	Законодавча нестабільність
Вихід на нові зовнішні ринки (Азія, Близький Схід)	Висока конкуренція з боку великих агрохолдингів

Отже, на відміну від розвинених країн, де маркетинг є ключовим елементом агростратегії, в Україні він виконує переважно реактивну функцію, зосереджену на збуті. Для підвищення конкурентоспроможності українського аграрного сектору необхідно адаптувати кращі міжнародні практики – через розвиток кооперації, цифровізації, інституційної підтримки та підготовки професійних кадрів у сфері агромаркетингу.

Досвід провідних сільськогосподарських країн світу свідчить про те, що ефективний маркетинг у сільському господарстві неможливий без:

Таблиця 2.6

Характеристика маркетингу у сільському господарстві України та інших країн

Країна	Характеристика
Структура маркетингу	
Україна	Обмежене використання — переважно особисті контакти, мінімальна реклама, відсутність брендів.
ЄС	Використовуються PR, участь у виставках, онлайн-просування, кооперативні маркетингові кампанії.
США, Канада	Застосовується повний спектр інструментів: аналітика попиту, SEO, програмні комплекси управління маркетингом, таргетинг.
Використання маркетингових інструментів	
Україна	Обмежене використання — переважно особисті контакти, мінімальна реклама, відсутність брендів.
ЄС	Використовуються PR, участь у виставках, онлайн-просування, кооперативні маркетингові кампанії.
США, Канада	Застосовується повний спектр інструментів: аналітика попиту, SEO, програмні комплекси управління маркетингом, таргетинг.
Роль кооперації	
Україна	Кооперація слабо розвинена, маркетинг – індивідуальна справа кожного підприємства.
ЄС	Потужні сільськогосподарські кооперативи забезпечують спільний маркетинг, брендинг, логістику.
США, Канада	Кооперативи, трейдери та маркетингові агентства забезпечують централізований маркетинг для фермерів.
Освіта та підготовка кадрів	
Україна	Обмежена кількість програм з аграрного маркетингу, відсутність практичних тренінгів, слабка доступність у регіонах.
ЄС, США	Сильні сільськогосподарські університети, спеціалізовані MBA-програми, доступ до онлайн-освіти, активна роль дорадчих служб.

- кооперації виробників навколо спільного бренду та просування. Об'єднання дрібних виробників у збутові або маркетингові кооперативи, що дає спільний бренд (наприклад, «Fromage de Normandie», «Frisian Dairy»), доступ до великих ринків і контрактів із супермаркетами, централізоване просування та зменшує витрати на логістику і надає можливість збільшення експорту;

- орієнтації на кінцевого споживача, включно з прямим продажем і цифровими каналами. Побудова прямого контакту з кінцевим споживачем – через ярмарки, сайти, соцмережі забезпечує вищу ціну за рахунок виключення посередників, а лояльність до бренду (особливо у сегменті «organic», «local», «handmade») забезпечує прихильність клієнтів;

- фахової підтримки маркетингових процесів, зокрема через дорадчі служби. Безкоштовні або частково фінансовані державою служби, які консультують аграріїв з маркетингу дають можливість підвищення кваліфікації фермерів та підтримку у побудові маркетингових стратегій, цінової політики, упаковки;

- юридичного захисту унікальності продукції (географічне маркування). Захищене позначення походження продукції (PDO, PGI) забезпечує вищу ціну за унікальність продукту та правовий захист від підробок (Parma Ham, Roquefort, Manchego.);

- впровадження IT-рішень і аналітики як складової маркетингової стратегії. Використання цифрових інструментів — аналітики, CRM, платформ, GPS-моніторингу продажів забезпечує оптимізацію каналів збуту, персоналізацію комунікації зі споживачем, побудову прогнозної аналітики попиту.

Кращі міжнародні практики маркетингу в сільському господарстві, які можуть бути адаптовані в Україні для підвищення ефективності збуту, розвитку брендів та стратегічного позиціонування підприємств сільського господарства наведені в таблиці 2.7.

Отже, кращі світові практики маркетингу сільськогосподарських підприємств поєднують кооперацію, брендинг, цифрові технології, юридичний захист продукції та орієнтацію на кінцевого споживача. Їх впровадження в Україні потребує адаптації до місцевих умов, фінансової підтримки, просвітницької роботи. Адаптація міжнародних практик до умов України можлива за умови підтримки з боку держави, міжнародних проектів та активізації самих підприємств. Застосування кращих практик дасть змогу

перейти від ситуативного збуту до повноцінної маркетингової системи, здатної забезпечити стійке зростання конкурентоспроможності аграрного сектору.

Таблиця 2.7

Кращі міжнародні практики маркетингу сільськогосподарських підприємств та можливості їх адаптації в Україні

Країна	Суть практики	Переваги	Можливість застосування в Україні
ЄС (Франція, Нідерланди)	Кооперативний маркетинг	Спільний бренд, централізована логістика та збут	Створення регіональних кооперативів з маркетинговими службами
США, Італія	Прямі продажі та фермерські бренди	Вища прибутковість, лояльність клієнтів, онлайн-торгівля	Розвиток e-commerce, брендування фермерської продукції, прямий контакт із покупцем
Канада, Швейцарія	Дорадчі служби з маркетингу	Підвищення кваліфікації, стратегічна підтримка	Створення маркетингових центрів при ОТГ, освітніх закладах, за підтримки донорів
Італія, Іспанія	Географічне маркування (PDO, PGI)	Захист бренду, вища ціна, унікальність продукту	Розробка регіональних брендів («Карпатський мед», «Поліська малина»)
Ізраїль, США	Цифрова трансформація маркетингу	Персоналізація, прогнозування попиту, оптимізація каналів	Використання CRM, таргетинг, онлайн-платформи для продажу

Після завершення війни український маркетинг підприємств сільського господарства розвиватиметься з урахуванням набутого досвіду та нових реалій відбудови економіки. Очікується, що інновації та сучасні технології стануть визначальними драйверами маркетингового розвитку галузі. Великим агрохолдингам та транснаціональним компаніям, які відіграватимуть ключову роль у відновленні виробництва, доведеться впроваджувати технології Індустрії 4.0 (Big Data, AI, IoT) не лише в агротехніці, а й у маркетинговій діяльності [56]. Це означає перехід до data-driven маркетингу: більш глибокий аналіз ринкових даних, прогнозування попиту, персоналізовані комунікації з клієнтами на основі CRM-систем. Швидка реакція на ринкові зміни залишатиметься перевагою: інноваційний маркетинг дозволяє гнучко змінювати стратегію і тактику просування в режимі реального часу [50], що надважливо у постконфліктний період з його волатильністю попиту.

Важливою тенденцією стане відновлення та розширення експортних ринків для української сільгосппродукції. Після перемоги маркетинг зосередиться на поверненні довіри міжнародних партнерів і споживачів. Українські бренди будуть проводити ребрендинг, позиціонуючи себе як надійних постачальників, що вистояли в тяжких умовах війни. Значну роль відіграватиме маркетинг якості та безпечності: акцент на строгому контролі якості, сертифікації за міжнародними стандартами, відновленні репутації «житниці світу». На думку експертів, уже зараз вітчизняним аграріям варто працювати над прозорістю та простежуваністю виробництва «від поля до столу», що є не лише вимогою ЄС, а й запорукою довіри глобальних споживачів [35]. Після війни очікується впровадження систем простежуваності (наприклад, блокчейн для відстеження походження товару) як елементу маркетингових комунікацій про безпечність і натуральність української продукції.

Також прогнозується посилення тренду на сталий розвиток та «зелений» маркетинг. Війна завдала шкоди довкіллю (забруднення ґрунтів, пожежі тощо), тому повоєнний агросектор буде відновлювати екосистеми і впроваджувати ресурсощадні технології. Це відобразиться в маркетингу: українські сільськогосподарські підприємства активно просуватимуть свій внесок у декарбонізацію, органічне землеробство та екологічні практики, щоб відповідати запитам ринку ЄС та світовим тенденціям [35]. Етичний брендинг зі сталими цінностями стане невід'ємною складовою іміджу сільгосппідприємства, як цього вимагають сучасні споживачі і регуляторна база (наприклад, виконання умов Європейського зеленого курсу).

Ще один аспект – кадрові та соціальні виклики, що впливатимуть на маркетинг. Через демографічні втрати війни аграрному сектору бракуватиме фахівців [35], тому компанії вимушені будуть активніше займатися HR-маркетингом: залучати молодь у професії, навчати персонал сучасним навичкам (зокрема цифрового маркетингу) та мотивувати повернення трудових мігрантів. Маркетингові кампанії сільськогосподарських підприємств у повоєнний час

можуть також акцентувати на соціальній місії – відбудові сільських громад, створенні робочих місць, внеску в продовольчу безпеку України та світу. Це формуватиме позитивний громадський імідж і підвищуватиме довіру до агробізнесу.

Більшість перелічених тенденцій розвитку маркетингу сільського господарства в Україні узгоджуються з глобальними трендами, хоча мають і свої особливості з огляду на воєнні обставини. Цифровізація маркетингу є світовим трендом останніх років: за кордоном агрокомпанії все активніше застосовують інструменти інтернет-маркетингу, персоналізований підхід до клієнтів, аналітику даних та навіть ШІ для автоматизації комунікацій [174]. В Україні війна виступила каталізатором діджиталізації – багато господарств, що раніше поклалися на традиційні канали, вимушено освоїли онлайн-продажі та просування. У цьому сенсі відставання від міжнародної практики скорочується. Водночас на Заході набувають розвитку такі напрями, як оптимізація контенту під голосовий пошук (VSO) та маркетинг з використанням доповненої реальності, тоді як для українського ринку ці інструменти поки нові. Після війни інтеграція подібних новацій в Україні може відбутися прискореними темпами.

Маркетинг, орієнтований на стійкість (sustainability), став мейнстримом у світі: агробізнес у Північній Америці, ЄС, Австралії активно рекламує екологічність продукції, знижений вуглецевий слід, етичне виробництво [174]. Українські компанії до війни відставали в цьому напрямі, але євроінтеграція змінює правила гри – вимоги ринків ЄС змушують переймати найкращі «зелені» практики [35]. Очікується, що повоєнний маркетинг підприємств сільського господарства в Україні буде тісно пов'язаний із глобальним порядком денним сталого розвитку, фактично наздоганяючи міжнародні стандарти в цій сфері.

На міжнародних ринках споживачі все більше цінують прозорість походження продуктів, історію фермерів та соціальну значущість бренду. Популярними є стратегії storytelling – розповідь про традиції господарства, про

родинні ферми, шлях продукту від ферми до столу – як засіб встановити емоційний зв'язок із аудиторією [174]. Українські експортери сільгосппродукції також рухаються в цьому напрямі: війна підсилила потребу розповідати світу історії про стійкість українських сільськогосподарських підприємств, про героїчне забезпечення врожаїв попри обстріли, про унікальні властивості нашого чорнозему. Це може стати основою потужних маркетингових кампаній для просування за кордоном, резонуючи з глобальним трендом автентичності. Крім того, впровадження систем простежуваності (traceability) – вимога часу як в Україні, так і за кордоном. У світі набувають популярності технології блокчейну та QR-коди на упаковці, що дозволяють покупцю відслідкувати шлях продукту. Український агросектор впроваджує такі рішення в контексті євростандартів, тож за цим показником очікується вирівнювання з міжнародною практикою.

За кордоном все більше фермерських господарств продають продукцію напряму кінцевим споживачам через інтернет і доставку, минаючи посередників (модель D2C) [174]. Для українського ринку прямий збут сільгосппродукції також не новина (існували фермерські ярмарки, онлайн-майданчики), але війна надала цьому імпульсу: порушення логістики стимулювали розвиток локальних ланцюгів постачання. Очікується, що повоєнний період побачить розквіт агро-стартапів в e-commerce, які з'єднають виробників із українськими та іноземними споживачами безпосередньо. Міжнародний досвід Direct-to-Consumer та клієнтоорієнтованості підказує важливість високого рівня сервісу та взаємодії з клієнтом: впровадження програм лояльності, передплат на продуктові набори, швидкої логістики «до дверей» [174]. Українським підприємствам сільського господарства доведеться переймати ці практики, щоб конкурувати на глобальному ринку з сервісно орієнтованими іноземними постачальниками.

Також важливим етапом розвитку маркетингу буде співпраця і партнерські ініціативи. В міжнародному агробізнесі широко розвинені партнерства – від кооперації між фермерами до альянсів виробників з переробниками та

рітейлерами для спільного просування продукції. В Україні війна згуртувала бізнес: з'явилися численні колаборації, які раніше були рідкісними [136].

Приклад: сільськогосподарські та продовольчі компанії об'єднували зусилля для спільних логістичних рішень, експорту через гуманітарні програми, промоції бренду «Made in Ukraine» за кордоном. Після війни така синергія може вилитися у створення галузевих маркетингових об'єднань, експортних платформ, спільних виставкових стендів за підтримки держави. Міжнародний досвід (наприклад, польські або французькі сільськогосподарські кооперативи) показує, що колективний маркетинг підвищує конкурентоспроможність дрібних виробників. Отже, інтеграція українських сільгоспвиробників у подібні кооперативні структури стане логічним кроком, який вже має успішні аналоги за кордоном.

Як видно, український маркетинг сільськогосподарських підприємств після війни буде розвиватися в руслі загальносвітових тенденцій – цифровізації, стійкості, прозорості та клієнтоцентричності. Особливим драйвером змін стала війна, що прискорила трансформації та загартувала бізнес у нестандартних підходах. У повоєнний період українські компанії матимуть нагоду по-новому вибудувати маркетинг, поєднуючи найкращі міжнародні практики з урахуванням набутої кризової стійкості. Це дозволить не лише відновити втрачені позиції на світовому ринку, але й підвищити конкурентоспроможність українського агросектору в глобальній економіці.

2.2. Маркетингове дослідження аграрного ринку України

Аграрний сектор є однією з ключових галузей економіки України, яка має значний потенціал для розвитку та є стратегічно важливою для забезпечення продовольчої безпеки як всередині країни, так і на міжнародному рівні. Завдяки сприятливим кліматичним умовам, родючим ґрунтам та високому потенціалу виробництва сільськогосподарської продукції Україна стабільно посідає

провідні позиції на світовому аграрному ринку. Проте в умовах глобалізації, воєнної нестабільності, логістичних викликів та зміни споживчих пріоритетів вітчизняні аграрні підприємства потребують глибокого маркетингового аналізу, що дозволяє

В умовах високої мінливості зовнішнього середовища особливого значення набуває маркетинговий аналіз як інструмент обґрунтування стратегічних управлінських рішень у сфері агробізнесу. Саме маркетинг забезпечує виявлення і задоволення потреб ринку, адаптацію підприємства до змін кон'юнктури, вивчення поведінки споживачів, оцінку конкурентного середовища та формування ефективної товарної, цінової, збутової і комунікаційної політики.

Сільське господарство України є одним із найбільш відкритих і динамічних секторів, що забезпечує близько 40% загального експорту країни (до 2022 р.), що зумовлює його високу конкуренцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Конкурентне середовище аграрного ринку України є складним та багатофакторним, що формується під впливом внутрішніх особливостей, глобальних тенденцій та, останніми роками, значного впливу повномасштабної війни. Оцінка аграрного ринку України за моделлю п'яти сил Майкла Портера дозволяє всебічно проаналізувати конкурентне середовище та стратегічні можливості учасників ринку та адаптована до специфіки аграрного сектору (рис.2.3). [97]

Перша сила - конкурентне середовище аграрного ринку України це потенційна загроза входу нових гравців. Високі бар'єри входу через потребу у значних інвестиціях, техніці, землі, логістиці, знаннях та ринкових зв'язках. Вхід у сегменти великого виробництва зернових, олійних культур або тваринництва вимагає значних капіталовкладень (земля, техніка, інфраструктура, переробні потужності) та тривалого часу для побудови ефективних бізнес-процесів.



Рис. 2.3. Модель п'яти сил Майкла Портера, адаптована до специфіки аграрного сектору України

Це є високим бар'єром для нових гравців. Але, у сегментах вирощування овочів, фруктів, ягід, органічної продукції або нішевого тваринництва (наприклад, козівництва, бджільництва) бар'єри входу є нижчими. Це стимулює появу малих фермерських господарств та ФОПів. Проте державна підтримка фермерства, розвиток кооперації та цифрових технологій можуть зменшувати цей бар'єр для малих гравців [49]. Військові ризики також знижують привабливість входу для нових інвесторів. Отже, загрозу входу нових гравців ми оцінюємо як середня.

Загроза товарів-замінників помірна для основних культур. Для таких базових продуктів, як пшениця або кукурудза, прямих «замінників» на ринку харчування або кормів не існує в широкому масштабі. Однак, на світовому ринку можуть бути замінники з точки зору регіону походження (наприклад, бразильська кукурудза замість української). Проте в окремих нішах (молочна продукція, м'ясо, овочі, органіка) зростає конкуренція з імпортом. Сезонність та імпорт дозволяють замінювати одні види овочів та фруктів іншими (наприклад, тепличні овочі замість ґрунтових в несезон), різні види олій (соняшникова, ріпакова, соєва, пальмова) є прямими замінниками, що створює цінову конкуренцію [5]. Також курятина, свинина, яловичина є взаємозамінними для споживача, що веде до конкуренції за «місце на столі» в умовах зміни купівельної спроможності. Загрозу товарів-замінників (субститутів) ми оцінюємо як середню.

Сила покупців (переробники, трейдери, міжнародні споживачі) висока для великих обсягів (експорт): Внутрішній ринок обмежений, тож більшість продукції експортується. Великі міжнародні трейдери та імпортери мають значну ринкову владу через обсяги закупівель, що дозволяє їм диктувати ціни та умови. Це особливо помітно на ринку зернових та олійних. [175]

Для внутрішнього споживача (переробні підприємства, роздрібні мережі) ринкова сила варіюється. Великі рітейлери мають більше впливу на дрібних та середніх виробників, вимагаючи відповідності стандартам та цінній політиці. Доступ малих виробників до покупців - ускладнений, залежить від кооперації або посередників. Також, у пік сезону збору врожаю пропозиція зростає, що посилює владу покупців через збільшення конкуренції між виробниками. А обмеженість логістичних можливостей (блокада портів, черги на кордонах) посилює владу покупців, оскільки виробники змушені продавати за нижчими цінами через ризики зберігання та транспортування [175, 4]. На даний момент сила покупців оцінюємо як висока.

Українські аграрії сильно залежать від імпорту насіння, засобів захисту рослин, техніки, пального, значна частина яких постачається з ЄС, США та

Китаю. Постачальники, особливо міжнародні корпорації, мають значний ринковий вплив на вартість виробництва й стабільність діяльності через патентний захист, бренд та технологічні переваги. Війна спричинила дефіцит ресурсів і ріст цін, що суттєво впливає на собівартість продукції [5].

На ринку зернових та олійних культур конкуренція є дуже високою. Велика кількість виробників (від малих фермерів до великих агрохолдингів) конкурують за земельні ресурси, доступ до переробних потужностей та експортних шляхів [41]. Часто основним фактором конкуренції є ціна, що може призводити до демпінгу, особливо в умовах перевиробництва або логістичних проблем. Також, спостерігається тенденція до консолідації аграрного ринку, де великі агрохолдинги поглинають менших гравців, збільшуючи свою частку та посилюючи вплив [176].

Конкуренція посилюється боротьбою за ринки збуту, доступ до ресурсів, логістику, кадри та у сфері впровадження нових технологій, підвищення ефективності виробництва та оптимізації витрат. Багато великих гравців практикують вертикальну інтеграцію (від вирощування до переробки та логістики), що дає їм переваги у контролі над витратами та якістю, посилюючи їхні конкурентні позиції [177].

Війна посилила конкуренцію за доступні ресурси (земля, робоча сила), фінанси та логістичні маршрути, а також призвела до виходу з ринку значної кількості малих та середніх підприємств. [87]

В Україні у 2024 році працювало 35197 підприємств сільського господарства, з них 52 – великі, 1391 – середні та 33754 – малих (табл. 2.8).

Як видно з таблиці 2.2., кількість підприємств по Україні зменшилась на 24%, в тому числі підприємств сільського господарства на 29%. Така ситуація пояснюється, насамперед, військовими діями та окупацією території України. Необхідно відмітити, що найбільш постраждали середні та малі підприємства, їх кількість зменшилась відповідно на 35% та 28%, проте кількість великих підприємств збільшилась на 44%.

Таблиця 2.8

Кількість діючих підприємств сільського господарства

Роки	Україна	Підприємства сільського господарство	в тому числі		
			великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства
2020	373822	49452	36	2134	47282
2021	370834	47753	49	2091	45613
2022	261924	32844	39	1683	31122
2023	307852	40889	39	1457	39393
2024	283813	35197	52	1391	33754
–+2024 до 2020	-90009	-14255	16	-743	-13528

Як бачимо, великі агрохолдинги демонструють більшу стійкість та навіть збільшують свою частку на ринку. Це пояснюється кількома ключовими факторами (рис.2.4):

прямі військові дії та окупація територій: Малі та середні фермери часто не мають можливості швидко відновити зруйновані будівлі, техніку, елеватори, склади, навігаційні системи. Прямі збитки агропромислового комплексу України у 2022-2024 роках оцінюються в мільярди доларів, значну частину яких складає знищена сільськогосподарська техніка та зерносховища. Минування та наявність нерозірваних боєприпасів робить значні площі непридатними для обробки, що особливо критично для малих фермерів, які працюють на обмежених ділянках. А окупація територій призвела до повної втрати контролю над земельними ділянками для багатьох фермерів;

економічні та логістичні виклики: Блокування морських портів на початку війни та ускладнення логістичних ланцюгів призвели до значного падіння цін на аграрну продукцію всередині країни, а малі фермери, які часто не мають доступу до альтернативних шляхів збуту або можливостей для довготривалого зберігання, опинилися у скрутному становищі. Зросли ціни на паливо, добрива, насіння, засоби захисту рослин, малі підприємства мають менші можливості для закупівлі ресурсів оптом або отримання вигідних умов. Крім того малим та

середнім підприємствам складніше отримати кредити та гранти через відсутність належної кредитної історії, забезпечення або прозорості фінансової звітності. Мобілізація та виїзд населення за кордон призвели до нестачі кваліфікованих кадрів, що є значною проблемою для невеликих господарств;

непередбачуваність та ризики: Постійна загроза обстрілів, непередбачуваність бойових дій створюють значні ризики для ведення бізнесу, особливо в прифронтових зонах, а загальне зниження купівельної спроможності населення та зміна споживчих звичок також впливають на збут продукції малих господарств;

масштаб та ресурсна база: Великі агрохолдинги мають значно більші фінансові резерви, що дозволяє їм витримувати значні збитки, інвестувати у відновлення та адаптуватися до нових умов. Вони мають кращий доступ до міжнародного фінансування, кредитних ліній та програм підтримки та часто володіють власними елеваторами, переробними потужностями, залізничним транспортом, що дає їм перевагу в умовах порушених логістичних ланцюгів. Вони можуть ефективніше налагоджувати альтернативні експортні маршрути;

диверсифікація та адаптивність: Великі компанії можуть швидше змінювати структуру посівних площ, переорієнтовуватися на більш вигідні культури або ті, що мають гарантований збут, активніше використовувати сучасні технології, точне землеробство, автоматизацію, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищити ефективність;

поглинання та консолідація: В умовах, коли малі фермери не витримують фінансового тиску та вимушені згорти діяльність, великі гравці мають можливість викупити або взяти в оренду їхні землі, розширюючи свої площі. А завдяки більшим обсягам виробництва та диверсифікації, великі агрохолдинги більш стійкі до ризиків, пов'язаних з коливанням цін, погодними умовами або іншими непередбачуваними факторами війни.

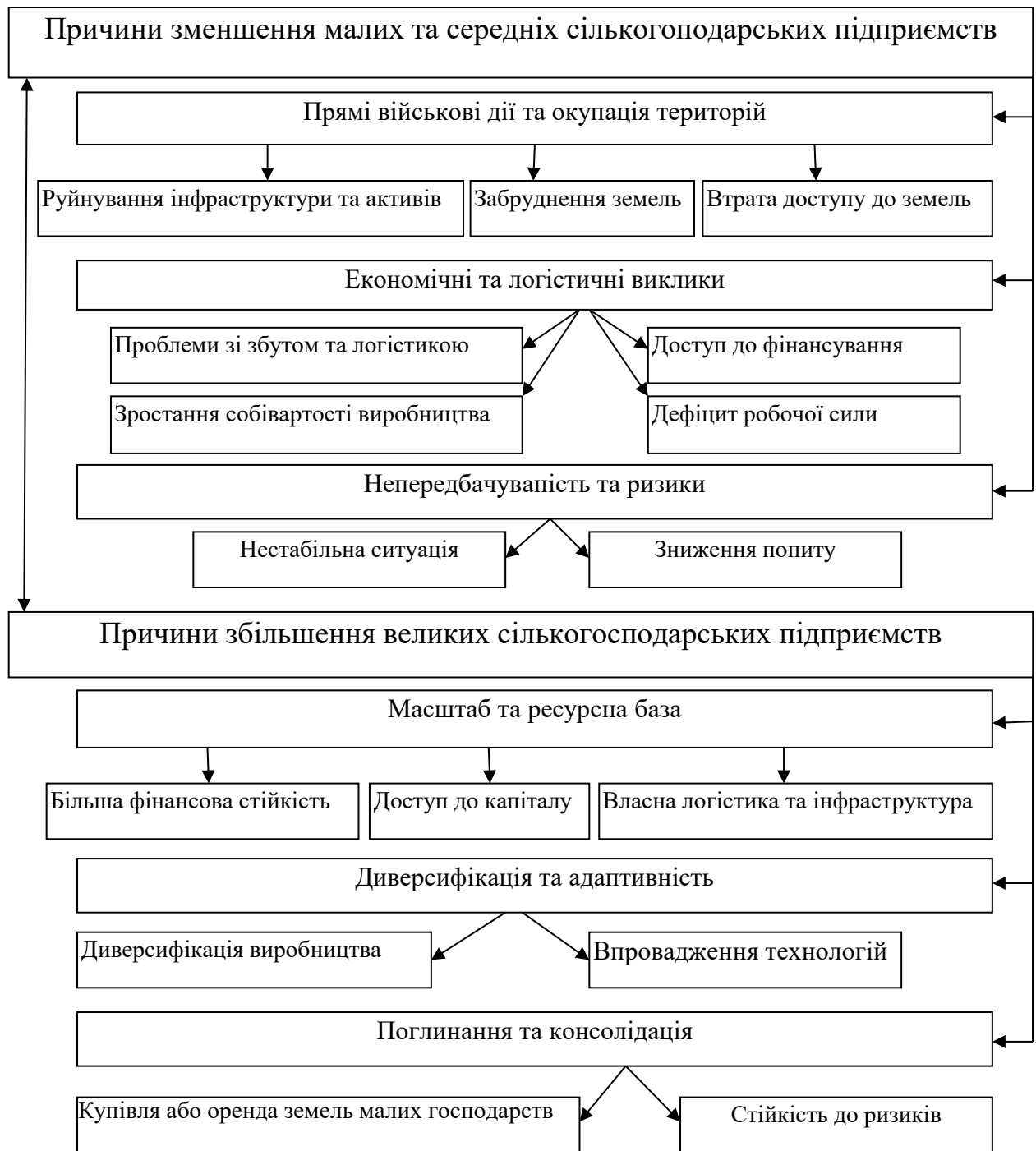


Рис. 2.4. Причини зміни кількості сільськогосподарських підприємств

Таким чином, війна створила вкрай складні умови для всіх учасників аграрного ринку, але малі та середні підприємства виявилися значно більш вразливими до її наслідків через обмежені ресурси та можливості для адаптації. Великі ж агрохолдинги, завдяки своїй фінансовій міцності, масштабу та розвиненій інфраструктурі, змогли не тільки вижити, а й консолідувати свої позиції на ринку.

Отже, аграрний ринок України характеризується високою конкуренцією, особливо в основних товарних групах. Це середовище є динамічним, з постійними змінами під впливом глобальних цін, державної політики та геополітичних чинників. Домінуючу роль відіграють великі агрохолдинги, які завдяки своїм масштабам, фінансовим можливостям та інфраструктурі, мають значні переваги над малими та середніми виробниками. Для успішного функціонування в такому середовищі необхідні постійні інновації, оптимізація витрат, доступ до ефективної логістики та гнучкість у реагуванні на ринкові зміни.

Ключовим елементом конкурентного середовища є експортна орієнтація ринку, що посилює вплив світової кон'юнктури цін, валютних коливань та геополітичних ризиків. Значною є й залежність від іноземних трейдерів (Cargill, Bunge, Louis Dreyfus), які контролюють частину інфраструктури та мають вплив на ціноутворення. Крім того, інтенсивність конкуренції посилилася внаслідок війни, що змінила логістику, зменшила доступність ресурсів, і спричинила зростання витрат на виробництво. Проте одночасно з'явилися нові можливості для адаптивних гравців, що швидко впроваджують цифрові інструменти, екорішення та моделі кооперації.

На ринку існує висока концентрація великих аграрних холдингів - Kernel, МХП, Astarta, Nibulon, UkrLandFarming, які займають домінуючі позиції у вирощуванні зернових, переробці та експорті. Разом з тим, понад 70% аграрних підприємств становлять дрібні та середні виробники, які борються за ринкові ніші, включаючи органічну продукцію, ягоди, фрукти, бобові. Такий дуалізм структури призводить до нерівномірного розподілу ринкової влади та обмеженого доступу малих фермерів до зовнішніх ринків, інновацій та логістичних ресурсів.

Основними гравцями аграрного ринку України є великі агрохолдинги, середні інтегровані господарства, малі фермерські підприємства, переробні компанії, трейдери та кооперативи (табл. 2.9). Вони відіграють різну, але взаємодоповнюючу роль у функціонуванні аграрної економіки країни.

Таблиця 2.9

Основні гравці аграрного ринку України

Тип гравця	Приклади компаній	Основна діяльність	Характеристика	Роль на ринку
Агрохолдинги (великі)	Kernel, МХП, Astarta-Київ, Nibulon, UkrLandFarming	Зернові, олійні, тваринництво, переробка, експорт	Контроль великого земельного банку (100–500 тис. га), вертикальна інтеграція, потужні фінанси, логістика	Формують основу експорту, інвестують у інновації та інфраструктуру
Середні підприємства	AgroGeneration, ІМК, Агрейн, ПЗУ «Промінь»	Зернові, технічні культури, частково тваринництво	Гнучкість у прийнятті рішень, регіональна спеціалізація, поступовий розвиток	Забезпечують регіональну продовольчу безпеку, попит на послуги
Малі фермерські господарства	Кооперативи, ФОП, ОСГ	Овочі, фрукти, ягоди, мед, нішеві культури	Невелика площа (до 100 га), орієнтація на внутрішній ринок або нішевий експорт, нестача ресурсів	Забезпечують продовольче розмаїття, зайнятість у сільських громадах
Переробні підприємства	МХП, Ювілейний, Kernel, ViOil, Delta Wilmar, Астарта-Київ, «Радехівський цукор», Глобино, БілоцерківМаз	Олійна, м'ясна, молочна, цукрова галузі	Орієнтовані на додану вартість, працюють із сировиною з холдингів або фермерів	Формують ланцюг переробки, забезпечують ринки продукцією з доданою вартістю
Трейдери/Експортери	Cargill, Louis Dreyfus, Bunge, ADM, Kernel	Закупівля та експорт зернових, олійних	Глобальні компанії з власною логістикою, портовими терміналами	Зв'язують українських виробників із зовнішніми ринками
Кооперативи та асоціації	УКАБ, Всеукраїнська аграрна рада, ФАО-кооперативи	Консультації, спільні закупівлі, захист інтересів	Платформи для малих фермерів, сприяють розвитку партнерства	Підтримують малий агробізнес, підвищують його ринкову стійкість
Фінансові установи та інвестори	ProCredit Bank, IFC, EBRD, Credit Agricole	Агрокредитування, технічна допомога, інвестиції	Орієнтовані на проекти з рентабельністю, підтримка модернізації	Забезпечують інвестиційний ресурс для розвитку галузі

Агрохолдинги (наприклад, Kernel, МХП, Astarta) контролюють великі земельні банки, мають доступ до інвестицій, володіють сучасною технікою та логістикою, що дозволяє їм бути основними експортерами зернових і олійних культур. Вони формують основу для масштабної інтеграції України у світовий аграрний ринок, водночас зберігаючи високу капіталізацію та вертикальну інтеграцію.

Середні підприємства (як ІМК, Агрейн, ПЗУ «Промінь») виступають гнучкими гравцями, здатними швидко адаптуватися до змін кон'юнктури, працюючи в окремих регіонах або на певні товарні ніші. Вони менш залежні від централізованого управління, що дозволяє реалізовувати регіональні стратегії збуту й співпраці. Малі фермерські господарства зосереджуються переважно на виробництві овочів, фруктів, ягід, органічної продукції. Їхня роль важлива у забезпеченні продовольчого розмаїття та підтримці соціально-економічної стабільності в сільських громадах, хоч і мають обмежений доступ до фінансових, логістичних та маркетингових ресурсів.

Також важливу роль відіграють трейдери та експортери (ADM, Cargill, Bunge), які забезпечують зв'язок між внутрішнім виробництвом і зовнішніми ринками. Вони активно впливають на формування цін та логістику експорту. Кооперативи, галузеві асоціації та фінансові інституції виступають посередниками між малим агробізнесом та державою, сприяючи розвитку партнерських зв'язків, технологічній підтримці й підвищенню конкурентоспроможності. Така структура ринку забезпечує його багатофункціональність, хоча водночас і створює виклики щодо збалансованого розвитку всіх категорій гравців.

Аграрний ринок України перебуває в умовах жорсткої конкуренції, сильної залежності від постачальників та покупців, і має середній рівень загроз з боку нових гравців та замінників. Для підвищення стійкості українським сільгосп підприємствам варто акцентувати на партнерстві, експортній диверсифікації, цифровізації та логістичній автономності.

Таким чином, конкурентне середовище аграрного ринку України можна охарактеризувати як високо динамічне, поляризоване та експортозалежне, з тенденцією до посилення ролі партнерських стратегій, цифровізації та екологізації як інструментів виживання і розвитку.

З огляду на різнопланову структуру аграрного ринку України та значну концентрацію ресурсів у руках основних гравців, ключовим чинником їхньої стабільності та конкурентоспроможності залишається ефективність виробництва сільськогосподарської продукції. Саме обсяг, структура та якість виробництва визначають економічну силу аграрного підприємства, його здатність реагувати на зовнішні виклики, адаптуватися до кліматичних змін і забезпечувати продовольчу безпеку держави.

Загальні обсяги виробленої продукції сільського господарства протягом 2020 - 2024 роки мали тенденцію до зниження, виробництво зменшилось на 6,6% (табл.2.10.), зокрема, виробництво продукції рослинництва зменшилось на 4,1%, а виробництво продукції тваринництва – на 15,5%.

Таблиця 2.10

Виробництво продукції сільського господарства в Україні
(у постійних цінах 2021 року)

Показники	Роки					+- 2024р. до 2020р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Виробництво продукції с.г., млн. грн	1154549,0	1344276,1	1004178,3	1115463,0	1077943,2	-76605,8
Виробництво продукції рослин., млн. грн	904388,5	1106284,9	794230,2	904630,0	866578,9	-37809,6
Частка продукції рослинництва,%	78,3	82,3	79,1	81,1	80,4	2,1
Виробництво продукції тварин., млн. грн.	250160,5	237991,2	209948,1	210833,0	211264,9	38895,6
Частка продукції тваринництва,%	21,7	17,7	20,9	18,9	19,6	-2,1

Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії і можуть бути уточнені. [90]

Аграрне виробництво в Україні має потужну ресурсну базу та сприятливі природно-кліматичні умови, що дозволяє формувати широкий спектр продукції - від зернових і технічних культур до продукції тваринництва й нішевих екологічних товарів. Проте в умовах воєнного часу, порушених логістичних ланцюгів та нестабільності внутрішнього ринку, структура виробництва почала трансформуватися, адаптуючись до нових реалій та потреб як внутрішнього, так і зовнішнього споживача.

В структурі сільськогосподарської продукції України провідну роль відіграє саме рослинництво, адже його частка становить більше 80%, а частка тваринництва відповідно – близько 20% (рис. 2.5).

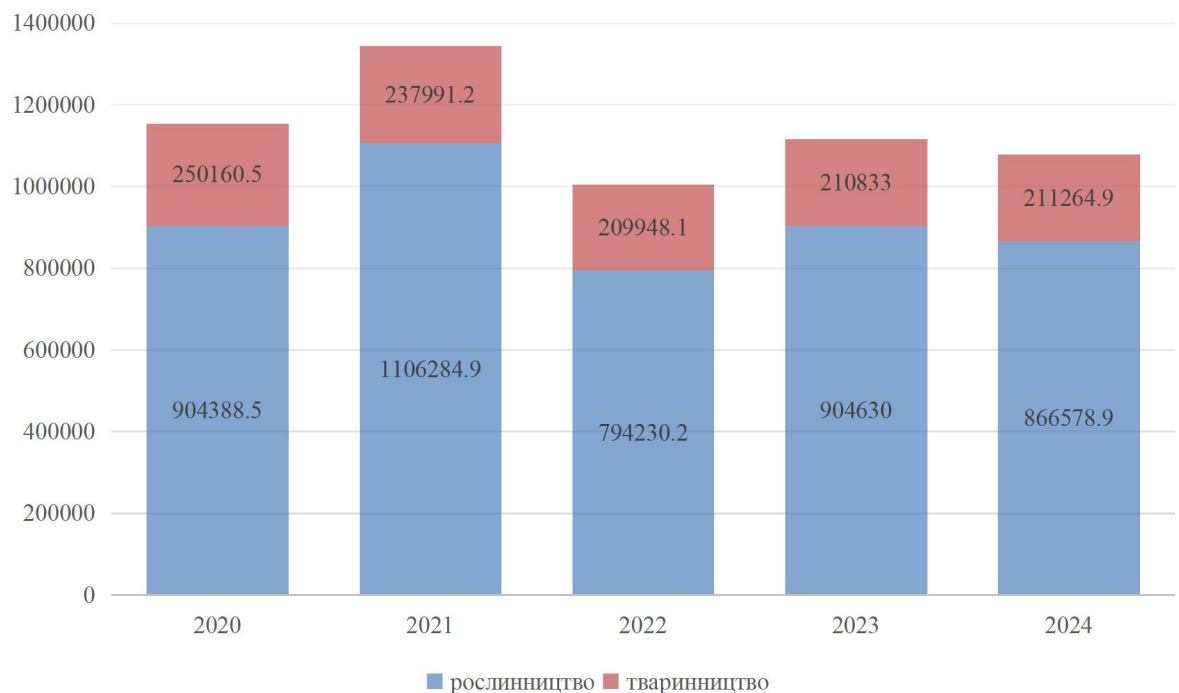


Рис. 2.5. Виробництво продукції сільського господарства в Україні

Частка продукції рослинництва у виробництві продукції сільського господарства України у 2024 році становила 80,4%. Це відрізняється від більшості розвинених країн, зокрема ЄС, значним переважанням рослинництва над тваринництвом. Ця структура обумовлена як природними перевагами, так і економічними факторами та відмінностями в державній аграрній політиці. У середньому по ЄС, продукція рослинництва становить близько 50-60% від

загальної вартості сільськогосподарського виробництва, а продукція тваринництва – близько 35-40% [179]. На шляху до європейської інтеграції Україна стикається з необхідністю гармонізації стандартів, а також потенційного перегляду структури сільськогосподарського виробництва для досягнення більшої збалансованості та створення продукції з вищою доданою вартістю, що є характерним для аграрного сектору ЄС.

Найбільше значення в структурі продукції сільського господарства мають зернові та зернобобові культури, цукрові буряки, молочна продукція, м'ясо та овочі. Виробництво продукції рослинництва у 2024 році знизилось на 13,4 % порівняно з 2020 роком (табл. 2.11), це пов'язано, насамперед, із воєнними діями на території України, зокрема, зменшенням посівних площ протягом 2020 -2024 роки зменшилися на 17% та втратою частини урожаю.

Таблиця 2.11

Обсяг виробництва (валовий збір) продукцій рослинництва тис. ц

Показники	Роки					+- 2024 р. до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Культури зернові та зернобобові	649333,9	860104,4	538637,1	597722,2	562460,0	-86873,9
Пшениця	248774,2	321510,2	207292,4	216251,7	224411,1	- 24363,1
Кукурудза	302903,4	421098,5	261869,3	310304,4	268637,4	-3426,6
Ячмінь	76363,4	94370,2	56081,7	55071,9	53138,8	-23224,6
Жито	4567,8	5931,5	3140,3	2311,8	2183,9	-2383,9
Овес	5100,0	4679,0	3785,1	4272,7	4571,4	-528,6
Рис	606,8	494,8	30,9	110,8	146,8	-460
Горох	4788,8	5662,6	2596,6	3684,1	4629,1	-159,7
Гречка	976,4	1057,8	1467,9	2107,2	1136,5	160,1
Буряк цукровий	91502,0	108539,0	99415,0	131300,0	127982,1	36480,1
Культури олійні	185010,7	228969,0	181379,0	218228,8	212848,1	27837,4
Соя	27976,7	34932,0	34438,0	47425,5	6631,8	-21344,9
Соняшник	131104,3	163924,1	113287,4	127596,9	109559,4	-21544,9
Ріпак	25572	29389,4	33179,8	41836,5	35913,0	10341
Картопля	208379,9	213563,2	208992,1	213586,3	3840,0*	-204539,9
Культури овочеві	96527,9	99351,6	75115,9	82970,8	10347,3	-86180,6
Культури плодові та ягідні	20239,0	22351,0	19948	19959,1	3106,2	-17133

Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії і можуть бути уточнені. [90]

Так, у 2024 році виробництво культур зернових та зернобобових в 2024 році зменшилось на 13,4% в порівнянні з 2020 роком та на 35% в порівнянні з 2022 роком. Загалом зібрано майже 56,2 млн. т зернових, 21,3 млн. т олійних та 12,8 млн т цукрового буряку. Зокрема, пшениці намолочено 22,4 млн. т з площі 4,9 млн. га, ячменю намолочено 5,3 млн.т із площі 1,4 млн. га, гороху – 463 тис. т з площі 212,3 тис. га, ріпаку – 3,6 млн. т насіння з площі 1,2 млн. га. Крім того, аграрії збрали 26,9 млн. т кукурудзи, 161,3 тис. т проса, 113,6 тис. т гречки. Виробництво культур олійних зросло на 15%, а буряка цукрового – на 39,9%. Врожай соняшнику становив 10,9 млн. т з площі 4,9 млн. га, а сої – 6,6 млн. т з площі 2,6 млн. га. За валовим збором зернових у лідерах перебувають сільгосптоваровиробники Одещини (4,6 млн. т), Чернігівщини (4,5 млн. т), Полтавщини (4,2 млн. т). [96]

У 2024 році в Україні збільшено площі посіву овочів, але несприятливі погодні умови негативно вплинули на врожайність та якість овочевої продукції. Це призвело до зниження обсягів виробництва та зростання цін на деякі овочі. Найбільше постраждали капуста, картопля й цибуля. Зокрема, виробництво картоплі зменшилося через зниження її врожайності та переорієнтацію на інші культури в прагненні отримати більші прибутки [57]. Тому Україна збільшила закупівлю картоплі на зовнішньому ринку, щоб задовольнити попит та стабілізувати ціни. Якщо у 2023 році в Україну було імпортовано 12,9 тис. т картоплі на 6,6 млн. дол. США, то у 2024 році – 51 тис. т на 26,36 млн. дол. США (за даними Державної митної служби України). [96]

Попри всі виклики, тваринництво також є перспективною галуззю українського аграрного сектора. Виробництво продукції тваринництва у 2024 році в порівнянні з 2020 роком має тенденцію до зниження. Так, виробництво м'яса знизилось на 5%, молока – на 21,7%, а яєць – на 28,3% (табл.2.12).

Незважаючи на складнощі, зокрема й зумовлені поширенням африканської чуми свиней, виробництво свинини в Україні покриває весь попит. Загальне виробництво свинини за 2024 рік становить 672,1 тис. т. Зважаючи на мінімальну присутність імпортової свинини на ринку (менше ніж 0,5 % його

загальної місткості), у 2024 році м'ясна галузь є найбільш орієнтованою на продукцію внутрішнього виробництва.

Таблиця 2.12

Обсяг виробництва продукції тваринництва

Показники	Роки					+- 2024 р. до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
М'ясо (у забійній масі), тис.т	2477,5	2438,3	2206,7	2239,5	2353,0	-124,5
в тому числі, ВРХ	345	310,5	268,4	256,9	244,5	-100,5
свині	697	724,0	658,7	638,2	672,1	-24,9
вівці та кози	12	12,2	10,8	11,9	11,7	-0,3
птиця	1405	1373,5	1252,9	1317,9	1411,0	6,0
кролі	11,0	10,9	9,2	8,4	8,0	-3,0
коні	7,5	7,2	6,7	6,2	5,7	-1,8
Молоко, тис.т	9263,6	8713,9	7767,7	7430,4	7246,4	-2017,2
Яйця, млн.шт	16167,2	14071,3	11921,8	11379,4	11597,9	-45699,3
Вовна, т	1573	1497	1237	1187	1119	-454

Дані наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії і можуть бути уточнені. [90]

Загальне виробництво яловичини, у 2024 році в Україні сягнуло 244,5 тис. т, що фактично відповідає показникам тогорічного періоду (зростання становить 3,7%). На підприємствах обсяги забою ВРХ склали 110,7 тис. т, що на 3 % менше, ніж за аналогічний період минулого року, а в господарствах населення – 200,7 тис. т, що на 2 % більше, ніж торік. [30]

Промислове виробництво м'яса птиці у 2024 році збільшилося на 6 % проти 2020 року і становило 1411,0 тис. т. Промислове виробництво яєць у 2024 році становило 11597,9 млн.штук. Загальні обсяги забою сільськогосподарських тварин (ВРХ, свиней, овець, птахів) у 2024 році сягнули 2 млн. 353 тис. т, що на 4 % більше проти тогорічного періоду. Близько 63% м'яса в Україні за проаналізований період вироблено в господарствах усіх категорій у таких областях: Вінницька – 549,6 тис. т; Черкаська – 384,8 тис. т; Дніпропетровська – 306,1 тис. т; Київська – 176,4 тис. т; Львівська – 172,7 тис. т. [96]

Зокрема, за даними Держстату, за підсумками 2024 року виробництво молока становило 7,2 млн т сировини, що 2,5 % менше ніж у 2023 р. За роки

війни переробники відкрили нові ринки, зокрема на ринок ЄС вийшли 23 молочні компанії. Найбільшим є попит на вершкове масло й сухе знежирене молоко [112]. Скорочення виробництва молока-сировини відбулося через сталу тенденцію щодо зменшення кількості поголів'я корів, особливо в господарствах населення, а також унаслідок зниження продуктивності корів через вплив аномальної спеки 2024 року. [96]

Також, попри повномасштабну війну, у 2024 році органічний ринок України демонструє позитивну динаміку. До основних категорій органічної продукції в Україні належать: молочна продукція, свіжі овочі, фрукти та гриби, бакалія (крупя, борошно, насіння), а також м'ясна продукція. За дані ^{млн.дол.} США ану сертифікації «Органік Стандарт», обсяг реалізації органічної продукції зріс приблизно на 5% у порівнянні з 2023 роком (за обсягами продажів) (рис. 2.6). Це свідчить про поступове відновлення попиту й інтересу споживачів до органічної продукції.

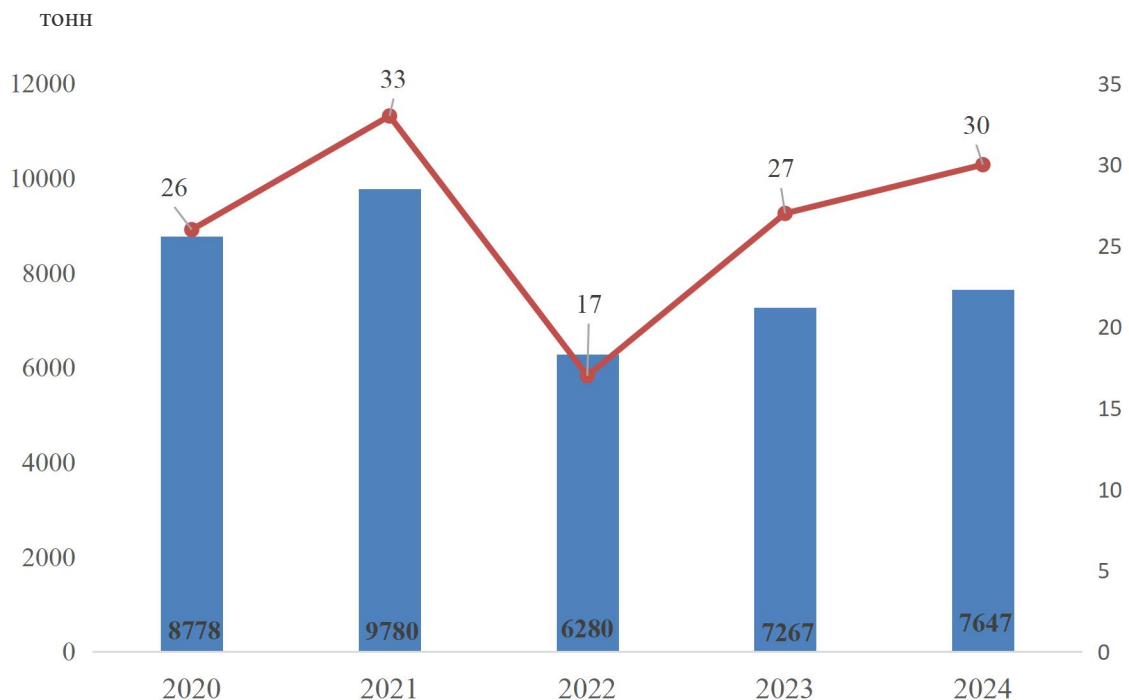


Рис. 2.6 Реалізація органічної продукції на внутрішньому ринку України, т/млн. дол. США [91]

Органічний ринок України демонструє стійкість в умовах безпрецедентних викликів. За даними аналізу, у 2021 році загальний обсяг продажів органічної

продукції на внутрішньому ринку становив 9780 тонн, що було еквівалентно 900 млн грн. У 2022 році, через повномасштабне вторгнення, цей обсяг очікувано скоротився майже на 35%, впавши до 6280 тонн, або 627 млн грн.

Таблиця 2.13

Найвпізнаваніші органічні бренди України

№	Назва компанії / бренд	Основна продукція	Сертифікація	Присутність на ринку / експорт
1	Organic Milk	Молочна продукція (60+ позицій)	Органік Стандарт, ЄС	Вся Україна; експорт: Польща, Італія, Німеччина, США, Молдова, ОАЕ
2	Дунайський аграрій	Овочі, фрукти, зернові, баштанні, мед, тваринництво	Органік Стандарт	Україна; експорт: Німеччина, Румунія, Польща, Lidl (Швейцарія, Канада, США)
3	Старий Порицьк	Молочні продукти, зернові, напівфабрикати	Органік Стандарт (ЄС)	Україна
4	Сквирянка	Крупи, борошно, пластівці	Органік Стандарт (ЄС, Україна)	Вся Україна; експорт – ЄС (Польща, Німеччина, Болгарія, Велика Британія), Пд-Сх Азія
5	Organic Chicken (Домашня курочка)	Органічні яйця та м'ясо курки	Органік Стандарт	Переважно Україна; плани виходу за кордон
6	Екород (Органік Оригінал)	Крупи, борошно, олії, снеки, кава	ЄС, Україна	Вся Україна
7	BigBlue (СВК «Ягідки»)	Органічна лохина, лохиновий лікер	Органік Стандарт (ЄС, Україна)	Україна; експорт – ЄС; плани – джеми, соуси
8	Spring Drops (ТОВ «Лілак»)	Органічний березовий сік	Органік Стандарт	Україна; експорт – Польща, Румунія, Чехія
9	УКРОЛІЯ (ТМ Garna Organica, Olinalli, Effe)	Соняшникова органічна олія (високоолеїнова, лінолева)	Органік Стандарт, Control Union	50+ країн: ЄС, США, Канада, Австралія, Китай
10	Натур Грін Україна	Гриби шіітаке, ерінги, кольорова глива	Органік Стандарт	85–95% продукції на експорт (ЄС, інші країни)
11	Агро Стариця	Овочі, ягоди, фрукти	Органік Стандарт	Україна (Good Wine)
12	Агрофірма «Поле»	Пшоно, безглютенові продукти, борошно, олії (льон, коноплі, гарбуз, рижій)	Органік Стандарт, ЄС, COR (Канада)	25+ країн: ЄС, Велика Британія, США, Канада

[91]

Це різке падіння відображає шок, що пережив сектор, але подальша динаміка свідчить про його виняткову життєздатність[14]. Поряд із традиційними категоріями, як-от молочна продукція та зернові, провідні позиції займають високомаржинальні нішеві продукти, зокрема лохина (ТМ BigBlue) та березовий сік («Spring Drops»)[88]. Основні гравці органічного ринку наведено в таблиці 2.13.

Високі обсяги виробництва сільськогосподарської продукції в Україні формують основу для її активного просування на зовнішні ринки. Саме експорт став головним драйвером розвитку аграрного сектору, адже внутрішнє споживання не здатне повністю забезпечити реалізацію вироблених обсягів. У результаті аграрний ринок України інтегрувався у світову продовольчу систему, посилюючи роль країни як одного з провідних експортерів зернових та олійних культур, а також створюючи передумови для подальшої диверсифікації експорту продукції з вищою доданою вартістю.

Незважаючи на негативний вплив воєнних дій, експорт агропродовольчої продукції Україна поступово відновлює, хоча він набагато нижчий за довоєнні роки (табл.2.14).

Таблиця 2.14

Експорт агропродовольчої продукції підприємствами України,

тис.дол.США

Роки	Всієї продукції України	Агропродовольча продукція				
		Всього	Продукти тваринного походження	Продукти рослинного походження	Жири та олії тваринного або рослинного походження	Готові харчові продукти
2020	49191824,5	22179352,6	1188164,7	11883238,0	5746921,7	3361028,2
2021	68072328,8	27708932,3	1345194,8	15538028,4	7037234,2	3788474,9
2022	44135592,5	23389959,3	1471818,7	13472682,9	5948570,7	2496887,0
2023	37584289,0	22020096,6	1382156,4	11716999,9	5649063,6	3271876,7
2024	41733285,6	24683337,8	1643523,7	13527636,3	5756448,9	3755728,9
+/- 2024р. до 2020 р.	7458538,9	2503985,2	455359,0	1644398,0	9527,2	394700,7

[90]

У 2024 році Україна майже вийшла на показник експорту агропродовольчої продукції довоєнного періоду – 24,7 млрд дол. США, що становило 59 % загального експорту. Це є другим історичним рекордом (у 2021 р. відповідний показник сягнув 27,7 млрд дол. США). В порівнянні з 2020 роком експорт продукції збільшився на 11,3%, зокрема, експорт продукції рослинництва зріс на 13,8 %, тваринництва – на 38%, проте практично незмінним залишився експорт жирів та олій (+0,2%), готових продуктів (+1,1%). Загалом у 2024 році Україна експортувала 78,3 млн т аграрної продукції. У вартісних обсягах експорту найбільша частка припадає на соняшникову олію – 21 % (її експортовано майже 6 млн т на 5,1 млрд дол. США), кукурудзу – 21 % (29,6 млн т на 5 млрд дол. США), а також пшеницю – 15 % (20,6 млн т на 3,7 млрд дол. США). Серед лідерів експорту також: ріпак – 7 % (3,8 млн т на 1,8 млрд дол. США); соя – 5 % (3,4 млн т на 1,3 млрд дол. США); макуха й залишки, одержані під час добування рослинних жирів і олій – 4 % (4,7 млн т на 1 млрд дол. США). Ячменю експортовано 3,3 млн т на 557 дол. США (2 %), цукру – 746 тис. т на 418 млн дол. США (2 %).[113]

Крім того, триває робота з міжнародними партнерами щодо розширення збуту продукції за різними товарними позиціями, серед яких – продукція птахівництва, жива велика та дрібна рогата худоба, яловичина та свинина, молоко та молочні продукти, мед, яблука, лохина та черешня, горох та квасоля, цибуля, пшеничне борошно, риба та рибопродукти, репродуктивний матеріал. У 2024 році українські виробники отримали доступ на іноземні ринки для 16 груп товарів у 9 країнах світу. [114]

Протягом 2024 року Україна відправила на експорт 3,2 тис. т свинини, що в 3,6 раза більше, ніж у 2023 р. У грошовому еквіваленті річний експорт зріс у 3,1 раза проти показника 2023 р. – до 8 млн дол. США. Найбільше вітчизняної свинини у 2024 р. постачали до ОАЕ (65,9 %), Бахрейну (9,8 %) і Гонконгу (8,8 %). Тим часом імпорт свинини у 2024 р. становив лише 2,3 тис. т, що в 5,7 раза менше, ніж у 2023 р. [115].

Україна у 2024 році експортувала 889 т (+71 %) охолодженого червоного м'яса на суму 5,59 млн дол. США (+83 %) та 18,55 тис. т (-14 %) мороженої яловичини на суму 73,36 млн дол. США (-16 %). Крім того, у 2024 р. Україна експортувала 18,12 тис. т ВРХ живою вагою (+3 %) на суму 35,46 млн дол. США (+22 %) [116].

За даними Державної митної служби України, у 2024 році експорт м'яса птиці з України становив 448,84 тис. т, що на 5,4 % більше, ніж у 2023 році. У грошовому вимірі експорт збільшився на 16,9 %, досягнувши 962,7 млн дол. США. Основними напрямками експорту є: Нідерланди (22,5 % від загального обсягу експорту), Саудівська Аравія (16,4 %), Словаччина (8,9 %). Ці країни незмінно є ключовими ринками для української курятини, що свідчить про стабільний попит на українську продукцію в цих регіонах. Експорт яєць у 2024 році становив 85,4 тис. т, що на 48,6 % більше порівняно з 2023 р., у грошовому вираженні експорт зріс на 7,7 %, досягнувши 107,8 млн дол. США.[96]

Україна демонструвала позитивну динаміку в експорті молочної продукції, згідно з даними Асоціації виробників молока. Натуральні обсяги експорту зросли на 8 % і становили 117,73 тис. т, а грошовий виторг збільшився на 14 % (до 295,03 млн дол. США) [96].

Сальдо зовнішньої торгівлі України протягом 2020 – 2024 років має негативне значення, проте сальдо зовнішньої торгівлі агропродовольчою продукцією позитивне (табл. 2.15).

Україна експортує більш як утричі більше агропромислової продукції ніж імпортує. Також, необхідно відмітити, що в структурі експорту протягом 2020 – 2024 років виросла частка агропродовольчої продукції з 45,1% до 59,1%, а частка імпорту знизилась з 11,9% до 10,8%.

Україна є потужним гравцем на міжнародному органічному ринку, українські компанії налаштували міжнародний ланцюг постачання та вже відправляють свою продукцію до понад 40 країн світу та експортують понад 60 видів продуктів.

Таблиця 2.15

Товарооборот агропродовольчої продукції, тис. дол. США

Роки	Експорт продукції			Імпорт продукції			Сальдо зовнішньої торгівлі, млн. дол. США	
	Всього, тис. дол.США	Агропродовольча продукція		Всього, тис. дол.США	Агропродовольча продукція		загальне	Агропродовольча продукція
		тис. дол.США	%		тис. дол.США	%		
2020	49191824,5	22179352,6	45,1	54336136,7	6498337,3	11,9	-5144312,2	15681015,3
2021	68072328,8	27708932,3	40,7	72843126,6	7746968,1	10,6	-4770797,8	19961964,2
2022	44135592,5	23389959,3	53,0	55295748,4	6041130,3	10,9	-11160155,9	17348829
2023	37584289,0	22020096,6	58,6	63763482,6	6962790,9	10,9	-26179193,6	15057305,7
2024	41733285,6	24683337,8	59,1	70770582,4	7643551,3	10,8	-29037296,8	17039786,5
+ 2024 до 2020	-7458538,9	2503985,2	14	16434445,7	1145214,0	-1,1	-23892984,6	-1358771,2

[90]

За даними аналітичних звітів Європейської Комісії, у 2024 році країна посіла 3-тє місце серед постачальників органіки до ЄС, що є значним прогресом порівняно з 5-м місцем у 2023 році. Це підкреслює високу адаптивність та ефективність сектора [117]. На зовнішньому ринку Україна реалізує більше 95% виробленої органічної продукції (рис.2.7), так як ринок органічної продукції в країні досі залишається нішевим, а ринок органічної продукції країн ЄС активно розвивається.

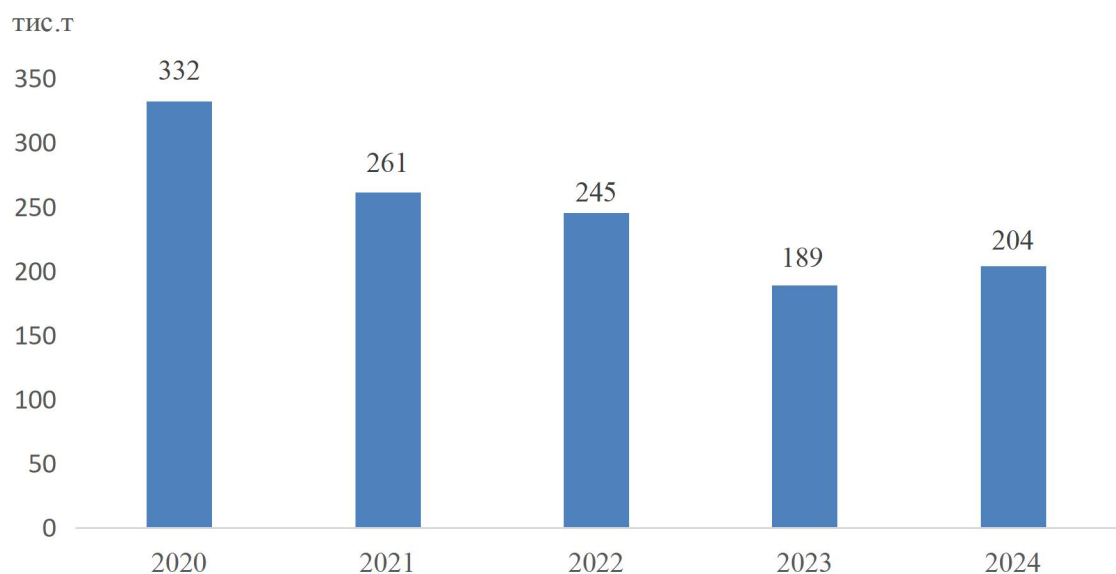


Рис. 2.7. Експорт органічної продукції, тис.т

Україна залишається важливим постачальником органічної продукції до ЄС, однак розвиток внутрішнього ринку є не менш важливим пріоритетом для українських органічних операторів. [91] Щодо товарної структури експорту агропродовольчої продукції, то необхідно зазначити, що переважає продукція рослинного походження, яка становить у 2024 році 54,8% (у 2020 році – 53,6%), жири та олії тваринного або рослинного походження складають – 23,3% (у 2020 році – 25,9%), готові харчові продукти – 15,2% (у 2020 році – 15,2%), продукція тваринного походження - 6,7% (у 2020 році – 5,3%) (рис. 2.8).

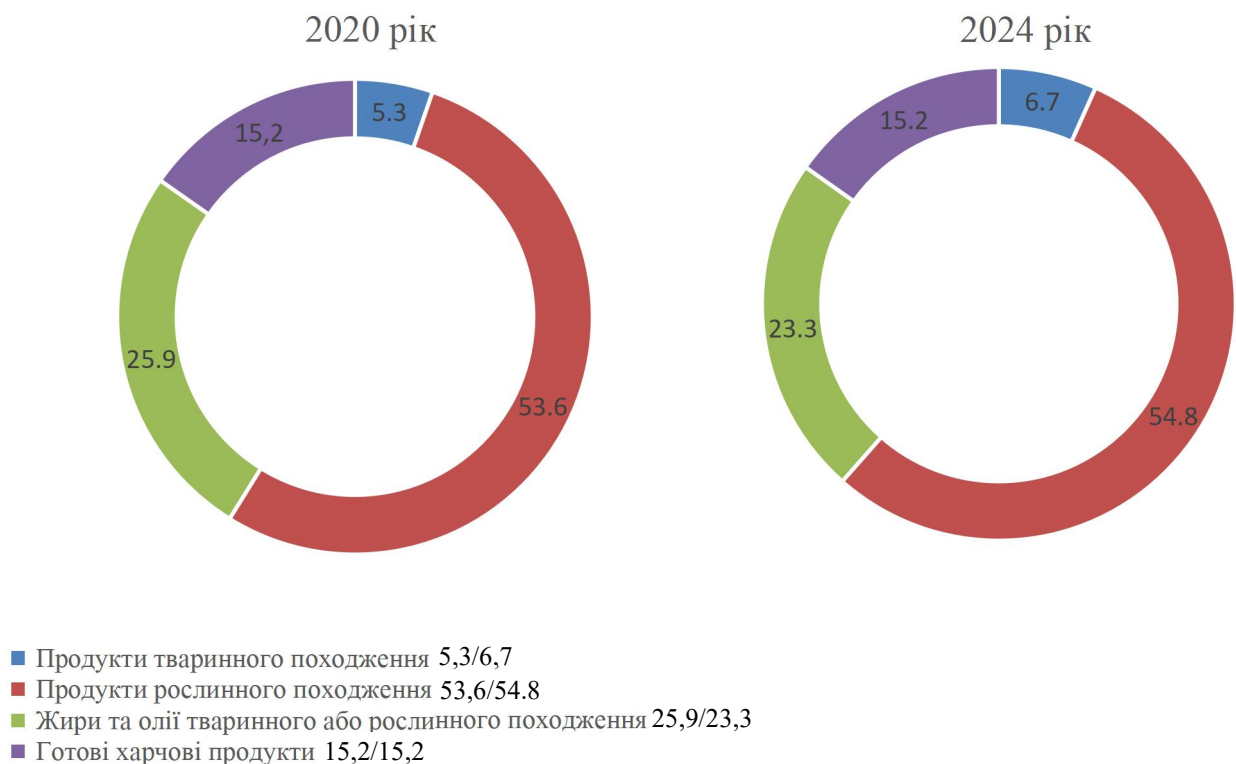


Рис. 2.8. Товарна структура експорту агропродовольчої продукції

Отже, сучасна структура аграрного виробництва України, орієнтована переважно на рослинництво, відображає як конкурентні переваги країни на світовому ринку, так і наявні дисбаланси у порівнянні з європейською моделлю. Попри потребу у диверсифікації та гармонізації з європейськими стандартами, саме орієнтація на зернові та олійні культури дозволила Україні максимально скористатися сприятливою світовою кон'юнктурою початку десятиліття.

Період 2020-2021 років став часом тріумфу для українського агросектору. Світові ціни на зерно та олійні культури знаходились на історично високому рівні, що стимулювало агровиробників до максимального розширення виробництва. У 2021 році Україна збрала рекордний урожай, побивши всі попередні показники, що дозволило зміцнити її позиції як одного з ключових гравців на світовому ринку продовольства. Експорт аграрної продукції досяг безпрецедентних 22,2 млрд. дол.США, демонструючи домінування України як надійного постачальника.

Маркетингова стратегія в цей період була орієнтована на кількісне лідерство та цінову конкуренцію. Українська продукція сприймалася як високоякісний, але доступний за ціною товар. Інвестувалися значні кошти в модернізацію техніки, впровадження точного землеробства та розвиток логістики. Великі агрохолдинги розширювали земельний банк, а малі та середні фермери отримували прибутки, які дозволяли їм інвестувати у власні господарства.

Проте, повномасштабне вторгнення Росії стало наймасштабнішим стрес-тестом для аграрного ринку України, що призвело не тільки до втрати територій та руйнування активів, а й до маркетингової переорієнтації. Змінилися ринки збуту. Україна була змушена переорієнтовувати експорт на залізницю та автотранспорт, що значно підвищило собівартість. Це призвело до загострення конкуренції з європейськими фермерами та протестів, що змушувало Україну шукати нові шляхи для збуту.

Попри всі виклики, український агросектор продемонстрував дивовижну стійкість. Маркетингова стратегія перейшла від агресивного розширення до виживання та адаптації. Ключові маркетингові та економічні рішення:

«Зерновий коридор» і тимчасові морські шляхи. Відкриття чорноморських маршрутів дозволило частково відновити експорт. Це стало критично важливим для стабілізації цін та відновлення економічної активності; диверсифікація ринків; Україна активізувала пошук нових ринків збуту в Азії та Африці, а також наростила присутність в європейських країнах, навіть попри їхні

протекціоністські заходи; зміна структури посівів. Аграрії змушені були переглянути посівні площі, надаючи перевагу олійним культурам (соняшник, ріпак, соя) через їхню меншу залежність від логістики та вищу рентабельність; фокус на переробці. Зросла кількість ініціатив, спрямованих на збільшення доданої вартості продукції всередині країни. Це не тільки дозволяє зменшити залежність від експорту сировини, а й сприяє розвитку внутрішнього ринку.

Отже, за період 2020 - 2024 років український аграрний ринок пройшов шлях від експортного буму до виживання. Маркетингові стратегії еволюціонували від кількісної експансії до кризисного менеджменту та диверсифікації.

Цей аналіз показує, що український аграрний сектор має значний потенціал, але його реалізація залежить від здатності країни подолати поточні загрози та ефективно використати наявні можливості та дозволив ідентифікувати ключові види аграрної продукції та оцінити загальні тенденції попиту та пропозиції на українському ринку. Однак, для повного розкриття сутності ринкових відносин та детермінування стратегічних напрямків розвитку, недостатньо розглядати аграрний сектор як гомогенну сукупність. Агреговані дані про виробництво та реалізацію не відображають внутрішньої гетерогенності ринку, що обумовлена різноманітністю виробників, споживачів, регіональних особливостей та цільового призначення продукції.

У цьому контексті, сегментація аграрного ринку України виступає як ключовий інструмент маркетингового аналізу, що дозволяє систематизувати та класифікувати його учасників та їхні взаємозв'язки. Деталізоване виділення та характеристика окремих сегментів є передумовою для ідентифікації специфічних потреб, визначення цільових груп та розробки диференційованих маркетингових стратегій, дозволяє краще зрозуміти його структуру, виявити ключові групи виробників та споживачів, а також визначити специфічні потреби та можливості для розвитку. Аграрний ринок можна сегментувати за видом продукції, розміром господарства/ виробника, географічним

розташуванням, призначенням продукції, рівнем переробки/ доданої вартості, типом виробництва. Характеристика кожного із сегментів наведена в додатку М.

Кожен із наведених в додатку М критеріїв розкриває специфіку виробничих і ринкових взаємодій: від фундаментальної класифікації за зерновими, олійними та тваринницькою продукцією до розподілу господарств на великі агрохолдинги, середні підприємства та малі фермерські господарства. Географічна сегментація виокремлює агрокліматичні зони України (південь, центр, захід, північ/схід) з урахуванням їхніх експортних та внутрішніх переваг, тоді як сегментація за призначенням - на експорт, внутрішнє споживання та переробку - підкреслює валютні та продовольчі цілі галузі.

Другий вимір сегментації послідовно поєднується з рівнем доданої вартості: від сировинного продажу необробленого зерна й олійних культур до продуктів глибокої переробки (готові м'ясні вироби, соки, кондитерські товари), що формує стратегічну рамку для індустріальних інвестицій та розвитку харчової промисловості. Нарешті, розріз за типом виробництва (традиційне та органічне) відображає поточні тренди екологізації агровиробництва та зростаючий попит на сертифіковану органічну продукцію як на внутрішньому, так і на зарубіжному ринках.

Загалом, наведені критерії сегментації створюють цілісну картину аграрної сфери України, де кожний сегмент взаємодіє з іншими, утворюючи складну, але системну модель виробництва, переробки та збуту. Такий підхід дозволяє диференціювати управлінські рішення, спрямовані як на оптимізацію експортного потенціалу (зернові, олійні культури, великі агрохолдинги, портові регіони), так і на підтримку продовольчої безпеки (малі господарства, овочі та фрукти, внутрішній ринок, органічне виробництво) та дає змогу таргетувати маркетингові комунікації під кожен сегмент, розробляти спеціалізовані продукти та канали збуту та оцінювати конкуренцію та визначати можливості для росту в кожному із сегментів.

Аграрний ринок України залишається «хребтом» економіки, і його майбутнє залежатиме від здатності інвестувати в інновації, нарощувати додану

вартість та зміцнювати партнерські відносини як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях. Проте для розуміння його стратегічних перспектив необхідно врахувати не лише потенційні можливості, але й існуючі обмеження, виклики та загрози. Саме тому доцільним є проведення SWOT-аналізу аграрного ринку України, який дозволяє комплексно оцінити сильні й слабкі сторони, а також визначити можливості та ризики подальшого розвитку галузі (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

SWOT-аналіз аграрного ринку України (2020-2024)

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Потужний природно-ресурсний потенціал (родючі ґрунти, сприятливий клімат).	Висока залежність від експорту зернових і олійних (низька диверсифікація).
Висока продуктивність	Застаріла інфраструктура (логістика, зберігання).
Досвід і кваліфікація	Вразливість до воєнних дій та політичних ризиків.
Визнання України як одного з провідних світових експортерів зерна та олії	Недостатній розвиток тваринництва (низька додана вартість).
Зростання ролі цифрових технологій і точного землеробства	Низький рівень переробки продукції всередині країни.
Підтримка аграрного сектору міжнародними партнерами та фінансовими інституціями	
Стратегічне географічне положення	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Посилення переробки	Продовження воєнних дій та руйнування інфраструктури
Інтеграція з ЄС	Протекціонізм ЄС
Відновлення інфраструктури	Обмежений доступ до фінансових ресурсів для малих і середніх господарств
Інвестиції в технології, логістиці та цифровізації	Зростання конкуренції на світових ринках (Бразилія, США, РФ).
Розвиток нішевих сегментів (органічна продукція, ягідництво, переробка).	Кліматичні зміни, посухи та інші природні ризики
Державні програми підтримки та міжнародна фінансова допомога	Коливання світових цін на продовольство та енергоносії
Інвестиції у відновлювану енергетику та біоекономіку (біогаз, біопаливо).	

Україна має надзвичайно цінний ресурс – понад 32 млн гектарів родючого чорнозему, що є одним із найбільших у світі. Цей унікальний земельний фонд забезпечує високу врожайність та є беззаперечною основою конкурентоспроможності української продукції. Географічне розташування на перетині торгових шляхів між Європою, Азією та Близьким Сходом робить країну ідеальним логістичним хабом, що полегшує експорт до ключових світових ринків.

Важливою перевагою є також високий професіоналізм українських аграріїв. Незважаючи на війну, вони продовжують демонструвати вражаючу ефективність та здатність до адаптації, використовуючи сучасні технології точного землеробства та інтенсивні методи господарювання. Глибокі знання та досвід, накопичені десятиліттями, дозволяють їм ефективно працювати навіть в умовах крайньої нестабільності, що є свідченням стійкості галузі.

Попри значні переваги, аграрний сектор України має ряд системних слабкостей, які стали особливо помітними за останні роки. Основна частина аграрного експорту складається з сировинних товарів (зерно, олія) без достатньої переробки. Це робить економіку країни вразливою до коливань світових цін і не дозволяє отримувати максимальну додану вартість.

Крім того, існує надмірна залежність від морських портів, як основного каналу експорту. Під час їхньої блокади стало очевидним, що альтернативна логістика (залізнична, річкова) не розвинена достатньо, що створює значні ризики для експорту та внутрішніх цін. Найбільшою загрозою, яку виявила війна, є вразливість сектору до зовнішніх шоків. Руйнування інфраструктури, замінування полів та окупація територій завдали колосальних збитків, показавши, наскільки сильно галузь залежить від стабільності та безпеки.

Таким чином, аграрний сектор України стоїть на роздоріжжі. Маючи величезний потенціал, йому необхідно подолати системні слабкості, переорієнтувавшись на виробництво з високою доданою вартістю та диверсифікуючи логістику. Це стане запорукою його сталого розвитку та зміцнення позицій на світовому ринку.

Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору України вимагає не лише його відновлення, а й побудови стійкішої бізнес-моделі, менш залежної від зовнішніх загроз. Цей процес передбачає збалансоване використання існуючих можливостей та мінімізацію ризиків, що постають перед галуззю.

Україна має унікальні можливості для трансформації аграрного сектору. Перехід від експорту сировини до виробництва готової продукції (олія, борошно, комбікорми, м'ясна продукція) є ключовим стратегічним пріоритетом. Це дозволить не лише збільшити додану вартість продукції та доходи, а й створити нові робочі місця та зміцнити економіку в цілому.

Європейська інтеграція відкриває нові перспективи. Вона надає доступ до європейських ринків, інвестицій та сучасних технологій, що є критично важливим для адаптації стандартів та підвищення конкурентоспроможності. Крім того, після завершення війни з'явиться можливість для масштабної модернізації та відновлення логістичної інфраструктури, включаючи порти, залізничні шляхи та елеватори. Це дозволить створити надійніші та ефективніші ланцюги постачання, що є запорукою стабільності експорту.

Використання сучасних технологій, таких як дрони, GPS-моніторинг, аналіз великих даних та інші цифрові рішення, може значно підвищити ефективність та врожайність. Це дозволить компенсувати втрати, спричинені війною, та зробити виробництво більш стійким до кліматичних змін та інших ризиків.

Попри значні можливості, аграрний сектор залишається чутливим до низки зовнішніх загроз. Триваючі військові дії, мінне забруднення територій та ризики обстрілів залишаються найбільшою загрозою для безпеки аграріїв та їхньої діяльності. Також існують економічні ризики: коливання світових ринків та висока глобальна економічна нестабільність можуть призвести до непередбачуваних змін цін на продукцію. Крім того, деякі країни-члени ЄС можуть запроваджувати обмеження на імпорт української продукції, що ускладнює експортні операції та потребує постійного діалогу.

Проблеми, пов'язані з високими цінами на добрива, паливо та проблеми з фінансуванням також ускладнюють ведення сільськогосподарської діяльності, особливо для малих та середніх господарств.

Успіх аграрного ринку України в майбутньому залежатиме від того, наскільки ефективно він зможе досягти балансу між використанням своїх сильних сторін та можливостей, а також мінімізацією слабкостей та загроз.

2.3. Оцінка ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком на прикладі конкретного сільськогосподарського підприємства

Маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств є одним із ключових факторів забезпечення їхньої конкурентоспроможності, стійкості та здатності адаптуватися до викликів сучасного ринкового середовища. В умовах трансформацій аграрного сектору України, що зумовлені як інтеграцією у світові ринки, так і внутрішніми проблемами, зокрема наслідками воєнних дій, обмеженим доступом до ресурсів та зміною логістичних маршрутів, особливого значення набуває оцінка практичної реалізації маркетингових стратегій у діяльності конкретних підприємств.

Аналіз стану маркетингового управління дозволяє визначити рівень використання інструментів маркетингу у стратегічному розвитку, оцінити сильні та слабкі сторони підприємств різного масштабу (малих, середніх та великих), а також виявити специфіку їх адаптаційної поведінки в умовах динамічного зовнішнього середовища. Використання прикладних досліджень окремих сільськогосподарських підприємств створює можливість не лише ідентифікувати тенденції розвитку, а й сформулювати узагальнені підходи до удосконалення маркетингового управління з урахуванням сучасних викликів та перспектив цифрово-екологічної трансформації агробізнесу.

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору окрема оцінка економічних, функціональних чи стратегічних показників не завжди відображає повну картину результативності маркетингового управління. Висока рентабельність може поєднуватися з недостатнім рівнем клієнтоорієнтованості, а активне використання цифрових інструментів - із слабкою стратегічною узгодженістю. Тому виникає потреба у більш комплексному підході, що дозволяє інтегрувати різні складові ефективності в єдину систему.

Саме для цього доцільно застосувати методику інтегральної оцінки ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств, яку ми пропонували у першому розділі дисертаційного дослідження. Вона базується на компонентах, які ми вже сформуваємо:

- економічна ефективність (ROI, ROMI, рентабельність, прибуток, частка ринку);
- функціональна ефективність маркетингу (CAC, коефіцієнт конверсії, еластичність попиту);
- стратегічна результативність (досягнення KPI, SWOT, GAP-аналіз);
- клієнтоцентричність (CSI, NPS, CLV, Retention Rate);
- організаційно-управлінська зрілість (наявність стратегії, CRM, планування);
- інноваційно-цифрова здатність (CTR, digital adoption, використання аналітики);
- інституційна та соціальна відповідність (ESG, КСВ, участь у держпрограмах).

Для кожного показника (ROI, ROMI, NPS, CSI, KPI, CLV тощо) формується шкала оцінювання від 0 до 1.

Щоб можна було порівнювати різні метрики, показники переводяться у відносні значення за формулою:

$$I_{ij} = \frac{X_{ij} - X_{min}}{X_{max} - X_{min}} \quad (2.1)$$

де: I_{ij} – нормалізоване значення j -го показника i -го компонента (від 0 до 1),
 X_{ij} – фактичне значення,
 X_{\min} та X_{\max} – мінімальне та максимальне значення показника.

Для показників, де менше вважається краще (наприклад, САС, витрати), використовується обернене нормування:

$$I_{ij} = \frac{X_{\max} - X_{ij}}{X_{\max} - X_{\min}} \quad (2.2)$$

Наступний етап - визначення вагових коефіцієнтів. Ваги визначаються експертним шляхом (метод Сааті, парних порівнянь тощо) або задаються рівними. Визначаємо ваговий коефіцієнт кожного показника показника (w_j) ROI, ROMI, NPS, CSI, KPI, CLV тощо (наприклад, важливість ROI вища, ніж САС). Для деяких показників використовуються реальні числові проксі, для інших — консервативні експертні оцінки (якщо даних немає), кожен показник оцінюється в інтервалі $[0;1]$. Також визначаємо ваговий коефіцієнт для компонентів ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств (W_i), задаємо ваги компонентів (експертні, сумарно = 1):

Економічна ефективність — 0,20;

Функціональна ефективність — 0,15;

Стратегічна результативність — 0,20;

Клієнтоцентричність — 0,15;

Організаційно-управлінська зрілість — 0,10;

Інноваційно-цифрова здатність — 0,10;

Інституційна/соціальна відповідність — 0,10.

Позначимо вагу кожного компоненту як W_i , де $\sum W_i = 1$.

Для розрахунку вибираємо проксі-показники для кожного компоненту ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком трозраховуємо їх та переводимо у відносні значення (табл. 2.17).

Вибір проксі-показників і їх нормалізація

Компонент	Проксі-показники	Метод нормалізації
Економічна ефективність	- Рентабельність продажів (ROS) - Рентабельність активів (ROA) - Рентабельність власного капіталу (ROE)	$X = \frac{\text{факт}}{\text{еталон (середнепо галузі)}}$
Функціональна ефективність	- ROMI = (ΔПрибуток / Маркетинг. витрати) × 100 - Коефіцієнт конверсії (Договори/Клієнти)- САС	$X = \frac{\text{факт}}{\text{max (факт у вибірці)}}$
Стратегічна результативність	- Темпи приросту доходу, % - Кількість нових клієнтів - Зміна ринкової частки	Шкала 0–1: 0 – немає зростання; 0,5 – приріст до 10%; 1 – приріст понад 20%
Клієнтоцентричність	- Retention Rate (повторні клієнти / загальна кількість) - CSI (задоволеність) - NPS (лояльність)	Шкала 0–1: 0 – відсутні повторні; 1 – >50% повторних
Організаційна зрілість	- Наявність відділу маркетингу - Наявність стратегічних планів - Використання CRM/ERP	Бінарна оцінка (0 – немає; 1 – є). Середнє арифметичне
Інноваційно-цифрова здатність	- Використання електронних бірж, CRM, онлайн-каналів - Частка цифрових продажів - Використання аналітики	Шкала 0–1 (0 – відсутність; 1 – повне використання)
Інституційна та соціальна відповідність	- Сертифікати якості (ISO, GlobalGAP, фітосанітарні) - Участь у програмах розвитку- Політика КСВ	Шкала 0–1: оцінка залежно від кількості напрямів (0 – немає; 1 – повний набір)

Далі робимо розрахунок інтегрального показника кожного компонента, для цього спочатку розраховуються часткові індекси для кожного компонента за формулою:

$$C_i = \frac{\sum_{j=1}^n I_{ij}}{\sum_{j=1}^n w_j} \quad (2.3)$$

де: C_i – інтегральна оцінка і-го компонента,

w_j – ваговий коефіцієнт показника.

Для визначення інтегрального показника ефективності маркетингового управління використовуємо формулу:

$$IE = \sum_{i=1}^m C_i W_i \quad (2.4)$$

де: ІЕ – інтегральний показник ефективності маркетингового управління,

C_i – значення окремого компонента,

W_i – ваговий коефіцієнт кожного компонента,

m - кількість компонентів (у нас 7).

Далі йде інтерпретація результатів, задаємо орієнтовну шкалу: якщо ІЕ знаходиться в межах від:

0 до 0,29 – низька ефективність (слабке управління маркетингом);

0,3 до 0,59 – середня ефективність (є проблемні зони);

0,6 до 0,79 – достатня ефективність (ефективне управління, але з можливістю покращення);

0,8 до 1 – висока ефективність (система маркетингового управління забезпечує стратегічний розвиток).

Проведемо оцінювання ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком малого сільськогосподарського підприємства ТОВ «Жорняки», так як, в Україні налічується більше 33,7 тис. малих сільськогосподарських підприємств, які виробляють понад 38% сільськогосподарської продукції.

Як ми вже зазначали, малі аграрні підприємства (фермерські господарства, сімейні ферми, кооперативи) мають специфічні особливості маркетингового управління, що відрізняють їх від середніх і великих компаній. Це обмеженість ресурсів, локальна орієнтація, низький рівень цифровізації, гнучкість у прийнятті рішень, обмежені можливості стратегічного планування. Проте є конкурентні переваги малих підприємств: орієнтація на нішеві ринки та екологічно чисту продукцію, можливість будувати довірчі відносини зі споживачами та партнерами, гнучке реагування на локальні потреби та індивідуалізація пропозицій.

Таким чином, розгляд практичного досвіду функціонування обраного малого сільськогосподарських підприємств стане основою для глибшого

розуміння ролі маркетингу у стратегічному управлінні їхнім розвитком та визначення напрямів підвищення його ефективності.

ТОВ «Жорняки» знаходиться у Вінницькій області, має статутний капітал: 18500 грн та спеціалізується на вирощуванні зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Земельний банк становить 800 га. Для визначення основних показників, які необхідні для дослідження складено опитувальник (додаток Н).

На основі опитування та вивчення фінансової звітності підприємства можемо навести основні показники фінансово – економічного розвитку підприємства в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «Жорняки»

Показники	Роки			+-2024 р. до 2022р.
	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	19512,7	21223,6	29610,4	10097,7
Собівартість, тис. грн.	13979,4	20008,3	19987,8	6008,4
Валовий прибуток, тис. грн.	5533,3	1215,3	9622,6	4089,3
Операційні витрати, тис. грн.	2461,2	1141,3	2433,6	-27,6
Інші витрати, тис. грн.	130,0	18,3	-	-130,0
Витрати на збут продукції, тис. грн.	785,6	665,8	432,5	-353,1
Чистий прибуток, тис. грн.	2942,1	55,7	7189,0	4246,9
Середньорічна вартість активів	21141,8	23333,3	25297,6	4155,8
Вартість основних засобів, тис. грн.	12485,2	12852,2	16644,7	4159,5
Власний капітал, тис. грн.	32870,2	32925,9	40114,9	7244,7
Середня кількість працівників, чол.	22	17	18	-4
Рентабельність продажів ROS	15,1	0,3	24,3	9,2
Рентабельність активів ROA	13,9	0,2	28,4	14,5
Рентабельність власного капіталу ROE	8,9	0,2	17,9	9,0
Рентабельність основної діяльності	39,6	6,1	48,1	8,5

Баланс та ф.№ 2

Як видно з таблиці 2.17, підприємство отримує прибутки, в 2024 році чистий прибуток зріс майже у 2.5 рази порівняно з 2023 роком. Витрати на збут підприємство зменшує щороку, так у 2024 році витрати на збут зменшились у 1,8 рази. Середня кількість працівників має тенденцію до зниження.

ТОВ «Жорняки» займається вирощування зернових та зернобобових культур (пшениця, кукурудза та ячмінь), олійних культур (соняшник, ріпак) та меду (табл.2.19).

Таблиця 2.19

Виробництво та реалізація продукції ТОВ «Жорняки»

Показники	Роки			+-2024 р. до 2023р.
	2022	2023	2024	
Продукція рослинництва				
Запаси на початок року, ц	20513	16826	17529	-2984
в тому числі, зернові та зернобобові	16919	13161	14065	-2854
насіння ріпаку та кользи	-	-	-	-
насіння соняшнику	3594	3665	3464	-130
Вироблено продукції, ц	19507	31373	24439	4932
в тому числі, зернові та зернобобові	11732	22304	18648	6916
насіння ріпаку та кользи	4101	3624	4399	298
насіння соняшнику	3674	5445	4392	718
Реалізовано продукції	22548	29991	32418	9870
в тому числі, зернові та зернобобові	14848	20734	23647	8799
насіння ріпаку та кользи	4097	3620	4393	296
насіння соняшнику	3603	5637	4378	775
Витрачено для особистих цілей (посів, годівля), ц	896	679	556	-340
в тому числі, зернові та зернобобові	882	665	544	-338
насіння ріпаку та кользи	4	4	6	2
насіння соняшнику	10	10	6	-4
Продукція тваринництва (мед)				
Запаси на початок року, кг	309	566	460	151
Вироблено продукції, кг	566	460	510	-56
Реалізовано продукції	-	220	330	330
Витрачено для особистих цілей (годовля), кг	309	346	320	11

Форма 50-сг

В організаційній структурі ТОВ «Жорняки» відсутній не тільки відділ маркетингу, а й спеціаліст з маркетингу. Маркетингові функції виконує керівник підприємства та інженер із постачання та збуту. Кошти на проведення маркетингових заходів (реклама, просування тощо) не виділялось протягом досліджуваного періоду. Проте ТОВ «Жорняки» є користувачем Електронної зернової біржі України «Grain Trade» та сплачує 2500 грн/рік (без ПДВ) за послуги.

Виробництво в 2024 році продукції рослинництва збільшилось на 25%, а меду зменшилось на 10%. Проте, товарна структура продукції підприємства протягом трьох років не змінювалася. Це свідчить про стабільність у стратегічній орієнтації виробництва, але водночас вказує на необхідність оцінки ефективності використання ринкових можливостей. Одним із ключових інструментів такої оцінки є аналіз частки ринку, який дозволяє визначити конкурентні позиції підприємства, його здатність утримувати або розширювати ринкову нішу та ефективність реалізації маркетингових стратегій (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Частка ринку, яку займає ТОВ «Жорняки», %

Продукція				+-2024 р. до 2022р.
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
Зернові та зернобобові	0,002	0,004	0,003	0,001
Насіння ріпаку та кользи	0,012	0,009	0,012	-
Насіння соняшнику	0,003	0,004	0,004	0,001
Мед	0,001	0,001	0,001	-

Частка ринку ТОВ «Жорняки» у 2022–2024 рр. залишається незначною, що підтверджує статус підприємства як локального гравця без суттєвого впливу на загальнонаціональний аграрний ринок. Спостерігається коливання позицій: за зерновими та соняшником відбулося незначне зростання у 2023 р., проте у 2024 р. частка знизилася, що може свідчити про посилення конкуренції чи недостатню ефективність каналів збуту. Водночас підприємство зберегло стабільні позиції у сегменті ріпаку, що демонструє його потенціал у цій ніші, тоді як у виробництві меду частка залишилася на рівні 0,001, що вказує на

вузькоспеціалізований характер виробництва без значних перспектив розширення ринку без додаткових маркетингових інструментів.

Основні канали реалізації продукції ТОВ «Жорняки» зосереджені виключно на роботі з оптовими покупцями та трейдерами, що з одного боку забезпечує підприємству гарантований збут, але з іншого – знижує його гнучкість і посилює залежність від кількох ключових партнерів. Підприємство не реалізує продукцію на місцевих ринках, не оплачує оренду землі та не переробляє продукції на переробних підприємствах або на власних потужностях. Частину зерна ТОВ «Жорняки» зберігає на ТОВ «Катеринопільський елеватор» (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

Покупці продукції ТОВ «Жорняки»

Покупці	Кількість укладених угод			+-2024 р. до 2022р.
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
ТОВ « Катеринопільський елеватор» (32580463)	2		1	-1
ТОВ « Сингента» (30265338)	-	-	3	3
ТОВ «Амбар +» (31680270)	-	-	1	1
ТОВ «АТ КАРГІЛЛ» (20010397)	-	-	2	2
ТОВ «КОФКО АГРІ РЕСОРСІЗ УКРАЇНА» (35919521)	-	-	1	1
ТОВ «ОССОЙО» (41434866)	-	-	1	1
ТОВ»СП»МЕД ПОДІЛЛЯ» (00692096)		1	1	1
ТОВ « ПРОФІТ-АГРІТРЕЙД» (41381909)	-	1	-	-
ТОВ « СОЛАГРО» (42052082)	-	1	-	-
ТОВ « Сингента» (30265338)	1	-	-	-1

Аналіз динаміки укладених угод свідчить про розширення клієнтської бази у 2024 р., коли підприємство почало співпрацювати з міжнародними та національними трейдерами («Сингента», «АТ КАРГІЛЛ», «КОФКО АГРІ РЕСОРСІЗ УКРАЇНА»), що відкриває перспективи для інтеграції на зовнішні ринки. Водночас скорочення кількості угод із традиційними покупцями («Катеринопільський елеватор», «Сингента» у 2022 р.) вказує на зміну структури збуту та потребує переосмислення стратегічних підходів до формування довгострокових відносин. Відсутність реалізації продукції на місцевих ринках, власної переробки чи системи орендних платежів знижує

диверсифікацію доходів підприємства, роблячи його більш уразливим до коливань у трейдерських закупівельних цінах.

Таким чином, канали реалізації продукції ТОВ «Жорняки» орієнтовані переважно на співпрацю з великими трейдерами та міжнародними компаніями, що забезпечує стабільність збуту, але водночас підвищує залежність підприємства від кон'юнктури оптового та експортного ринків. Відсутність виходу на місцеві ринки та роздрібну реалізацію обмежує можливості формування власної цінової політики та знижує гнучкість у пристосуванні до змін попиту.

У зв'язку з цим важливим етапом є аналіз динаміки цін на основні види продукції підприємства, адже саме ціни визначають рівень прибутковості, конкурентоспроможності та стратегічні можливості розвитку (табл.2.22).

Таблиця 2.22

Середні ціни реалізації продукції ТОВ «Жорняки»

Продукція				+2024 р. до 2022р.
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
Україна				
Зернові та зернобобові, грн/т	6399,8	5675,5	6428,2	
Культури олійні, грн/т	15015,0	13072	16982,2	
Мед, грн./кг	81,1	77,3	80,6	
ТОВ «Жорняки»				
Зернові та зернобобові, грн/т	6695,1	4805,2	5992	
Культури олійні, грн/т	14038,5	12151,6	17589,3	
Мед, грн./кг		53,3	38,9	
Зернові та зернобобові, грн/т	295,3	-870,3	-436,2	x
Культури олійні, грн/т	-976,5	-9209,4	-607,1	x
Мед, грн./кг	x	-24	-41,7	x

Статистика, звіт з реалізації ТОВ

Аналіз середніх цін реалізації продукції свідчить про те, що у 2022–2024 рр. ТОВ «Жорняки» реалізувало зернові та зернобобові культури за цінами нижчими від середньоукраїнських показників, що у 2023 р. зумовило найбільше відставання (–870,3 грн/т), тоді як у 2024 р. ситуація дещо покращилася, проте зберігся розрив (–436,2 грн/т). Подібна динаміка простежується й щодо олійних культур: у 2022 р. відставання від середніх цін складало –976,5 грн/т, у 2023 р.

воно значно поглибилося (–9209,4 грн/т), а у 2024 р. скоротилося до –607,1 грн/т. Найбільшою проблемою для підприємства є реалізація меду: ціни продажу залишаються значно нижчими від середньоукраїнських, зокрема у 2023 р. вони становили лише 53,3 грн/кг, а у 2024 р. ще знизилися до 38,9 грн/кг проти 80,6 грн/кг у середньому по країні. Це свідчить про слабкі переговорні позиції підприємства на ринку та високу залежність від трейдерів, що знижує загальну прибутковість виробництва.

На підприємстві відсутні стратегічні плани розвитку та маркетингові програми, не проводиться SWOT – аналіз. А маркетингові дослідження зводяться до вивчення цін на продукцію. Підприємство не займається органічним виробництвом та не має сертифікатів якості (ISO, GlobalGAP, органік). Також, підприємство не бере участь у програмах розвитку Бершадської ОТГ, на території якої знаходиться.

На основі отриманої інформації про діяльність ТОВ «Жорняки» проведемо розрахунок інтегральної оцінки ефективності маркетингового управління за методикою, яку ми формували раніше (через компоненти: економічна, функціональна, стратегічна, клієнтоцентрична, організаційна, інноваційно-цифрова, соціально-інституційна). Дані розрахунку інтегрального показника кожного компонента наведені в табл. 2.23

Таблиця 2.23

Розрахунок інтегрального показника кожного компонента

Компонент	Оцінка (бали 0–1)	Коментар
Економічна ефективність	0,9	Висока прибутковість, значне зростання доходів.
Функціональна ефективність маркетингу	0,2	Функції збуту виконуються, але маркетинг не розвинений.
Стратегічна результативність	0,1	Стратегічне управління маркетингом відсутнє.
Клієнтоцентричність	0,3	Покращення у роботі з клієнтами, але без системної CRM.
Організаційно-управлінська зрілість	0,1	Дуже низький рівень формалізації процесів.
Інноваційно-цифрова здатність	0,2	Мінімальна цифровізація.
Соціально-інституційна відповідність	0,1	Немає сертифікацій ISO, GlobalGAP, органік.

Використовуючи формулу 2.4, визначимо інтегральний показник ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком ТОВ «Жорняки»:

$$IE = \frac{0,9+0,2+0,1+0,3+0,1+0,2+0,1}{7} = 0,27$$

Інтегральний показник ефективності маркетингового управління становить 0,27 (низький рівень ефективності) Це означає, що успіх підприємства базується на виробничих факторах, тоді як маркетинговий потенціал практично не використовується. Маркетингове управління фактично відсутнє: немає відділу, немає стратегічних планів, маркетингові витрати мінімальні (лише плата за GrainTrade). Клієнтська база розширюється, проте робота з клієнтами не має системного характеру. Інноваційність та цифровізація на початковому рівні. Проте, економічні результати ТОВ «Жорняки» у 2024 р. є високими: прибутковість і рентабельність значно зросли, що свідчить про виробничо-фінансову ефективність підприємства.

Отже, успіх підприємства зумовлений виробничо-фінансовими факторами, а не маркетинговим управлінням. Проте, підприємство має резерв зростання - систематизація маркетингової діяльності, визначення спеціаліста з маркетингу, впровадження програм маркетингу, цифрової аналітики та брендингу.

Таким чином, результати інтегральної оцінки ефективності маркетингового управління свідчать про те, що підприємство досягає високих фінансово-економічних результатів завдяки виробничим чинникам, але його маркетинговий потенціал залишається недостатньо реалізованим. Це вказує на наявність внутрішніх сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища, що потребують комплексного врахування при формуванні стратегії подальшого розвитку. Для систематизації цих чинників та

визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності проведемо SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Жорняки» (табл.2.24).

Таблиця 2.24

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Жорняки»

<p>Сильні сторони (Strengths): Стабільне зростання доходів; Висока прибутковість у 2024 р.; Наявність сертифікатів (фітосанітарні); Участь у Електронній зерновій біржі; Налагоджені відносини з покупцями; Гнучка структура управління.</p>	<p>Слабкі сторони (Weaknesses): Відсутність маркетингової служби; Низькі витрати на маркетинг; Обмежені людські ресурси; Висока залежність від цінових; Коливань; Недостатня диверсифікація продукції.</p>
<p>Можливості (Opportunities): Розширення асортименту ; Зростання попиту на сертифіковану Продукцію; Використання цифрових інструментів маркетингу; Можливість експорту через біржі; Програми підтримки малого агробізнесу; Впровадження точного землеробства</p>	<p>Загрози (Threats): Воєнна нестабільність; Інфляція та зростання собівартості; Конкуренція з агрохолдингами; Коливання світових цін на зерно; Кліматичні ризики; Посилення регуляторних вимог.</p>

SWOT-аналіз показав, що головними сильними сторонами підприємства є стабільна виробнича база, висока прибутковість та наявність сертифікатів якості, що відкриває вихід на зовнішні ринки. Водночас слабкістю залишається відсутність системного маркетингового управління, вузька клієнтська база та низький рівень цифровізації. Серед можливостей – зростання попиту на екологічно чисту продукцію, розширення партнерських зв'язків через електронні біржі та вихід на нові сегменти ринку. Загрозами виступають висока конкуренція, залежність від коливань світових цін на зернові та ризики зміни регуляторного середовища. Отже, для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємство має використати свої виробничо-фінансові переваги, одночасно інвестуючи у розвиток маркетингових інструментів і цифрових технологій.

Висновки до розділу 2

У ході дослідження автором було визначено основні чинники, що впливають на маркетингову діяльність сільськогосподарських підприємств. До них належать: рівень цифровізації агробізнесу, доступність фінансових ресурсів, якість інфраструктури ринку, державна політика підтримки експорту, а також міжнародна кон'юнктура. Додатково суттєвий вплив справляють поведінка трейдерів та специфіка аграрних ланцюгів постачання, які формують обмеження й можливості для розвитку маркетингу.

Виявлено ключові причини низького рівня впровадження маркетингу у діяльність сільськогосподарських підприємств України. Серед них – орієнтація на виробничу, а не ринкову модель управління, обмеженість фінансування маркетингових заходів, відсутність спеціалізованих відділів або кваліфікованих фахівців, низька обізнаність керівників у питаннях сучасних маркетингових інструментів, а також недооцінка важливості брендингу, цифрової комунікації та роботи з клієнтською базою.

Окрему увагу приділено впливу війни на розвиток маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств. Воєнні дії призвели до руйнування логістики, блокади портів, втрати традиційних ринків збуту, що змусило аграріїв адаптуватися через пошук нових торговельних партнерів, активізацію участі в електронних біржах, використання цифрових платформ для комунікації та укладання контрактів. Водночас обмеження ресурсів призвели до ще більшого скорочення витрат на маркетинг.

Здійснено SWOT-аналіз аграрного ринку України у 2020–2024 рр.. Його результати свідчать, що сильними сторонами є висока частка України у світовому виробництві зернових та олійних, а також стратегічне значення аграрного сектору для економіки. Слабкими – залежність від експортної логістики та низька інноваційна активність. Можливості відкриваються через інтеграцію до європейських ринків, розвиток цифрових платформ і залучення

інвестицій. Загрози пов'язані з війною, кліматичними змінами та коливаннями світових цін.

Збутова політика сільськогосподарських підприємств є ключовим інструментом забезпечення ефективного виходу продукції на внутрішні та зовнішні ринки, особливо в умовах партнерських відносин з трейдерами та експортно-орієнтованими структурами. Проте досягнення високої ефективності збуту неможливе без узгодження її з ціновою політикою, яка безпосередньо визначає конкурентоспроможність продукції, рівень прибутковості підприємства та його стійкість у ринковому середовищі. Саме тому логічним продовженням аналізу збутової діяльності є дослідження цінової політики сільськогосподарських підприємств, яка формується під впливом ряду внутрішніх і зовнішніх чинників, включаючи трейдерське ціноутворення, світові біржові котирування та витрати на логістику.

Цінова політика сільськогосподарського підприємства є одним із ключових інструментів маркетингового управління, який безпосередньо впливає на рівень доходів, конкурентоспроможність продукції та ефективність збутової діяльності. У контексті аграрного сектору України, особливо в умовах динамічних змін ринку, цінова стратегія має базуватися на глибокому аналізі внутрішніх витрат, кон'юнктури ринку, логістичних можливостей, а також світових трендів.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що маркетинг у сільськогосподарських підприємствах України перебуває на етапі становлення: він обмежений і несистемний, однак на фоні викликів війни й зростання ролі цифрових технологій виникають нові можливості для його розвитку. Впровадження адаптованих міжнародних практик, цифрових платформ, інноваційних моделей управління здатне підвищити конкурентоспроможність і стійкість аграрного сектору.

Проведено дослідження маркетингової діяльності ТОВ «Жорняки», яке показало, що маркетингове управління підприємства перебуває на початковому рівні: відсутність спеціалізованого відділу, стратегічного планування та

цілеспрямованих маркетингових заходів обмежує можливості підприємства у формуванні стійких ринкових позицій. Інтегральний показник ефективності маркетингового управління (0,27) свідчить про низький рівень використання маркетингового потенціалу, тоді як виробничо-фінансова діяльність залишається високоефективною. SWOT-аналіз підтвердив, що підприємство має вагомі сильні сторони (висока прибутковість, наявність сертифікатів, досвід роботи на ринку), але одночасно стикається з внутрішніми слабкостями (обмежена клієнтська база, низька цифровізація) та зовнішніми загрозами (коливання цін, конкуренція). Отже, ключовим завданням розвитку є інтеграція маркетингового управління у стратегічний менеджмент, посилення клієнтоорієнтованості та впровадження агроцифрових інструментів, що дозволить підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стабільне зростання прибутковості в майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Шляхи підвищення ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств

Запровадження маркетингової діяльності в аграрному секторі України можливе лише за умови поєднання внутрішніх змін у підходах сільськогосподарських підприємств і цілеспрямованої державної підтримки. Комплексність дій, доступ до знань і технологій, а також стимулювання активності на всіх рівнях дозволять сформувати конкурентоспроможне, клієнтоорієнтоване аграрне середовище. Особливо ефективними є поетапні заходи: від внутрішньої структуризації до інтеграції в ринки збуту через спільні бренди, онлайн-присутність та професійну підтримку. Такий підхід дозволить перейти від фрагментарного збуту до повноцінного стратегічного маркетингового управління, що є основою конкурентоспроможності сучасного аграрного сектору України

Маркетингове управління стратегічним розвитком передбачає стратегічне планування, організацію, контроль та адаптацію цих інструментів з метою досягнення стабільної конкурентоспроможності. Саме ефективне управління маркетингом дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, формувати довгострокові партнерські відносини, а також забезпечувати стає зростання в умовах нестабільної економіки та викликів аграрного ринку.

Маркетингове управління стратегічним розвитком виходить за рамки операційних маркетингових дій і передбачає системне планування, організацію, реалізацію та контроль маркетингових стратегій. Воно дозволяє підприємствам незалежно від їхнього розміру адаптуватися до ринкових умов, оптимізувати

ресурси та підвищувати ефективність. Якщо маркетинг малих, середніх і великих підприємств відображає їхні поточні можливості та обмеження, то маркетингове управління стратегічним розвитком визначає, як ці можливості можна розвинути для довгострокового успіху (табл.3.1.).

Таблиця 3.1

Основні сфери застосування маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств

Сфера	Прояви маркетингового управління
Великі сільськогосподарські підприємства та агрохолдінги	
Стратегічне планування	Формування маркетингових стратегій на 1–3 роки з урахуванням зовнішніх ринків
Ринкові дослідження	Залучення аналітичних агентств, моніторинг цін, попиту, конкурентів
Сегментування ринку	Визначення B2B- і B2C-клієнтів, формування окремих пропозицій для експорту
Продуктова політика	Брендування, пакування, сертифікація продукції під конкретні ринки
Цінова політика	Гнучке ціноутворення, залежно від каналів збуту та типу продукції
Інструменти просування	Участь у виставках, соціальні кампанії, сайти, рекламні кампанії
Цифрові технології	Використання CRM, аналітики продажів, e-commerce, мобільні додатки
Маркетингова структура	Наявність окремих підрозділів або менеджерів з маркетингу в штаті
Середні та малі сільськогосподарські підприємства	
Оперативне планування	Прийняття рішень про продаж і збут на основі ціни сезону або наявності трейдера
Елементи позиціонування	Назва продукції, історія походження, ручне пакування
Комунікація з клієнтами	Через соцмережі, месенджери, відгуки
Участь у виставках та ярмарках	Канал для презентації продукції, формування ділових контактів
Маркетинг як інтуїція	Відсутність фахівців, маркетинг здійснює власник або керівник
Нішева спеціалізація	Вирощування малопоширених культур або органіки, які краще просуваються без трейдерів

Крім того, всі сільськогосподарські підприємства мають спільні маркетингові прояви та тенденції:

зростає роль цифрового маркетингу – багато фермерів відкривають сторінки в Instagram/Facebook для прямого продажу;

фокус зміщується з трейдера на кінцевого споживача – маркетингові зусилля частіше орієнтовані на побудову лояльності;

поступове створення кооперативних маркетингових структур – регіональні бренди, спільне просування;

наявні ознаки переходу від оперативного до стратегічного маркетингового управління – у підприємств, які працюють із зовнішніми партнерами або нішевими ринками.

Перехід від аналізу маркетингу до маркетингового управління стратегічним розвитком підкреслює необхідність системного підходу, який інтегрує маркетингові інструменти в стратегічний процес. Малі підприємства потребують простих, але гнучких систем управління, середні - структурованих стратегій для зростання, а великі – комплексних підходів для глобальної конкуренції. У сільському господарстві маркетингове управління стратегічним розвитком має враховувати сезонність, зовнішні фактори та специфіку ринків, щоб забезпечити стійку конкурентоспроможність і прибутковість.

Аналіз сучасного стану маркетингової діяльності в аграрному секторі свідчить про нагальну потребу у впровадженні системних і практичних змін. Для того, щоб маркетинг став не епізодичним заходом, а повноцінною функцією управління, необхідно створити сприятливе середовище - як на рівні самих підприємств, так і в межах загальної економічної політики.

В першому розділі ми запропонували інтеграційну модель маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств, яка інтегрує елементи стратегічного планування, сталого розвитку, органічного виробництва та цифровізації, які пронизують усі етапи моделі, діючи як каталізатори адаптивності та конкурентних переваг, незалежно від розміру підприємства, забезпечуючи системний підхід до досягнення довгострокових цілей.

Так, сталий розвиток (ESG) та органічне виробництво розглядаються як стратегічна основа диференціації. У кризових умовах маркетинг акцентує на репутаційній перевазі, зниженні залежності від імпорتنих ресурсів (для органічного виробництва) та доступі до нових, більш стабільних ринків, які цінують сталість та екологічність. А цифровізація є наскрізним інструментом, що забезпечує швидкість, точність та охоплення. Від AgriTech-рішень для моніторингу полів до онлайн-платформ для збуту та CRM-систем для взаємодії з клієнтами – цифрові інструменти дозволяють оперативніше реагувати на зміни та оптимізувати всі маркетингові процеси.

Ефективність даної моделі значною мірою залежить від адаптації її реалізації до розміру й ресурсного потенціалу підприємства. Як зазначають дослідники [10, 72, 78] масштаб підприємства визначає доступність ресурсів, глибину аналітики, характер стратегічного планування й тип маркетингових інструментів.

Тому, як ми вже зазначали, маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства залежить від його розміру, що впливає на ресурси, масштаби діяльності та підходи до планування. Розмір підприємства визначає доступ до ринків, рівень інвестицій у маркетинг і складність стратегічного планування. Малим потрібна гнучкість, середнім - стабільність, великим - інноваційність і масштабованість. В даному розділі ми пропонуємо адаптацію моделі в залежності від розміру підприємства (дод. П).

Аналіз показує, що для великих підприємств ключовим є комплексність і багаторівневність механізму. Вони мають можливість реалізувати масштабні маркетингові стратегії з використанням сучасних цифрових технологій, інвестувати в глибоку переробку й інновації, формувати стратегії, орієнтовані на зовнішні ринки. Великі сільськогосподарські компанії (наприклад, «МХП», «Кернел») вже впроваджують подібні підходи, будучи активними гравцями на світових ринках [92].

Для середніх підприємств характерна комбінація стратегічного й тактичного підходів. Їм доцільно фокусуватися на розвитку регіонального

лідерства, зміцненні позицій на внутрішньому ринку, окремих експортних напрямках через кооперацію та партнерства. Важливим є використання доступних цифрових інструментів для маркетингу й контролю (Google Analytics, CRM HubSpot). Малі підприємства потребують максимально гнучкого й ресурсозберігаючого механізму реалізації інтегрованої моделі. Їх розвиток варто базувати на участі в кооперативах, кластерах, використанні соціальних мереж і маркетплейсів для просування продукції. Як зазначають Ларіна та інші [72] саме кооперація дає змогу малим виробникам долати обмеження масштабів діяльності.

Отже, для великих підприємств важливе стратегічне партнерство з іншими країнами (експорт, трейдери, спільні проекти). Середні більш гнучкі, але часто потребують підтримки інфраструктури та ринків збуту. Малі - найуразливіші, орієнтовані на виживання, і потребують спрощених механізмів маркетингу й партнерства. На основі узагальнення наукових підходів [78, 152] та розробленої інтегрованої моделі пропонується механізм її реалізації, диференційований для великих та середніх і малих сільськогосподарських підприємств (рис. 3.1 та 3.2).

Механізм реалізації інтеграційної моделі маркетингового управління стратегічним розвитком для малих і середніх сільськогосподарських підприємств має свої особливості. Зокрема, метою аналізу ринкового середовища та ресурсів є оцінка локального і регіонального попиту, конкурентів і внутрішніх можливостей для визначення стратегічних пріоритетів. Для цього пропонується провести опитування місцевих клієнтів (фермерські ринки, кооперативи) та проаналізувати дані Держстату та місцевих торгово-промислових палат для оцінки попиту, використовуючи такі маркетингові інструменти: для визначення сильних сторін (гнучкість, локальна репутація) і слабкостей (обмежені ресурси, залежність від посередників)] - SWOT-аналіз; для вивчення потреб місцевих споживачів і ритейлерів - аналіз локального ринку; виявлення попиту на органічну продукцію чи фермерські товари – провести моніторинг трендів через платформу X.

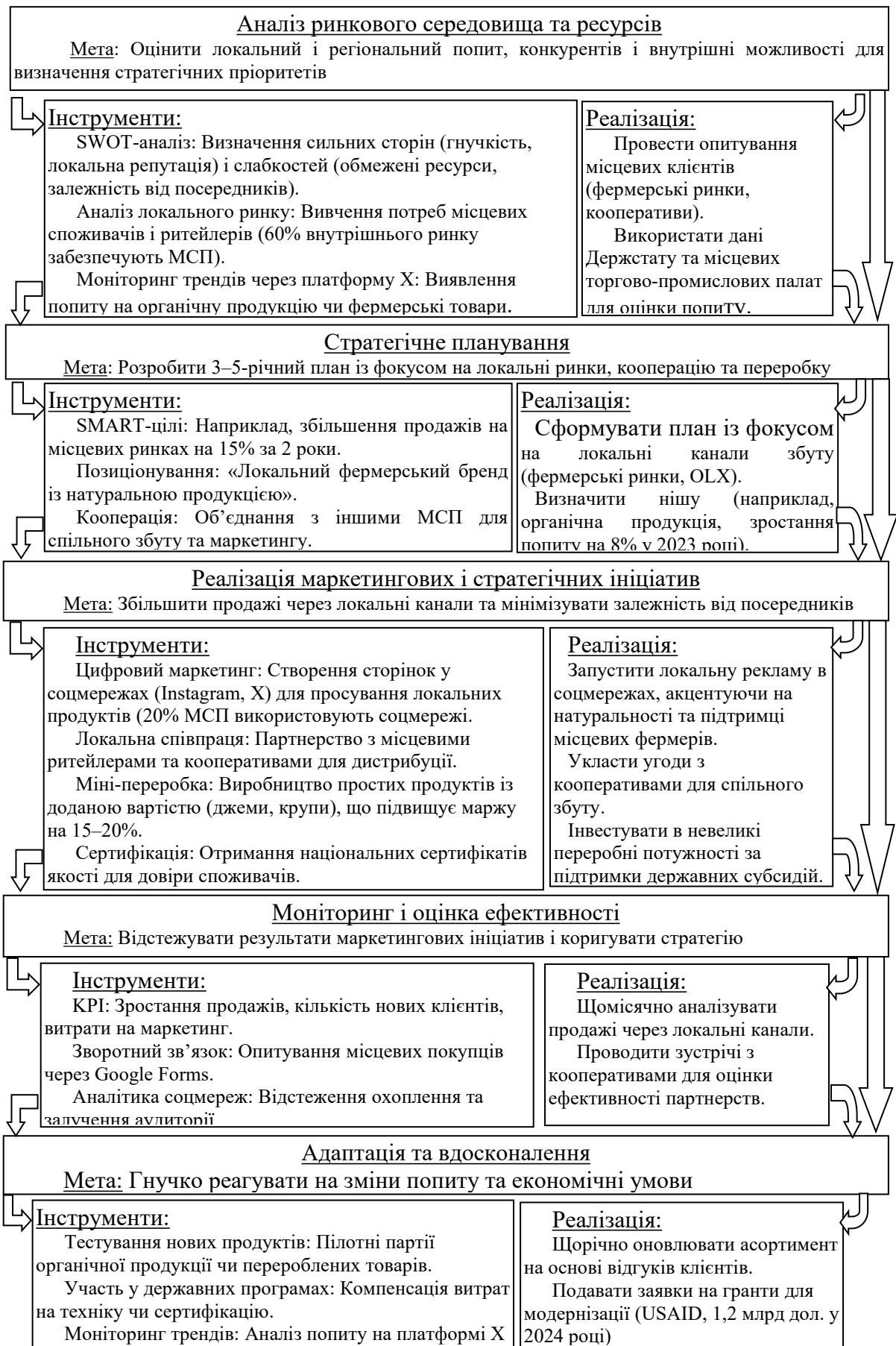


Рис. 3.1. Механізм реалізації інтеграційної моделі маркетингового управління стратегічним розвитком малих і середніх сільськогосподарських підприємств

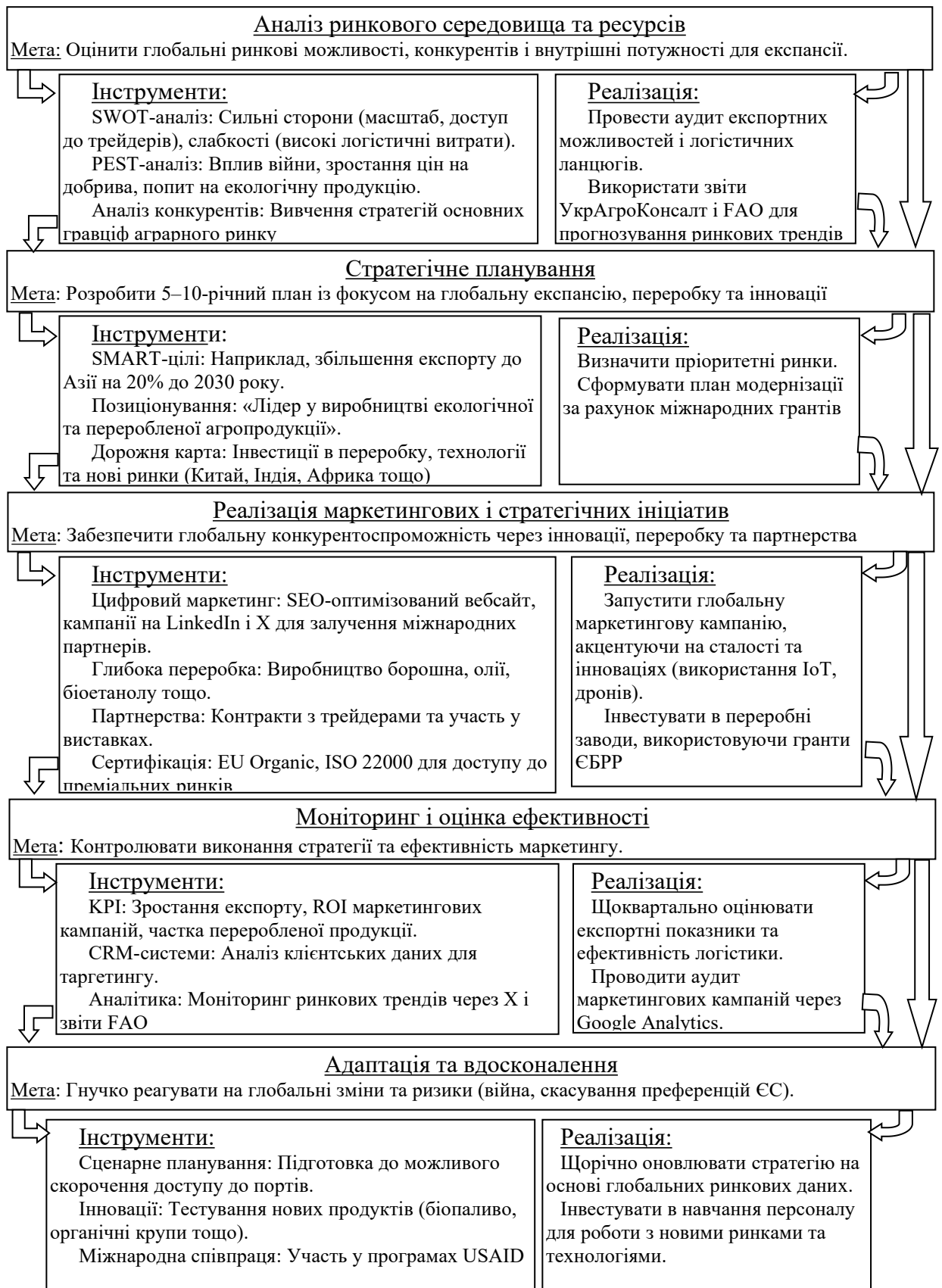


Рис. 3.2. Механізм реалізації інтеграційної моделі маркетингового управління стратегічним розвитком великих сільськогосподарських підприємств

Метою стратегічного планування для середніх та малих сільськогосподарських підприємств є розробка 3–5-річного плану із фокусом на локальні ринки, кооперацію та переробку. Для цього необхідно сформувавши план із фокусом на локальні канали збуту (фермерські ринки, OLX) та визначити нішу (наприклад, органічна продукція, зростання попиту на 8% у 2023 році [181]).

Для цього доцільно використати такі маркетингові інструменти:

SMART-цілі: Наприклад, збільшення продажів на місцевих ринках на 15% за 2 роки.

Позиціонування: «Локальний фермерський бренд із натуральною продукцією» [53].

Кооперація: Об'єднання з іншими сільськогосподарськими підприємствами для спільного збуту та маркетингу [103].

Реалізація маркетингових і стратегічних ініціатив передбачає збільшення продажів через локальні канали та мінімізацію залежності від посередників. Для цього пропонуємо запуснути локальну рекламу в соцмережах, акцентуючи на натуральності та підтримці місцевих фермерів, укласти угоди з кооперативами для спільного збуту, інвестувати в невеликі переробні потужності за підтримки державних субсидій (так, у 2024 році було інвестовано 5,2 млрд. грн. [103]).

Для цього пропонується використовувати цифровий маркетинг для створення сторінок у соцмережах (Instagram, X) для просування локальних продуктів (20% МСП використовують соцмережі [182]), локальну співпрацю, зокрема, партнерство з місцевими ритейлерами та кооперативами для дистрибуції. Також, доречно запровадити міні-переробку, так як виробництво простих продуктів із доданою вартістю (джеми, крупи тощо), що підвищує маржу на 15–20% [186]. А для довіри споживачів провести сертифікацію продукції та отримання національних сертифікатів якості [184].

Метою моніторингу і оцінки ефективності є відстеження результатів маркетингових ініціатив і коригування маркетингової стратегії. Для її реалізації

потрібно щомісячно аналізувати продажі через локальні канали та проводити зустрічі з кооперативами для оцінки ефективності партнерств.

Для цього пропонуємо використовувати маркетингові інструменти для: моніторингу зростання продажів, кількості нових клієнтів, витрат на маркетинг – КРІ;

опитування місцевих покупців через Google Forms - зворотний зв'язок; відстеження охоплення та залучення аудиторії – проводити налітику соцмереж [118].

Для гнучкого реагування на зміни попиту та економічні умови необхідно щорічно оновлювати асортимент на основі відгуків клієнтів та подавати заявки на гранти для модернізації (так, USAID на гранти виділив 1,2 млрд дол. у 2024 році [185]).

Для цього пропонується проводити тестування нових продуктів, зокрема, пілотні партії органічної продукції чи перероблених товарів, брати участь у державних програмах, які надають кошти для компенсації витрат на техніку чи сертифікацію [188], а для моніторингу трендів доцільно проводити аналіз попиту на платформі X [182]. .

Механізм реалізації інтеграційної моделі маркетингового управління стратегічним розвитком для великих сільськогосподарських підприємств відрізняється від механізму реалізації інтеграційної моделі маркетингового управління стратегічним розвитком для малих і середніх сільськогосподарських підприємств. Так, для великих сільськогосподарських підприємств метою аналізу ринкового середовища та ресурсів є оцінка глобальних ринкових можливостей, конкурентів і внутрішніх потужностей для експансії. Для проведення такого аналізу потрібно провести аудит експортних можливостей і логістичних ланцюгів, використовуючи звіти УкрАгроКонсалт і FAO для прогнозування ринкових трендів [118]. Пропонуються такі маркетингові інструменти:

SWOT-аналіз для виявлення сильних сторін (масштаб, доступ до трейдерів), слабкостей (високі логістичні витрати);

PEST-аналіз для визначення вплив війни, зростання цін на добрива, попит на екологічну продукцію;

аналіз конкурентів, наприклад, вивчення маркетингової стратегій Kernel, МХП та інших великих гравців аграрного ринку.

При стратегічному плануванні пропонується розробити 5–10-річний план із фокусом на глобальну експансію, переробку та інновації. Для цього необхідно визначити пріоритетні ринки (наприклад, експорт до Китаю, Азії) та сформуванати план модернізації за рахунок міжнародних грантів [189]. При стратегічному плануванні доцільно використати такі маркетингові інструменти:

SMART-цілі: Наприклад, збільшення експорту до Азії на 20% до 2030 року; позиціонування: наприклад, «Лідер у виробництві екологічної та переробленої агропродукції»;

дорожня карта: інвестиції в переробку, технології та нові ринки (Китай, Індія, Африка).

Метою реалізації маркетингових і стратегічних ініціатив є забезпечення глобальної конкурентоспроможності через інновації, переробку та партнерства. Для цього пропонується запуснути глобальну маркетингову кампанію, акцентуючи на сталості та інноваціях (використання IoT, дронів), інвестувати в переробні заводи, використовуючи гранти Європейського банку реконструкції та розвитку, укласти довгострокові контракти з трейдерами для експорту через Український морський коридор. [118]

Для досягнення даної мети необхідно використовувати інструменти цифрового маркетингу такі як SEO-оптимізований вебсайт, кампанії на платфлормах LinkedIn і X для залучення міжнародних партнерів. Доцільно використовувати маркетинг партнерських відносин, зокрема, щодо контрактів з трейдерами та підприємствами - партнерами інших країн. Для покращення експорту важливим чинником є сертифікація продукції, це дасть доступ до преміальних ринків. Також важливо експортувати не сировину, а продукцію.

Метою моніторингу та оцінки ефективності маркетингового управління для великих підприємств є контроль виконання маркетингової стратегії та

оцінка ефективності маркетингу в цілому. Для цього доцільно щоквартально оцінювати експортні показники та ефективність логістики, проводити аудит маркетингових кампаній через Google Analytics, використовуючи такі інструменти для:

зростання експорту, ROI маркетингових кампаній, частка переробленої продукції – KPI;

аналізу клієнтських даних для таргетингу (підвищення лояльності на 20% CRM-системи [188].

проведення моніторинг – застосовувати аналітику ринкових трендів через X і звіти FAO [185].

Адаптація та вдосконалення має на меті гнучко реагувати на глобальні зміни та ризики (війна, скасування преференцій ЄС). Для цього доречно використовувати сценарне планування (наприклад, сценарне планування для ризиків, таких як скасування торговельних преференцій; підготовка до можливого скорочення доступу до портів), інновації (тестування нових продуктів (біопаливо, органічні продукція), розвивати міжнародну співпрацю, щорічно оновлювати стратегію на основі глобальних ринкових даних та інвестувати в навчання персоналу для роботи з новими ринками та технологіями.

Отже, впровадження маркетингового управління стратегічним розвитком в діяльність сільськогосподарських підприємств потребує системного підходу, що охоплює кадрове забезпечення, цифровізацію, кооперацію, підтримку освіти та залучення державних/грантових програм.

Усередині сільськогосподарського підприємств необхідно формувати маркетингову свідомість власників і керівників та виділяти окрему функцію або фахівця з маркетингу, так як в малих та середніх сільськогосподарських підприємствах за часту маркетингові функції виконує сам керівник. Також необхідно запроваджувати елементи стратегічного маркетингового планування. Маркетингова стратегія забезпечить визначення цільових ринків, каналів збуту, позиціонування продукції, вивчення попиту, вподобань, повторних продажів.

Необхідно удосконалювати логістику та сервісне обслуговування клієнтів, використовувати цифрові інструменти (соцмережі, CRM, онлайн-продаж, CRM, Google-аналітика). Не менш важливим є поступове формування бренду (упаковка, етикетка, історія господарства, логотип).

У сфері освіти та підвищення кваліфікації необхідно розробити програми навчання агромаркетингу для малих і середніх фермерів, зокрема, створити систему онлайн-курсів, вебінарів і практичних тренінгів (онлайн-курси, семінари, програми від Мінагрополітики, проєктів (USAID, GIZ)) та впровадити сільськогосподарські консультативні платформи на базі громад або ОТГ.

Уразі неможливості у штаті мати маркетолога, можна запрошувати маркетингових консультантів для розробки базової стратегії чи запуску бренду. Також можна використовувати стажування студентів маркетологів, це вигідно обом сторонам: досвід і розвиток маркетингових функцій.

На рівні державної політики та інституційної підтримки необхідно:

- надати фінансові стимули (гранти, податкові пільги) на маркетингові заходи. Наприклад, програми «єРобота», підтримка експортних ініціатив;
- стимулювати розвиток збутових кооперативів і агромаркетингових офісів. Для розвитку локальних брендів з державною/донорською підтримкою створювати маркетингові інкубатори/кластерні проєкти;
- розширити доступ до інтернету й цифрової інфраструктури в сільській місцевості, зокрема, створення, регіональних онлайн-каталогів продукції, консультаційних центрів;
- удосконалити законодавче регулювання щодо доступу до внутрішніх і зовнішніх ринків.

У форматі партнерства та демонстрацій доречно було б запуснути пілотні проєкти маркетингових стратегій на прикладі успішних господарств. Також, необхідно розвивати партнерство між агровиробниками й торговими мережами, що забезпечить просування продукції, налагодження зв'язків. Партнерство зменшить маркетингові витрати (спільний маркетолог, брендування продукції, вихід на ринки, доступ до маркетингових тренінгів, грантів, консультацій).

Для для реалізації механізму інтегрованої моделі маркетингового управління стратегічним розвитком рекомендуємо :

для великих сільськогосподарських підприємств - залучати зовнішніх консультантів для глибокої аналітики ринку, активно працювати з міжнародними грантами та програмами (USAID, ЄБРР, Horizon Europe) та розвивати власну переробку та інноваційні напрямки (біопаливо, органічна продукція).

для середніх сільськогосподарських підприємств - об'єднуватися в кластери для спільного просування на зовнішніх ринках, акцентувати увагу на нішевих продуктах і регіональному брендингу та використовувати цифрові інструменти для управління маркетингом із мінімальними витратами;

для малих сільськогосподарських підприємств- орієнтуватися на локальні ринки та партнерство з більшими гравцями, просувати продукцію через соцмережі та маркетплейси та брати участь у місцевих грантових програмах і освітніх ініціативах для підвищення компетенцій.

Для більш наглядності систематизуємо в таблицю (додаток Р) особливості механізмів реалізації інтеграційної моделі маркетингового управління стратегічним розвитком за розміром сільськогосподарських підприємств.

Отже, запропоновані інтеграційна модель маркетингового управління стратегічного розвитку (рис. 1.7.) та механізми її реалізації (рис.3.1 та 3.2) дозволяють сільськогосподарським підприємствам України будь-якого розміру системно та гнучко реагувати на кризові умови, перетворюючи виклики на можливості для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Маркетингове управління стратегічним розвитком безпосередньо впливає на підвищення прибутковості сільськогосподарських підприємств, оскільки дозволяє не лише ефективніше реалізовувати продукцію, а й створювати додану вартість, знижувати витрати на збут, оптимізувати ціноутворення та працювати зі стабільними ринками й клієнтами. Воно не лише інструмент комунікації чи продажу, а фінансово значущий елемент стратегії підприємства, який дозволяє:

отримати вищу рентабельність без збільшення обсягів виробництва;
ефективніше використовувати ресурси (зберігання, логістику, персонал);
формувати стійкі ринки збуту та прогнозовані фінансові потоки;
створювати цінність, помітну для споживача, що виправдовує вищу ціну.

Маркетингове управління стратегічним розвитком підвищує конкурентоспроможність, так як краще розуміння потреб споживачів дозволяє пропонувати продукцію, яка відповідає ринковому попиту, а гнучке реагування на зміни ринкового середовища забезпечує адаптивність до нових умов та формування сильного бренду та лояльності клієнтів завдяки ефективним комунікаційним стратегіям. [134] Маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств забезпечує системну орієнтацію підприємства на ринок, потреби споживачів, аналіз конкурентного середовища та формування ціннісної пропозиції. Через це:

формується краще позиціонування продукції;
створюється бренд і репутаційна впізнаваність;
відбувається адаптація до змін ринку швидше, ніж у конкурентів;
підприємство охоплює нові нішеві сегменти або ринки.

Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств залежить від їх здатності пропонувати продукцію, яка вирізняється якістю, ціною або унікальними характеристиками порівняно з конкурентами. Впровадження нових технологій виробництва, продуктів чи маркетингових підходів (наприклад, цифрові інструменти, органічна продукція) підвищує привабливість для споживачів [81]. А висока якість продукції та ефективна комунікаційна політика сприяють формуванню позитивного іміджу, що є ключовим для конкурентоспроможності [134].

Маркетингове управління стратегічним розвитком забезпечує інформаційну базу для створення конкурентних переваг через аналіз ринкового середовища, сегментацію та позиціонування. А конкурентоспроможність напряду впливає на прибутковість через збільшення ринкової частки, що веде до зростання доходів та можливість встановлення вищих цін на унікальну чи

високоякісну продукцію. зниження витрат завдяки оптимізації процесів і економії на масштабі.

Отже, конкурентоспроможність дозволяє підприємству:

- отримувати доступ до кращих ринків і контрактів;
- встановлювати вищу ціну за унікальний продукт;
- зменшувати втрати за рахунок стабільного попиту;
- розширювати масштаби діяльності з меншими витратами на залучення клієнтів.

Як результат даних заходів є зростання виручки та зниження відносних витрат, що прямо впливає на підвищення прибутковості.

Маркетингове управління стратегічним розвитком також напряду впливає на фінансові результати сільськогосподарського підприємства через: оптимізацію ціноутворення; зменшення залежності від посередників; раціональне планування виробництва під попит; підвищення повторних продажів і лояльності клієнтів та веде до зниження витрат, збільшення маржі, стабільний дохід, що сприяє зростання чистого прибутку. У сукупності це забезпечує підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства сільського господарства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках (табл.3.3).

Отже, маркетингове управління стратегічним розвитком, конкурентоспроможність і прибутковість сільськогосподарських підприємств утворюють тісно пов'язану систему (рис.3.3):

- маркетингове управління стратегічним розвитком є основою, що забезпечує розуміння ринку, адаптацію до змін і створення цінності для споживачів;

- конкурентоспроможність виступає проміжним результатом, що залежить від ефективності маркетингових стратегій і дозволяє підприємствам виділятися на ринку;

- прибутковість є кінцевим результатом, який відображає успішність маркетингового управління та конкурентних переваг.

Таблиця 3.3

Вплив маркетингового управління стратегічним розвитком на зростання прибутковості сільськогосподарських підприємств

Механізм впливу	Суть дії	Очікуваний економічний результат
1. Оптимізація каналів збуту	Зменшення залежності від трейдерів, перехід на прямі продажі, B2C	Вища ціна реалізації, зростання валового прибутку
2. Цільове позиціонування продукту	Визначення цільових сегментів і формування ціннісної пропозиції	Зростання попиту, зниження надлишків, зменшення втрат
3. Гнучке ціноутворення	Реакція на сезонність, попит, ринкові зміни	Максимізація прибутку в пікові періоди, мінімізація втрат у низький сезон
4. Побудова бренду та репутації	Довіра споживачів, преміалізація продукції	Можливість продавати дорожче (цінова надбавка за бренд)
5. Зниження витрат на посередників	Власна логістика, кооперація, прямі договори	Підвищення маржинальності збуту
6. Утримання клієнтів	Постійна база покупців, повторні замовлення	Зменшення витрат на залучення клієнтів, стабільність продажів
7. Аналітика та прогнозування	Моніторинг ринку, аналіз попиту, управління запасами	Зменшення втрат продукції, ефективне планування виробництва
8. Розширення ринків збуту	Експорт, вихід на HoReCa, співпраця з ритейлом	Диверсифікація доходів, зменшення ризиків

Прибутковість сільськогосподарських підприємств є кінцевим показником ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком та конкурентоспроможності. За даними Державної служби статистики України фінансовий результат до оподаткування сільськогосподарських підприємств у 2024 році склав 166256,3 млн.грн., що на 84268,4 млн. грн. більше 2020 року (табл. 3.5). Треба відмітити, що 84,4% підприємств в 2024 році отримали прибуток, що на 1,5% більше ніж у 2020 році, зокрема, частка великих підприємств складає 90,2 %, а частка малих - 84,3%.



Рис. 3.3 Взаємозв'язок: маркетингове управління стратегічним розвитком – конкурентоспроможність – прибутковість

Чистий прибуток, який отримали сільськогосподарські підприємства у 2024 році складає 165155,9 млн.грн., що майже удвічі більший порівняно з 2020 роком.

Таблиця 3.4

Фінансовий результат сільськогосподарських підприємств з розподілом на великі, середні та малі

Роки	Україна	Підприємства сільського господарства	в тому числі		
			великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства
Фінансовий результат до оподаткування, млн.грн.					
2020	134734,3	81997,9	8794,1	40453,2	32750,6
2021	1034012,8	238464,1	48273,3	101861,4	88329,4
2022	-216594,8	85702,9	18306,3	39048,1	28348,4
2023	563114,6	61637,	12210,3	24127,0	25300,4
2024	794178,8	166256,3	30229,4	68065,8	67961,1
–+2024 до 2020	659444,4	84268,4	21435,3	27612,6	35210,5
Кількість підприємства, які отримали прибуток, %					
2020	71,4	82,9	75	82,7	83
2021	73,3	88,7	91,8	92,7	88,5
2022	66,1	78,7	84,6	79,0	78,6
2023	71,1	78,6	78,9	76,4	78,7
2024	71,9	84,4	90,2	88,8	84,3
–+ 2024 до 2020	0,5	1,5	15,2	6,1	1,3

Також зросла рентабельність основної та операційної діяльності на 4% порівняно з 2020 роком. Проте показники прибутковості у 2024 році набагато нижчі порівняно з 2021 роком (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Показники прибутковості сільськогосподарських підприємств

Показники	Роки					–+ 2024 до 2020
	2020	2021	2022	2023	2024	
Чистий прибуток, млн.грн.	81465,2	237605,8	84822,4	60478,7	165155,9	83690,7
Рентабельність операційної діяльності, %	19,1	41,8	20,7	11,9	23,1	4
Рентабельність основної діяльності, %	14	37,8	13,7	7,9	18	4

Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства – це його здатність ефективно функціонувати на ринку, забезпечувати стійкий розвиток та отримувати переваги над конкурентами в довгостроковій перспективі. В умовах сучасних викликів, таких як війна, зміна клімату, глобальні торговельні обмеження та технологічний прогрес, роль маркетингового управління у підвищенні цієї здатності стає вирішальною.

Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства – це його здатність ефективно функціонувати на ринку, забезпечувати стійкий розвиток та отримувати переваги над конкурентами в довгостроковій перспективі. В умовах сучасних викликів, таких як війна, зміна клімату, глобальні торговельні обмеження та технологічний прогрес, роль маркетингового управління у підвищенні цієї здатності стає вирішальною.

Маркетингове управління стратегічним розвитком дозволяє підприємству не просто реагувати на ринкові зміни, а проактивно формувати свою стратегію, створювати цінність для споживачів та ефективно адаптуватися до мінливого середовища. На рис. 3.4 наведено основні заходи, за допомогою яких маркетингове управління стратегічного розвитку підвищує конкурентоспроможність підприємства, з урахуванням специфіки великих, середніх та малих підприємств. Характеристика даних заходів наведена в додатку С. Запропоновані заходи демонструють, як маркетингове управління стратегічним розвитком може бути адаптовано до різних масштабів сільськогосподарських підприємств, дозволяючи кожному типу ефективно підвищувати свою конкурентоспроможність, використовуючи свої унікальні переваги та долаючи специфічні виклики.

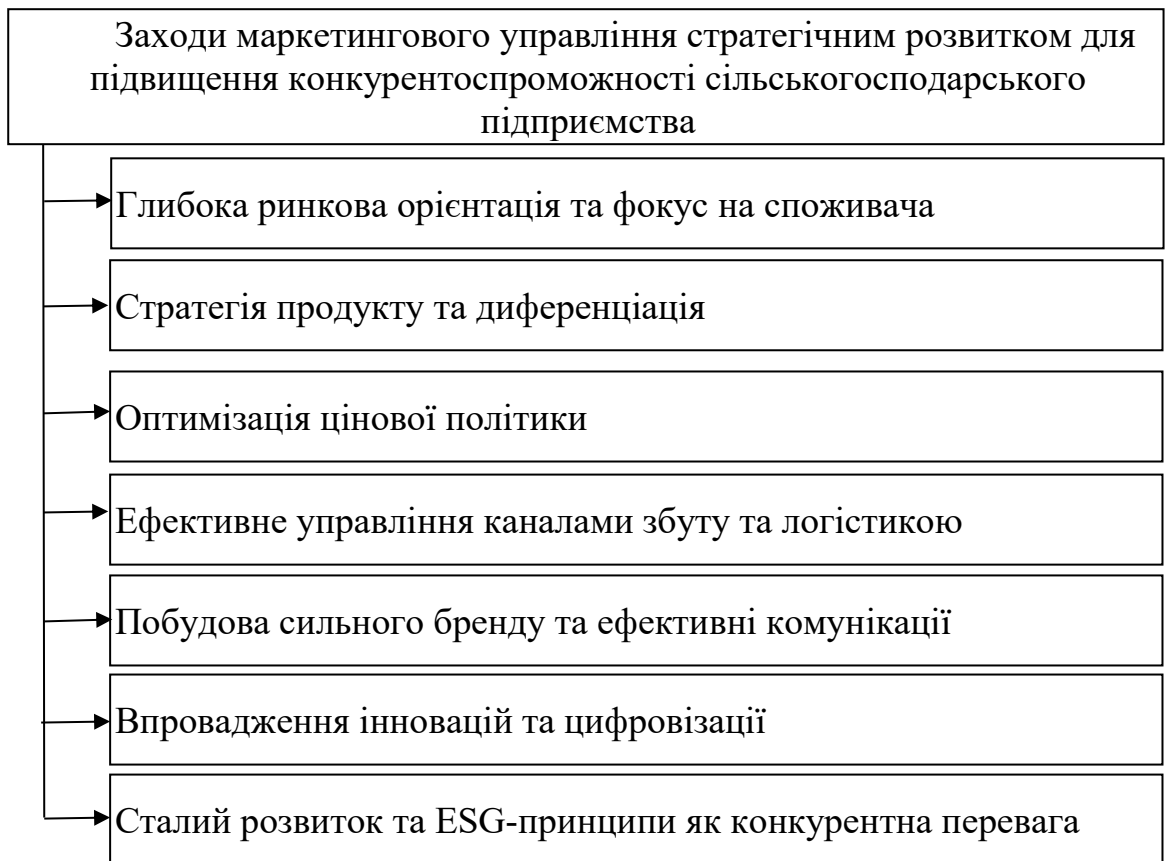


Рис. 3.4. Заходи маркетингового управління стратегічним розвитком для підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства

Отже, для підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору України сільськогосподарським підприємствам доцільно:

поетапно впроваджувати маркетингові інструменти залежно від масштабу, ресурсів і типу цільової аудиторії;

орієнтуватися на пріоритети ринку: локальність, якість, прозорість, екологічність;

використовувати доступні цифрові канали, зокрема соціальні мережі, електронну комерцію, платформи B2B;

розвивати партнерства та кооперацію для спільного брендингу, просування та експорту;

сприяти розвитку компетенцій у сфері маркетингу через навчання, дорадчі служби та залучення молодих спеціалістів.

Маркетингове управління стратегічним розвитком є системоутворюючим фактором, який не лише визначає напрямок розвитку сільськогосподарського підприємства, а й забезпечує його адаптивність, унікальність і фінансову життєздатність. Впровадження ефективного маркетингового управління стратегічним розвитком дозволяє посилити ринкові позиції, а через це – підвищити прибутковість як у короткостроковому, так і довгостроковому періоді.

Маркетингове управління стратегічним розвитком у сільському господарстві України перебуває на етапі становлення, характеризується фрагментарністю, обмеженими ресурсами та слабким кадровим забезпеченням. Тому підвищення ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства в умовах сучасних викликів вимагає комплексного підходу та реалізації взаємопов'язаних заходів (рис. 3.5). Ці заходи мають бути спрямовані на створення стійких конкурентних переваг, забезпечення гнучкості та проактивної адаптації до змін на ринку.

Для підвищення ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства необхідно:

посилення стратегічної аналітики та ринкової розвідки. Для цього необхідно створення спеціалізованих маркетингових підрозділів або залучення зовнішніх консультантів-маркетологів для постійного відстеження світових та національних цін на сільськогосподарську продукцію, динаміки попиту та пропозиції, змін у торговельній політиці та логістичних маршрутах, проведення регулярних досліджень для розуміння стратегій конкурентів, їхніх інновацій, а також глибокого вивчення потреб, уподобань та поведінки цільових сегментів споживачів (як B2B, так і B2C).



Рис. 3.5. Комплекс заходів для підвищення ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства

Фахівець з маркетингу забезпечить розробку різних сценаріїв розвитку ринку (з урахуванням військової ситуації, кліматичних змін, макроекономічних показників) та оцінка їхнього впливу на діяльність підприємства. Це дозволить розробити проактивні маркетингові стратегії для кожного сценарію та спрогнозувати та змодельовати отримані результати. Для цього можна використати сучасні математичні моделі та інструменти Big Data, які забезпечать точне прогнозування врожайності, динаміки цін, споживчого попиту та оптимізації виробничих і збутових планів;

розвиток продуктового портфеля та підвищення цінності. Інвестувати в глибоку переробку сільськогосподарської сировини та робити акцент на продукцію з доданою вартістю, яка забезпечить збільшення частки переробленої продукції у загальному обсязі реалізації (наприклад, виробництво молочної та м'ясної продукції, круп, борошна, біоетанолу тощо) для підвищення маржинальності та конкурентоспроможності. Переробка дозволяє зменшити залежність від сировинних цін у світі та підвищує маржинальність.

Для виходу на преміальні ринки необхідний перехід на сертифіковані органічні стандарти, що сприяє розвитку органічного виробництва та нішевих продуктів, зокрема вкладання інвестицій у виробництво нішевих культур (ягоди, горіхи, лікарські трави) або унікальних сортів. Перехід на органічне виробництво або сертифікувати частину продукції як органічну підвищить конкурентоспроможності на ринках ЄС, так як попит на органічні продукти в ЄС зростає та вона має вищу маржу порівняно зі звичайною. Обов'язковою умовою для експорту та довіри споживачів є забезпечення відповідності продукції міжнародним стандартам якості та безпечності (ISO, GlobalGAP, НАССР, органічні сертифікати), що посилює контроль якості та проведення сертифікації. Для підвищення якості продукції, подовження термінів зберігання, покращення поживних властивостей раціонально було б використання нових технологій, що забезпечується впровадженням інновацій у продукт;

оптимізація каналів збуту та логістики проявляється в диверсифікації експортних маршрутів, так як активний пошук та налагодження

альтернативних логістичних шляхів (через країни ЄС, річкові порти Дунаю) та інвестування у власні або партнерські логістичні потужності (склади, термінали) спонукають зниженню ризиків та оптимізації витрат.

Для прямого контакту з кінцевим споживачем треба розвивати прямі продажі та B2C сегмент, створювати власні онлайн-магазини, використовувати соціальних мережі та локальні маркетплейси, а для малих та середніх підприємств – активна участь у фермерських ринках та ярмарках.

Побудова міцних довгострокових відносин з переробниками, дистриб'юторами, міжнародними трейдерами, а також участь у кооперативних об'єднаннях для оптимізації збуту та зниження логістичних витрат. Для цього треба розвивати співпрацю з міжнародними трейдерами, які мають розвинені логістичні мережі в Азії та Африці, та оптимізувати логістичні ланцюги для зниження витрат і підвищення ефективності збуту, укласти довгострокові контракти з трейдерами для стабільного збуту, але паралельно розвивати власні логістичні канали. А для оптимізації витрат і відстеження поставок впровадити системи управління логістикою (ERP).

Також доцільно брати участь у міжнародних виставках для просування продукції та розробити маркетингові матеріали іноземними мовами (англійська, китайська, арабська) для залучення нових клієнтів.

Не менш важливо розробити гнучку цінову політику, що враховує динамічні зміни вартості логістики, страхування та інші ризики, пов'язані з воєнними діями;

ефективне формування бренду та комунікацій. Розробка та просування сильного бренду, акцентуючи на якості, сталості та соціальній відповідальності дозволить підвищити лояльність клієнтів. Брендowana продукція має на вищу ціну на внутрішньому та зовнішньому ринку, а підприємства з розвиненим брендом отримують більше контрактів у ЄС завдяки довірі до якості. Для українських підприємств треба робити акцент на стійкості та здатності працювати в складних умовах. Крім того, соціальна відповідальність (підтримка місцевих громад, екологічні ініціативи) підвищує

лояльність клієнтів. Проведення маркетингові кампанії, акцентуючи на підтримці економіки України в умовах війни, висвітлення соціальної відповідальності (підтримка ЗСУ, допомога громадам, розмінування), екологічних ініціатив та успіхів підприємства у ЗМІ позитивно впливає на формування позитивного іміджу та залучення інвестицій.

Активна присутність у соціальних мережах (навіть для малих фермерів), використання контент-маркетингу для освіти споживачів, управління онлайн-відгуками та швидке реагування на будь-які негативні коментарі дає можливість управління репутацією підприємства. А синхронізація всіх комунікаційних каналів – цифрових (вебсайт, соціальні мережі, email-маркетинг, онлайн-реклама, галузеві платформи) та традиційних (участь у виставках, ЗМІ, галузеві конференції) забезпечує створення єдиного, сильного повідомлення;

цифрова трансформація та інновації. Інтеграція цифрових рішень на всіх етапах виробництва та збуту дозволить збирати дані (про продажі, взаємодію з клієнтами, ефективність кампаній) на actionable insights для подальшого маркетингового аналізу та оптимізації процесів прийняття обґрунтованих маркетингових рішень. Так, впровадження систем точного землеробства, для цього треба використовувати GPS-навігації, дрони, сенсори, супутникові знімки, дані яких можна використати для оптимізації використання ресурсів (добрива, ЗЗР, паливо), моніторингу посівів, прогнозування врожайності та мінімізації витрат.

А розвиток власної або партнерської AgriTech-екосистеми, впровадження CRM-систем для ефективного управління взаємовідносинами з клієнтами, автоматизація email-розсилок, використання чат-ботів для підтримки забезпечить автоматизацію маркетингових процесів. Також, доцільно розробити та впровадити комплексну стратегію цифрового маркетингу, включаючи створення оптимізованого вебсайту, активне використання соціальних мереж (зокрема платформи X) та таргетовану рекламу для просування продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках. Під час війни середні і великі підприємств сільського господарства в Україні більш активно

почали використовувати соціальні мережі для просування продукції, що підвищило їхню видимість;

розвиток людського капіталу та організаційна адаптивність. Інвестування у навчання та розвиток персоналу забезпечить підвищення кваліфікації співробітників маркетингового відділу та ключового персоналу у сферах цифрового маркетингу, міжнародної торгівлі, органічного виробництва, сталого розвитку. А формування маркетингово-орієнтованої культури позитивно впливатиме на заохочення кожного працівника до розуміння потреб клієнтів та внеску у створення цінності продукції. Крім того, для швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури та зовнішні виклики підприємство повино мати гнучку організаційну структуру;

інтеграція принципів сталого розвитку (ESG). Впровадження «зелених» технологій, інвестування в енергоефективне обладнання, використання відновлюваних джерел енергії, запровадження практик органічного землеробства підвищує екологічну привабливість продукції. Розробка та реалізація ESG-стратегії дозволить чітко формулювання цілей щодо екологічної (зменшення викидів, збереження ґрунтів, відповідальне водокористування), соціальної (підтримка місцевих громад, гідні умови праці, соціальні проекти) та управлінської (прозорість, етика, антикорупційна політика) відповідальності. А публікація регулярних звітів про сталий розвиток, висвітлення екологічних і соціальних ініціатив у ЗМІ та на власних платформах приваблює інвесторів, партнерів та споживачів, що орієнтовані на сталість.

На розвиток маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства також впливає використання державних і міжнародних програм підтримки, зокрема, державні субсидії та міжнародні гранти для модернізації виробництва, маркетингу та логістики. У 2024 році державна підтримка аграрного сектору склала 4,9 млрд грн, що більше ніж у 2022 та 2023 роках, так як у 2022 році значні кошти були перенаправлені в оборонну галузь [103]. Окрім Мінагрополітики, значні обсяги підтримки здійснювалися через програми Мінекономіки (наприклад гранти на садівництво,

виноградарство, теплиці — близько 1,4 млрд грн, з яких 997 млн грн — гранти на садівництво і 239 млн грн — на теплиці) та Мінфіну (програма «Доступні кредити 5-7-9»). Міжнародні програми від USAID і ЄБРР у 2023–2024 роках надали 1,2 млрд дол. на модернізацію аграрного сектору, включаючи маркетингові ініціативи [187]. Підприємства, які використовують гранти, підвищують ефективність маркетингу завдяки фінансуванню цифрових інструментів.

Реалізація цього комплексу заходів дозволить сільськогосподарському підприємству не лише підвищити ефективність маркетингового управління, а й забезпечити стратегічний розвиток, стійкість та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі, адаптуючись до складних умов сьогодення.

Ефективність маркетингового управління стратегічним розвитком значною мірою залежить від масштабу та специфіки сільськогосподарського підприємства. На рис.3.6. наведено адаптовані рекомендації для великих агрохолдингів, середніх сільськогосподарських підприємств та малих фермерських господарств.

Великі великі сільськогосподарські підприємства т агрохолдинги, що мають значні земельні банки, виробничі потужності та доступ до капіталу, повинні зосереджуватися на стратегіях, які забезпечують їхню глобальну конкурентоспроможність та лідерство. Для них доцільно запровадити:

- стратегічне позиціонування на глобальних ринках, зокрема, просування національного бренду «Зроблено в Україні», активне використання нарративу стійкості, надійності та екологічної відповідальності української продукції на міжнародній арені, а також, та лобювання та співпраця з міжнародними організаціями, це впливає на формування торговельної політики, просування інтересів українського агробізнесу на світових платформах;

- розвиток глибокої переробки та продукції з доданою вартістю. Для збільшення прибутку та зменшення залежності від сировинних цін доцільно вкладати інвестиції в переробні потужності, будівництво та модернізацію заводів з переробки сировини (олійноекстракційні заводи, борошномельні

комплекси, комбікормові заводи, виробництво біоетанолу). Це дасть можливість розширенню продуктового асортименту та створенню і просуванню кінцевої продукції (рафіновані олії, маргарини, м'ясні продукти, органічні продукти), що дозволяє вийти на нові сегменти ринку;

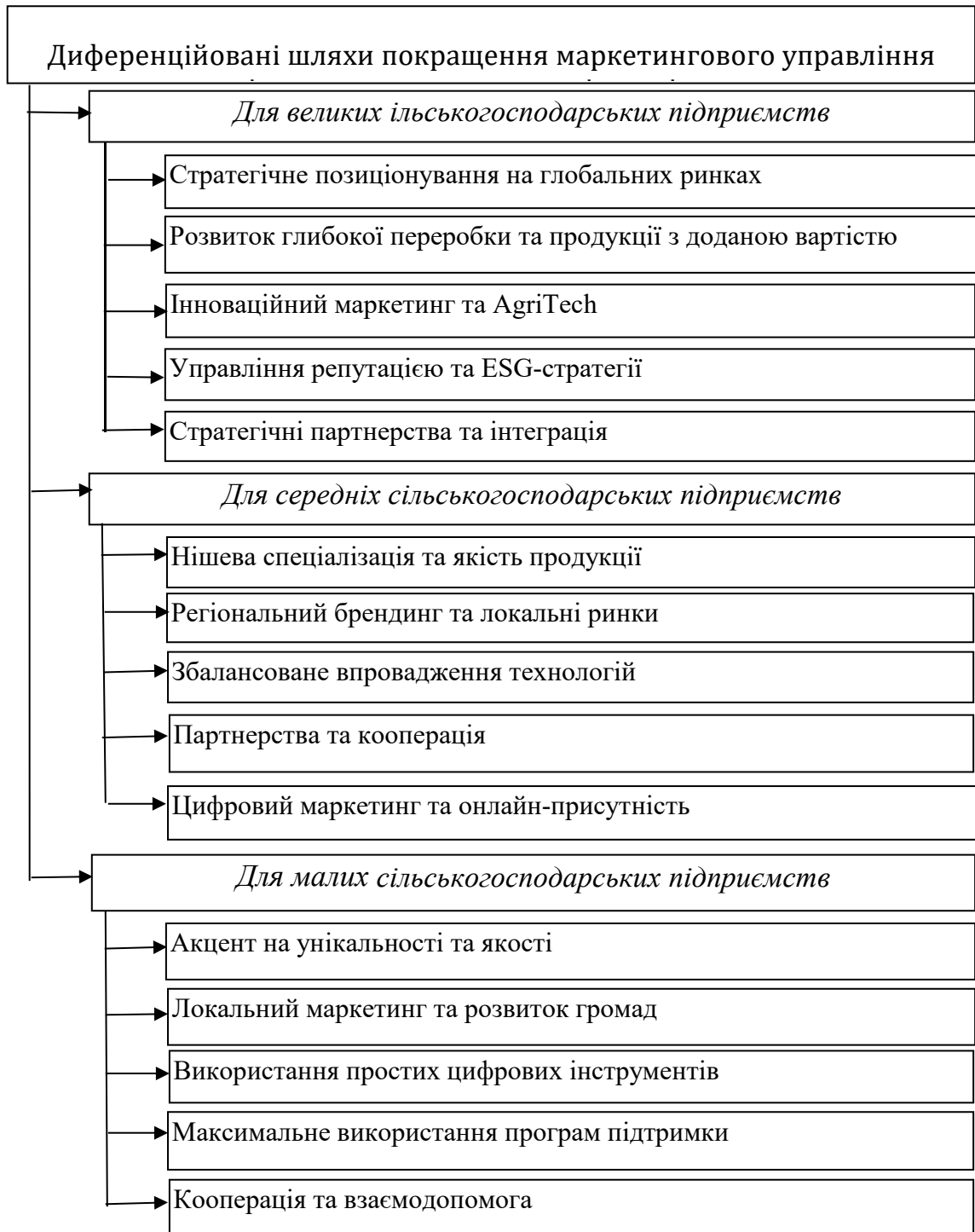


Рис. 3.6. Диференційовані шляхи покращення маркетингового управління стратегічним розвитком за розміром підприємства

- інноваційний маркетинг та AgriTech. Для прогнозування врожайності, оптимізації логістики, управління ризиками та персоналізації маркетингових кампаній необхідне повномасштабне впровадження Big Data та AI та використання передової аналітики.

Для управління відносинами з B2B-клієнтами (міжнародними трейдерами, переробниками), запровадити автоматизація маркетингових процесів, зокрема, використання складних CRM-систем автоматизація email-маркетингу та моніторингу репутації.

Для підвищення прозорості ланцюгів постачання, відстеження походження продукції та підтвердження стандартів якості (особливо для преміум-сегментів) застосувати блокчейн-технології:

- управління репутацією та ESG-стратегії. Розробка комплексних ESG-звітів, системна публікація даних про екологічну, соціальну та управлінську діяльність забезпечить підвищення інвестиційної привабливості та довіру міжнародних партнерів. Активна комунікація соціальної відповідальності, висвітлення програм підтримки громад, ветеранів, ініціатив з розмінування підсилює позитивний імідж компанії.

- стратегічні партнерства та інтеграція. Формування стратегічних альянсів, співпраця з міжнародними логістичними компаніями, фінансовими установами та технологічними провайдерами позитивно впливатиме на оптимізацію операцій та виходу на нові ринки. Для розширення земельного банку, потужностей переробки або диверсифікації продуктового портфеля доцільно застосувати вертикальну та горизонтальну інтеграцію, зокрема, злиття та поглинання.

Середні підприємства мають достатні ресурси для інвестицій у технології, але не такі масштабні, як агрохолдинги, повинні зосередитися на спеціалізації, підвищенні якості та ефективності, а також на розвитку регіональних брендів. Для них пропонуємо:

- нішеву спеціалізацію та якість продукції. Виробництво нішевих культур, зокрема, високомаржинальних продуктів (органічні зернові, бобові, лікарські

рослини, ягоди, горіхи) дозволяють отримати вищу ціну та диференціюватися від великих гравців, а отримання міжнародних сертифікатів (GlobalGAP, Organic, ISO) підтвердження якості забезпечать доступ до експортних преміум-сегментів;

- регіональний брендинг та локальні ринки. Побудова регіонального бренду, розробка маркетингових кампаній, які будуть акцентувати увагу на походженні продукції, її унікальних властивостях та підтримці місцевої економіки, розвиток мереж збуту на внутрішньому ринку та співпраця з місцевими переробниками, роздрібними мережами, ресторанами, а також створення власних точок продажу- все доцільно запровадити для покращення збуту продукції;

- збалансоване впровадження технологій. Оптимізація ресурсів через точне землеробство, використання GPS-систем, датчиків вологості ґрунту, програмного забезпечення для управління полями необхідно для підвищення врожайності та ефективності використання добрив, засобів захисту рослин та палива. А інвестиції у власні сонячні електростанції або інші джерела відновлюваної енергії забезпечать безперебійну роботу в умовах відключень світла та зниження витрат;

- партнерства та кооперація. Співпраця з іншими середніми та малими підприємствами для спільних закупівель ресурсів, зберігання, переробки та збуту продукції, налагодження ефективних логістичних ланцюгів для оптимізації доставки продукції до споживачів дозволить досягти ефекту масштабу та підвищити конкурентоспроможність.

- цифровий маркетинг та онлайн-присутність. Для прямих продажів та демонстрації продукції доцільно вести корпоративні сторінки у соціальних мережах, активно взаємодіяти з аудиторією, публікувати контент про виробництво, цінності, екологічні ініціативи, створити власний вебсайт/інтернет-магазин.

Малі (фермерські) господарства, що часто мають обмежені фінансові та кадрові ресурси, повинні зосередитися на унікальності продукції, прямому

контакті зі споживачем та максимальному використанні програм підтримки. Для них пропонуємо:

- робити акцент на унікальності та якості продукції, зокрема, виробництво нішевих або органічних продуктів, тримати фокус на ексклюзивних продуктах, що користуються попитом на місцевих ринках або серед специфічних споживачів (крафтові сири, екологічно чисті овочі, фермерське м'ясо). Продаж продукції на фермерських ринках, ярмарках, через власні онлайн-платформи або місцеві кооперативи, тримати прямий контакт з кінцевим споживачем дозволить отримувати вищу маржу та безпосередній зворотний зв'язок;

- локальний маркетинг та розвиток громад. Активна взаємодія з місцевими громадами, участь у ярмарках, днях відкритих дверей на фермісприятиме довірі та лояльності споживачів, а сарафанне радіо стимулює позитивні відгуки та рекомендації від задоволених клієнтів;

- використання простих цифрових інструментів. Активне ведення сторінок у Facebook, Instagram для демонстрації продукції, взаємодії з клієнтами та анонсування подій, групи та чати у месенджерах створення спільнот- все це позитивно впливає на прямий продаж та комунікаці. з клієнтами;

- максимальне використання програм підтримки. Активна участь у державних програмах (гранти, безповоротна допомога, пільгові кредити для малих фермерів, компенсації за розмінування) та співпраця з міжнародними донорами допоможе малим підприємствам не тільки втриматись «на плаву», а забезпечити сталий розвиток;

- кооперація та взаємодопомога. Створення або участь у сільськогосподарських кооперативах для спільних закупівель, збуту, зберігання та використання техніки дозволить ефективніше конкурувати та долати логістичні виклики.

Запровадження цих диференційованих підходів до маркетингового управління стратегічним розвитком дозволить сільськогосподарським підприємствам усіх розмірів не лише вижити в складних умовах, а й забезпечити свій сталий стратегічний розвиток на довгострокову перспективу.

Отже, ефективне маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства - це не лише інструмент реалізації продукції, а ключовий елемент стратегії зростання, ринкової стійкості та побудови довгострокової цінності для споживача.

3.2. Впровадження сучасних інноваційних та цифрових технологій у маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств

Сучасне сільське господарство України функціонує в умовах надзвичайної турбулентності та динамічних змін, спричинених як глобальними викликами, так і повномасштабною війною. У цих обставинах, традиційні підходи до управління та розвитку аграрного бізнесу виявляються недостатніми для забезпечення конкурентоспроможності та сталого зростання. У сучасних умовах глобалізації та швидкого розвитку технологій сільськогосподарські підприємства стикаються з новими викликами та можливостями. Особливої актуальності набуває впровадження сучасних інноваційних та цифрових технологій у маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств.

Використання цифрових та інноваційних технологій у маркетинговій діяльності підприємств прослідковується в наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких Брадулов П., Бубенець І., Буряк Є., Гринько Т., Головчук Ю., Голобородько О., Іванов Р., Карпенко В., Кобернюк С., Корман І., Марчук О., Ординський В., Проскурніна Н., Редько К., Романенко Л., Рубан В., Савицький А., Семенда О., Сирцева С., Сломінцев Д., Сохецька А., Шуплат О. та інші (додаток Т).

Цифрові маркетингові інструменти в сільському господарстві досліджувалися окрім науковців досліджували організації та практики, які аналізували їхній вплив на підвищення конкурентоспроможності, ефективність маркетингу та сталість аграрного сектору.

Так, дослідники Світового банку у звіті «What's Cooking: Digital Transformation of the Agrifood System» (2021) аналізують цифрові технології, включаючи маркетингові інструменти, такі як платформи електронної комерції (наприклад, eChoural, Taobao villages) та мобільні додатки, які трансформують сільськогосподарські ринки та зазначають, що цифрові інструменти знижують транзакційні витрати, покращують доступ до ринків і підвищують прозорість та підкреслюють успішні кейси, такі як eChoural в Індії, що допоміг фермерам отримувати вищі ціни [190].

Станіслав Шум та команда Aggeek у 2024 році провела перше в Україні масштабне дослідження «Цифрове Агро України», яке аналізує рівень впровадження цифрових технологій в аграрному секторі, включаючи маркетингові аспекти. Дослідження охопило 50 відомих агропідприємств і 2800 анонімних респондентів з усієї України (додатки У, Ф). Воно висвітлює використання технологій, таких як штучний інтелект для прогнозування врожаю, карти врожайності та датчики для логістики, які можуть бути застосовані в маркетинговому управлінні для оптимізації продажів і планування. Так, найпопулярнішою цифровою технологією в агросекторі є автопілоти. Їх застосовують 80% інноваційних агрокомпаній. Посекційне відключення форсунок при внесенні засобів захисту рослин використовують 78% інноваційних агрокомпаній, телематику - 70% та внесення дронами –59% (проте не на всій площі земельного банку). Приблизно 16% агрокомпаній застосовують у різних виробничих процесах штучний інтелект.

Команда освітньої онлайн-платформи Aggeek до прийшла висновку, що українські аграрії активно адаптуються до цифрових технологій, зокрема в логістиці та контролі врожаю, що має потенціал для розвитку маркетингових стратегій. Рівень застосування цифрових технологій у рослинництві в інноваційних компаніях складає 80%, тоді як по всьому агроринку — 60%. Наприклад, 22% компаній використовують штучний інтелект для прогнозування, що може застосовуватися для аналізу ринкового попиту. [191]

Впровадження інноваційних і цифрових технологій у маркетингове управління сільськогосподарськими підприємствами є не лише відповіддю на поточні виклики, але й ключовим чинником для використання нових можливостей, формування довгострокових конкурентних переваг, забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Цифрові інструменти, такі як аналіз великих даних, штучний інтелект (ШІ), інтернет речей (IoT) та автоматизовані системи управління, дозволяють оптимізувати маркетингові стратегії, підвищувати ефективність взаємодії з клієнтами та адаптуватися до змін ринкового середовища. Ці технології сприяють точному прогнозуванню попиту, персоналізації пропозицій, оптимізації ланцюгів постачання та підвищенню прозорості діяльності підприємств. У цьому контексті впровадження цифрових рішень не лише трансформує традиційні підходи до маркетингу, але й відкриває нові перспективи для стратегічного розвитку сільського господарства, забезпечуючи його інтеграцію в глобальну економіку.

Актуальність впровадження сучасних інноваційних та цифрових технологій у маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств зумовлена декількома взаємопов'язаними факторами:

По-перше, глобальні тенденції цифровізації та технологічного прогресу диктують необхідність інтеграції новітніх інструментів у всі сфери сільськогосподарської діяльності, включно з маркетингом. Сільськогосподарські підприємства, які не освоюють цифрові технології та штучний інтелект, ризикують втратити свою ринкову частку та конкурентоспроможність. Розвиток цифрових технологій та використання ШІ є одним з ключових критеріїв розвитку маркетингу.

По-друге, специфіка українського ринку та вплив воєнних дій вимагають від агробізнесу максимальної гнучкості та адаптивності. Зруйновані логістичні ланцюги, зміна споживчої поведінки, зниження купівельної спроможності населення та потреба у швидкій переорієнтації ринків збуту зумовлюють нагальну потребу в інструментах, що дозволяють оперативно реагувати на

ринкові зміни. У цьому контексті цифровізація маркетингових процесів, зокрема орієнтація на онлайн-продажі та електронну комерцію, стає стратегічною необхідністю.

По-третє, потенціал інновацій та ШІ в агросекторі є величезним. Використання штучного інтелекту та машинного навчання, наприклад, для прогнозування попиту та оптимізації цін, автоматизації маркетингових кампаній, аналізу конкурентів та навіть покращення якості продукції через аналіз даних з полів відкриває нові горизонти для ефективного маркетингового управління. Інноваційні технології є важливим чинником та можливістю розвитку маркетингу.

Нарешті, орієнтація на експорт та вихід на міжнародні ринки вимагає відповідності світовим стандартам маркетингового управління. Цифрові інструменти та ШІ є універсальними та дозволяють сільськогосподарським підприємствам ефективно працювати з міжнародною аудиторією та каналами комунікацій.

Впровадження цифрових інструментів у маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств залежить від низки чинників. Ці чинники визначають швидкість, ефективність і масштаби цифровізації. На основі аналізу досліджень їх можна поділити на внутрішні, зовнішні, технологічні та соціально-культурні (рис. 3.9.). [193, 191]

Внутрішні чинники пов'язані з організаційними, фінансовими та людськими ресурсами підприємства. Так, впровадження цифрових інструментів, таких як платформи електронної комерції, аналітика великих даних чи ШІ, вимагає значних початкових інвестицій у програмне забезпечення, обладнання та навчання, а обмежений капітал гальмує інвестиції. Малі та середні підприємства, особливо в Україні, часто стикаються з обмеженим доступом до капіталу, що гальмує цифровізацію. Наприклад, дослідження Aggeek (2024) показує, що лише 22% українських агропідприємств використовують ШІ через високі витрати. [195]

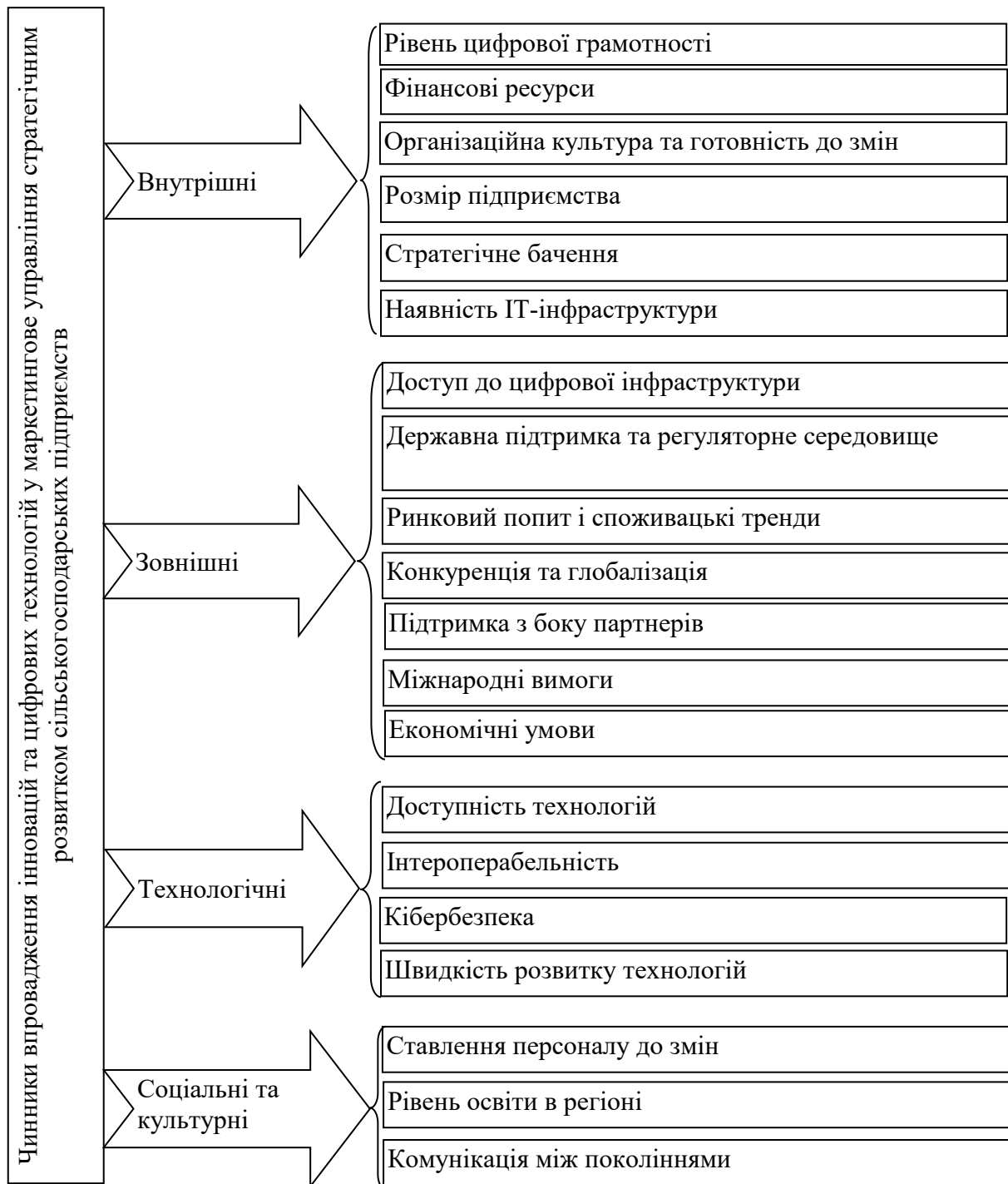


Рис. 3.9. Чинники впровадження інновацій та цифрових технологій у маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств

Низькі знання, навички та компетенції керівництва та персоналу в роботі з ІТ-технологіями, зокрема, із соціальними мережами, аналітичними платформами чи блокчейн є значною перешкодою впровадження цифрових маркетингових інструментів та обмежує використання цифрових платформ. [59]

Також, традиційні підходи до маркетингу в сільському господарстві, як-от залежність від посередників (трейдерів), можуть стримувати впровадження цифрових рішень, так як сприйняття інновацій керівництвом і працівниками впливає на готовність підприємства адаптувати цифрові інструменти. Дослідження Е. Рахмадані підкреслює необхідність культурної трансформації для успіху цифровізації. [196]

На впровадження маркетингових цифрових технологій впливає розмір сільськогосподарського підприємства та наявність чіткої інноваційної стратегії розвитку маркетингу. Великі підприємства мають більше можливостей для інвестування у цифровізацію та реалізації цифрових стратегій.

Технічна інфраструктура підприємства, доступ до комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення є ключовим для інтеграції цифрових інструментів. Віддалені сільські регіони в Україні часто мають обмежений доступ до швидкісного інтернету та сучасних пристроїв, що ускладнює використання хмарних платформ чи мобільних додатків. Особливо цифровий розрив є значною проблемою для малих фермерів.

Зовнішні чинники пов'язані з ринковими, політичними, соціальними та економічними умовами. Ці чинники не залежать напряму від підприємства, але впливають на його рішення. Одним із них є доступ до цифрової інфраструктури, наявність стабільного інтернет-з'єднання та телекомунікаційних мереж є критично важливим для використання цифрових маркетингових інструментів, таких як платформи e-commerce чи соціальні мережі. В Україні, за даними Aggeek, віддалені регіони мають обмежений доступ до широкосмугового інтернету, що ускладнює впровадження технологій, таких як ІТ чи аналітика даних. [195]

Держава програмами цифровізації, субсидіями, податковими пільгами для інновацій, субсидіями, грантами, програми навчання та регуляторними стимулами сприяють цифровізації аграрного сектору. В Україні державна підтримка надається через Міністерство цифрової трансформації, але їх масштаб обмежений.

Зростання попиту на прозорість походження продуктів і сталість впливає на потребу в цифрових інструментах, таких як блокчейн чи платформи прямого маркетингу. Споживачі в Україні та світі дедалі більше цінують органічну та сертифіковану продукцію, що стимулює використання цифрових інструментів для маркетингу. Дослідження показує, що платформи, такі як e-NAM, підвищують конкурентоспроможність малих сільськогосподарських підприємств, зокрема, фермерів. [197]

Конкуренція на глобальних ринках змушує сільськогосподарські підприємства використовувати цифрові інструменти для просування продукції та оптимізації ланцюгів постачання. Українські експортери сільгосппродукції, наприклад зерна, використовують цифрові платформи для доступу до міжнародних ринків. Крім того, при експорті продукції необхідно дотримуватися міжнародних вимог, наприклад, вимоги сертифікації простежуваності в ЄС.

На провадження цифровізації у маркетингове управління впливає загальний економічний стан країни та світу, так як інфляція, доступ до кредитів і стабільність валюти впливає на здатність сільськогосподарських підприємств інвестувати в маркетингові цифрові інструменти. Так як в Україні економічна нестабільність через війну та інфляція, все це обмежує інвестиції в цифрові технології, хоча великі агрохолдинги активно впроваджують їх.

Технологічні чинники визначають доступність, надійність та рівень розвитку цифрової інфраструктури. До них належать наявність швидкісного інтернету, доступ до сучасного обладнання (сенсори, дрони, програмне забезпечення), сумісність технологій між собою (інтероперабельність), а також безпека даних (кібербезпека).

Важливу роль відіграє і швидкість технологічного прогресу — вона вимагає від підприємств постійного оновлення знань та інфраструктури. Якщо підприємство не встигає адаптуватися, воно ризикує втратити конкурентні переваги. Водночас правильне впровадження технологій дозволяє підвищити

ефективність маркетингу, персоналізувати комунікації та точніше аналізувати ринок.

Соціально-культурні чинники охоплюють рівень освіти, цифрову грамотність, вікові особливості персоналу, а також загальну готовність суспільства до сприйняття інновацій. У сільському господарстві часто спостерігається низький рівень використання цифрових інструментів через обмежені знання фермерів про технології. Старше покоління може демонструвати обережність або навіть спротив нововведенням, тоді як молодші працівники, навпаки, виявляють більшу відкритість до змін.

Крім того, культура підприємства та соціальні практики впливають на швидкість і успішність цифрової трансформації. Якщо в організації підтримується дух інновацій, спільного навчання та обміну досвідом — це значно полегшує впровадження нових технологій.

Отже, впровадження цифрових інструментів у маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств залежить від комбінації внутрішніх і зовнішніх чинників. В Україні ключовими перешкодами є обмежені фінансові ресурси, низька цифрова грамотність і слабка інфраструктура, особливо у віддалених регіонах. Водночас ринковий попит, державна підтримка та конкуренція на глобальних ринках створюють стимули для цифровізації. Для успіху необхідні інвестиції в навчання, інфраструктуру та доступні технології, а також партнерства з державними та приватними організаціями.

У сучасних умовах стрімкий розвиток інформаційних технологій, інтернет-сервісів, мобільних платформ та інтелектуальних систем відкриває нові можливості для підвищення ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства. Для них це означає не лише оптимізацію виробничих процесів, а й активне використання цифрових інструментів для прогнозування попиту, цінової політики, сегментації ринків, просування продукції та управління ланцюгами постачання.

Цифрові технології відкривають нові горизонти для маркетингового управління в сільському господарстві, дозволяючи агропідприємствам не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й ефективніше взаємодіяти зі споживачами та виходити на нові ринки. Ключових цифрових технологій та інновацій, які доцільно запровадити в маркетинговому управлінні сільськогосподарського підприємства можна умовно поділити на аналітичні та прогностичні технології, технології формування онлайн-присутності та просування бренду, прямі продажі та взаємодія з клієнтами, технології прозорості ланцюгів постачання та довіри, технології для операційної ефективності з маркетинговими перевагами (рис. 3.10).



Рис. 3.10. Класифікація ключових цифрових технологій та інновацій, які доцільно запровадити в маркетинговому управлінні сільськогосподарського підприємства

Аналітичні та прогностичні технології є основою для прийняття обґрунтованих маркетингових рішень у сучасному агробізнесі. До них належать технології Big Data, системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та штучний інтелект (AI/ML). Їхнє призначення полягає у зборі, обробці та аналізі великих обсягів даних із різноманітних джерел - GPS-навігації, сенсорів, фінансової звітності, ринкової аналітики тощо. Завдяки цьому стає можливим виявлення закономірностей у поведінці споживачів, прогнозування попиту, а також автоматизоване управління продажами й маркетинговими кампаніями. Використання таких систем забезпечує вищу точність стратегічних рішень і дозволяє сільськогосподарським підприємствам ефективніше адаптуватися до змін ринку.

Цифрові інструменти, засновані на аналітиці та ШІ, відкривають широкі маркетингові можливості. По-перше, це прогнозування попиту та цін, що допомагає оптимізувати ціноутворення та зменшити ризики. По-друге, інструменти персоналізації дозволяють аналізувати поведінкові шаблони клієнтів і створювати цільові рекламні повідомлення, що підвищує рівень конверсії та рентабельність інвестицій у маркетинг (ROI). Також штучний інтелект автоматизує рутинні маркетингові завдання — від розміщення оголошень до адаптації кампаній у реальному часі. Крім того, ШІ використовується для генерації візуального, текстового та відеоконтенту, що знижує витрати. Аналіз ринку та конкурентів, а також 360-градусний огляд клієнтів (на основі поведінкових і транзакційних даних) сприяють побудові лояльності та зміцненню довготривалих відносин зі споживачами.

До ключових технологій формування онлайн-присутності та просування бренду в аграрному секторі відносяться: веб-сайти та мобільна оптимізація, пошукова оптимізація (SEO), соціальні мережі (SMM), контент-маркетинг, відеомаркетинг і інфлюенсер-маркетинг. Застосування цих інструментів дозволяє сільськогосподарським підприємствам створити впізнаваний цифровий образ, налагодити ефективну комунікацію зі споживачами, зміцнити лояльність аудиторії та просувати свої продукти на конкурентних ринках. В

умовах цифровізації аграрного бізнесу онлайн-присутність стає не лише додатковим, а базовим елементом маркетингової стратегії.

Призначення зазначених технологій охоплює цілу низку функцій: створення якісної онлайн-платформи для презентації господарства і його продукції; підвищення видимості в пошукових системах шляхом SEO-оптимізації; побудову спільнот у соцмережах та активну комунікацію зі споживачами; розробку та розповсюдження релевантного контенту, який утримує увагу цільової аудиторії; створення візуального зв'язку з клієнтами через відео; а також встановлення партнерств із лідерами думок і експертами галузі для підвищення довіри до бренду.

Маркетингові можливості цих інструментів охоплюють: представлення асортименту продукції, поширення інформації про цінності та філософію виробництва, оптимізацію структури вебсайту, залучення органічного трафіку, створення інтерактивного контенту (відео, інфографіка, блоги, онлайн-тури), ведення просвітницьких та демонстраційних кампаній, а також розширення охоплення аудиторії за допомогою експертних рекомендацій. Мобільна адаптивність ресурсів виступає обов'язковою умовою, оскільки забезпечує комфортний доступ до контенту з будь-яких пристроїв і платформ.

Цифрові технології прямих продажів і взаємодії з клієнтами, зокрема електронна комерція (E-commerce), онлайн-продажі, таргетована реклама (PPC) та email-маркетинг, відіграють дедалі важливішу роль у сучасних маркетингових стратегіях сільськогосподарських підприємств. Їх ключове призначення - забезпечення прямого доступу до споживачів без посередників і створення ефективних каналів збуту. Інструменти цієї групи дозволяють реалізовувати сільськогосподарську продукцію через інтернет-магазини та маркетплейси, розміщувати рекламні оголошення на таких платформах, як Google Ads, Facebook Ads, YouTube Ads з точним націлюванням на потенційних клієнтів, а також здійснювати пряму, персоналізовану комунікацію з аудиторією.

До основних маркетингових можливостей таких цифрових інструментів належать: розширення географії ринку збуту (включаючи вихід на міжнародні ринки), прямий контакт із кінцевими споживачами, оперативне отримання зворотного зв'язку, зниження витрат на утримання фізичної інфраструктури збуту, а також оптимізація процесів виробництва та логістики. Таргетована реклама забезпечує миттєву видимість товару, підтримує ретаргетинг для повторного залучення зацікавлених користувачів і надає детальну аналітику для відстеження рентабельності інвестицій (ROI). Email-маркетинг, у свою чергу, дозволяє поширювати новини, акційні пропозиції, навчальні матеріали, сприяючи формуванню довгострокових відносин із клієнтами та підвищенню їхньої лояльності.

Сучасні технології блокчейн знаходять дедалі ширше застосування в маркетингу сільського господарства, зокрема у сфері забезпечення прозорості ланцюгів постачання. Однією з ключових переваг є підвищення довіри споживачів до продукції та бренду через надання достовірної інформації про походження та етапи обробки продукції. Використання блокчейн-рішень у сільському господарстві передбачає створення децентралізованих цифрових реєстрів, які фіксують всі етапи життєвого циклу продукту — від вирощування до реалізації, що дозволяє забезпечити відстежуваність та автентичність кожної одиниці товару.

З маркетингової точки зору блокчейн-технології відкривають низку важливих можливостей. По-перше, вони забезпечують повну прозорість для кінцевого споживача: покупець може перевірити умови вирощування, сертифікацію, логістичний маршрут та інші критично важливі аспекти якості продукції. Це значно підвищує рівень довіри до бренду, знижує ризики фальсифікації та створює стійку конкурентну перевагу. По-друге, блокчейн може використовуватися як інструмент блокчейн-маркетингу, тобто - для просування ідеї відповідального виробництва, залучення інвестицій та підвищення поінформованості споживачів щодо сталого ланцюга створення вартості.

Інноваційні технології, орієнтовані на підвищення операційної ефективності в сільському господарстві, включають інтернет речей (IoT), сенсорні системи, дрони (БПЛА), роботизацію, а також технології передачі даних - 5G, LPWAN, супутниковий зв'язок. Хоча ці рішення здебільшого розроблені для оптимізації виробництва, вони генерують величезний обсяг даних і створюють додаткові маркетингові переваги. Призначенням таких технологій є точний моніторинг стану ґрунтів, мікроклімату, рослин та тварин, контроль процесів на полях (зокрема внесення добрив або обприскування), а також забезпечення стабільної високошвидкісної передачі даних у режимі реального часу між цифровими пристроями та платформами.

З маркетингового погляду, ці інструменти дозволяють аграрним підприємствам підвищити довіру до продукції та свого бренду. Наприклад, дані, зібрані IoT-пристроями, можуть використовуватись для демонстрації якості та сталості виробництва, підтвердження сертифікацій, а також як основа для прогнозування обсягів майбутніх врожаїв у рамках рекламних кампаній. Використання дронів дозволяє створювати високоякісний візуальний контент - віртуальні тури, демонстрації процесів на фермі - що ефективно застосовується у соціальних мережах, контент-маркетингу та при комунікації з цільовими групами.

Крім того, інфраструктурні рішення, такі як 5G або супутниковий зв'язок, є технічною основою для реалізації «розумного фермерства» - концепції, яка може активно використовуватись у маркетинговій комунікації. Демонстрація впроваджених високих технологій не лише підкреслює інноваційність підприємства, але й сприяє його позиціонуванню як екологічно відповідального, ефективного та сучасного виробника, що важливо для B2B-партнерів і свідомих споживачів.

Цифрові технології докорінно змінюють підходи до ведення аграрного бізнесу, зокрема у сфері маркетингу. Вони дають змогу агропідприємствам оптимізувати взаємодію з клієнтами, покращити доступ до ринків, підвищити ефективність просування продукції та швидше адаптуватися до змін у

споживчих потребах. Це свідчить про зміну парадигми від «що ми виробляємо» до «що потрібно нашим клієнтам». Для наочного відображення взаємозв'язку між впровадженими цифровими рішеннями та змінами у системі маркетингового управління сільськогосподарських підприємств у табл. 3.6. узагальнено основні вектори впливу цифрових технологій на маркетингову діяльність в агробізнесі.

Таблиця 3.6.

Вплив цифрових технологій та інновацій на маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства

Маркетингова функція/Ціль	Ключові цифрові технології/Інструменти	Конкретні маркетингові можливості/Вплив	Вимірювані результати/KPI
Розширення Ринку	Електронна комерція, Онлайн-платформи	Подолання географічних обмежень, доступ до національних та міжнародних ринків.	Збільшення географічного охоплення, зростання обсягів продажів.
Персоналізація та Таргетування	AI, Big Data, Машинне навчання	Точне визначення цільової аудиторії, створення персоналізованих рекламних повідомлень.	Підвищення точності таргетування, покращення ROI рекламних кампаній.
Просування Бренду та Контент-Маркетинг	SEO, Соціальні медіа, Відеомаркетинг, Блоги, Інфлюенсер-маркетинг	Створення онлайн-присутності, підвищення впізнаваності бренду, демонстрація цінностей (екологічність, сталість).	Зростання трафіку веб-сайту, збільшення залученості в соцмережах, підвищення довіри до бренду.
Оптимізація Взаємодії з Клієнтами	CRM-системи, Соціальні медіа, Електронна комерція	Управління відносинами з клієнтами, автоматизація кампаній, збір зворотного зв'язку, управління репутацією.	Зростання лояльності клієнтів, підвищення коефіцієнта конверсії, покращення якості продукції за відгуками.
Прозорість Ланцюгів Постачання	Блокчейн	Забезпечення відстежуваності продукції «від лану до столу», підвищення довіри споживачів.	Зростання довіри до бренду, зниження ризиків фальсифікації, конкурентна перевага.

Впровадження цих технологій у комплексі дозволить сільськогосподарським підприємствам не лише підвищити ефективність виробництва, а й значно посилити свої маркетингові позиції, побудувати

міцніші зв'язки зі споживачами та забезпечити сталий стратегічний розвиток. Такий підхід формує нову парадигму маркетингового управління, засновану на даних, персоналізації, автоматизації та прозорості.

З метою систематизації цифрових інструментів та забезпечення практичної цінності аналізу, у додатку X представлено основні цифрові технології, відповідні маркетингові інструменти, їх характеристику, маркетингове призначення, ціль застосування, ефективність та тип сільськогосподарського підприємства, для яких вони є найбільш релевантними.

Цифрові технології кардинально змінюють підходи до маркетингового управління та розвитку в усіх галузях, і сільське господарство не є винятком. Для стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств інтеграція цифрових інструментів у маркетингове управління є не просто бажаною, а необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності, ефективності та прибутковості.

Щоб продемонструвати конкретні напрями та особливості впровадження цифрових рішень у маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств, нижче подано узагальнюючу табл. 3.7, що відображає основні цифрові технології, сфери їх застосування, маркетингові цілі та очікувані ефекти.

Вартість впровадження цифрових інструментів залежить від масштабу підприємства та країни. При цьому багато платформ мають безкоштовні або пробні версії, а уряди, міжнародні донори (наприклад, GIZ, USAID) активно підтримують цифровізацію сільського господарства через субсидії, гранти та навчальні ініціативи. Така підтримка значно знижує бар'єри входу та стимулює аграріїв до технологічного оновлення.

У цьому контексті постає необхідність створення чіткої моделі впровадження інновацій та цифрових технологій у маркетингове управління, яка дозволить аграрним підприємствам ефективно інтегрувати новітні інструменти в стратегічний розвиток, зберігаючи економічну доцільність, адаптивність і ринкову орієнтацію.

Таблиця 3.7

Впровадження цифрових технологій у маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств

Категорія	Приклади інструментів / платформ	Переваги	Орієнтовна вартість/ Доступність
Електронна комерція	bighaat, agribegri, e-choupal, Shopify	Прямий доступ до покупців, вищі прибутки, мінімізація посередників	Від \$20/міс або безкоштовно (основні функції)
Мобільні технології та ІКТ	M-Farm, Esoko, SMS-агросервіси	Інформація про ціни, попит, поради — навіть без інтернету	Безкоштовно або \$0.01–\$0.05/SMS
Цифрові платіжні системи	Mobile Money, PayPal, eWallet, банківські застосунки	Швидкі безпечні платежі, фінансова інклюзія	Безкоштовно або транзакційна комісія (1–3%)
Big Data та аналітика	Farmdata, Climate FieldView, AgriEdge	Прогноз врожаю, ринку, попиту; оптимізація ресурсів	Від \$10–50/міс або за запитом для великих ферм
Штучний інтелект / ML	OneSoil, PEAT (Plantix), CropIn	Ідентифікація хвороб, прогноз цін, автоматичне планування	Базові версії - безкоштовно; розширені - до \$100/міс
ІоТ та датчики	Arable, John Deere Operations Center, SoilScout	Моніторинг ґрунту, вологи, клімату, стану худоби	Вартість обладнання від \$500; обслуговування - \$10–50/міс
Дрони та БПЛА	DJI Agras, Parrot Bluegrass, PrecisionHawk	Аерозйомка полів, NDVI-аналіз, обприскування точкове	Від \$1000 до \$25,000 за комплект + ПЗ
Блокчейн	IBM Food Trust, TE-FOOD, AgriDigital	Прозорість ланцюгів, довіра, простежуваність	Залежно від рішення – від безкоштовних API до контрактів
Електронні консультативні платформи	Digital Green, Plantix, AgroSmart	Освіта, поради з обробки, покращення практик	Безкоштовно або через державні / NGO ініціативи
Соціальні мережі та реклама	Facebook Ads, Instagram, YouTube, TikTok	Побудова бренду, залучення аудиторії, просування локальної продукції	Вартість залежить від кампанії: від \$5/день

Модель впровадження інновацій та цифрових технологій у маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств включає шість взаємопов'язаних етапів (рис. 3.11.).



Рис. 3.11. Модель впровадження інновацій та цифрових технологій у маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств

На першому етапі: Ініціація (усвідомлення потреби в цифровій трансформації) підприємство проводить оцінку зовнішнього ринкового середовища, внутрішнього потенціалу (SWOT і PEST-аналіз) та рівня цифрової зрілості. Визначаються потреби споживачів, конкурентні виклики, тенденції цифровізації та маркетингові прогалини. Аудит дозволяє визначити готовність підприємства до змін. Формується бачення необхідності змін у маркетинговому управлінні.

Другий етап - вибір інноваційних технологій і цифрових маркетингових інструментів. На цьому етапі відбувається добір відповідних технологій (Big Data, AI, IoT, хмари, блокчейн, дрони) та цифрових інструментів (CRM, соціальні мережі, email-маркетинг, e-commerce). Вибір технологій базується на відповідності цілей, ресурсів і типу підприємства:

IoT: Сенсори для моніторингу ґрунту, погоди та стану культур у реальному часі (A Case Study of a Digital Data Platform).

III та машинне навчання: Для прогнозування попиту, аналізу ринкових трендів та персоналізації маркетингових пропозицій.

Блокчейн: Для забезпечення прозорості та безпеки в ланцюгах постачання, що підвищує довіру споживачів.

Цифрові платформи: Для прямих продажів та маркетингу, наприклад, eChoupal в Індії чи Taobao villages в Китаї, які допомогли фермерам отримати доступ до ринків (What's Cooking).

На етапі розробки цифрової маркетингової стратегії формується цифрова візія маркетингу, визначаються цілі (вихід на нові ринки, підвищення лояльності клієнтів, оптимізація витрат), сегментація цільової аудиторії, розробка унікальної ціннісної пропозиції та визначення каналів цифрової комунікації. Для цього використовуються Balanced Scorecard, Canvas-моделі та цифрові дорожні карти.

Наступний етап – це інтеграція цифрових технологій в операційний маркетинг. Інтеграція цифрових маркетингових інструментів передбачає забезпечення сумісності технологій з існуючими системами підприємства,

використовуючи хмарні рішення, такі як AWS, для масштабованості (A Case Study of a Digital Data Platform). Відбувається практична реалізація цифрових рішень у щоденній діяльності підприємства:

запуск CRM-систем, використання аналітики, проведення кампаній у соціальних мережах, впровадження мобільних застосунків, агроплатформ тощо;

тестувати технології на невеликих ділянках або ринках, наприклад, впровадження платформи для прямих продажів у конкретному регіоні.

Успішна цифровізація неможлива без підготовленого персоналу та адаптивної організаційної культури. Тому п'ятий етап передбачає навчання кадрів, розвиток цифрових навичок, створення внутрішніх команд інновацій, впровадження цифрової культури, створення внутрішньої інфраструктури для використання технологій. Пропонується організувати тренінги для керівників та персоналу з використання цифрових інструментів, таких як платформи для продажів чи аналітичні системи, розвивати програми для підвищення цифрових навичок, особливо для малих підприємств, щоб подолати цифровий розрив.

На завершальному етапі оцінюється результативність впроваджених змін за ключовими показниками: ROI, залученість клієнтів, обсяг продажу, впізнаваність бренду. На основі даних формується зворотний зв'язок і вносяться корективи в стратегію відповідно до нових даних і умов.

Модель впровадження інновацій та цифрових технологій у маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств поєднує інноваційні технології (як основа трансформації), цифрові маркетингові інструменти (як засоби реалізації стратегії) і управлінські етапи, які забезпечують системний підхід до стратегічного розвитку сільськогосподарського підприємства в умовах цифрової економіки.

Модель працює як цифровий контур управління, де стратегічне бачення (цілі, інновації) поєднується з тактичною реалізацією (інструменти, платформи, кампанії), і забезпечує гнучку реакцію підприємства на ринкові виклики. Ця модель дозволяє сільськогосподарським підприємствам поступово, системно та

ефективно впроваджувати цифрові технології, враховуючи особливості ринку, ресурсні можливості та стратегічні пріоритети розвитку.

Інноваційні технології дають технічну можливість для зміни процесів (моніторинг, прогнозування, автоматизація), а цифрові маркетингові інструменти використовуються для комунікацій, аналітики, продажів і персоналізації. Приклади застосування (табл. 3.8.) демонструють, як саме сільськогосподарські підприємства можуть використовувати ці інструменти в реальності.

Таблиця 3.8

Інноваційні технології та цифрові інструменти за етапами впровадження

№	Етап моделі впровадження	Інноваційні технології	Цифрові маркетингові інструменти	Приклади застосування в аграрному бізнесі
1	Ініціація (аудит, аналіз)	Big Data, аналітичні платформи	Google Analytics, Power BI, Tableau	Аналіз ринку, поведінки споживачів, конкурентне середовище
2	Вибір технологій та рішень	ІоТ, AI, ML, хмарні сервіси, дрони	CRM-системи (HubSpot, Salesforce), агроплатформи	Визначення найдоцільніших рішень для автоматизації та обліку
3	Розробка стратегії	Blockchain, Smart Contracts	Digital Strategy Canvas, Balanced Scorecard	Побудова омніканальної стратегії з прозорими ланцюгами поставок
4	Інтеграція в маркетинг	ІоТ, мобільні додатки, дрони	E-commerce (Shopify, Rozetka), соцмережі, email-маркетинг	Онлайн-продажі, відеомаркетинг, автоматизовані кампанії
5	Адаптивність персоналу	LMS-платформи, мобільні інструкції	Coursera, Prometheus, внутрішні CRM-інструкції	Навчання персоналу працювати з цифровими системами
6	Оцінка ефективності	BI-аналітика, інструменти вимірювання ROI	Google Looker Studio, NPS калькулятори, A/B тестування	Аналіз рентабельності кампаній, зворотний зв'язок клієнтів

Модель впровадження інновацій та цифрових технологій у маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств окреслює системний підхід до інтеграції цифрових технологій у маркетингове управління сільськогосподарських підприємств, спрямований на забезпечення їхнього стратегічного розвитку. Вона охоплює ключові аспекти, від очікуваних

результатів до потенційних викликів, що дозволяє сформувати цілісне бачення цифрової трансформації.

Застосування цієї моделі обіцяє низку значних переваг для маркетингової діяльності сільськогосподарського підприємства. По-перше, очікується суттєве підвищення точності маркетингових стратегій завдяки глибокій аналітиці та прогнозуванню. Використання Великих Даних (Big Data) та штучного інтелекту (ШІ) дозволить підприємствам краще розуміти ринкові тенденції, прогнозувати попит, оптимізувати ціноутворення та мінімізувати ризики.

По-друге, модель сприятиме розширенню ринків збуту за рахунок активного використання онлайн-продажів та маркетплейсів. Електронна комерція дозволяє долати географічні обмеження, виходячи на національні та міжнародні ринки, а також встановлювати прямий зв'язок з кінцевими споживачами.

По-третє, очікується значна оптимізація маркетингових витрат. Цифрові інструменти, такі як таргетована реклама та аналітика, дозволяють ефективніше розподіляти рекламний бюджет, зменшуючи марні витрати та підвищуючи рентабельність інвестицій.

Крім того, модель передбачає автоматизацію комунікацій через використання CRM-систем, email-маркетингу та чат-ботів. Це дозволить персоналізувати взаємодію з клієнтами, автоматизувати рутинні завдання та підвищити ефективність комунікаційних кампаній.

Нарешті, впровадження моделі сприятиме підвищенню впізнаваності бренду через омніканальні кампанії. Інтеграція різних цифрових каналів (соціальні медіа, SEO, контент-маркетинг, відеомаркетинг) дозволить створити єдиний, сильний імідж бренду та ефективно комунікувати його цінності та переваги.

Ця модель вирізняється кількома ключовими перевагами, що роблять її ефективним інструментом для агропідприємств. Вона забезпечує системне бачення цифрової трансформації маркетингу, дозволяючи інтегрувати різні технології в єдину, взаємопов'язану екосистему. Її універсальність полягає в

тому, що модель може бути масштабована та адаптована до потреб підприємств різного розміру та спеціалізації. Важливою перевагою є можливість поетапного впровадження, що дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити плавний перехід до нових процесів. Нарешті, модель демонструє високу відповідність сучасним тенденціям цифрового ринку, що забезпечує її актуальність та ефективність у довгостроковій перспективі.

Незважаючи на значні переваги, реалізація моделі стикається з певними викликами. Одним із ключових є недостатня технічна підготовка підприємств, що проявляється у низькому рівні цифрової грамотності персоналу та відсутності необхідних навичок для роботи зі складними цифровими системами. Існують також ризики збоїв при інтеграції різних платформ, таких як ERP, CRM та e-commerce, що може призвести до розрізненості даних та зниження ефективності. Значною перешкодою є фінансова складність модернізації цифрової інфраструктури, оскільки впровадження новітніх технологій вимагає значних капіталовкладень, що може бути недоступним для малого та середнього бізнесу.

Нарешті, постійна потреба в оновленні технологій вимагає безперервних інвестицій та адаптації, оскільки цифрові рішення швидко розвиваються, і підприємствам необхідно постійно вдосконалювати свої системи, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Подолання цих викликів вимагає комплексного підходу, що включає не лише технологічні інвестиції, а й розвиток людського капіталу, стратегічне планування та гнучкість в управлінні змінами.

Наступним логічним кроком після впровадження моделі є забезпечення стійкої та гнучкої реакції сільськогосподарського підприємства на цифрові зміни ринку, що реалізується через концепт агроцифрової маркетингової адаптивності. Агроцифрова маркетингова адаптивність - це системна здатність сільськогосподарського підприємства інтегрувати цифрові технології у маркетингову діяльність, динамічно адаптуючи інструменти, стратегії та канали взаємодії до умов ринку, споживацької поведінки, внутрішніх ресурсів і

технологічного рівня. Вона виступає як динамічна здатність підприємства адаптувати свою маркетингову діяльність до нових цифрових трендів, технологій, поведінкових змін споживачів і конкурентних викликів. Таким чином, агроцифрова маркетингова адаптивність є логічним продовженням моделі і забезпечує її ефективне функціонування в умовах цифрової трансформації аграрного сектору.

Порівняння, зв'язок і доповнюваність моделі впровадження інновацій та цифрових технологій у маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств та агроцифрової маркетингової адаптивності наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Порівняння та зв'язок моделі впровадження інновацій та цифрових технологій у маркетингове управління стратегічним розвитком та агроцифрової маркетингової адаптивності

Критерій порівняння	Модель впровадження інновацій та цифрових технологій	Агроцифрова маркетингова адаптивність	Зв'язок і доповнюваність
Цільове призначення	Впровадження інноваційних цифрових інструментів у маркетинг	Оцінка і розвиток здатності підприємства адаптуватися до цифрових змін	Інструментальна база + організаційна готовність = ефективна трансформація
Фокус	Інфраструктура, інструменти, канали, процеси	Поведінка, гнучкість, персоналізація, аналітика	Перша - що і як впроваджувати, друга - наскільки ефективно адаптувати
Рівень дії	Стратегічний і технологічний	Організаційний і поведінковий	Взаємодія технологій і культури змін
Очікувані результати	Аналітика, автоматизація, масштабування ринку	Персоналізація, лояльність, КРІ	Синергія: технології + залучення клієнтів
Основні складові	Стратегія, етапи впровадження, цифрові рішення	Гнучкість, аналітика, цифрова репутація	Адаптивність реалізує потенціал інструментів
Тип моделі	Процесно-інфраструктурна	Адаптивно-організаційна	Взаємодоповнюючі компоненти єдиної трансформаційної системи

Таким чином, впровадження впровадження інновацій та цифрових технологій у маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств та агроцифрова маркетингова адаптивність виступають взаємопов'язаними ланками єдиної системи цифрової трансформації маркетингового управління в аграрному секторі. Перша формує інфраструктурну та функціональну основу для використання цифрових інструментів, тоді як друга - забезпечує гнучкість, стійкість і стратегічну відповідність цих інструментів реальним умовам функціонування підприємства. Їхня інтеграція створює комплексну платформу, що дозволяє сільськогосподарським підприємствам не лише підвищити конкурентоспроможність, а й забезпечити сталий стратегічний розвиток в умовах глобальних викликів та можливостей цифрової епохи.

3.3. Агроцифрова маркетингова адаптивність як складова маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкурентної боротьби на аграрних ринках ключовим чинником стабільного розвитку сільськогосподарських підприємств виступає їхня здатність забезпечувати конкурентоспроможність і водночас досягати високого рівня прибутковості. Традиційні виробничо-орієнтовані підходи вже не гарантують довгострокового успіху, адже ринкові механізми вимагають від підприємств гнучкості, орієнтації на потреби споживачів, диверсифікації каналів збуту та активного використання маркетингових інструментів.

У цьому контексті маркетингове управління стратегічним розвитком виступає не лише засобом реагування на зміни зовнішнього середовища, а й визначальним чинником формування конкурентних переваг. Воно поєднує в собі економічні, організаційні та комунікаційні складові, що дозволяють

підприємству оптимально використовувати наявні ресурси, створювати додану вартість і забезпечувати довгострокову лояльність споживачів.

Особливого значення ці процеси набувають для сільськогосподарських підприємств України, які функціонують у складних умовах: високої волатильності світових цін, залежності від погодних факторів, обмеженого доступу до інвестиційних ресурсів та необхідності інтеграції до глобальних аграрних ринків. Водночас ефективне впровадження маркетингового управління дає змогу підвищувати прибутковість виробництва, розширювати ринки збуту, знижувати ризики та формувати позитивний імідж підприємства на національному й міжнародному рівнях.

У цьому контексті особливого значення набуває здатність аграрних підприємств адаптуватися до нових умов господарювання, що визначається рівнем їхнього маркетингового управління та готовністю впроваджувати інноваційні рішення. Саме тут ключову роль відіграє концепція агроцифрової маркетингової адаптивності, яка поєднує стратегічну орієнтацію підприємства з використанням цифрових технологій для підвищення ефективності комунікацій, персоналізації пропозицій, швидкої реакції на ринкові зміни та зміцнення довіри споживачів.

Агроцифрова маркетингова адаптивність - це інтеграційна характеристика підприємства, яка відображає його здатність швидко перебудовувати маркетингові стратегії та канали взаємодії зі споживачами відповідно до нових технологій, змін ринку та споживчих очікувань. Вона охоплює:

- технологічну адаптацію - здатність впроваджувати нові цифрові рішення (ШІ, Big Data, e-commerce, соціальні мережі, аналітика) в маркетинг;
- стратегічну гнучкість - готовність змінювати маркетингові цілі, цільові ринки та канали просування під впливом цифрових змін;
- організаційну спроможність - наявність персоналу, культури та внутрішніх процесів, які підтримують постійну цифрову трансформацію;

- споживчу орієнтацію - активне врахування цифрових звичок і вподобань клієнтів (мобільний доступ, онлайн-комунікація, персоналізовані пропозиції) (рис.3.12.).



Рис. 3.12. Складові агроцифрової маркетингової адаптивності

Агроцифрова маркетингова адаптивність - це здатність сільськогосподарського підприємства гнучко впроваджувати, масштабувати й адаптувати цифрові маркетингові інструменти, маркетингові стратегії та канали взаємодії зі споживачами відповідно до власних ресурсів, цілей, ринкових умов і технологічного середовища. Це відбувається відповідно до нових технологій, змін ринку та еволюції споживчих очікувань. Розглянемо детальніше її ключові складові:

Технологічна адаптація – це здатність сільськогосподарського підприємства ефективно впроваджувати та інтегрувати новітні цифрові рішення та інструменти у своє маркетингове управління. Вона передбачає не лише придбання технологій, а й їхнє органічне включення в бізнес-процеси для досягнення маркетингових цілей. Технологічна адаптація включає:

1) Впровадження аналітичних інструментів (ШІ, Big Data): Підприємство повинно бути готовим до збору, обробки та аналізу великих обсягів даних з різних джерел (GPS-навігація, сенсори, бухгалтерські дані, ринкові показники) для виявлення закономірностей та прогнозування. Це дозволяє точно визначати цільову аудиторію, персоналізувати рекламні повідомлення, автоматизувати маркетингові процеси та генерувати контент, а також аналізувати ринок та конкурентів. [19]

2) Використання електронної комерції та онлайн-платформ: Використання електронної комерції та онлайн-платформ сільськогосподарським підприємством дає здатність створювати та ефективно управляти власними інтернет-магазинами або використовувати існуючі маркетплейси для розширення ринку збуту та встановлення прямого зв'язку з кінцевими споживачами. [68]

3) Активна присутність у цифрових каналах, зокрема, впровадження стратегій SEO необхідно для підвищення видимості у пошукових системах, активне використання соціальних мереж - для побудови бренду та взаємодії, а застосування email-маркетингу та таргетованої реклами (PPC) - для прямої та персоналізованої комунікації. [135]

4) Використання CRM-систем: Здатність впроваджувати та ефективно використовувати системи управління взаємовідносинами з клієнтами для централізації даних, автоматизації продажів та маркетингових кампаній, що дозволяє будувати міцніші відносини та підвищувати лояльність. [135]

5) Застосування технологій точного землеробства та блокчейну: Хоча ці технології першочергово спрямовані на виробництво, їхня інтеграція в маркетинг дозволяє збирати дані для підтвердження якості продукції,

демонстрації сталості виробництва та забезпечення прозорості ланцюгів постачання, що є потужним маркетинговим інструментом для підвищення довіри споживачів. [135]

Стратегічна гнучкість – це готовність та здатність підприємства оперативно змінювати свої маркетингові цілі, переорієнтовувати цільові ринки та адаптувати канали просування під впливом динамічних цифрових змін, ринкових коливань та нових можливостей. Вона включає:

1) Адаптація до ринкових умов: Здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов, спричинені погодними умовами, економічними факторами або зміною споживчих переваг. [105]

2) Динамічне ціноутворення та оптимізація кампаній: Використання даних у реальному часі та аналітичних інструментів для коригування цінової політики та маркетингових кампаній, забезпечуючи максимальну ефективність та ROI. [19]

3) Перехід до «цифрового перш за все» підходу: Здатність переорієнтувати медіа-модель з традиційних каналів на цифрові, що дозволяє ефективніше охоплювати сучасних споживачів. [179]

4) Швидкий вихід на ринок: Можливість швидко створювати нові продукти та виводити їх на ринок завдяки цифровізації бізнес-процесів. [127]

Організаційна спроможність – це наявність відповідного персоналу, формування інноваційної культури та налагодження внутрішніх процесів, які забезпечують безперервну цифрову трансформацію та ефективне використання нових технологій у маркетингу. Організаційна спроможність включає:

1) Розвиток людського капіталу: Подолання низького рівня цифрової грамотності та дефіциту кваліфікованих фахівців шляхом інвестування у навчання та підвищення кваліфікації співробітників. [84] Формування інноваційної культури: Створення середовища, відкритого до змін та інновацій, де нові ідеї вітаються, а співробітники активно залучаються до процесу трансформації. Це також включає подолання опору змінам з боку персоналу.

2) Оптимізація внутрішніх процесів: Розробка чітких планів впровадження та дорожніх карт для цифрових ініціатив. Автоматизація ключових операційних аспектів, включаючи виробництво, логістику, управління взаємовідносинами з клієнтами, продажі та закупівлі.

3) Управління даними та кібербезпека: Встановлення надійних протоколів для управління даними та забезпечення кібербезпеки, що є критично важливим для захисту конфіденційної інформації та підтримки довіри. [105]

Споживча орієнтація – це активне та глибоке врахування цифрових звичок, вподобань та очікувань клієнтів у всіх аспектах маркетингової діяльності, що дозволяє перейти від продуктоцентричного до клієнтоцентричного підходу. До її складу входять:

1) Розуміння цифрової поведінки клієнтів: Здатність досягати цільових споживачів там, де вони найімовірніше перебувають – онлайн, через соціальні мережі, пошукові системи та різноманітні веб-сайти.

2) Мобільний доступ та зручність: Забезпечення мобільної оптимізації веб-сайтів та онлайн-платформ, щоб клієнти могли легко взаємодіяти з брендом з будь-яких пристроїв.

3) Пряма та інтерактивна комунікація: Використання онлайн-комунікаційних каналів, таких як веб-чат, чат-боти, обмін повідомленнями в соціальних мережах, для швидкого та ефективного вирішення питань та взаємодії з аудиторією. [27]

4) Персоналізовані пропозиції: Використання даних та ШІ для створення індивідуальних пропозицій, рекомендацій та рекламних повідомлень, що відповідають потребам та попереднім покупкам кожного клієнта. [135]

5) Прозорість та автентичність: Задоволення зростаючого попиту споживачів на інформацію про походження продукції, етичне виробництво та сталі практики, що досягається через прозорість ланцюгів постачання (наприклад, за допомогою блокчейну) та автентичний контент-маркетинг. [135]

б) Оптимізація користувацького досвіду (UX): Забезпечення зручності та привабливості взаємодії відвідувачів з веб-ресурсами підприємства, що сприяє підвищенню конверсії та лояльності. [19]

Ці складові взаємопов'язані та взаємозалежні, формуючи цілісну систему агроцифрової маркетингової адаптивності, яка є ключовою для успішного стратегічного розвитку сільськогосподарського підприємства в сучасному цифровому середовищі.

Отже, детальний розгляд кожної з цих складових – технологічної адаптації, стратегічної гнучкості, організаційної спроможності та споживчої орієнтації – дозволяє сформуванню комплексне розуміння агроцифрової маркетингової адаптивності підприємства. Саме глибина та ефективність прояву цих елементів визначають рівень агроцифрової маркетингової адаптивності сільськогосподарського підприємства, що є критично важливим для його стратегічного розвитку в умовах динамічного цифрового середовища.

Рівень агроцифрової маркетингової адаптивності визначає, наскільки ефективно підприємство використовує інновації для утримання ринкових позицій, залучення нових клієнтів і підвищення лояльності в умовах високої цифрової динаміки. Висока адаптивність стає джерелом стратегічної конкурентної переваги аграрного бізнесу (табл. 3.10.).

Таблиця 3.10

Рівні агроцифрової маркетингової адаптивності

Рівень	Характеристика
1. Початковий	Відсутність системного підходу, епізодичне використання цифрових інструментів
2. Базовий	Окремі цифрові рішення, слабка інтеграція у стратегію
3. Середній	Наявність цифрової стратегії, автоматизація базових процесів
4. Просунутий	Широка інтеграція цифрових рішень у маркетинг і виробництво
5. Лідер	Гнучке управління, постійна трансформація, використання ШІ, аналітики, омніканальності

Рівень агроцифрової маркетингової адаптивності визначає, наскільки ефективно підприємство використовує інновації для утримання ринкових

позицій, залучення нових клієнтів і підвищення лояльності в умовах високої цифрової динаміки. Висока адаптивність стає джерелом стратегічної конкурентної переваги аграрного бізнесу.

У поточному параграфі даного розділі було розроблено та обґрунтовано дві взаємодоповнюючі концептуальні моделі, спрямовані на підвищення ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств в умовах цифрової трансформації: модель впровадження інновацій та цифрових технологій у маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств та концепт агроцифрової маркетингової адаптивності.

Модель впровадження інновацій та цифрових технологій у маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств окреслює системний підхід до інтеграції інноваційних інструментів у маркетингове управління стратегічним розвитком. Вона підкреслює очікувані результати, такі як підвищення точності маркетингових стратегій через поглиблену аналітику, розширення ринків збуту завдяки онлайн-каналам, оптимізацію витрат та автоматизацію комунікацій. Ця модель пропонує універсальне та масштабоване рішення, здатне до поетапного впровадження, попри виклики, пов'язані з технічною підготовкою підприємств, інтеграцією платформ та фінансовою складністю модернізації інфраструктури.

У свою чергу, агроцифрова маркетингова адаптивність фокусується не лише на самих інструментах, а на здатності підприємства ефективно використовувати цифрові технології, постійно адаптуючись до змін ринкового середовища та споживчих очікувань. Вона включає такі складові, як технологічна адаптація, стратегічна гнучкість, аналітична готовність, персоналізація комунікацій та цифрова репутація. Агроцифрова маркетингова адаптивність орієнтована на досягнення результатів, зокрема: гнучке реагування на ринок, високий рівень клієнтської залученості, точне таргетування та підвищення KPI. Її сутність - це не лише вимірювальний підхід, а динамічна платформа управління маркетинговою ефективністю, що

адаптується до типу підприємства та рівня його цифрової зрілості. Вона є динамічною системою оцінки ефективності, що враховує тип підприємства та його готовність до швидкої трансформації, незважаючи на виклики відсутності єдиної цифрової стратегії, низької цифрової грамотності персоналу та складності побудови омніканальних систем.

Агроцифрова маркетингова адаптивність безпосередньо впливає на конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства. Підприємства, що швидко впроваджують цифрові інновації, краще реагують на зміни в споживчій поведінці, ринковому попиті та технологічному середовищі. Завдяки аналітиці, автоматизації маркетингу, присутності в цифрових каналах і точному позиціонуванню, такі підприємства здатні формувати унікальні пропозиції для різних сегментів споживачів, покращувати сервіс і комунікацію, а також скорочувати витрати на просування. У підсумку, це дозволяє зміцнити ринкові позиції, підвищити впізнаваність бренду та забезпечити стабільне зростання у висококонкурентному середовищі аграрного сектору. Агроцифрова маркетингова адаптивність забезпечить конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства через: -краще розуміння клієнта (через аналітику, соціальні мережі); -швидше реагування на ринкові зміни; - персоналізацію пропозиції; - формування довіри через прозорість та цифрову репутацію. (рис. 3.13.).

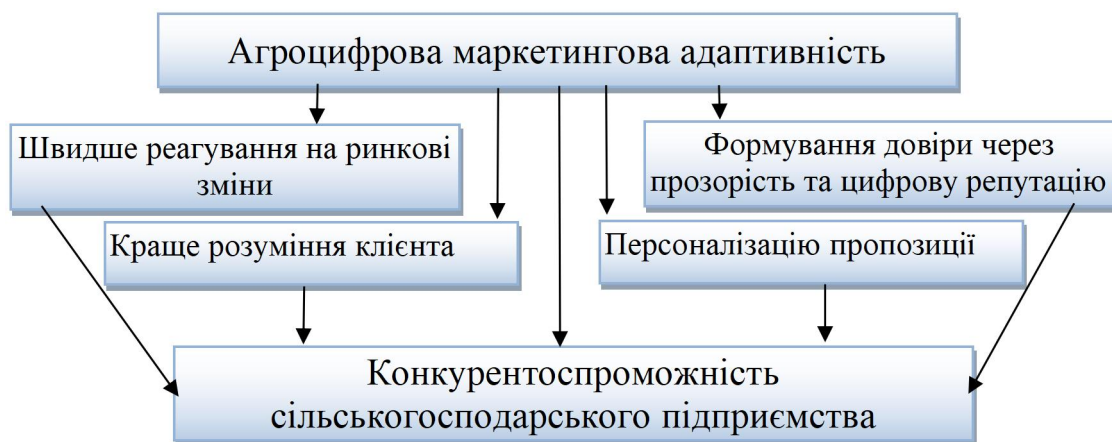


Рис. 3.13. Вплив агроцифрової маркетингової адаптивності на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства

Під «кращим розумінням клієнта» у контексті агроцифрової маркетингової адаптивності мається на увазі використання передових цифрових технологій для глибокого та всебічного аналізу поведінки, потреб, вподобань і очікувань споживачів. Цей підхід дозволяє сільськогосподарським підприємствам вийти за межі простого продажу продукції, зосередившись на побудові персоналізованої, ціннісної та довгострокової взаємодії з ринком.

Основні аспекти цього розуміння включають систематичний збір та аналіз даних через CRM-системи, аналітику веб-сайтів, соціальних мереж та e-commerce-платформ, що надає інформацію про купівельну поведінку, демографію та інтереси клієнтів. На основі цих даних здійснюється ефективна сегментація ринку, поділяючи клієнтів на цільові групи за потребами та каналами комунікації, що дозволяє створювати індивідуальні маркетингові стратегії. Постійний моніторинг зворотного зв'язку з цифрових каналів (відгуки, коментарі) є безцінним для покращення продуктів і сервісу та управління репутацією. Крім того, завдяки штучному інтелекту та машинному навчанню можливе прогнозування потреб споживачів, виявлення змін у попиті та вчасне реагування на ринкові тренди, що дозволяє оптимізувати ціноутворення та мінімізувати ризики.

Таке глибоке розуміння клієнта, підкріплене цифровими технологіями, дозволяє сільськогосподарському підприємству не лише стати ближчим до споживача, а й створити міцний емоційний зв'язок з брендом через контент-маркетинг та відеомаркетинг, демонструючи історії виробництва, чесність та сталий розвиток. Це, у свою чергу, підвищує лояльність та цінність продукції в очах ринку, що є критично важливим для конкурентоспроможності та сталого розвитку аграрного бізнесу.

У контексті агроцифрової маркетингової адаптивності, «швидше реагування на ринкові зміни» означає здатність сільськогосподарського підприємства оперативно адаптувати свої маркетингові дії, стратегії та канали збуту у відповідь на динамічні коливання ринку. Ці зміни можуть бути різноманітними: від коливань цін на продукцію та еволюції споживчих

вподобань до дій конкурентів, сезонних трендів, нових регуляцій або навіть геополітичних та кліматичних подій.

Цифрові технології є ключовим фактором, що забезпечує таку оперативність. Онлайн-моніторинг ринку за допомогою аналітичних інструментів (Google Trends, CRM-системи) дозволяє бачити зміни в попиті або цінах у реальному часі, надаючи інформаційне підґрунтя для обґрунтованих рішень. Гнучкість у каналах збуту, яку надають електронна комерція та соціальні мережі, дозволяє швидко переорієнтуватися з оптового ринку на онлайн-продаж або змінити сегмент клієнтів. Крім того, оперативне налаштування реклами дозволяє змінювати таргетинг, рекламні повідомлення та бюджети впродовж годин, а не тижнів, що забезпечує максимальну ефективність кампаній та оптимізацію ROI.

Аналітика поведінки споживача та автоматизація (через CRM-системи та email-маркетинг) допомагають швидко зрозуміти, що «пішло не так», та оперативно внести корективи, запускаючи кампанії за лічені години. Суть швидкого реагування полягає в тому, що сільськогосподарське підприємство не втрачає клієнтів через застарілу пропозицію, не пропускає можливості, пов'язані з новими трендами, та встигає перебудувати стратегію раніше за конкурентів. Це є критично важливим в умовах нестабільного ринку, зростаючої цифрової конкуренції та скорочення циклів споживання й уваги клієнтів.

У контексті агроцифрової маркетингової адаптивності, персоналізація пропозиції означає здатність сільськогосподарського підприємства використовувати цифрові технології для адаптації своїх продуктів, послуг та маркетингових повідомлень до унікальних потреб, вподобань і поведінкових особливостей окремих споживачів або чітко визначених сегментів ринку. Це дозволяє перейти від масового збуту до побудови персоналізованої, ціннісної та довгострокової взаємодії з ринком, підвищуючи лояльність та довіру споживачів. Суть полягає в тому, що навіть однакова продукція (наприклад, мед чи овочі) може бути представлена по-різному: для молодих міських

споживачів акцент робиться на екоупаковці та онлайн-доставці через Instagram, тоді як для експортерів важливими будуть сертифікація та простежуваність походження через блокчейн.

Ця персоналізація стає можливою завдяки інтеграції низки цифрових інструментів. CRM-системи є центральним сховищем даних про клієнтів, їхню історію покупок та вподобання. Big Data та аналітика дозволяють виявляти закономірності у поведінці споживачів та ефективно сегментувати ринок. Email-маркетинг використовується для надсилання індивідуальних пропозицій та акцій, а соціальні мережі та e-commerce-платформи надають інструменти для таргетованої реклами та персональних «кабінетів» з рекомендаціями.

Впровадження персоналізації надає аграрному бізнесу значні переваги: підвищується рівень довіри й лояльності споживача, зростає конверсія в продажах, оскільки пропозиція точно відповідає запитам клієнта. Крім того, зменшуються витрати на рекламу завдяки переходу від масової до таргетованої комунікації, а також відкривається можливість виходу на нішеві ринки з індивідуальними запитами. Отже, персоналізація пропозиції є ключем до стійкої конкурентної переваги в цифрову епоху, коли споживач очікує не просто продукт, а індивідуальну увагу до своїх потреб.

У сучасному цифровому середовищі довіра споживача до будь-якого підприємства стає вирішальним чинником вибору продукції, особливо з огляду на підвищену увагу до екологічності, безпечності та прозорості виробництва. Саме тому формування довіри через цифрову репутацію є ключовим елементом агроцифрової маркетингової адаптивності. Це досягається через кілька взаємопов'язаних аспектів, які використовують можливості цифрових технологій.

Ключовими механізмами формування довіри є прозорість походження продукції через блокчейн-технології та цифрові реєстри, що забезпечують повну відстежуваність ланцюга постачання «від поля до споживача» та підтверджують якість і безпеку.

Цифрова присутність та відкритість через активне використання соціальних мереж, відеоконтенту та власних веб-сайтів дозволяє демонструвати діяльність сільськогосподарського підприємства, публікувати історії фермерів та роз'яснення агротехнологій, створюючи емоційний зв'язок із брендом.

Комунікація та зворотний зв'язок через месенджери та коментарі формує репутацію відповідального постачальника, який відкритий до діалогу. Наявність цифрових доказів якості (сертифікати, відгуки споживачів) підвищує довіру, особливо серед вимогливих покупців. Це призводить до зростання лояльності та повторних продажів, дозволяє виходити на преміальні сегменти ринку завдяки прозорості процесів, зменшує витрати на просування та підвищує рентабельність. У цифрову епоху позитивна онлайн-репутація трансформується в капітал довіри, що прямо впливає на ринкову успішність аграрного бізнесу.

Таким чином, агроцифрова маркетингова адаптивність є чинником підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства та впливає на її рівень. У таблиці 3.11. представлено ключові елементи цього взаємозв'язку.

Проте важливо наголосити, що сама по собі адаптивність не є самоціллю, а стає ефективним інструментом лише тоді, коли інтегрується у систему маркетингового управління. Саме маркетингове управління виступає механізмом перетворення цифрових можливостей на конкретні результати у вигляді зростання прибутковості, розширення ринків збуту та зміцнення довгострокових відносин зі споживачами.

Агроцифрова маркетингова адаптивність є складовою маркетингового управління та проявляється у таких напрямках:

- стратегічному – формування нових бізнес-моделей, орієнтованих на цифрову комунікацію та персоналізацію пропозицій;
- тактичному – підвищення гнучкості управлінських рішень завдяки швидкому аналізу ринку й клієнтських даних;

Таблиця 3.11.

Взаємозв'язок агроцифрової маркетингової адаптивності з конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства

Складова агроцифрової маркетингової адаптивності	Зміст (характеристика)	Цифрові інструменти	Результат / дія	Конкурентна перевага	Вплив на конкурентоспроможність
Краще розуміння клієнта	Збір та аналіз даних про споживачів, їхні вподобання та поведінку	Big Data, CRM, соцмережі, Google Analytics, чат-боти	Глибока сегментація, вивчення поведінки, профілі цільової аудиторії	Продукт під потреби, точне позиціонування	Оптимізація рішень, адаптація до змін. Продукт відповідає очікуванням, вища конверсія, зростання лояльності
Швидке реагування на ринок	Оперативне виявлення трендів, зміни цін, поведінки споживачів	Google Trends, email-розсилки, автоматизовані кампанії, динамічний контент	Швидка зміна повідомлень, гнучкість у каналах, швидке оновлення комунікацій	Гнучкість, адаптивність до зовнішніх факторів, прискорення ухвалення рішень, лідерство в ніші	Випередження конкурентів, мінімізація втрат, зниження ризиків
Персоналізація пропозицій	Адаптація продукту/послуги до конкретних запитів споживача	ШІ, програматик-реклама, CRM, email, ретаргетинг	Адаптовані повідомлення, таргетовані офери	Більша конверсія, вища цінність клієнта, повторні продажі	Зростання продажів, зміцнення лояльності, вища рентабельність, формування унікального ринкового позиціонування
Формування довіри та цифрова репутація	Створення цифрового іміджу, відкритість у джерелах, сертифікації, взаємодії	Блокчейн, відео з виробництва, онлайн-відгуки, сертифікати	Підтвердження якості, відкритість бренду, репутація	Висока довіра, стійкий бренд, лояльність, захист від фальсифікату	Вихід на преміальні ринки, лояльність споживача, стабільність попиту, зниження репутаційних ризиків

- операційному – оптимізація витрат, автоматизація маркетингових процесів та підвищення ефективності збутової діяльності.

Таким чином, агроцифрова маркетингова адаптивність охоплює стратегічний, тактичний та операційний рівні управління, формуючи цілісну систему цифрової трансформації маркетингової діяльності аграрних підприємств. Її практична реалізація безпосередньо впливає не лише на якість управлінських рішень та рівень конкурентоспроможності, але й на фінансові результати. Впровадження інноваційних інструментів та цифрових технологій дозволяє аграрним підприємствам знижувати витрати, ефективніше використовувати ресурси, розширювати ринки збуту та зміцнювати взаємодію з клієнтами. У результаті агроцифрова маркетингова адаптивність стає важливим чинником зростання прибутковості сільськогосподарського підприємства, забезпечуючи його стійкість і розвиток навіть за умов ринкової нестабільності (рис. 3.14).

Таким чином, впровадження агроцифрової маркетингової адаптивності безпосередньо впливає як на прибутковість, так і на конкурентоспроможність аграрних підприємств. З одного боку, вона забезпечує оптимізацію витрат, розширення ринку збуту, прогнозування попиту та підвищення рентабельності маркетингових інвестицій. З іншого боку, модель дозволяє краще розуміти споживачів, оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, персоналізувати пропозиції та формувати високу довіру завдяки прозорості та цифровій репутації. У комплексі ці ефекти створюють стійкі конкурентні переваги та підвищують стратегічну цінність цифрової трансформації маркетингового управління.

Розглянута концепція агроцифрової маркетингової адаптивності визначає фундаментальні засади гнучкого реагування аграрних підприємств на ринкові виклики та формування стійких конкурентних переваг. Проте для того, щоб ця ідея набула практичного значення, необхідно чітко окреслити механізми її реалізації.



Рис. 3.14. Вплив агроцифрової маркетингової адаптивності на прибутковість сільськогосподарських підприємств

Впровадження агроцифрової маркетингової адаптивності виступає інструментом, який перетворює стратегічні орієнтири у практичні кроки, забезпечує інтеграцію цифрових технологій у маркетингову діяльність і дозволяє вимірювати результати адаптації (рис.3.15).

Перший підготовчо-стратегічний етап — це усвідомлення та готовність. Цей етап передбачає оцінку цифрової зрілості підприємства та його готовності до трансформацій. Використання SWOT- та PEST-аналізу дозволяє виявити сильні та слабкі сторони бізнесу, зовнішні можливості й загрози, пов'язані з цифровізацією. Важливо також визначити цільові сегменти та цифрові канали, через які підприємство зможе ефективно комунікувати зі споживачами. Результатом етапу є створення дорожньої карти цифрового розвитку з урахуванням масштабу підприємства: від малого до великого.

На другому технологічно-інтеграційному етапі відбувається добір та інтеграція цифрових інструментів, що відповідають ресурсним можливостям підприємства. Для малих господарств доцільно впроваджувати прості рішення (CRM, e-commerce, email-маркетинг, SMM), для середніх — додатково використовувати аналітику (Big Data, Power BI) та омніканальні системи збуту, тоді як великі агрохолдинги можуть застосовувати комплексні рішення на основі IoT, штучного інтелекту, дронів і блокчейну. Результатом етапу є створення технологічного підґрунтя для адаптивного маркетингового управління.

Третій етап спрямований на забезпечення гнучкості маркетингової діяльності через швидке використання цифрових даних і прогнозів. Використання поведінкової аналітики, ретаргетингових кампаній, чат-ботів і персоналізованих пропозицій дозволяє оперативно коригувати маркетингові стратегії. Завдяки автоматизації маркетингових процесів підприємство може зменшити витрати часу та ресурсів, а також швидше реагувати на зміни попиту й поведінки споживачів. Це створює умови для підвищення ефективності і скорочення ризиків у конкурентному середовищі.



Рис. 3.15. Етапи впровадження агроцифрової маркетингової адаптивності в маркетингове управління аграрних підприємств

На репутаційно-споживчому етапі ключову роль відіграє робота з довірою та формуванням позитивного бренду. Блокчейн-технології забезпечують прозорість ланцюгів постачання, що дозволяє підтвердити якість та походження продукції. Візуальні та інтерактивні формати комунікацій (відео, віртуальні тури, сторітелінг) підсилюють емоційний зв'язок зі споживачами. Активне управління цифровою репутацією через моніторинг відгуків, рейтинги та швидкі комунікації у соцмережах зміцнює лояльність клієнтів та підвищує конкурентоспроможність підприємства.

I заключний етап орієнтований на постійний контроль результатів та вдосконалення цифрової маркетингової системи. Для цього застосовуються КРІ (ROI, LTV, SAC, CTR, показники цифрової залученості), що дозволяють об'єктивно оцінювати ефективність. Важливою складовою є постійне тестування нових цифрових інструментів (AR/VR, голосовий пошук, агроплатформи) та актуалізація маркетингової стратегії відповідно до глобальних трендів і змін у поведінці споживачів. Результатом цього етапу стає безперервне вдосконалення, зростання прибутковості та довгострокова стійкість аграрного бізнесу.

Універсальність впровадження агроцифрової маркетингової адаптивності полягає в тому, що воно масштабоване: малі підприємства можуть впроваджувати лише базові цифрові інструменти, середні — комбінувати базові та аналітичні рішення, а великі — створювати комплексні цифрові екосистеми. Вона поєднує технологічні інновації з організаційною гнучкістю, забезпечуючи синергію між інструментами і можливостями їх використання.

Агроцифрова маркетингова адаптивність також є ключовим інструментом для сільськогосподарських підприємств, що прагнуть до сталого стратегічного розвитку в умовах динамічного цифрового середовища. Вона відображає інтеграційну характеристику підприємства, його здатність швидко перебудовувати маркетингові стратегії та канали взаємодії зі споживачами відповідно до нових технологій, змін ринку та еволюції споживчих очікувань.

Застосування агроцифрової маркетингової адаптивності обіцяє низку значних переваг, що безпосередньо впливають на ефективність та результативність маркетингової діяльності:

1. Гнучке реагування на зміни ринку та споживацьких потреб. Агроцифрова маркетингова адаптивність дозволяє сільськогосподарським підприємствам оперативно адаптуватися до мінливих ринкових умов, спричинених погодними аномаліями, економічними коливаннями або зміною споживчих переваг. Це досягається завдяки використанню аналітичних інструментів (Big Data, ШІ) для прогнозування попиту та цін, а також цифрових каналів для збору зворотного зв'язку.

2. Підвищення рівня персоналізації маркетингових повідомлень. Завдяки можливостям ШІ та Big Data, сільськогосподарське підприємство може аналізувати поведінкові шаблони та індивідуальні характеристики користувачів, що дозволяє створювати високоперсоналізовані рекламні повідомлення та пропозиції. Це підвищує точність таргетингу та ефективність рекламних кампаній.

3. Вища залученість клієнтів через омніканальну присутність. Агроцифрова маркетингова адаптивність сприяє створенню єдиної, безшовної взаємодії зі споживачами через різні цифрові канали. Соціальні медіа, контент-маркетинг, електронна комерція та інші інструменти дозволяють будувати спільноти, ділитися історіями та залучати аудиторію, що призводить до підвищення лояльності та впізнаваності бренду.

4. Підвищення показників KPI (ROI, CTR, SAC, LTV). Завдяки можливостям аналітики та таргетованих кампаній, агроцифрова маркетингова адаптивність дозволяє відстежувати ключові показники ефективності (KPI) в реальному часі, такі як рентабельність інвестицій (ROI), коефіцієнт клікабельності (CTR), вартість залучення клієнта (CAC) та довічна цінність клієнта (LTV). Це забезпечує прийняття рішень на основі даних та постійну оптимізацію маркетингових зусиль.

5. Формування цифрової компетентності персоналу. Агроцифрова маркетингова адаптивність передбачає розвиток цифрової грамотності співробітників, що є критично важливим для ефективного використання нових технологій та адаптації до цифрової трансформації.

6. Формування стійких конкурентних переваг і стратегічного розвитку. Агроцифрова маркетингова адаптивність забезпечує підприємству можливість формувати унікальні конкурентні позиції за рахунок ефективного використання цифрових інструментів та інноваційних технологій. Це дозволяє швидко реагувати на зміни попиту, формувати персоналізовані пропозиції та забезпечувати прозорість діяльності, що посилює довіру споживачів і партнерів. Таким чином, підприємство отримує довгострокові стратегічні переваги, які важко відтворити конкурентам.

7. Підвищення рівня цифрової зрілості підприємства. Впровадження АЦМА стимулює підприємство поступово переходити від традиційних методів маркетингу до сучасних цифрових рішень, що сприяє підвищенню цифрової зрілості. Це проявляється у здатності організації працювати з великими даними, використовувати штучний інтелект, аналітичні платформи та автоматизовані системи управління клієнтськими відносинами. Зростання цифрової зрілості дозволяє ефективніше інтегрувати нові технології в бізнес-процеси та підвищує адаптивність підприємства до глобальних викликів.

8. Оптимізація маркетингових процесів і витрат. Завдяки використанню цифрових інструментів АЦМА забезпечує автоматизацію багатьох маркетингових операцій, що знижує трудомісткість та витрати на їх виконання. Системи аналітики та прогнозування дають змогу точніше планувати рекламні кампанії, сегментувати ринок та визначати найбільш рентабельні канали збуту. Це сприяє оптимізації маркетингового бюджету та підвищує рентабельність інвестицій, забезпечуючи баланс між мінімізацією витрат і максимізацією прибутку.

Агроцифрова маркетингова адаптивність має низку суттєвих переваг, що роблять її ефективним інструментом для стратегічного розвитку:

1. Врахування типу підприємства (мале, середнє, велике). Агроцифрова маркетингова адаптивність є універсальною та може бути масштабована й адаптована до потреб підприємств різного розміру та спеціалізації, що дозволяє як невеликим фермерським господарствам, так і великим агрохолдингам ефективно впроваджувати цифрові рішення.

2. Орієнтація на поведінкову аналітику. Агроцифрова маркетингова адаптивність зосереджена на зборі та аналізі даних про поведінку споживачів, що дозволяє підприємствам глибше розуміти їхні потреби та переваги, а також створювати більш релевантні та ефективні маркетингові стратегії.

3. Вбудована система оцінки ефективності (KPI, Big Data). Агроцифрова маркетингова адаптивність інтегрує механізми для постійного моніторингу та оцінки ефективності цифрових маркетингових зусиль через відстеження KPI та аналіз Big Data, що забезпечує прийняття рішень на основі даних та безперервне вдосконалення.

4. Готовність до швидкої трансформації при зміні зовнішнього середовища. Агроцифрова маркетингова адаптивність сприяє формуванню гнучкості та адаптивності підприємства, дозволяючи йому швидко реагувати на зовнішні виклики та можливості, що є критично важливим для довгострокової стійкості.

Незважаючи на значні переваги, реалізація агроцифрової маркетингової адаптивності стикається з певними викликами, які потребують уваги та системного підходу, це:

1. Відсутність єдиної цифрової стратегії у сільськогосподарського підприємства. Фрагментоване впровадження цифрових інструментів без цілісної стратегії може призвести до розрізненості даних та неефективності.

2. Низька цифрова грамотність персоналу. Дефіцит кваліфікованих фахівців та недостатня підготовка співробітників є значним бар'єром для ефективного використання складних цифрових систем.

3. Труднощі з побудовою повної омніканальної моделі. Інтеграція всіх цифрових каналів у єдину, безшовну систему взаємодії може бути складною через технічні та організаційні перешкоди.

4. Потреба у високому рівні аналітики та інтеграції даних. Ефективне функціонування моделі агроцифрової маркетингової адаптивності вимагає значних зусиль для збору, обробки та інтеграції великих обсягів даних з різних джерел, а також наявності відповідних аналітичних інструментів.

Подолання цих викликів вимагає комплексного підходу, що включає не лише технологічні інвестиції, а й розвиток людського капіталу, стратегічне планування та гнучкість в управлінні змінами.

Отже, у сучасних умовах агросектору агроцифрова маркетингова адаптивність виступає ключовим фактором стратегічного розвитку та конкурентоспроможності підприємства, а також слугує не лише індикатором здатності підприємства пристосовуватися до змін ринкового середовища, а й ключовим фактором удосконалення маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств.

Таким чином, агроцифрова маркетингова адаптивність не лише формує основу для підвищення конкурентоспроможності та стратегічного розвитку, а й забезпечує нові можливості для ефективного використання ресурсів і зростання прибутковості. Проте для обґрунтування її практичної цінності необхідним є кількісний аналіз результатів впровадження цифрових стратегій і маркетингових заходів. Тому наступним кроком є проведення розрахунку ефекту від впровадження інновацій у маркетингове управління, зокрема процесів цифровізації та застосування моделі агроцифрової маркетингової адаптивності, що дозволить спрогнозувати їхній вплив на прибутковість і реалізацію продукції сільськогосподарських підприємств.

Для визначення ефективності впровадження маркетингово-цифрових заходів, зокрема агроцифрової маркетингової адаптивності, та прогнозу отримання чистого прибутку до 2030 року ми використаємо фінансові показники

ТОВ «Жорняки» і комбінацію регресійної моделі та ARIMA/ETS (для часових рядів).

ARIMA (Autoregressive Integrated Moving Average) - це одна з найпоширеніших статистичних моделей для прогнозування часових рядів, яка поєднує в собі авторегресію (AR), інтегрування (I) для усунення тренду та ковзне середнє (MA). Загальна модель має вигляд:

$$ARIMA(p, d, q) : \phi(B)(1 - B)^d y_t = \theta(B)\varepsilon_t, \quad (3.1)$$

де p — порядок авторегресії,

d — порядок диференціювання,

q — порядок моделі ковзного середнього,

B — оператор зсуву,

$\phi(B)$ і $\theta(B)$ — поліноми відповідно для AR та MA частин,

ε_t — випадкові похибки.

При регресійному підході використовується формула:

$$P = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + \dots + \varepsilon \quad (3.2)$$

де: P — залежна змінна (результативний показник, який прогнозується чи пояснюється: чистий прибуток, дохід).

a — константа (вільний член, intercept). Це значення P , коли всі фактори $X_i = 0$

b_1, b_2, b_3, \dots — коефіцієнти регресії. Вони показують, як змінюється результат P , якщо відповідний фактор X_i збільшиться на одиницю (за незмінності інших).

X_1, X_2, X_3, \dots — незалежні змінні (фактори). Це ті змінні, які впливають на результат. Наприклад: витрати на рекламу, собівартість, кількість персоналу, рівень цифровізації.

ε — випадкова похибка (error term). Вона враховує вплив інших факторів, які не включені в модель, та випадкові коливання.

Це дозволяє оцінити еластичність прибутку від маркетингових інвестицій. Модель добре працює, коли дані мають тренд або автокореляцію, і дозволяє прогнозувати як коротко-, так і середньострокові періоди.

Кореляція використовується на кількох етапах аналізу та побудови прогнозу. На першому етапі відбувається визначення порядків p і q . Для вибору кількості лагів в авторегресії (AR) та ковзному середньому (MA) аналізують автокореляційну функцію (ACF) та часткову автокореляційну функцію (PACF). ACF показує, як поточне значення ряду пов'язане з попередніми (кореляція між y_t і y_{t-k}). PACF відсікає проміжні впливи і допомагає зрозуміти «чистий» зв'язок із лагами. Далі йде перевірка стаціонарності. Кореляційна структура ряду дозволяє визначити, чи є в даних тренд або сезонність, що потребує диференціювання (параметр d). Наступний етап - оцінка адекватності моделі. Після побудови ARIMA перевіряють, чи залишки (ε_t) не мають автокореляції. Якщо кореляція залишків близька до нуля, модель вважається адекватною. Використовуємо коефіцієнт кореляції Пірсона, формула якого:

$$r = \frac{\sum(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum(x_i - \bar{x})^2 \cdot \sum(y_i - \bar{y})^2}}, \quad (3.3)$$

де: x_i і y_i — спостереження змінних,

\bar{x} , \bar{y} - їхні середні значення.

Значення r змінюється від -1 (сильна обернена залежність) до $+1$ (сильна пряма залежність), при $r \approx 0$ зв'язок відсутній.

Кореляція допомагає виявити взаємозв'язки між показниками, що є важливим у прогнозуванні та аналізі економічних даних. Аналіз фактичних даних (2019–2024 рр.) та прогнозних розрахунків (2025–2030 рр.) дозволяє виявити ключові закономірності у динаміці фінансових результатів підприємства. Прогноз моделі ARIMA свідчить про стабілізацію чистого доходу від реалізації на рівні близько 29,6 млн грн та поступове вирівнювання чистого прибутку, який у 2025–2026 рр. демонструє зростання до 4,3 млн грн із подальшою стабілізацією у межах 4,2–4,3 млн грн до 2030 року. Це може

вказувати на досягнення підприємством певної точки рівноваги, коли доходи зростають повільніше, ніж витрати, проте прибуток виходить на стійку позитивну траєкторію.

Кореляційний аналіз підтвердив, що найбільш значущим фактором впливу на чистий прибуток є валовий прибуток ($r=0,94$), що відображає прямий залежний характер цих показників. Водночас зв'язок між чистим доходом від реалізації та чистим прибутком виявився слабким ($r=0,29$), що пояснюється істотним впливом собівартості та витрат на збут. Негативна кореляція між витратами на збут і чистим прибутком ($r=-0,67$) підкреслює необхідність оптимізації маркетингових та логістичних витрат задля підвищення фінансової результативності. За результатами розрахунку (додаток Ц), ми спрогнозували чистий прибуток та чистий дохід від реалізації ТОВ «Жорняки» (2025–2030) (табл. 3.12; рис. 3.16 та 3.17).

Таблиця 3.12

Прогноз чистого прибутку та чистого доходу від реалізації ТОВ «Жорняки»

Рік	Чистий прибуток, тис. грн			Чистий дохід від реалізації, тис.грн		
	Базовий	Оптимістичний	Консервативний	Базовий	Оптимістичний	Консервативний
2025	7479,2	7694,8	7263,5	32511,5	33399,8	31623,2
2026	7781,0	8236,2	7338,7	35696,9	37674,2	33772,8
2027	8095,1	8815,7	7414,8	39194,3	42495,6	36068,6
2028	8421,8	9436,0	7491,6	43034,4	47934,0	38520,4
2029	8761,7	10099,9	7569,2	47250,8	54068,4	41138,8
2030	9115,3	10810,6	7647,6	51880,2	60987,9	43935,3

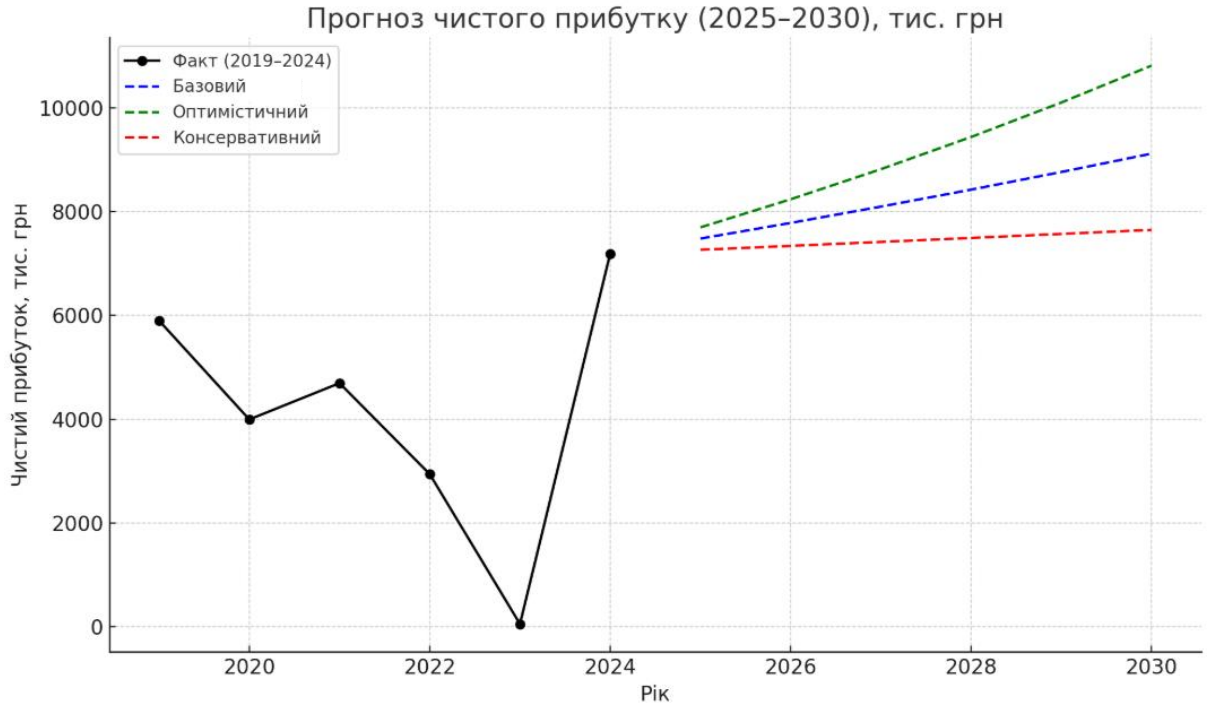


Рис. 3.16 Прогноз чистого прибутку ТОВ «Жорняки» до 2030 року

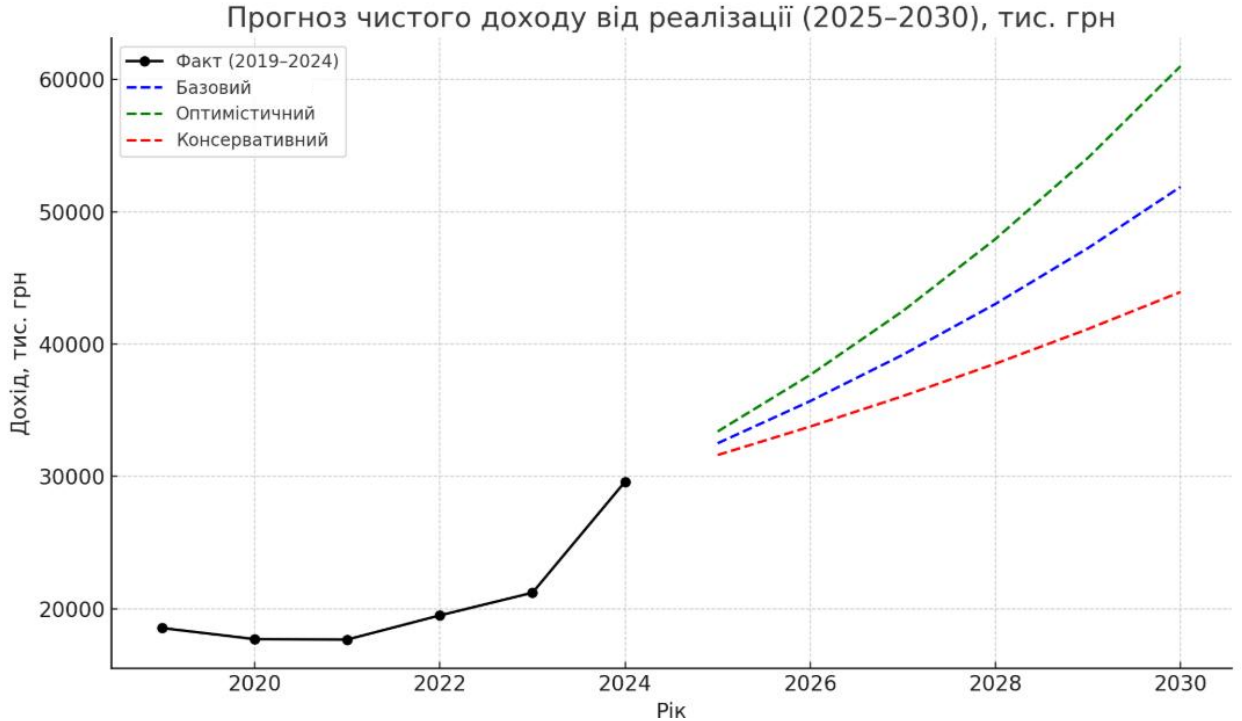


Рис. 3.17 Прогноз чистого доходу від реалізації ТОВ «Жорняки» до 2030 року

Базовий сценарій відображає прогноз без впровадження додаткових цифрових маркетингових інструментів, тоді як сценарій оптимістичний враховує ефект від цифровізації та маркетингових заходів, зокрема агроцифрову маркетингову адаптивність, які забезпечують щорічний приріст доходу на рівні 3–4% та прибутку на рівні 5–7%. Формула для «корекції ефекту:

$$Profit_t^{with\ АЦМА} = Profit_t^{base} \times (1 + \alpha)^{t-2025} \quad (3.4)$$

де $\alpha = 5-7\%$ (щорічний ефект від агроцифрової маркетингової адаптивності).

Таким чином, прогнозні та кореляційні розрахунки свідчать про важливість маркетингового управління та підвищення ефективності використання ресурсів шляхом маркетингово-цифрових заходів для забезпечення стійкого зростання прибутку підприємства у середньостроковій перспективі.

Далі прорахуємо ефект від впровадження запропонованих маркетингових заходів, цифровізації та агроцифрової маркетингової адаптивності на підставі раніше побудованих сценаріїв (базовий / оптимістичний), використавши різницю оптимістичного сценарію та базового як ефект від впровадження. Формально за формулою:

$$\Delta R_t = R_t^{opt} - R_t^{base} \quad (3.5)$$

де, ΔR_t - ефект від впровадження запропонованих маркетингових заходів, цифровізації та агроцифрової маркетингової адаптивності,

R_t^{opt} - показники базового сценарію,

R_t^{base} - показники оптимістичного сценарію

t- роки.

Вважаємо, що інкрементальний прибуток наближає інкрементальний грошовий потік від заходів (спрощення: доп. прибуток \approx доп. чистий грошовий потік) та маємо розрахунок ефект від впровадження запропонованих маркетингових заходів, цифровізації та агроцифрової маркетингової адаптивності (табл. 3.13)

Таблиця 3.13

Ефект від провадження агроцифрової маркетингової адаптивності
2025–2030, тис. грн.

Рік	ΔДохід від реалізації	ΔЧистий прибуток
2025	888,3	215,6
2026	1977,3	472,2
2027	3301,3	775,5
2028	4899,6	1132,1
2029	6817,7	1549,4
2030	9107,7	2035,9
Разом (2025–2030)	26991,9	6180,7

Тобто при впровадженні маркетингових цифрових інструментів та агроцифрової маркетингової адаптивності ТОВ «Жорняки» за 2025–2030 отримає додатковий сукупний дохід $\approx 26,992$ тис. грн, додатковий сукупний чистий прибуток $\approx 6,181$ тис. грн.

Проведений аналіз та прогнозування фінансових показників підтверджують, що впровадження агроцифрової маркетингової адаптивності (АЦМА), цифровізації та комплексних маркетингових заходів є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств. У базовому сценарії без використання сучасних цифрових рішень прибуток і дохід підприємств залишаються на стабільному рівні, що обмежує можливості стратегічного розвитку та не забезпечує достатнього рівня конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища. Натомість сценарій із впровадженням агроцифрова маркетингова адаптивність демонструє стійку позитивну динаміку: виручка підприємств зростає на 3–4% щорічно, а чистий прибуток — на 5–7% завдяки оптимізації маркетингових процесів, персоналізації взаємодії зі споживачами, прозорості ланцюгів постачання, зниженню витрат та розширенню каналів збуту. Це свідчить про те, що цифрові технології та адаптивність маркетингової системи підприємства не лише підвищують його цифрову зрілість, але й формують стійкі конкурентні переваги.

Отже, ефект від впровадження агроцифрова маркетингова адаптивність та цифрових маркетингових інструментів полягає у забезпеченні стабільного зростання прибутковості, посиленні конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також у створенні основи для довгострокового стратегічного розвитку аграрних підприємств у цифровій економіці.

Таким чином, агроцифрова маркетингова адаптивність як чинник і складова маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств полягає у здатності аграрного бізнесу інтегрувати цифрові технології та інноваційні інструменти в систему управлінських рішень. Вона виступає чинником, оскільки безпосередньо впливає на підвищення конкурентоспроможності, прибутковості та здатності підприємства реагувати на виклики ринку. Водночас агроцифрова маркетингова адаптивність є складовою маркетингового управління, адже забезпечує реалізацію стратегічних функцій – від кращого розуміння клієнтів і персоналізації пропозицій до формування довіри через прозорість і репутацію. Таким чином, агроцифрова маркетингова адаптивність є інтеграційною ланкою між традиційним маркетинговим менеджментом та сучасною цифровою трансформацією аграрного сектору.

Висновки до розділу 3

В третьому розділі автором оцінено ефективність цифрових технологій та інновацій у контексті трансформації маркетингових функцій у стратегічному управлінні, що дає змогу обирати найбільш ефективні рішення для впровадження.

Заслуговує на увагу проведений прогноз фінансових результатів діяльності підприємства на основі моделі ARIMA з урахуванням фактичних даних 2019–2024 років. Отримані результати показали два сценарії: базовий — без впровадження цифрових інновацій, та оптимістичний сценарій з АЦМА, що враховує додатковий ефект від цифровізації маркетингових процесів. У

базовому сценарію фінансові показники залишаються на стабільному рівні, тоді як із застосуванням АЦМА спостерігається стійка позитивна динаміка.

Автором вираховано ефект від впровадження АЦМА та цифрових маркетингових заходів, який проявляється у щорічному прирості доходу на 3–4% та зростанні чистого прибутку на 5–7%. Це підтверджує, що цифрова адаптивність сприяє підвищенню рівня прибутковості, формуванню стійких конкурентних переваг і створює умови для стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах цифрової економіки.

Чітко сформовано механізми реалізації інтегрованої моделі маркетингового управління, адаптовані до різних організаційних типів сільськогосподарських підприємств (малі, середні, великі).

В третьому розділі дисертаційного дослідження розроблено модель впровадження інновацій та цифрових технологій у маркетингове управління, яка відображає послідовність цифрової трансформації на рівні стратегічного управління. Модель впровадження інновацій та цифрових технологій у маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств поєднує інноваційні технології (як основа трансформації), цифрові маркетингові інструменти (як засоби реалізації стратегії) і управлінські етапи, які забезпечують системний підхід до стратегічного розвитку сільськогосподарського підприємства в умовах цифрової економіки.

Запроваджено поняття «агроцифрова маркетингова адаптивність» як характеристику здатності підприємства до цифрової гнучкості, персоналізації, довіри та швидкої реакції на ринок в умовах нестабільності.

Агроцифрова маркетингова адаптивність як чинник і складова маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств полягає у здатності аграрного бізнесу інтегрувати цифрові технології та інноваційні інструменти в систему управлінських рішень. Вона виступає чинником, оскільки безпосередньо впливає на підвищення конкурентоспроможності, прибутковості та здатності підприємства реагувати на виклики ринку.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретичних та прикладних аспектів маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств було сформовано науково обрнтовані положення та практичні рекомендації, які мають значення для підвищення ефективності функціонування аграрного сектора в умовах динамічного ринку.

У процесі дослідження уточнено сутність поняття *«управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства»*, яке трактується як динамічна, системна діяльність із формування, реалізації та адаптації стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення сталого функціонування підприємства в умовах невизначеності та зовнішніх викликів.

Автором визначено сфери впливу стратегічного розвитку на сільськогосподарське підприємство, яка охоплює економічну, соціальну, технологічну, управлінську, інституційну, екологічну та маркетингову сфери. Це дозволяє цілісно оцінити багатовекторний ефект реалізації стратегії розвитку. Також визначено основні відмінності між вітчизняними та зарубіжними підходами до стратегічного управління, що дає підстави для імплементації кращих міжнародних практик з урахуванням національної специфіки аграрного сектору.

В роботі запропоновано адаптований алгоритм процесу управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства, яка враховує специфічні чинники галузі (сезонність, природні ризики, ринкові коливання) і включає механізми ризик-менеджменту, цифровізації, організаційної децентралізації та системи КРІ. Доведено, що застосування адаптивного стратегічного підходу сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, забезпечує стабільність виробничих процесів та розширює інструментарій реагування на зовнішні загрози.

Уточнено понятійно-категоріальний апарат дослідження: маркетингове управління стратегічним розвитком аграрного підприємства визначено як систему довгострокових управлінських рішень, орієнтованих на потреби ринку,

внутрішній потенціал підприємства та змінні умови зовнішнього середовища. Такий підхід забезпечує стійке зростання та конкурентні переваги.

Виявлено зовнішні, внутрішні та інституційні умови, що зумовлюють необхідність переходу сільськогосподарських підприємств до стратегічно орієнтованого маркетингового управління. До ключових з них віднесено: глобалізацію ринку, зростання вимог споживачів, технологічні трансформації, обмеженість ресурсів, орієнтацію на довгострокове зростання та вплив державної і євроінтеграційної політики.

Запропоновано авторську інтеграційну модель маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств, яка включає чотири блоки: аналітичний, стратегічного планування, реалізації та контролю. Вона охоплює основні маркетингові функції — аналітичну, планувальну, координаційну, інноваційну, операційну та контрольну — і відображає взаємозв'язок між функціями, діями та очікуваними результатами.

Під час дослідження визначено стримуючі фактори впровадження маркетингового управління в аграрному секторі, серед яких: брак фахових кадрів, обмежені фінансові ресурси, консерватизм управлінських підходів, нестача достовірної ринкової інформації, слабка інфраструктура маркетингової підтримки.

Автором обґрунтовано переваги застосування маркетингового управління у стратегічному розвитку сільськогосподарських підприємств, зокрема: орієнтація на споживача, підвищення ефективності ресурсного використання, зростання конкурентоспроможності, адаптивність до змін, підтримка інновацій та брендингу, можливість виходу на нові ринки.

Проведене оцінювання ефективності маркетингового управління потребує комплексного підходу, що поєднує класичні та сучасні методичні засади. Визначено, що найбільш релевантними в умовах аграрного сектору є: функціонально-вартісний, клієнтоорієнтований, цифровий/інноваційний та ресурсно-інституційний підходи, які дозволяють оцінити як результативність дій, так і відповідність зовнішнім та внутрішнім вимогам.

При проведені порівняльного аналізу підходів до оцінювання а саме маркетингового управління, стратегічного розвитку та їх інтегрованої форми, показано, що саме інтегрований підхід забезпечує найбільшу ефективність у сучасних умовах — завдяки поєднанню гнучкості, стратегічної орієнтації та адаптивності до ринку.

Розроблено алгоритм оцінювання ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком, який адаптований до особливостей аграрної галузі і охоплює етапи від формування стратегічних орієнтирів до моніторингу результатів, враховуючи специфіку галузі - сезонність, регуляторну залежність, цифрову нерівномірність, експортну орієнтацію. Це забезпечує структурованість та цілісність процесу аналізу, що є особливо важливим для підприємств з обмеженими ресурсами.

Запропонована структурна модель оцінки ефективності, яка охоплює сім ключових складових: економічну, функціональну, стратегічну, клієнтську, організаційно-управлінську, цифрову та інституційну та забезпечує багатовимірну оцінку результатів діяльності підприємства в межах стратегічного бачення.

В роботі сформульовано авторське визначення ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком, що відображає взаємозв'язок між маркетинговою діяльністю, стратегічною орієнтацією підприємства та галузевими умовами його функціонування.

Систематизовані групи показників ефективності, доповнені стратегічними та інноваційними компонентами, що дозволяє здійснювати комплексну оцінку результативності маркетингу не лише за поточними результатами, а й з точки зору перспектив розвитку.

Під час дослідження визначено інструментарій оцінювання, який охоплює як класичні економічні методи (ROI, ROMI), так і сучасні цифрові та поведінкові аналітичні підходи (NPS, CRM, BSC, бенчмаркінг), що дозволяє поєднувати кількісну та якісну аналітику в процесі стратегічного управління

У ході дослідження автором було визначено основні чинники, що впливають на маркетингову діяльність сільськогосподарських підприємств. До них належать: рівень цифровізації агробізнесу, доступність фінансових ресурсів, якість інфраструктури ринку, державна політика підтримки експорту, а також міжнародна кон'юнктура.

Виявлено ключові причини низького рівня впровадження маркетингу у діяльність сільськогосподарських підприємств України. Серед них – орієнтація на виробничу, а не ринкову модель управління, обмеженість фінансування маркетингових заходів, відсутність спеціалізованих відділів або кваліфікованих фахівців, низька обізнаність керівників у питаннях сучасних маркетингових інструментів, а також недооцінка важливості брендингу, цифрової комунікації та роботи з клієнтською базою.

Окрему увагу приділено впливу війни на розвиток маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств. Воєнні дії призвели до руйнування логістики, блокади портів, втрати традиційних ринків збуту, що змусило аграріїв адаптуватися через пошук нових торговельних партнерів, активізацію участі в електронних біржах, використання цифрових платформ для комунікації та укладання контрактів. Водночас обмеження ресурсів призвели до ще більшого скорочення витрат на маркетинг.

Здійснено SWOT-аналіз аграрного ринку України у 2020–2024 рр.. Його результати свідчать, що сильними сторонами є висока частка України у світовому виробництві зернових та олійних, а також стратегічне значення аграрного сектору для економіки.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що маркетинг у сільськогосподарських підприємствах України перебуває на етапі становлення: він обмежений і несистемний, однак на фоні викликів війни й зростання ролі цифрових технологій виникають нові можливості для його розвитку. Впровадження адаптованих міжнародних практик, цифрових платформ, інноваційних моделей управління здатне підвищити конкурентоспроможність і стійкість аграрного сектору.

Автором проведено дослідження маркетингової діяльності ТОВ «Жорняки», яке показало, що маркетингове управління підприємства перебуває на початковому рівні: відсутність спеціалізованого відділу, стратегічного планування та цілеспрямованих маркетингових заходів обмежує можливості підприємства у формуванні стійких ринкових позицій. Інтегральний показник ефективності маркетингового управління (0,27) свідчить про низький рівень використання маркетингового потенціалу, тоді як виробничо-фінансова діяльність залишається високоефективною. SWOT-аналіз підтвердив, що підприємство має вагомі сильні сторони (висока прибутковість, наявність сертифікатів, досвід роботи на ринку), але одночасно стикається з внутрішніми слабкостями (обмежена клієнтська база, низька цифровізація) та зовнішніми загрозами (коливання цін, конкуренція). Отже, ключовим завданням розвитку є інтеграція маркетингового управління у стратегічний менеджмент, посилення клієнтоорієнтованості та впровадження агроцифрових інструментів, що дозволить підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стабільне зростання прибутковості в майбутньому.

Проведено порівняльну характеристику особливостей маркетингу сільськогосподарських підприємств у довоєнний період та в умовах воєнного стану. Якщо до 2022 року основна увага приділялася стабільності експортних каналів, контрактам із міжнародними трейдерами та обмеженим локальним інструментам просування, то у воєнний час пріоритетами стали диверсифікація ринків, активізація онлайн-комунікацій, впровадження елементів цифрового маркетингу та участь у нових схемах логістики, що значно змінило саму структуру маркетингової діяльності.

Доведено, що вплив трейдерів на маркетингову діяльність сільськогосподарських підприємств залишається визначальним. Трейдери фактично виступають посередниками між агровиробниками та світовими ринками, диктуючи умови цін, контрактів і стандартів якості. Це зменшує можливості підприємств будувати власні маркетингові стратегії та бренди, але

водночас створює стимул до розвитку цифрових платформ і коопераційних форм, які можуть зменшити залежність від трейдерського диктату.

Проведений SWOT-аналіз маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств України засвідчив, що до їхніх сильних сторін належать висока якість продукції, зростаючий експортний потенціал та доступність електронних бірж. Слабкими сторонами є відсутність маркетингових структур, низька цифрова зрілість та обмеженість фінансування. Можливості зосереджені у виході на нові ринки, впровадженні інноваційних технологій та адаптації міжнародних практик. Загрози ж пов'язані з воєнними ризиками, залежністю від трейдерів і нестабільністю глобальних ринків.

Зроблено характеристику маркетингу у сільському господарстві України та інших країн. Порівняння показало, що у розвинених країнах аграрний маркетинг має чітко вибудовані ланцюги цінності, активно використовуються цифрові інструменти, CRM-системи та агромаркетингові платформи. В Україні ж маркетинг здебільшого зводиться до збутових функцій, що вимагає глибоких структурних змін.

Аналіз кращих міжнародних практик маркетингу сільськогосподарських підприємств показав ефективність моделей, що базуються на брендингу територій, кооперації виробників, інтеграції в аграрні кластери, використанні великих даних для прогнозування попиту. Ці практики можуть бути адаптовані в Україні за умови розбудови логістичної інфраструктури, підвищення ролі державних програм підтримки та розвитку цифрових платформ.

Окремо розглянуто модель п'яти сил Майкла Портера, адаптовану до специфіки аграрного сектору України. Аналіз показав високий рівень впливу постачальників та покупців, значну роль трейдерів, помірну загрозу з боку нових гравців і високий рівень конкуренції між існуючими підприємствами. Це свідчить про складність ринкового середовища та необхідність стратегічного управління конкурентоспроможністю через маркетинг.

Визначено основних гравців аграрного ринку України, серед яких — великі агрохолдинги, міжнародні трейдери, середні та дрібні

сільськогосподарські підприємства. Їхня взаємодія формує специфіку маркетингової діяльності: великі компанії диктують ринкові тренди, малі підприємства орієнтуються на виживання та нішеві ринки, тоді як трейдери акумулюють основні експортні потоки.

Проведено сегментацію аграрного ринку України, де виділено експортний сегмент (зернові та олійні культури), внутрішній споживчий сегмент (молочна, м'ясна, овочева продукція), нішеві сегменти (органічна продукція, мед, ягоди), а також сегмент переробки. Для кожного з них характерна різна інтенсивність маркетингових стратегій та різні бар'єри виходу на ринок.

В третьому розділі автором оцінено ефективність цифрових технологій та інновацій у контексті трансформації маркетингових функцій у стратегічному управлінні, що дає змогу обирати найбільш ефективні рішення для впровадження.

Дисертантом встановлено вплив маркетингового управління на ріст прибутковості сільськогосподарських підприємств, що підтверджує доцільність інвестування в маркетинг як фактор довгострокового зростання та запропоновано комплекс заходів щодо підвищення ефективності маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств, адаптований до цифрових реалій.

Заслуговує на увагу проведений прогноз фінансових результатів діяльності підприємства на основі моделі ARIMA з урахуванням фактичних даних 2019–2024 років. Отримані результати показали два сценарії: базовий — без впровадження цифрових інновацій, та оптимістичний сценарій з АЦМА, що враховує додатковий ефект від цифровізації маркетингових процесів. У базовому сценарії фінансові показники залишаються на стабільному рівні, тоді як із застосуванням АЦМА спостерігається стійка позитивна динаміка.

Автором вираховано ефект від впровадження АЦМА та цифрових маркетингових заходів, який проявляється у щорічному прирості доходу на 3–4% та зростанні чистого прибутку на 5–7%. Це підтверджує, що цифрова адаптивність сприяє підвищенню рівня прибутковості, формуванню стійких

конкурентних переваг і створює умови для стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах цифрової економіки.

Чітко сформовано механізми реалізації інтегрованої моделі маркетингового управління, адаптовані до різних організаційних типів сільськогосподарських підприємств (малі, середні, великі). Розроблено диференційовані шляхи вдосконалення маркетингового управління залежно від розміру сільськогосподарського підприємства, що дозволяє реалізовувати адресні стратегічні рішення.

Визначено заходи маркетингового управління, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємств шляхом активного застосування інновацій і цифрових інструментів та оцінено ефективність цифрових технологій та інновацій у контексті трансформації маркетингових функцій у стратегічному управлінні.

В третьому розділі дисертаційного дослідження розроблено модель впровадження інновацій та цифрових технологій у маркетингове управління, яка відображає послідовність цифрової трансформації на рівні стратегічного управління. Модель впровадження інновацій та цифрових технологій у маркетингове управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств поєднує інноваційні технології (як основа трансформації), цифрові маркетингові інструменти (як засоби реалізації стратегії) і управлінські етапи, які забезпечують системний підхід до стратегічного розвитку сільськогосподарського підприємства в умовах цифрової економіки. Систематизовано цифрові технології та маркетингові інструменти, визначено їх характеристики, призначення, ефективність і доцільність впровадження за типом сільськогосподарських підприємств.

Досліджено вплив агроцифрової маркетингової адаптивності на зростання конкурентоспроможності підприємства. Запроваджено поняття «агроцифрова маркетингова адаптивність» як характеристику здатності підприємства до цифрової гнучкості, персоналізації, довіри та швидкої реакції на ринок в умовах нестабільності.

Агроцифрова маркетингова адаптивність як чинник і складова маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств полягає у здатності аграрного бізнесу інтегрувати цифрові технології та інноваційні інструменти в систему управлінських рішень. Вона виступає чинником, оскільки безпосередньо впливає на підвищення конкурентоспроможності, прибутковості та здатності підприємства реагувати на виклики ринку. Водночас агроцифрова маркетингова адаптивність є складовою маркетингового управління, адже забезпечує реалізацію стратегічних функцій – від кращого розуміння клієнтів і персоналізації пропозицій до формування довіри через прозорість і репутацію. Таким чином, агроцифрова маркетингова адаптивність є інтеграційною ланкою між традиційним маркетинговим менеджментом та сучасною цифровою трансформацією аграрного сектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка сільськогосподарських підприємств: підручник. Київ: КНЕУ. 2018. 424 с.
2. Аналіз сільськогосподарських ринків України за 2022-2024 роки. Вплив війни та основні зміни/ режим доступу: <https://surl.li/jgjvwt>.
3. Аналітика Pro-Agro Group. Як трейдери впливають на доходи аграріїв // Pro-Agro.com.ua. 2022. [Електронний ресурс] https://propozitsiya.com/news/_analytyky-proahro-pidvyshchyly-prohnoz-urozhayu-zernovykh-i-ripaku
4. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. [Електронний ресурс]. Доступно за посиланням: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1474/1420/>
5. Аналітичні звіти аграрних консалтингових компаній.
6. Багорка М. Формування основних складових комплексної системи аграрного маркетингу для підприємств аграрної сфери бізнесу. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2023. № 1(47). С. 70–79. / режим доступу: <https://doi.org/10.55643/ser.1.47.2023.479>, с. 94
7. Багорка М. О., Абрамович І. А. Удосконалення системи маркетингового управління для підвищення адаптаційних можливостей сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 50. 2024. Режим доступу: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/50_2024ua/3.pdf.
8. Багорка М. О. Юрченко В.В. Концептуальні основи розвитку менеджменту маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. Випуск 52. 2023. режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2589/2507>
9. Багорка М.О. Кадирус І.Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність сільськогосподарських підприємств.

Економіка та підприємництво. 2021 р., № 1 (118) с. 42-47/ режим доступу: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/1_2021/9.pdf

10. Багорка М.І. Стратегічне управління в аграрному секторі: монографія. К.: НАУ, 2020.

11. Бабко Н.М., Калініченко С.М., Микитась А.В., Харчевнікова Л.С. Маркетингове управління: особливості імплементації в систему менеджменту сільськогосподарських підприємств. *Вісник ХНТУСГ*. режим доступу: file:///C:/Users/Admin/Downloads/Vkhdtusg_2019_202_32.pdf.

12. Балабанова Л.В., Управління маркетинговим потенціалом підприємства: навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2010. 288 с.

13. Балабанова Л.В., Гуржій Н.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. Донецьк: ДонНУЕТ. 2014. 184 с

14. Болоховська Алла. Тренд на органічне в Україні: як розвивається та що пропонує ринок/ режим доступу: <https://pravda.com.ua/columns/2024/01/18/708903/>

15. Бутенко Н. В. Основи маркетингу : підручник. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://books.efaculty.kiev.ua/mrk/3/>

16. Бондаренко Валерій, Гаоцзян Чен. Створення стратегії розвитку компанії в конкурентному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-94>.

17. Бондаренко В.М., Бондаренко О.В. Особливості маркетингового підходу у формуванні інвестиційного клімату регіону. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету ім. Дмитра Моторного* . Мелітополь. 2021. №2(44). С.124-129.

18. Бондаренко В., Гонтарук Я.. Аналіз стану та перспектив розвитку АПК України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. Чернігів. 2021. №2(26). С.86-98. DOI:10.25140/2411-5215-2021-2(26)-86-98.

19. Валерій Бондаренко, Олександр Омеляненко. Тенденції розвитку аграрного сектору економіки України в контексті розвитку цифрової

маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-163>

20. Бондаренко В.М., Покинйчереда В.В. Криптовалюта: економічна сутність та підходи до облікового відображення. *Ефективна економіка*. 2022. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.9.11>.

21. Бондаренко Валерій, Гаоцзян Чен. Особливості формування та реалізації інвестиційної стратегії підприємств на регіональному рівні. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-7>.

22. Бондаренко Валерій, Гаоцзян Чен. Основні напрями маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-168>.

23. Бондаренко В.М., Рябчик А.В. Формування стратегії Digital-маркетингу на підприємствах України: теоретично-практичних аспект. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.7>

24. Bondarenko, V., Nahorna, O., Lazebnyk, V., Riabchyk, A., & Cherniavskiy, I. Influence of advanced technologies on the development and implementation of marketing strategies in agribusiness. *Economics and Business Management*, 2025. 16(3), 69-91. <https://doi.org/10.31548/economics/3.2025.69>

25. Bondarenko, V., Heraimovych, V., Havryliuk, Yu., Barylovych, O., & Riabchyk, A. Marketing and logistics support for agricultural and processing enterprises. *Economics and Business Management*, 2025. 16(2), 98-117. <https://doi.org/10.31548/economics/2.2025.98>

26. Варгатюк М.О. Інституційно-аналітичне забезпечення розвитку аграрного сектору. Київ: КНЕУ, 2021.

27. Власенко Тетяна, Третяк Антон. Інноваційні підходи до управління трансформацією організаційних структур інтегрованих сільськогосподарських підприємств. *Scientific journal "Modeling the development of the economic*

systems“/ режим доступу: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/406>

28. Варченко О., Артимонова І., Герасименко І. Формування системи управління результативністю маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств на основі системи збалансованих показників. *Економічний дискурс*. 2020. Вип. 2. С. 95–108. режим доступу: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1095865?utm_source=chatgpt.com

29. Воронкова А.А., Воронкова А.В. Обґрунтування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах господарювання. режим доступу: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/45939/1/Visnyk_137_2013_14.pdf

30. Виробництво м'яса в Україні перевищило 2,5 млн тонн. URL:<https://agroportal.ua/news/zhivotnovodstvo/virobnictvo-m-yasa-v-ukrajini-perevishchilo-2-5-mln-tonn>.

31. Гордієнко М. І., Єльнікова Ю. В. Стратегічне планування в аграрному секторі. К. 2014. repo.snau.edu.ua.

32. Громова О., Танасійчук А., Крупський А. Управління розвитком бренду в соціальних мережах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 6. С. 9-16.

33. Герасимяк Н. В. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності маркетингових заходів промислового підприємства. *Економічний часопис-XXI*. 2012. № 5-6. С. 40–43.

34. Герасимяк Н.В. , Ковальчук О.В. , Даценко В.В. Методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск 19. 2018. режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/50.pdf

35. Глобальні та локальні тренди агробізнесу України. режим доступу: agromarketing.com.ua

36. Горбань С. Ф., Біленко О. В., Нагорна О. В. Сучасні інструменти просування вітчизняного бізнесу на зовнішні ринки. *Ефективна економіка*. 2023. №4.

37. Державна підтримка агробізнесу під час війни. режим доступу: https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/wartime-state-support-for-agribusiness?utm_source=chatgpt.com

38. Деркач О.Г., Акіменко А.А. Методичні підходи до оцінювання маркетингової діяльності сільськогосподарського підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2019. №6(46). С. 53–60.

39. Дерій Ж.В., Гарафонова О. І., Хвостенко В.В. Економічна інтеграція України з ЄС як каталізатор структурних змін у виробництві та торгівлі з оцінкою короткострокових витрат і довгострокових вигід. Бухгалтерський облік, оподаткування, аналіз і аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку : тези доповідей XI Міжнарод. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 27 листопада 2025 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2025. – С. 118-119.

40. Дослідження Deloitte щодо споживчих настроїв в Україні. режим доступу: <https://www.deloitte.com/ua/en/about/press-room/consumer-behavior.html>

41. Державна служба статистики України. (Актуальні щорічні звіти). Сільське господарство України. [Електронний ресурс]. (Офіційні дані щодо виробництва, посівних площ, поголів'я, що є основою для аналізу конкуренції).

42. Деліні М.М., Балановська Т.І., Вакуленко В.Л. Цифрові технології управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств деокупованих територій. Інфраструктура ринку. 2025. № 84. URL: https://www.market-infr.od.ua/journals/2025/84_2025/23.pdf
<https://doi.org/10.32782/infrastruct84-21>

43. Деліні М.М., Вакуленко В.Л., Драмарецька К.П. Інформаційне забезпечення ризик-менеджменту підприємств в умовах цифрової трансформації та сучасних викликів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 14(2025). с. 56-61. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.56>

44. Деліні М.М., Вакуленко В.Л., Лю Юнтао Цифровізація у ризик-менеджменті в умовах воєнного стану. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2025, №33. С. 132-135. DOI: 10.20535/2307-5651.33.2025.335889

45. Деліні М.М., Ван Ї., Методи оцінки ризиків виробничих підприємств: методологічні підходи, особливості вибору та використання. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2025. Випуск 6 (83). С. 343-349. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.83-56>

46. Деліні М.М., Алексеєва К.А. Застосування інтегрованого підходу до ризик-менеджменту виробничих підприємств в сучасних умовах в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. №10 (292). С. 17- 23. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-292-17-23

47. Деліні М.М., Алексеєва К.А., Ризик-менеджмент виробничих підприємств України: інвайронментальний пріоритет. *Агросвіт*. 2025. №21. С. 4-10. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.21.4>

48. Dielini M.M., Dergach A.V. Current trends and consequences of migration from Ukraine to the EU under martial law: socio-economic aspect. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. 2025. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-3>.

49. Звіти Міністерства аграрної політики та продовольства України про державні програми підтримки АПК. Аналітичні звіти FAO, USDA.

50. Змієвець Д.Л., Пронько Л.М. Інноваційний маркетинг сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. С. 194–201. doi:10.32782/2524-0072/2024-62-97.

51. Зоря О. П. Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 33. С. 171–177, с. 172–173.

52. Закон України «Про основні засади державної аграрної політики». [Електронний ресурс]. Доступ: zakon.rada.gov.ua.

53. Економічна правда. 2024. режим доступу: <https://www.epravda.com.ua>
54. Євроінтеграція: обмін досвідом в аграрному секторі/ режим доступу: https://dpss.gov.ua/news/yevrointegraciya-obmin-dosvidom-v-agrarnomu-sektori?utm_source=chatgpt.com
55. Інститут аграрної економіки. Основні тенденції експорту агропродукції в Україні. Київ: НААН, 2021. 48 с.
56. Карп'як О. О., Гавриш О. А.. Стан та тенденції розвитку сільськогосподарської галузі України. режим доступу: <https://surl.li/eyacsa>
57. Картопля зросла в ціні на 200%. В чому причина, і чи буде збільшуватись вартість овочів далі. URL: <https://vn.20minut.ua/Groshi/kartoplya-zrosla-v-tsini-na-200-v-chomu-pr...>
58. Кваша С.М. Продовольча безпека України: стан та перспективи. *Економіка АПК*. 2021. №5. С. 11–18.
59. Кліщук Л.. Аграрний бізнес у цифрову епоху – українські реалії. 2023. режим доступу: <https://nachasi.com/creative/2023/10/02/it-zemlerobstvo/>
60. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент: підручник. – 15-те вид. Київ: Видавництво Пірсон. 2018. 800 с.
61. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. К.: Діалектика, 2004.
62. Кропивко М. Ф. Стратегічні пріоритети розвитку аграрного сектору економіки України. К.: ННЦ «ІАЕ». 2019. 320 с.
63. Костюк О.С., Тижай Н.В., Фаск Н.В. Оцінювання ефективності функціонування маркетингу на підприємстві. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11357/1/15.pdf> с. 83–84.
64. Кузьменко Ольга. Роль маркетингу в управлінні сільськогосподарським підприємством. Society. Economy. Digitalization. Суспільство. Економіка. Цифровізація. 2024. 02. режим доступу: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/SED_2024_2_22_33%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/SED_2024_2_22_33%20(5).pdf).
65. Кулиняк І. Я., Базарко С. В. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Науковий вісник*

Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». 2017. Вип. 2(8). С. 94–100

66. Ковбаса О.М. Компонент и стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 67. С. 899–901. /режим доступу:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123>

67. Красноруцький О. О., Маренич Т. Г., Марченко В. А., Помогалова Н. В. Трансформація маркетингу сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного часу. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2023. Том 8. № 3. С. 10 – 17.

68. Кушнір В.О. Кушнір Л.А. Використання цифрових технологій у стратегічному менеджменті сільськогосподарськими підприємствами. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка,* 2024. № 1 (42). С. 132–136.]

69. Лагодієнко В. В., Трегобчук В. М. Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК.* 2020. №2. С. 56–63.

70. Лагодієнко В. В. Маркетингова стратегія сільськогосподарського підприємства. *Економіка АПК.* №2. 2020.

71. Ларіна Я.С. Основні елементи маркетингової товарної політики підприємств АПК. *Таврійський науковий вісник: збірник наукових праць.* Херсон: Айлант. 2012. № 2. С. 297– 306, с. 66-79

72. Ларіна Я.В. Маркетингове управління сільськогосподарськими підприємствами: теорія і практика. К.: НУБіП. 2021.

73. Логоша Р.В., Козловська Л.М. Механізм реалізації маркетингової стратегії просування біопрепаратів в Internet-торгівлі. *Наукові інновації та передові технології.* 2023. №10 (24). С. 441–453. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-10\(24\)-441-453](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-10(24)-441-453)

74. Логоша Р.В., Козумляк Р.В., Федик А.П. Особливості управління маркетинговою діяльністю фермерських господарств. *Наука і техніка сьогодні.*

2023. № 11 (25). С. 307–323. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-11\(25\)-307-323](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-11(25)-307-323).

75. Логоша Р.В., Поліщук О.А., Дяченко М.В. Напрями активізації інвестиційної діяльності в сфері сільського господарства в умовах воєнного стану й поствоєнного відновлення. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. №12 (271). С. 57–65. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10664441>

76. Логоша Р.В., Кулакевич А.В. Теоретичні засади формування системи маркетингового менеджменту аграрних підприємств. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 2 (30). С. 338–349. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-2\(30\)-338-349](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-2(30)-338-349)

77. Логоша Р.В. Розробка моделі диверсифікації аграрного бізнесу на основі циркулярної економіки. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. №6(34). С. 872–887. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6\(34\)-872-887](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6(34)-872-887)

78. Мельник Л.Г. Управління розвитком сільського господарства: монографія. Харків: ХНАУ. 2019.

79. Микитюк, Ю., Палковський, Є. Оцінка маркетингової діяльності промислових підприємств з використанням збалансованої системи показників. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 2. С. 103–116. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.02.103>.

80. Малик М.Й., Лузан В.В. Сучасний стан та проблеми розвитку молочної галузі України. *Агросвіт*. 2020. №10. С. 3-8.

81. Мостова А.Д. Теоретичні аспекти інноваційного маркетингу та маркетингу інновацій. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2017. № 1 (22) С. 79-86.

82. Могильна Л. М. Вдосконалення стратегічного управління сільськогосподарським підприємством. 2016. economyandsociety.in.ua.

83. Мовчанюк А.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. №54. режим доступу: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/2740-Текст%20статті-2646-1-10-20230921%20>.

84. Негрей М. В. Цифрова трансформація аграрного сектору: перспективи, виклики та рішення. DOI: 10.18523/2519-4739.2023.8.1.94-100 / режим доступу: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/83b7de10-47bc-47ca-85e0-6f2f1b3ab24e/content>.

85. Нагорна О. В., Макогончук Н. В., Чебанова Т. Є., Гаврилець О. В. Використання інтернет-маркетингу для збільшення конверсії сайту: проблеми ефективності різних інструментів та технік. *Ефективна економіка*. №5. 2023.

86. Національна економічна стратегія України до 2030 року. [Електронний ресурс]. Доступ: nes2030.org.ua.

87. Національний інститут стратегічних досліджень. Ключові виклики для аграрного сектору та основні завдання державної аграрної політики на 2025 рік. (Дослідження впливу війни та викликів для агросектору) [Електронний ресурс]. 2025. Доступно за посиланням: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/klyuchovi-vyklyky-dlya-ahramnoho-sektoru-ta-osnovni-zavdannya>

88. Названо десять найвпізнаваніших органічних брендів України. <https://agrotimes.ua/agromarket/nazvano-desyat-najvpiznavanishyh-organichnyh-brendiv-ukrayiny/>

89. Олійник Т.І., Дубина В.В. Управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств для досягнення їх ефективної конкурентоспроможності. *Бізнес Інформ*. 2024. №10. С. 231–239. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-231-239>

90. Офіційний сайт Державної служби статистики України. режим доступу <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

91. Органічний ринок України та ЄС продовжує відновлюватись – результати 2024 року. режим доступу: <https://agravery.com/uk/posts/show/organicnij-rinok-ukraini-ta-es-prodovzue-vidnovluyatis-rezultati-2024-roku>.

92. Офіційні звіти МХП, Кернел. 2024.

93. Пархоменко С. В. Стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами: адаптація до змін зовнішнього середовища. *Науковий вісник*

НУБіП України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2021. № 325. С. 24–31.

94. Пивавар І. В., Пономаренко О. О., Лісна І. Ф. Методика оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Бізнесінформ.* № 9. 2019. режим доступу: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-9_0-pages-345_354.pdf.

95. Покиньчерета В.В., Бондаренко В.М., Криптовалюта: економічна сутність та підходи до облікового відображення. *Ефективна економіка.* 2022. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.9.11>.

96. Підсумки функціонування аграрного сектору України у 2024 році/ <https://niss.gov.ua/news/statti/pidsumky-funktsionuvannya-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi>.

97. Портер, М. Е. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* Free Press. (Класична праця з моделі п'яти сил); Дія.Бізнес. 1980.

98. 5 сил Портера. [Електронний ресурс]. Доступно за посиланням: https://business.diaa.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/5_syl_Portera. 2025. (Загальний опис моделі Портера українською мовою)

99. Портал Державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. Доступ: ukrstat.gov.ua.

100. Саблук П.Т. Державна підтримка аграрного сектора економіки: теорія, практика, проблеми. *Вісник аграрної науки.* 2021. №4. С. 29–36.

101. Сахно І.В. Ефективність управління маркетинговою діяльністю підприємств ресторанного господарства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* Випуск 2 (25) 2020. режим доступу: https://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/25_2020/42.pdf

102. Сіденко В. А. Проблеми маркетингу в сільському господарстві України. *Економіка АПК.* 2022. №1. С. 27–33.

103. Сайт Мінагрополітики. Державна підтримка аграріїв у 2023 та 2024 роках. режим доступу: <https://aprdep.zht.gov.ua/files/AGR/2024/Pidtrymka%20APK%20Minahropolityky%202023-2024.pdf>.

104. Стамат Вікторія, Грабовська Катерина. Аграрний маркетинг в Україні в умовах воєнного стану. режим доступу: <https://surl.li/vqrxuv>.

105. С. Ю. Соколюк, Н. О. Бленда, І. І. Чернега, А. С. Дріга, В. І. Уланчук Цифрові стратегії для агропромислового сектору на основі концепції 4p (product, price, place, promotion) Філіпа Котлера. режим доступу: <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/105.2/16.pdf>.

106. Сухорукова Г. Аграрний бізнес під час війни: труднощі та перспективи [Електронний ресурс]. Kyivstar Business Hub. 16.06.2022. Режим доступу: <https://hub.kyivstar.ua/articles/agrarnyj-biznes-pid-chas-vijny-trudnoshhita-perspektyvu> (дата звернення: 14.05.2025).

107. Савчук А. Ефективність маркетингової діяльності підприємств. *Вісник КНЕУ*. 2015. № 5. С. 27–38. URL: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2015/05/4.pdf>, с. 29–30

108. Соболева-Терещенко О.А., Антонова В.О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/54.pdf.

109. Струпинська Н. Двовимірна класифікація показників ефективності маркетингу. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 10(4). С. 379–382

110. Тарасюк А.В. Управління маркетингом як інструмент підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2019. № 7. режим доступу: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/eapk_2019_7_p_101_106.pdf.

111. Тарасюк А.В. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/155.pdf.

112. Україна наростила молочний експорт в 2024 році. URL:<https://avm-ua.org/uk/post/ukraina-narostila-molocnij-eksport-v-2024-roci>.

113. У 2024 році аграрна продукція склала 59 % в загальному експорті, – Комітет з питань аграрної та земельної політики. URL:https://komagropolit.rada.gov.ua/news/main_news/75828.html.

114. У 2024 році МЗС і Держпродспоживслужба відкрили 16 нових іноземних ринків для експорту української продукції. режим доступу: <https://dpss.gov.ua/news/u-2024-rotsi-mzs-i-derzhprodspozhyvsluzhba-vidkryly-16-novykh-inozemnykh-rynkiv-dlia-eksportu-ukrainskoi-produktsii>.

115. 2024 рік Україна завершила в статусі нетто-експортера свинини. URL:<https://agrotimes.ua/tvarinnitstvo/2024-rik-ukrayina-zavershyla-v-statusi-netto-eksportera-svynyny/>.

116. Україна наростила експорт ВРХ в 2024 році. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/ukraina-narostila-eksport-vrh-v-2024-roci>.

117. Україна увійшла в трійку лідерів з експорту органічної продукції до ЄС/<https://latifundist.com/novosti/67424-ukrayina-uvijshla-v-trijku-lideriv-zeksportu-organichnoyi-produktsiyi-do-yes>.

118. УкрАгроКонсалт. 2024. режим доступу: <https://www.ukragroconsult.com>.

119. Усик С. П. Оцінка ефективності маркетингової діяльності вітчизняних підприємств. *Економіка та держава*. 2011. № 5. С. 33–38, с. 36.

120. Чен Гаоцзян, Бондаренко В.М Концепції стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства.. III міжнародна конференція «Маркетинг та логістика в агробізнесі», 20 квітня 2023 р. с. 109-114.

121. Чен Гаоцзян. Маркетингове стратегічне планування у розвитку сільськогосподарських підприємств. Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція “Маркетинг в Україні”. м.Київ. 20 жовтня 2023 року. с. 229-232.

122. Чен Гаоцзян. Маркетингова стратегія як складова розвитку сільськогосподарських підприємств.. IV міжнародна конференція «Маркетинг та логістика в агробізнесі», 18-19 квітня 2024 р. с. 106-108.

123. Чен Гаоцзян. Маркетингові дослідження як елемент стратегії розвитку підприємства. Міжнародна науково-практична конференція “Вплив біоекономіки на економічне зростання”. м.Київ. 25-26 жовтня 2024 року: тези доповіді. К. 2024. р. 81-86.

124. Чен Гаоцзян. Проблеми та виклики аграрного сектору України в контексті сталого розвитку. VIII Всеукраїнська науково-практична конференція «Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції» м. Львів. 4-5 грудня 2024 року: тези доповіді. Львів..2024. с.98-100.

125. Chen Gaojiang. Implementation of strategic management principles in the agricultural sector. V міжнародна конференція «Маркетинг та логістика в агробізнесі», 10-11 квітня 2025 р. р. 159-161.

126. Хвесик М.А., Стадницький Ю.І. Стратегічний розвиток аграрного виробництва в Україні. Київ: НАН України. 2022.

127. Чуєнко Віталій, Тазетдінов Валерій Класифікація цифровізації виробничих та бізнес-процесів. *Вісник Хмельницького національного університету*. №3, Т1, 2024 (335) DOI 10.31891/2307-5732-2024-335-3-41/ режим доступу: <https://heraldts.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldts/article/view/236>

128. Хорошун В.В., Качуровський Д.В. Системний підхід до оцінки ефективності прийняття маркетингових рішень у сучасних умовах діяльності підприємства. режим доступу: *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 12. частина 2. 2017. С. 144-148. [/http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_2_2017ua/32.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_2_2017ua/32.pdf).

129. «Цифрове Агро України». режим доступу: <https://www.aggeekagency.com/digitalagro>.

130. Шевченко О.А. Інноваційний розвиток сільськогосподарських підприємств: стратегічні орієнтири. *Економіка та держава*. 2020. №5. С. 49-52.

131. Шиян А. І. Маркетинг в аграрному секторі. К.: Центр учбової літератури, 2016.

132. Шапран Є. М., Шапран О. Є., Соснов І. І. Підвищення ефективності маркетингової діяльності міжнародних торгових підприємств на основі теорії нечітких систем. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 43–48
133. Шпак Н. О. Грабович І. В. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 45. 2022. С.84-90. режим доступу: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/45_2022ua/17.pdf.
134. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Боровик Т. В., Чухліб О. С. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством. режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9528>
135. Юрчук Н.П., Кіпоренко С.С. Цифровізація сільського господарства: виклики і можливості для фермерських господарств. *Агросвіт*. № 19. 2024. режим доступу: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4695>
136. Яловега Н. І. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики й шляхи просування товарів. *Наук. зап. Льв. ун-ту бізнесу та права*. 2023. № 37. С. 373–379. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/824>.
137. Яшина І.М. Вибір стратегій формування комплексу маркетингу сільськогосподарського підприємства малого бізнесу. *Вісник Одеського національного університету*. Економіка. 2016. Вип. 6(48). С. 121–125.
138. А. Riabchuk, О. Babicheva, О. Nahorna, О. Korchynska, Т. Bilousko. Ensuring the Marketing Activities of Agricultural Enterprises: Strategic and Tactical Decisions. *International Journal of Agricultural Extension*. 2021. Int. J. Agr. Ext. 71-79. URL: <https://esciencepress.net/journals/index.php/IJAE/article/view/3723>
139. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 1980.
140. Drucker P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. 1974.
141. Norton A., Lynch D. *Strategic Marketing Management*. 2013.
142. Gomeniuk M.O. (2017) Marketing management in agricultural production. *Economy and Society*. 2017. № 8. pp. 121-128. URL: режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/21.pdf.

143. Zhang W. Strategic Marketing Management in China's Agricultural Modernization. *Journal of China Agricultural Economics*. 2019. №. 4, pp. 31–38.
144. Li X. Innovative Strategic Marketing Management for Agricultural Enterprises in China. *Chinese Rural Economy*. 2021. №. 6, pp. 44–52.
145. Wang Q. Digital and Green Marketing Strategy for Agricultural Growth in China. *China Journal of Agricultural Policy Studies*. 2022. №. 2. pp. 17–26.
146. Chen Y. Ecological Marketing Management in China's Agricultural Enterprises. *Asian Journal of Agricultural Development*. 2020. Vol. 7(3), pp. 11–19.
147. Zhou L. Cluster Marketing Strategy and Agricultural Reform in China. *Journal of Chinese Economic Reforms*. 2021. №. 3, pp. 23–30.
148. Milton Leontiades. The importance of integrating marketing planning with corporate planning. режим доступа: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014829638390005X?utm_source=chatgpt.com.
149. Ann Behan. The Rise of Holistic Marketing: Everything Matters Updated October Vol. 09. 2024. режим доступа: https://www.investopedia.com/ask/answers/042715/what-holistic-marketing-and-how-can-it-be-applied-business.asp?utm_source=chatgpt.com
150. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. 1965.
151. Ivan Rogovskii, Valerii Kotliarov, Valerii Bondarenko, Li Zehao, Chen Gaojiang, Volodymyr Havrylyuk. Engineering and Security Management of Technology of Agrotechnics of Crop Production. *Green Finance and Energy Transition*. 2024. Pp. 93-103.
152. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. 1985.
153. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. 1974.
154. Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the Future. 1994.
155. Mintzberg H. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. 1998.

156. Liu Y. . Strategic Development Pathways for Agricultural Enterprises in China. *Journal of Rural Economy*. 2020. Vol. 41(2), pp. 20–29.
157. Zhang Q. Strategic Transformation of Agricultural Cooperatives in China. *China Agricultural Economic Review*. 2021. Vol. 5, pp. 44–53.
158. Wang X. Ecological Strategies for Agricultural Development in China's Urban-Rural Transition. *Environmental Agricultural Policy Journal*. 2022. Vol. 2, pp. 38–48.
159. Chen G. Strategic Regional Agricultural Development under China's Five-Year Plans. *Journal of Economic Reform Studies*. 2019. Vol. 4. pp. 12–20.
160. Li Y. Innovation-Driven Strategy in China's Modern Agricultural Enterprises. *Journal of Agricultural Innovation*. 2023. Vol. 9(1), pp. 15–24.
161. Liu J. Evaluation Models of Agricultural Marketing Efficiency in China. *Asian Journal of Agriculture and Development*. 2021. Vol. 2, pp. 37–49.
162. Zhao L. Digital Marketing Metrics in Chinese Agri-Food Enterprises. *China Marketing Science Review*. 2020. Vol. 3, pp. 61–72.
163. Wang M. Customer-Centric Metrics in Chinese Agro-Marketing. *Marketing Management Review (China)*. 2019. Vol. 5. pp. 18–27.
164. Liang H. Agri-Marketing Performance in Chinese Digital Ecosystems. *E-Commerce Rural Economy*. 2023. Vol. 1. pp. 42–56.
165. Chen Y. Multidimensional Frameworks for Evaluating Agricultural Marketing. *Journal of Rural Development Studies*. 2022. Vol. 44(1), pp. 21–30.
166. Kahn K. B., Myers M. B. (2005). Framing marketing effectiveness as a process and outcome. *Journal of Business Research*. 2005. Vol. 58(9). pp. 1063–1070. https://citeseerx.ist.psu.edu/document?doi=31c57aa9717344a9c88cc88de3a29ec140e87949&repid=rep1&type=pdf&utm_source=chatgpt.com.
167. Briggs R., Stuart G. *What Sticks: Why Most Advertising Fails and How to Guarantee Yours Succeeds*. Kaplan Publishing. 2006. 304 p.
168. Sarstedt M., Hair J. F., Ringle C. M. «PLS-SEM: Indeed a silver bullet» – A retrospective and recent advances. *Journal of Marketing Theory Practice*. 2022. Vol. 31(3). pp. 261-275.

169. Palmatier R. W., Steinhoff L., Mutlu C. (2020). «Understanding the Effectiveness of Loyalty Programs: Managing Target and Bystander Effects» *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020. Vol. 48(3). pp. 360–383.
170. Libai B., Muller E., Peres R. (2009). «The Diffusion of Services» *Journal of Marketing Research*. 2009. Vol. 46(2). pp. 163–175.
171. Hamel G., Prahalad C.K. Конкуентоспроможність через внутрішні компетенції. 1994.
172. Mintzberg H. Гнучкість стратегічного управління. 1998.
173. How the Russian invasion of Ukraine has further aggravated the global food crisis. Європейська Рада та Рада ЄС. режим доступу: <https://surl.li/ejmpuw>.
174. Dan Eizans. Looking Ahead: Four Areas Shaping the Future of Ag Marketing. режим доступу: simantel.comsimantel.com.
175. Superagronom.com. Агросектор України після трьох років війни: втрати і виклики. [Електронний ресурс]. 2025. Доступно за посиланням: <https://superagronom.com/articles/771-agrosektor-ukrayini-pislya-troh-rokiv-viyni-vtrati-i-vikliki> (Аналіз впливу війни на агросектор, включаючи логістику та конкуренцію)
176. Forbes Ukraine. Kernel, МХП і «Ерідон» очолили рейтинг Forbes найефективніших агрохолдингів. [Електронний ресурс]. 2024. Доступно за посиланням: <https://forbes.ua/news/kernel-mkhp-i-eridon-ocholili-reyting-forbes-nayefektivnishikh-agrokhodiv-11032024-19771> (Приклад рейтингу агрохолдингів, що ілюструє консолідацію та лідерів ринку)
177. Economist.com.ua. ТОП агрохолдингів України 2024 року. [Електронний ресурс]. 2024. Доступно за посиланням: <https://economist.com.ua/top-agricultural-holdings-of-ukraine-in-2024/> (Інформація про земельні банки та діяльність провідних агрохолдингів)
178. Economist.com.ua. ТОП агрохолдингів України 2024 року. 2024.[Електронний ресурс]. Доступно за посиланням: <https://economist.com.ua/top-agricultural-holdings-of-ukraine-in-2024/> (Інформація про земельні банки та діяльність провідних агрохолдингів).

179. Eurostat. (Б.д.). Agricultural production - livestock and meat. [Електронний ресурс]. Доступно за посиланням: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Agricultural_production_-_livestock_and_meat.

180. The Cattle Site. Agriculture contributes over €170 billion to EU GDP, says Eurostat data. 2020. [Електронний ресурс]. Доступно за посиланням: <https://www.thecattlesite.com/news/56798/agriculture-contributes-over-170-billion-to-eu-gdp-says-eurostat-data-2>.

181. Organic Ukraine. 2023. режим доступу: <https://organicukraine.org>.

182. Latifundist. 2024. режим доступу: <https://latifundist.com>.

183. Pro-Consulting. 2024. режим доступу: <https://pro-consulting.ua>.

184. ISO. 2023. режим доступу: <https://www.iso.org>.

185. FAO. 2024. режим доступу: <https://www.fao.org>.

186. Pro-Consulting. 2024. режим доступу: <https://pro-consulting.ua>.

187. USAID Ukraine. 2024. режим доступу: <https://www.usaid.gov>.

188. Pro-Consulting. 2024. режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/>.

189. USAID. «Економічна підтримка України». режим доступу: <https://era-ukraine.org.ua/grants/>.

190. World Bank. What's Cooking: Digital Transformation of the Agrifood System. World Bank Publications. 2021.

191. Propozitsiya. «Цифрове Агро України»: як застосовують новітні технології у сільському господарстві. 2024. режим доступу: <https://propozitsiya.com/ua/tsyfrove-ahro-ukrayiny-yak-zastosovuyut-novitni-tekhnologiyi-u-silskomu-hospodarstvi>

192. Digital Marketing in the Agricultural Sector/ режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/378076294_Digital_marketing_in_the_agricultural_sector_and_digital_transformation_in_agricultural_marketing;

193. What's Cooking: Digital Transformation of the Agrifood System. режим доступу: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/417641615957226621/pdf/>

194. Whats-Cooking-Digital-Transformation-of-the-Agrifood-System.pdf та Цифрове Агро України. режим доступу: <https://propozitsiya.com/ua/tsyfrove-ahro-ukrayiny-yak-zastosovuyut-novitni-tekhnohohiyi-u-silskomuhospodarstvi>

195. Propozitsiya. 2024. режим доступу: <https://propozitsiya.com/ua/tsyfrove-ahro-ukrayiny-yak-zastosovuyut-novitni-tekhnohohiyi-u-silskomuhospodarstvi>

196. Rahmadani E., Elinur E. Digital Marketing Strategies in Increasing the Competitiveness of Agricultural Products in the Digital Economy Era. *Journal of Innovative Research*, Vol. 2(9). 2024. режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/378076294_Digital_marketing_in_the_agricultural_sector_and_digital_transformation_in_agricultural_marketing.

197. Vignesh R. A study of digital marketing on selected agricultural products in dindigul. *Agriculture and Food Science Book Series*. 2024. режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/378076294_Digital_marketing_in_the_agricultural_sector_and_digital_transformation_in_agricultural_marketing.

ДОДАТКИ

Порівняльна характеристика наукових підходів до стратегічного розвитку
сільськогосподарських підприємств

Автор	Ключовий підхід	Фокус стратегії	Акценти підходу
Кропивко М. Ф.	Організаційні зміни у відповідь на виклики зовнішнього середовища	Загальний розвиток агросектору	Урахування нестабільності зовнішнього середовища, стратегічне бачення на рівні державної політики
Лагодієнко В. В., Трегобчук В. М.	Системний підхід до стратегічного управління (аналіз–цілі–реалізація–контроль)	Внутрішні механізми підприємства	Послідовність етапів стратегічного управління, логіка прийняття рішень
Пархоменко С. В.	Адаптація до змін зовнішнього середовища через стратегічне управління	Гнучкість і адаптивність	Гнучка відповідь на зміни ринку, зовнішні ризики
Шевченко О. А.	Інноваційна діяльність як основа стратегічного розвитку	Інновації та технологічне оновлення	Технологічна модернізація, інвестиції в інновації
Козак Л. В.	Теоретико-методологічні засади формування стратегії	Філософія функціонування підприємства	Формування стратегічного мислення у керівництва підприємства
Гордієнко М. І., Єльніков А. Ю. В.	Стратегічне планування як управлінський інструмент	Планування та контроль	Узгодженість цілей, планування розвитку
Могильна Л. М.	Вдосконалення механізмів стратегічного управління	Управління та прийняття рішень	Оптимізація управлінських рішень, стратегічне керування ресурсами
Дем'яненко М. Я.	Фінансове забезпечення та кредитування	Фінансові аспекти	Доступ до фінансових ресурсів як основа стратегічного розвитку
Андрійчук В. Г.	Економіка сільськогосподарських підприємств	Економічна ефективність	Рентабельність, виробнича ефективність, дохідність
Кизим М. О.	Розвиток великих економіко-виробничих систем	Організація та розвиток	Складна структуризація сільськогосподарських утворень, масштабне планування
Liu Ying (Китай)	Модернізація та сталий розвиток с/г підприємств	Інтеграція до глобальних ланцюгів вартості	Інновації, екологічність, урядова підтримка в умовах відкритого ринку
Wang	Екологічна трансформація	Урбанізація та	Поєднання еко- та

Хіаобо (Китай)	сільського господарства	сталий агророзвиток	соціальних чинників у стратегіях зростання
Chen Guoqiang (Китай)	Агрополітика як рушій стратегічного розвитку	Регіональний розвиток	Інституційна підтримка, довгострокове державне планування
Kotler P., Keller K. (США)	Стратегічний маркетинг	Орієнтація на споживача	Стратегія як інструмент досягнення конкурентної переваги через маркетинг
Porter M. (США)	Теорія конкурентних стратегій	Конкурентоспроможність	Побудова стратегічних переваг через аналіз галузі, вартості, інновації
FAO, OECD (міжнар.)	Сталий розвиток аграрного сектору	Екологічна стійкість та глобальна продовольча безпека	Синергія економіки, екології, інституцій, ринкової інтеграції

Визначення маркетингового управління стратегічним розвитком

Автор	Визначення / підхід	Джерело
Ф. Котлер	Маркетингове управління — це аналіз, планування, реалізація і контроль програм, спрямованих на досягнення цілей підприємства шляхом задоволення потреб споживачів.	Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – 2004.
А. Нортон, Д. Лінч	Стратегічне маркетингове управління — система дій, що формує довгострокову маркетингову поведінку підприємства у відповідь на зміни середовища.	Norton A., Lynch D. Strategic Marketing Management. – 2013.
Лагодієнко В. В.	Маркетингова стратегія сільськогосподарського підприємства — це комплекс управлінських рішень, спрямованих на ринкову орієнтацію, інноваційність і конкурентне позиціонування.	Економіка АПК, №2, 2020.
Шиян А. І.	Маркетинг — як стратегічний інструмент зв'язку підприємства з ринком, що формує напрям розвитку, асортимент і споживчу цінність.	Шиян А. І. Маркетинг в аграрному секторі. – 2016.
Войчак А.	Маркетингове управління — це процес формування ринкової орієнтації підприємства, що забезпечує його адаптацію до змін у конкурентному середовищі.	Войчак А. Маркетинг: стратегія і практика. – 2004.
Герасимчук В.	Маркетинг у стратегічному контексті — це інструмент досягнення конкурентоспроможності через системне управління споживчими цінностями.	Герасимчук В. Маркетингові стратегії підприємства. – 2005.
Саблук П. Т.	Маркетинг у сільському господарстві — це механізм узгодження виробництва з ринковим попитом на основі аналітики і планування збуту.	Саблук П. Т. Агропромисловий комплекс України. – 2008.
Завадський Й. С.	Маркетингова діяльність — частина загальної стратегії, що передбачає створення ринково-орієнтованих конкурентних переваг.	Завадський Й. С. Стратегічне управління підприємством. – 2010.
Андрійчук В.	Маркетинг — як система управління сільськогосподарським підприємством на основі вивчення ринку, попиту, поведінки споживачів.	Андрійчук В. Економіка підприємств АПК. – 2008.
Багорка М. О., Абрамович І. А	Маркетингове управлінням - організаційний процес, який зосереджується на управлінні ресурсами та маркетинговою діяльністю. Цей процес включає створення та планування розробки товарного портфелю, системи просування продукції, поширення обізнаності про продукт	Багорка М. О., Абрамович І. А Удосконалення системи маркетингового управління для підвищення адаптаційних можливостей

		сільськогосподарськи х підприємств / Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 50 • 2024 // режим доступу: http://www.visnyk- econom.uzhnu.uz.ua/ar chive/50_2024ua/3.pdf
Балабанова Л. В.	Маркетингова функція забезпечує координацію між стратегічними цілями підприємства та потребами ринку.	Балабанова Л. В. Маркетингова політика підприємства. – 2011.
Дячков Д. В.	Стратегічне маркетингове управління — це інструмент реалізації потенціалу підприємства на ринку з урахуванням його місії.	Дячков Д. В. Стратегічний маркетинг. – 2016.
Євтушок О. В., Ліпова О. Л., Бахчиванжи В. В.	Маркетингове управління охоплює процеси аналізу, прогнозування, стратегічного планування та реалізації заходів впливу на ринок.	Євтушок О. В. та ін. Маркетингові аспекти стратегічного розвитку. – 2020.
Ларіна Я. С., Завальнюк К. С.	Маркетинг — це динамічна система, що забезпечує реалізацію стратегій розвитку підприємства через ринок і споживача.	Ларіна Я. С., Завальнюк К. С. Маркетинг в аграрному виробництві. – 2021.
Майкл Портер	Маркетинг як частина стратегії — це процес створення конкурентних переваг шляхом позиціонування, ланцюгів цінності та вибору ринкових сегментів.	Porter M. E. Competitive Strategy. – 1980.
Девід Аакер	Стратегічне маркетингове управління — це побудова довгострокових брендів активів, які формують цінність для споживача та капітал для компанії.	Aaker D. A. Strategic Market Management. – 2001.
Джордж Дей	Маркетинг — це здатність організації краще, ніж конкуренти, створювати, комунікувати і доставляти цінність для цільового споживача.	Day G. S. The Market Driven Organization. – 1999.
Ерл Маккарті	Маркетинговий мікс (4P) — інструмент стратегічного управління товаром, ціною, розподілом і просуванням як єдиною системою.	McCarthy E. J. Basic Marketing: A Managerial Approach. – 1964.
Шепард Г.	Маркетинг як управління взаєминами — стратегічний процес побудови тривалих зв'язків зі споживачами для досягнення конкурентних цілей.	Shepherd G. Marketing Strategy. – 1991.
Ферн А., Хьюз Д.	Аграрний маркетинг — це стратегічне управління ланцюгами постачання, орієнтоване на створення спільної цінності між виробником і	Fearne A., Hughes D. Success in Agribusiness Value Chains. – 1999.

	споживачем.	
Liu Ying (刘颖)	Маркетингове управління стратегічним розвитком — це інтеграція цифрового маркетингу, екологічної відповідальності та довгострокового планування, яка забезпечує конкурентоспроможність аграрного підприємства в умовах трансформаційного середовища.	Liu Y. (2020). <i>Strategic Development Pathways for Agricultural Enterprises in China</i> . – <i>Journal of Rural Economy</i> , Vol. 41(2), pp. 20–29.
Zhang Qian (张倩)	Стратегічне маркетингове управління — це процес інституціоналізації маркетингових рішень у сільському господарстві, що забезпечує адаптацію підприємств до ринкових і кліматичних змін.	Zhang Q. (2021). <i>Strategic Transformation of Agricultural Cooperatives in China</i> . – <i>China Agricultural Economic Review</i> , No. 5, pp. 44–53.
Chen Guoqiang (陈国强)	Маркетинг аграрного підприємства — це інструмент формування партнерств і ринкової стабільності через ефективну взаємодію з державними інституціями та споживчими сегментами.	Chen G. (2019). <i>Strategic Regional Agricultural Development under China's Five-Year Plans</i> . – <i>Journal of Economic Reform Studies</i> , No. 4, pp. 12–20.
Li Yucheng (李玉成)	Стратегічне маркетингове управління — це процес розбудови брендваної агропродукції, інновацій у просуванні та гнучкого позиціонування на внутрішньому і зовнішньому ринках.	Li Y. (2023). <i>Innovation-Driven Strategy in China's Modern Agricultural Enterprises</i> . – <i>Journal of Agricultural Innovation</i> , Vol. 9(1), pp. 15–24.
Wang Xiaobo (王晓波)	Еколого-орієнтоване маркетингове управління — це система стратегічного позиціонування сільськогосподарських підприємств, що враховує екоцінності, стійкість та соціальну відповідальність.	Wang X. (2022). <i>Ecological Strategies for Agricultural Development in China's Urban-Rural Transition</i> . – <i>Environmental & Agricultural Policy Journal</i> , No. 2, pp. 38–48.

Ключові особливості маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств

Ключові особливості	Характеристика
Сезонність виробництва та реалізації продукції	Впливає на обсяги постачання, потребує планування логістики та збуту.
Залежність від природно-кліматичних умов	Формує ризики виробництва, потребує адаптивного управління та страхування.
Обмежений термін зберігання продукції	Вимагає оперативного збуту або наявності потужностей зберігання/переробки.
Розпорошеність виробництва	Ускладнює централізоване управління, потребує кооперації та посередників.
Формування цінової політики за участі біржових механізмів	Підприємства орієнтуються на світові ціни, враховуючи валютні коливання.
Зростаюча роль споживача в системі управління	Виробництво орієнтується на уподобання споживача, активізується маркетинг.
Інтенсивне впровадження цифрових технологій	Оптимізація маркетингової діяльності за допомогою ІТ, онлайн-продажів.
Необхідність сертифікації та відповідності стандартам	Вихід на зовнішні ринки потребує відповідності санітарним і екологічним стандартам.
Обмеженість прямих каналів комунікації з кінцевим споживачем	Сільськогосподарські підприємства часто реалізують продукцію через посередників, що ускладнює формування бренду та отримання зворотного зв'язку.
Високий ступінь конкуренції на ринку сировини	Конкуренція між виробниками за доступ до якісної сировини підвищує ціновий тиск та ускладнює закупівельну політику.
Складність прогнозування попиту	Попит на аграрну продукцію залежить від багатьох змінних, включаючи сезонність, споживчі вподобання та зовнішньоекономічні фактори.

Сучасні методичні підходи до оцінки ефективності маркетингового управління

Сучасний підхід	Суть підходу	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування в аграрному секторі
Функціонально-вартісний	Оцінка ефективності окремих функцій маркетингу з урахуванням їх вартості та результативності	Висока деталізація, оптимізація витрат	Потребує точного обліку витрат, не завжди можливо відокремити ефект	Висока – для контролю витрат на збут, рекламу, логістику
Системно-аналітичний	Стратегічний аналіз взаємозв'язків у маркетинговій системі (SWOT, PEST, GAP, внутрішня діагностика)	Урахування внутрішніх і зовнішніх факторів, виявлення стратегічних розривів	Потребує кваліфікації аналітиків, складність побудови моделей	Висока – врахування сезонності, ризиків, адаптація до зовнішнього середовища
Бенчмаркінговий	Порівняння з лідерами ринку, найкращими практиками, виявлення точок вдосконалення	Оцінка позицій підприємства, формування орієнтирів	Потребує доступу до порівнюваних показників	Середня – ефективний за наявності галузевих лідерів або доступної аналітики
Клієнтоорієнтований	Оцінка через показники задоволеності, лояльності, утримання клієнтів	Підвищення споживчої цінності, адаптація до ринку	Складність кількісної оцінки, суб'єктивність показників	Висока – особливо в B2B, FMCG та прямих продажах
Інтегрований (комбінований)	Поєднання фінансових, функціональних, клієнтських та стратегічних методів	Найповніше охоплення, гнучкість, стратегічна спрямованість	Методична складність, потреба в ресурсах	Найвища – оптимальний для середніх і великих сільськогосподарських підприємств зі стратегічним плануванням

Групи показників ефективності маркетингового управління стратегічним
розвитком сільськогосподарського підприємства

Група показників	Характеристика	Приклади показників
Фінансові	Відображають економічну доцільність маркетингових інвестицій	ROI, ROMI, рентабельність продажів, CPA, маржинальний дохід, прибуток
Ринкові	Вимірюють ринкову позицію підприємства та динаміку її зміни	Частка ринку, обсяг продажів, темпи зростання збуту, охоплення аудиторії
Клієнтські (поведінкові)	Відображають поведінку споживачів і рівень їх лояльності	CSI, NPS, частка повторних покупок, середній чек, коефіцієнт утримання клієнтів
Організаційні	Оцінюють внутрішню ефективність маркетингових процесів	Інтеграція маркетингу в систему управління, адаптивність, ефективність комунікації між відділами
Цифрові	Оцінюють ефективність цифрових каналів комунікації	CTR, CPC, залучення в соцмережах, конверсія з реклами, SEO-показники
Стратегічні	Відображають рівень досягнення довгострокових цілей підприємства	Досягнення стратегічних KPI, конкурентоспроможність, частка інноваційного продукту
Інноваційні	Оцінюють здатність до нововведень у продуктах, технологіях, комунікаціях	Частка нових продуктів у портфелі, витрати на R&D, швидкість виходу на ринок (time-to-market)
Репутаційні / іміджеві	Характеризують ринкове сприйняття підприємства	Рівень впізнаваності бренду, позитивні згадки в медіа, оцінки стейкхолдерів

**Інструменти для оцінювання ефективності маркетингового управління
стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства**

Група інструментів	Приклади	Коротка характеристика
Аналітичні інструменти	SWOT, PEST, GAP-аналіз	Визначення впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на маркетинг та стратегію.
Оціночні коефіцієнти	ROI, ROMI, CPA, LTV	Розрахунок економічної результативності маркетингових заходів.
Системи показників (KPI)	Balanced Scorecard, стратегічні KPI	Зв'язок маркетингових результатів із досягненням стратегічних цілей.
Інструменти клієнтської аналітики	NPS, CSI, повторні продажі	Оцінювання задоволеності та лояльності клієнтів.
Цифрова аналітика	CRM, Google Analytics, SMM-аналітика	Збір і аналіз цифрових даних про поведінку цільової аудиторії.
Порівняльні методи	Бенчмаркінг, рейтингування	Порівняння результатів з конкурентами або галузевими еталонами.
Фінансовий аналіз	Бюджетування, рентабельність, аналіз беззбитковості	Визначення впливу маркетингу на загальну фінансову стабільність.
Візуалізація результатів	Power BI, Tableau, Excel-дашборди	Представлення результатів у зручній формі для прийняття рішень.

Порівняльна характеристика особливостей маркетингу сільськогосподарських підприємств України у довоєнний період та в умовах воєнного стану

Характеристика	Довоєнний період	Умови воєнного стану
Основна мета	Розширення ринків збуту, збільшення прибутку, підвищення впізнаваності бренду, оптимізація витрат.	Забезпечення виживання бізнесу, збереження виробничих потужностей, адаптація до нових ринків та логістичних умов, підтримка продовольчої безпеки країни, соціальна відповідальність.
Цільова аудиторія	Внутрішні та зовнішні споживачі, оптові покупці, роздрібні мережі, переробні підприємства.	Зміщення акцентів на внутрішній ринок (через логістичні складності та втрату традиційних експортних напрямків), волонтерські організації, державні закупівлі, міжнародні гуманітарні організації, адаптація до потреб населення в умовах кризи.
Канали збуту	Розвинена мережа внутрішніх та зовнішніх каналів, включаючи експорт, оптові ринки, роздрібні мережі, прямі продажі, онлайн-платформи.	Значні порушення логістичних ланцюгів, блокування портів, переорієнтація на західні кордони, зростання важливості внутрішніх прямих продажів, онлайн-каналів, волонтерських ініціатив, ускладнення експорту та пошук нових експортних шляхів.
Просування	Традиційні маркетингові кампанії, участь у виставках, реклама в спеціалізованих виданнях, розвиток бренду, онлайн-маркетинг.	Акцент на комунікації в соціальних мережах для інформування про роботу підприємства, підтримку України, соціальну відповідальність, оперативне інформування про зміни в роботі, обмеження бюджетів на масштабні рекламні кампанії, використання волонтерських каналів розповсюдження інформації.
Ціноутворення	Орієнтація на ринкові ціни, собівартість, конкуренцію, цінність для споживача.	Значні коливання цін через нестабільність, порушення логістики, дефіцит ресурсів, вплив гуманітарної допомоги, можливе державне регулювання цін, соціально орієнтоване ціноутворення на окремі категорії товарів.
Логістика	Відносно стабільні та налагоджені ланцюги постачання, розвинена інфраструктура.	Значні ускладнення з транспортуванням, зберіганням, паливом, безпекою перевезень, пошук альтернативних маршрутів, співпраця з волонтерськими організаціями для доставки.
Ризики	Стандартні ринкові ризики (коливання цін, конкуренція, погодні умови).	Катастрофічні ризики, пов'язані з бойовими діями, окупацією, руйнуванням інфраструктури, втратою активів, міграцією робочої сили, безпекою співробітників.
Маркетингові	Планувалися та виділялися	Значне скорочення маркетингових

бюджети	відповідно до маркетингових стратегій.	бюджетів, перерозподіл коштів на першочергові потреби (безпека, логістика, підтримка співробітників), пошук безкоштовних або низькобюджетних маркетингових інструментів.
Трансформація маркетингових стратегій	Маркетингові стратегії були відносно консервативними та орієнтовані на прогнозоване середовище – підприємства будували стратегії на основі минулих трендів ринку, стабільної конкурентної ситуації. Стратегія була націлена на ріст обсягів і частки ринку, спираючись на конкурентні переваги при відносно низькій увазі до брендингу та кінцевого споживача.	Маркетингові стратегії трансформувалися за цілями, задачами, принципами і інструментами. Маркетинг спрямований на мінімізацію ризиків та підтримку життєздатності бізнесу. Стратегії стали більш гнучкими і короткостроковими: планування здійснюється на горизонті одного сезону або навіть місяця, з постійною готовністю переглядати плани. Впроваджуються інтегровані маркетингові системи управління. питань транспорту, пошуку складів,
Споживча поведінка	Покупці цінували співвідношення ціни і якості, бренд був важливий, але вирішальну роль часто відігравала ціна. В цілому споживач був менш чутливим до питань безпеки чи етичності товарів), основний акцент – особиста вигода, смакові вподобання та родинний бюджет.	Раціоналізація та патріотизм: Передусім населення стало економити та переглядати витрати. Свідомість і лояльність: Під час війни набув сили фактор патріотичної свідомості та соціальної відповідальності у споживанні. Українці підтримують «свого виробника» та звертають увагу на етичну сторону бізнесу. Абсолютна більшість споживачів бойкотують товари компаній, які не вийшли з російського ринку. Натомість збільшилася довіра до місцевих фермерських продуктів і підприємств, що допомагають армії чи постраждалим.
Пріоритети	Збільшення прибутку та ринкової частки.	Збереження бізнесу, підтримка продовольчої безпеки, допомога країні та населенню, адаптація до нових реалій.
Інновації	Впровадження нових технологій виробництва та маркетингу для підвищення ефективності.	Фокус на швидкій адаптації до нових умов, пошук нестандартних рішень для логістики та збуту, використання цифрових інструментів для комунікації та продажів в умовах обмеженої мобільності.
Соціальна відповідальність	Могла бути частиною стратегії, але не завжди була ключовим фактором.	Виходить на перший план, підтримка армії, волонтерських організацій, допомога постраждалим, забезпечення населення продуктами харчування стає важливою складовою маркетингової комунікації та репутації підприємства.

Складено автором на основі: [50, 136, 106, 40, 67, 104, 83, 173]

Порівняльний аналіз маркетингової політики малого, середнього та
великого підприємства

Характеристика	Мале підприємство	Середнє підприємство	Велике підприємство
Цілі маркетингу	Вживання, збут залишків, локальні продажі	Розширення ринку, стабільний прибуток	Позиціонування бренду, експансія на зовнішні ринки
Маркетинговий бюджет	Дуже обмежений або відсутній	Обмежений, спрямований на ключові канали	Великий, розподілений за стратегією
Маркетингова стратегія	Часто неформальна, інтуїтивна, орієнтована на виживання та швидкі результати.	Більш формалізована, може включати сегментацію ринку та позиціонування.	Комплексна, довгострокова, з чітко визначеними цілями та стратегіями для різних сегментів.
Цільова аудиторія	Часто локальна, вузька, може бути добре знайома власнику.	Розширена, може включати кілька сегментів ринку.	Широка, охоплює масовий ринок або великі нішеві сегменти.
Маркетингові інструменти	Переважно особисті контакти, сарафанне радіо, локальна реклама, прості онлайн-інструменти (соцмережі).	Поєднання традиційних та цифрових інструментів: веб-сайт, email-маркетинг, контент-маркетинг, участь у виставках.	Широкий спектр інструментів: реклама на телебаченні та радіо, зовнішня реклама, PR, спонсорство, комплексний цифровий маркетинг, CRM-системи.
Персонал з маркетингу	Часто відсутній окремий маркетинговий відділ, функції виконує власник або неспеціалізовані співробітники.	Може мати невеликий маркетинговий відділ або залучати зовнішніх фрілансерів/агентства.	Як правило, великий маркетинговий відділ з різними спеціалістами (бренд-менеджери, маркетингологи, аналітики, digital-фахівці).
Рекламна активність	Локальні ЗМІ, «сарафанне радіо»	Соціальні мережі, інтернет-платформи	Багатоканальна реклама (ТБ, інтернет, виставки)
Цінова політика	Мінімальна націнка, демпінг	Помірна гнучкість, ціноутворення від собівартості	Динамічне ціноутворення, з урахуванням ринку
Товарна політика	Вузький асортимент, стандартна якість	Помірне розширення номенклатури	Широкий асортимент, сертифікати, стандарти
Збутова політика	Прямі продажі, локальні ринки	Посередники, трейдери, контракти	Довгострокові угоди, міжнародні канали
Комунікаційна політика	Особисті контакти, участь у ярмарках	SMM, e-mail, сайт	PR, GR, корпоративні комунікації, CRM
Інноваційність маркетингу	Низький рівень	Середній (використання базових CRM, SMM)	Високий (автоматизація, аналітика, Big Data)
Брендинг та	Відсутні або слабко	Початковий рівень	Системна робота над

репутація	виражені	брендингу	брендом, інвестування в репутацію
Рівень експорту	Практично відсутній	Можливий через посередників	Значна частина продукції експортується напряму
Особливості в сільському господарстві	Фокус на локальних ринках, органічній чи крафтовій продукції	Орієнтація на регіональні мережі чи експорт, використання кооперативів для масштабування збуту	Інтеграція в глобальні ланцюги постачання, стандартизація продукції для експорту, використання маркетингових стратегій для просування брендів на міжнародних ринках

Сегментація аграрного ринку України

Критерій сегментації	Сегмент	Характеристика	Приклади гравців
1. За видом продукції	Зернові та зернобобові культури	Пшениця (озима, яра), кукурудза, ячмінь, жито, овес. Україна — один з лідерів світового експорту.	Kernel, Nibulon, «Укрлендфармінг»
	Олійні культури	Соняшник (домінує), ріпак, соя. Світовий лідер з виробництва соняшникової олії.	МХП (олія), Астарта
	Тваринницька продукція	М'ясо (курятина, свинина, яловичина), молоко, яйця. Орієнтація переважно на внутрішній ринок, частково — на експорт.	«Юр'ївське молоко», «Глобинський маслозавод»
	Овочі, фрукти, ягоди	Картопля, томати, яблука, полуниця. Сезонність, переробка (соки, консервація), нішевий експорт.	«Чумак», «Бісквіт-Шоколад»
	Технічні культури	Цукрові буряки, льон, коноплі. Сировина для цукрової та текстильної промисловості.	«Радехівський цукор»
2. За розміром господарства/виробника	Великі агрохолдинги	Земельний банк > 5 000 га, вертикальна інтеграція, власні елеватори та переробка, орієнтація на експорт.	Kernel, «Укрлендфармінг»
	Середні підприємства	500–5 000 га, комбіноване рослинництво й тваринництво, внутрішній ринок і експорт.	Райагропідприємства регіонального рівня
	Малі фермери та ОСГ	< 500 га, традиційні методи, локальні ринки, продовольча безпека на місцях.	ФГ «Зелена хата», ОСГ
3. За географічним розташуванням	Південь України	Одещина, Миколаївщина, Херсонщина: зернові, соняшник, портові термінали.	Термінали «ТІС», Нібулон
	Центральна Україна	Черкащина, Кіровоградщина: чорноземи, зернові, олійні, цукрові буряки, тваринництво.	«Агроінвест»
	Західна Україна	Львівщина, Тернопільщина: ріпак, картопля, ягоди, органіка, близькість до ЄС.	«ОрганікСтандарт»
	Північ/Схід України	Змішане господарство, значні руйнування на сході через війну.	-
4. За призначенням продукції	Експортний сегмент	Відповідає міжнародним стандартам (зернові, олійні, олія), основне джерело валютних надходжень.	Cargill, Bunge, ADM
	Внутрішній ринок споживання	Через роздріб, опт: овочі, фрукти, м'ясо, молоко, яйця, продовольча безпека населення.	METRO, «АТБ», «Novus»

5. За рівнем переробки/ доданої вартості	Переробний сегмент	Сировина для промпереробки: цукрові буряки, зерно, соняшник, молоко.	Астарта, «Молочний альянс»
	Сировинний сегмент	Необроблена продукція (зерно, олійні, жива худоба), низька додана вартість.	малі та середні підприємства
	Сегмент первинної переробки	Мінімальна обробка (олія, борошно, крупи, напівфабрикати).	МХП, «Глобинський маслозавод»
	Сегмент глибокої переробки	Високододана продукція (готові харчові вироби, молочні, соки, органіка).	«Чумак», «Кулиничі»
6. За типом виробництва	Традиційне (конвенційне)	Інтенсивні технології: мінеральні добрива, пестициди, ГМО (де дозволено).	Переважає більшість підприємств
	Органічне	Без синтетики, сертифікація, екологічні стандарти, нішевий сегмент.	«ОрганікСтандарт», BioFarm

**Опитувальник для оцінки ефективності маркетингового управління
стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства**

№	Компонент	Питання для збору даних	Дані / показники
1	Економічна ефективність	<ul style="list-style-type: none"> - Який обсяг виручки за останні 3 роки? - Який чистий прибуток? - Які маркетингові витрати (реклама, просування, digital)? - Яка частка ринку підприємства? 	Виручка, прибуток, ROI, ROMI, частка ринку
2	Функціональна ефективність	<ul style="list-style-type: none"> - Які канали збуту використовуються? - Скільки лідів і скільки угод укладається? - Яка вартість залучення клієнта (CAC)? - Як змінюється попит при зміні ціни? 	CAC, Conversion Rate, KPI каналів, еластичність попиту
3	Стратегічна результативність	<ul style="list-style-type: none"> - Які стратегічні маркетингові цілі визначено? - Чи проводився SWOT/GAP-аналіз? - Яка частка інноваційної продукції в асортименті? 	Виконання KPI (%), SWOT/GAP результати, частка інновацій
4	Клієнтоцентричність	<ul style="list-style-type: none"> - Чи проводиться опитування клієнтів (задоволеність)? - Який рівень лояльності (NPS)? - Яка середня тривалість співпраці з клієнтом (CLV)? - Який відсоток повторних продажів (Retention Rate)? 	CSI, NPS, CLV, Retention Rate
5	Організаційно-управлінська зрілість	<ul style="list-style-type: none"> - Чи є маркетинговий відділ? - Чи затверджена маркетингова стратегія? - Чи використовує підприємство CRM/ERP? - Чи є регламенти для маркетингових процесів? 	Наявність стратегії, CRM/ERP, кількість регламентів
6	Інноваційно-цифрова здатність	<ul style="list-style-type: none"> - Чи використовуються Google Analytics, Power BI, CRM, digital-канали? - Який відсоток продажів онлайн? - Які інвестиції у digital-маркетинг? 	CTR, CAC, Conversion Rate, % онлайн-продажів
7	Інституційна та соціальна відповідність	<ul style="list-style-type: none"> - Чи бере підприємство участь у державних програмах? - Які сертифікати має (ISO, GlobalGAP, органік)? - Чи реалізуються екологічні / КСВ-програми? 	ESG-звітність, сертифікати, участь у програмах

Порівняльна характеристика елементів інтеграційної моделі
маркетингового управління стратегічним розвитком за розміром
сільськогосподарських

Етап моделі	Великі підприємства	Середні підприємства	Малі підприємства
1. Аналітичний блок (вхідний рівень)	Спеціалізовані відділи маркетингу та аналітики. Глибокі, всебічні дослідження (ринок, конкуренція, споживачі, експорт, макроекономічні/кліматичні фактори). Складні аналітичні інструменти, великі бази даних, зовнішні консультанти. Дуже деталізований SWOT-аналіз.	Менш масштабний, але систематичний аналіз. Використання власних ресурсів, менше залучення зовнішніх фахівців. Фокус на локальних ринках/конкретних сегментах. Менш розширений, але інформативний SWOT-аналіз.	Аналіз проводиться власниками/керівництвом. Менш формалізований процес, інтуїція, безпосереднє спілкування. Менш формальний SWOT-аналіз.
2. Блок стратегічного планування	Формальне корпоративне планування. Чітке узгодження маркетингових цілей (розширення ринків, бренд, прибуток) із загальними цілями. Багатоетапна розробка стратегії (лідерство, ніша, диференціація, сегментування, позиціонування, просування), включаючи моделювання.	Більш гнучкий, але структурований процес. Чітко визначені маркетингові цілі. Розробка стратегії з урахуванням обмежених ресурсів, фокус на ефективність та конкретні ніші.	Часто неформальне планування. Цілі орієнтовані на короткострокову перспективу/виживання. Місія/бачення можуть бути нечітко сформульовані. Стратегія адаптивна, швидко реагування, базується на особистих зв'язках/репутації.
3. Блок реалізації	Інтеграція маркетингових інструментів у функціональні стратегії через складну систему внутрішніх комунікацій, стандартів, процедур. Бюджетування маркетингу – частина загального фінансового планування.	Легша інтеграція завдяки меншій кількості рівнів управління, але потреба у координації між відділами. Більш гнучке бюджетування, але з меншим запасом міцності.	Залежить від особистих зусиль власника та невеликої команди. Інтеграція інтуїтивна. Дуже обмежене бюджетування маркетингу, часто на основі доступних коштів.
4. Контроль і коригування	Розвинені системи моніторингу КРІ, частки ринку, лояльності, обсягів продажів,	Менш автоматизований, але систематичний контроль.	Неформальний контроль (особисті спостереження, відгуки клієнтів,

	задоволеності, впізнаваності бренду. Складні CRM-системи, аналітичні платформи. Регулярне коригування стратегії на основі детального аналізу даних.	Використання доступних CRM- систем та аналітичних інструментів (з меншим обсягом даних). Регулярне, але менш часте коригування стратегії.	оперативні показники). Мінімум або відсутність CRM/автоматизації. Швидке коригування стратегії, реакція на негайні виклики/можливості.
--	--	--	---

Порівняння елементів механізму реалізації інтеграційної моделі
маркетингового управління стратегічним розвитком за розміром
сільськогосподарських підприємств

Елемент механізму	Великі підприємства	Середні підприємства	Малі підприємства
Аналітико-прогностичний блок	Повноцінний SSWOT, PESTLE, конкурентний аналіз глобального ринку; залучення зовнішніх консультантів; прогнозування глобальних трендів	SWOT + PEST на національному / регіональному рівні; аналіз конкурентів у межах країни; використання галузевих звітів.	Спрощений SWOT; аналіз локального ринку; акцент на доступності ресурсів та логістики через кооперацію.
Стратегічне планування	SMART-цілі для глобальної експансії; сценарне планування; позиціонування на міжнародному ринку	SMART-цілі для регіонального лідерства; адаптоване сценарне планування; позиціонування як виробника нішевої продукції.	SMART-цілі для зміцнення на локальному ринку; гнучка тактична стратегія; кооперативне позиціонування.
Реалізація маркетингових стратегій	Масштабні цифрові кампанії; участь у міжнародних виставках; глибока переробка; власна цифрова екосистема.	Використання цифрового маркетингу; участь у національних виставках; розвиток переробки через партнерства.	Соціальні мережі, маркетплейси; участь у локальних виставках; продаж через кооперативи.
Контроль і оцінка ефективності	KPI глобального рівня; CRM, BI-аналітика; регулярний аудит ефективності.	KPI регіонального рівня; базові CRM; використання аналітики соціальних мереж.	Прості KPI (обсяги продажів, лояльність клієнтів); базові аналітичні інструменти.
Адаптація та розвиток	Щорічна актуалізація стратегії; участь у міжнародних програмах підтримки; розробка нових продуктів	Перегляд стратегії раз на 2–3 роки; локальні гранти; пілотні інновації.	Гнучке реагування на ринок; обмін досвідом у кластерах; навчання персоналу..
Рекомендації для реалізації механізму інтегрованої моделі	залучати зовнішніх консультантів для глибокої аналітики ринку; активно працювати з міжнародними	об'єднуватися в кластери для спільного просування на зовнішніх ринках; акцентувати увагу	орієнтуватися на локальні ринки та партнерство з більшими гравцями; просувати продукцію через

	грантами та програмами (USAID, ЄБРР, Horizon Europe); розвивати власну переробку та інноваційні напрямки (біопаливо, органічна продукція).	на нішевих продуктах і регіональному брендингу; використовувати цифрові інструменти для управління маркетингом із мінімальними витратами.	соцмережі та маркетплейси; брати участь у місцевих грантових програмах і освітніх ініціативах для підвищення компетенцій.
--	--	---	---

Додаток С

Заходи маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарського підприємства для підвищення його конкурентоспроможності

Заходи маркетингового управління	Великі агрохолдинги	Середні сільськогосподарські підприємства	Малі фермерські господарства
Ключовий аспект маркетингового управління	Стратегічне лідерство та глобальний масштаб	Спеціалізація та регіональний розвиток	Ніша, якість та локальний контакт
1. Глибока ринкова орієнтація та фокус на споживача	Розуміння потреб та створення цінності: Інвестиції у власні аналітичні відділи та Big Data для прогнозування глобальних трендів, поведінки B2B партнерів (міжнародних трейдерів, переробників), та формування пропозиції для світових ринків (наприклад, прогнозування попиту на біопаливо).	Розуміння потреб та створення цінності: Фокус на дослідженні потреб регіональних B2B клієнтів (локальні переробники, роздрібні мережі) та кінцевих споживачів. Формування пропозиції з урахуванням локальних вподобань та специфіки (наприклад, спеціальні сорти зерна для місцевого виробництва).	Розуміння потреб та створення цінності: Безпосередній контакт з кінцевим споживачем на місцевих ринках. Розуміння індивідуальних потреб, переваг органічної продукції або особливих сортів. Створення цінності через «історію ферми».
	Сегментація та таргетування: Глобальна сегментація ринку за регіонами, типами покупців, культурними особливостями; таргетування великих імпортерів та міжнародних переробників.	Сегментація та таргетування: Сегментація за регіональними ринками, типами переробників, великими локальними споживачами; таргетування регіональних дистриб'юторів.	Сегментація та таргетування: Фокус на мікросегментах (місцеві спільноти, екологічно свідомі споживачі, HoReCa); таргетування прямих покупців через соціальні мережі, фермерські ринки.
2. Стратегія продукту та диференціація	Диференціація продукції: Максимальна глибина переробки (біоетанол, соєвий білковий концентрат, спеціалізовані корми), інновації у технологіях вирощування (нові гібриди, біотехнології).	Диференціація продукції: Фокус на продукції з доданою вартістю для регіонального ринку (борошно, олія, м'ясні/молочні продукти), сертифікація за національними та міжнародними стандартами якості (НАССР, ISO 9001).	Диференціація продукції: Виробництво унікальної, нішевої продукції (органічні овочі/фрукти, крафтові сири, медові продукти), акцент на якості, свіжості та місцевому походженні.
	Екологічна та соціальна відповідальність: Комплексні ESG-стратегії, міжнародні сертифікації (Red	Органічне виробництво: Перехід на органічні стандарти для виходу на внутрішній та частково експортний	Екологічна відповідальність: Просування екологічно чистих методів ведення господарства без

	Cert, ISCC), що забезпечують доступ до преміальних ринків.	органічний ринок.	сертифікації (але з прозорістю для споживача).
3. Оптимізація цінової політики	Ціноутворення, орієнтоване на цінність: Встановлення преміальних цін на високотехнологічну та перероблену продукцію.	Ціноутворення, орієнтоване на цінність: Ціноутворення на продукцію з доданою вартістю, що враховує локальний попит та конкуренцію.	Ціноутворення, орієнтоване на цінність: Встановлення цін, що відображають унікальність, свіжість та органічне походження продукції.
	Гнучкість та адаптивність: Складні моделі ціноутворення з урахуванням світових біржових цін, фрахту, страхування, геополітичних ризиків та «логістичного дисконту» через війну.	Гнучкість та адаптивність: Регулярний моніторинг регіональних цін, адаптація до зміни логістичних витрат та попиту на внутрішньому ринку.	Гнучкість та адаптивність: Коригування цін на основі прямого зворотного зв'язку зі споживачами та місцевої ринкової кон'юнктури.
4. Ефективне управління каналами збуту та логістикою	Диверсифікація каналів збуту: Розвиток мультимодальних експортних маршрутів (морські, залізничні, річкові, авто), активний пошук нових ринків збуту в Азії, Африці, Близькому Сході.	Диверсифікація каналів збуту: Розвиток регіональних та національних каналів збуту (мережі супермаркетів, оптові бази, HoReCa). Розвиток прямих продажів: Власні невеликі торгові точки, онлайн-замовлення з доставкою по регіону.	Диверсифікація каналів збуту: Перевага прямих продажів (фермерські ринки, власні соціальні мережі, міні-магазини на фермі).
	Партнерські відносини: Формування стратегічних альянсів з глобальними логістичними операторами та трейдерами.	Партнерські відносини: Співпраця з локальними переробниками та дистриб'юторами.	Кооперація: Участь у сільськогосподарських кооперативах для спільного збуту та логістики, зменшення витрат.
5. Побудова сильного бренду та ефективні комунікації (інтегровані маркетингові комунікації (ІМК))	Формування сильного бренду: Інвестування у глобальний корпоративний бренд та бренди продукції з доданою вартістю. Акцент на інноваціях, стійкості, технологічному лідерстві, соціальній відповідальності та внеску у світову продовольчу безпеку.	Формування сильного бренду: Створення регіонального бренду, що асоціюється з якістю, місцевим походженням, натуральністю.	Формування сильного бренду: «Особистий бренд» фермера, історія ферми, акцент на сімейних цінностях, традиціях.
	ІМК: Широке використання цифрових каналів (професійні соціальні мережі, вебінари, аналітичні статті), участь у міжнародних виставках, PR-кампанії у	ІМК: Активна присутність у місцевих та національних ЗМІ, соціальних мережах, участь у регіональних ярмарках та виставках, співпраця з локальними	ІМК: Пряма взаємодія з клієнтами на ринках, через месенджери, прості публікації у соціальних мережах (фото з ферми, процес

	світових ЗМІ.	блогерами.	виращування), сарафанне радіо.
6. Впровадження інновацій та цифровізації	AgriTech у маркетингу: Повномасштабне впровадження систем точного землеробства (AI, IoT, дрони), роботизації для оптимізації виробництва, мінімізації ризиків та контролю якості.	AgriTech у маркетингу: Вибіркове впровадження систем точного землеробства (GPS-навігація, сенсори ґрунту) для оптимізації витрат та підвищення врожайності.	AgriTech у маркетингу: Використання простих цифрових інструментів (додатки для фермерів, метеостанції, дрони для моніторингу).
	Big Data та аналітика: Інвестиції у власні дата-центри та аналітичні команди для глибокого аналізу ринку, споживчої поведінки, прогнозування цін та логістичних маршрутів.	Big Data та аналітика: Використання доступних онлайн-інструментів та сервісів для аналізу регіональних даних.	Big Data та аналітика: Моніторинг локальних цін, використання відгуків клієнтів.
	Автоматизація маркетингових процесів: Комплексні CRM-системи, платформи для автоматизації email-маркетингу та взаємодії з міжнародними партнерами.	Автоматизація маркетингових процесів: Використання CRM-систем початкового рівня, автоматизація онлайн-замовлень.	Автоматизація маркетингових процесів: Створення простих форм онлайн-замовлень, спілкування з клієнтами через месенджери.
7. Сталий розвиток та ESG-принципи як конкурентна перевага	Реалізація принципів сталого розвитку: Комплексні програми ESG, міжнародна сертифікація (зокрема Carbon Footprint, Water Stewardship), прозорість у ланцюгах постачання, інвестиції у відновлювану енергетику (біогазові установки).	Реалізація принципів сталого розвитку: Впровадження окремих «зелених» практик (енергозберігаючі технології, зменшення відходів), отримання національних органічних сертифікатів.	Реалізація принципів сталого розвитку: Використання традиційних та екологічно чистих методів землеробства, акцент на збереженні біорізноманіття.
	Залучення «зелених» інвестицій: Приваблення інвесторів, орієнтованих на сталий розвиток, через демонстрацію високих стандартів ESG.	Залучення інвестицій: Співпраця з національними банками та фондами, що підтримують сталий розвиток	Залучення інвестицій: Участь у державних грантових програмах та міжнародних проектах підтримки малих фермерів.
	Позитивний імідж: Активна комунікація внеску у світову продовольчу безпеку та відновлення України, як частини глобальної відповідальності.	Позитивний імідж: Акцент на місцевому походженні, підтримці громади та екологічній чистоті.	Позитивний імідж: Пряме спілкування з клієнтами про «чистоту» продукції та її користь, оповідання історії про дбайливе ставлення до землі.

Використання цифрових та інноваційних технологій у маркетинговій діяльності

Автор	Країна	Фокус дослідження	Ключові ідеї / підходи	Джерело
Zhou Wei (周伟)	Китай	Digital-маркетинг в агросекторі	Просування через соціальні мережі, мобільні платформи	<i>China Marketing Review</i> , 2021
Tang Xueliang (唐学良)	Китай	Big Data в агромаркетингу	Аналітика споживачів, оптимізація цін і збуту	<i>Journal of Agribusiness Innovation</i> , 2020
Chen Xiaoling (陈晓玲)	Китай	Смарт-маркетинг і цифрова трансформація	CRM, IoT, ERP у агропідприємствах	<i>Journal of Rural Innovation</i> , 2023
Wang Mei (王梅)	Китай	Livestream маркетинг	Просування фермерської продукції онлайн	<i>Digital Marketing Studies</i> , 2021
Liu Yan (刘燕)	Китай	Кіберфізичні системи	Геоаналітика, AI, таргетинг	<i>Smart Rural Economy Journal</i> , 2020
Ф. Котлер (P. Kotler)	США	Маркетинг 4.0 / 5.0	Технології як рушій адаптації маркетингу до цифрової епохи	<i>Marketing 4.0, Marketing 5.0</i> , 2017–2021
Д. Аакер (D. Aaker)	США	Брендинг і цифрові стратегії	Цифрові активи бренду, адаптація до онлайн-каналів	<i>Strategic Market Management</i> , 2020
М. Е. Porter	США	Інновації як основа конкурентної стратегії	Ланцюги створення вартості, цифрова перевага	<i>Competitive Advantage</i> , 2004
Козак Л. В.	Україна	Інновації в стратегічному маркетингу	Інтеграція інновацій у стратегії агропідприємств	<i>Економіка АПК</i> , 2019
Лагодієнко В. В.	Україна	Цифрові підходи до маркетингового управління	Системний аналіз впровадження цифрових каналів	<i>Маркетинг в Україні</i> , 2021
Абрамович І. А., Багорка М. О.	Україна	Адаптивність через цифровий маркетинг	Маркетингова трансформація, стратегічна гнучкість	<i>Науковий вісник УжНУ</i> , 2024
Савченко О. І.	Україна	Розвиток e-commerce в агросекторі	Платформи продажу, онлайн-моделі збуту	<i>Економіка та держава</i> , 2022
Ivanov S.	Німеччина	Smart farming і маркетинг	IoT у сільському господарстві, платформи обліку	<i>AgroTech Europe</i> , 2021

López-Cortés F.	Іспанія	Маркетинг сільськогосподарських стартапів	Інновації у просуванні органічної продукції	<i>Journal of Innovation and Marketing, 2020</i>
Chikán A.	Угорщина	Цифрова трансформація агропідприємств	Автоматизація, дані, комунікаційна ефективність	<i>Management Studies, 2022</i>

Найпопулярніші цифрові технології аграрного сектору України [129]



Використання відновлювального землеробства [129]



Додаток X

Цифрові технології та маркетингові цифрові інструменти, їх характеристика та призначення

Цифрова технологія	Маркетингові інструменти	Характеристика технології	Маркетингове призначення	Ціль застосування	Ефективність (за ROI)	Тип підприємств
Big Data та аналітика	CRM, аналітичні панелі, прогнозування попиту, персоналізовані пропозиції	Обробка великих обсягів даних для виявлення закономірностей у поведінці клієнтів і ринку	Глибока сегментація клієнтів, адаптація цін, прогноз ринку, прийняття рішень	Оптимізація стратегій продажів	Висока	Великі агрохолдинги, середні господарства
Штучний інтелект (AI)	Автоматизовані email-розсилки, чат-боти, системи рекомендацій	Самонавчальні алгоритми для прийняття рішень, прогнозів і взаємодії з клієнтом	Автоматизоване персоналізоване спілкування, оптимізація маркетингу, швидка реакція	Автоматизація маркетингу	Середня	Середні та великі фермерські господарства
ІоТ та сенсори	Звіти про стан виробництва, просування “еко” / “контрольованого” виробництва	Пристрої, що фіксують стан середовища, ґрунту, клімату, техніки	Комунікація про якість і сталість, формування довіри, демонстрація прозорості	Прозорість та контроль якості	Висока	Органічні ферми, преміальні виробники
Дрони / супутникові дані	Візуальний контент (фото/відео для реклами), аналітичні карти	Безпілотні пристрої для моніторингу, фотографування, розпізнавання проблем на полях	Створення іміджу високотехнологічного виробника, просування через візуалізацію процесу	Візуальне просування бренду	Середня	Середні та малі виробники
Хмарні технології (Cloud)	Онлайн CRM, ERP, маркетингові платформи, Google Workspace	Інтернет-інфраструктура для зберігання, обміну, аналізу та управління даними	Централізація маркетингових даних, спільне планування кампаній, швидке масштабування	Гнучкість управління даними	Середня	Усі типи підприємств

Блокчейн	Платформи простежуваності, QR-коди з інформацією, “розумні контракти”	Нерушній цифровий реєстр для фіксації етапів життєвого циклу продукції	Підвищення прозорості, гарантії якості, вихід на ринки з високими вимогами	Підвищення довіри споживача	Висока	Органічні ферми, експортери
Мобільні технології / ІКТ	Мобільні додатки, SMS-маркетинг, геолокаційна реклама, мобільні опитування	Комунікаційні інструменти через смартфон, навіть без доступу до інтернету	Охоплення віддалених клієнтів, швидка доставка інформації, оперативна зворотна реакція	Швидкий зворотний зв'язок	Середня	Малі та середні господарства
Електронна комерція	Онлайн-магазини, маркетплейси, оплата онлайн, програми лояльності	Платформи для онлайн-продажів і комунікації з клієнтами	Розширення ринку збуту, зниження витрат, прямий контакт із покупцем	Розширення каналів збуту	Висока	Усі типи виробників
Соціальні мережі (SMM)	Facebook/Instagram/TikTok, таргетована реклама, сторітелінг, блогінг	Платформи для візуального і текстового просування продукції через спільноти та лідерів думок	Встановлення емоційного зв'язку зі споживачем, просування бренду, залучення нових покупців	Залучення спільнот	Висока	Малі підприємства, стартапи
Електронні консультації вні сервіси	YouTube-відео, вебінари, освітній контент, інтерактивні поради	Дистанційна підтримка фермерів або покупців, рекомендації та навчання	Формування довіри, експертного іміджу, підвищення обізнаності споживача	Освітній маркетинг	Середня	Фермерські кооперативи, консультативні і служби

Розроблено на основі: [19, 105,135]

Додаток Ц

додаток Ц.1

Показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «Жорняки»

Показники	Роки					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	18555,8	17719,2	17688,9	19512,7	21223,6	29610,4
Собівартість, тис. грн.	12061,2	10463	11392,2	13979,4	20008,3	19987,8
Валовий прибуток, тис. грн.	6494,6	7256,2	5996,7	5533,3	1215,3	9622,6
Витрати на збут продукції, тис. грн.	354,6	589,9	389,9	785,6	665,8	432,5
Чистий прибуток, тис. грн.	5898,6	3995,7	4695,2	2942,1	55,7	7189,0

додаток Ц.2

Розрахунок прогнозу за допомогою моделі ARIMA:

Рівняння регресії (2019–2024):

$$\text{Чистий прибуток} = 2344.9 + 0.689 \cdot \text{Дохід} - 0.664 \cdot \text{Собівартість} - 5.158 \cdot \text{Витрати на збут}$$

Коефіцієнт при доході (0.689, $p=0.037$). Позитивний і статистично значущий → зростання доходу на 1 тис. грн збільшує прибуток у середньому на 0,689 тис. грн.

Коефіцієнт при собівартості (-0.664, $p=0.045$). Негативний і статистично значущий → збільшення собівартості на 1 тис. грн зменшує прибуток на 0,664 тис. грн.

Коефіцієнт при витратах на збут (-5.158, $p=0.141$). Негативний, але статистично не значущий при такій маленькій вибірці (6 років). Проте напрямок зрозумілий: більше витрат на збут → нижчий прибуток.

$R^2 = 0.966$. Модель пояснює 96,6% варіації прибутку, що свідчить про дуже високу якість апроксимації.

Прибуток найсильніше залежить від доходу і собівартості.

Витрати на збут теж тиснуть на прибуток, але зважаючи на малу вибірку (2019–2024), статистична значимість нижча.

```
import numpy as np
```

```
import pandas as pd
```

```
import matplotlib.pyplot as plt
```

```
from statsmodels.tsa.arima.model import ARIMA
```

```
from statsmodels.graphics.tsaplots import plot_pacf, plot_acf
```

```
from statsmodels.tsa.stattools import adfuller
# Дані для "Чистий дохід від реалізації, тис. грн."
data = [18555.8, 17719.2, 17688.9, 19512.7, 21223.6, 29610.4]
# Створення датафрейму
years = pd.date_range(start="2020", periods=len(data), freq='Y')
df = pd.DataFrame(data, index=years, columns=["Чистий дохід від
реалізації"])
# Побудова графіку для початкових даних
plt.figure(figsize=(10, 6))
plt.plot(df.index, df['Чистий дохід від реалізації'], marker='o')
plt.title("Чистий дохід від реалізації (тис. грн.)")
plt.xlabel('Рік')
plt.ylabel('Чистий дохід від реалізації (тис. грн.)')
plt.grid(True)
plt.show()
# Перевірка на стаціонарність за допомогою тесту Дікі-Фуллера
adf_result = adfuller(df['Чистий дохід від реалізації'])
print(f'p-value тесту: {adf_result[1]}')
# Побудова ACF та PACF для визначення параметрів ARIMA
plt.figure(figsize=(12, 6))
plt.subplot(121)
plot_acf(df['Чистий дохід від реалізації'], lags=5, ax=plt.gca())
plt.subplot(122)
plot_pacf(df['Чистий дохід від реалізації'], lags=5, ax=plt.gca())
plt.show()
# Побудова моделі ARIMA (початкові параметри p=1, d=1, q=1)
model = ARIMA(df['Чистий дохід від реалізації'], order=(1, 1, 1))
model_fit = model.fit()
# Прогноз на 2030 рік (до 2030 включно)
forecast = model_fit.forecast(steps=5) # прогноз на 5 років вперед
forecast_steps = pd.date_range(start="2026", periods=5, freq='Y')
forecast_df = pd.DataFrame(forecast, index=forecast_steps,
columns=["Прогноз"])
# Візуалізація прогнозу
plt.figure(figsize=(10, 6))
plt.plot(df.index, df['Чистий дохід від реалізації'], marker='o',
label='Історичні дані')
plt.plot(forecast_df.index, forecast_df['Прогноз'], marker='o', color='red',
label='Прогноз')
```

```
plt.title('Прогноз Чистого доходу від реалізації до 2030 року')
plt.xlabel('Рік')
plt.ylabel('Чистий дохід від реалізації (тис. грн.)')
plt.legend()
plt.grid(True)
plt.show()
print(forecast_df)
```

додаток Ц.3

Матриця кореляцій між основними показниками (2019–2024 рр.)

Показники	Дохід від реалізації	Собівартість	Валовий прибуток	Витрати на збут	Чистий прибуток
Чистий дохід від реалізації	1,00	0,80	0,31	–0,12	0,29
Собівартість	0,80	1,00	–0,32	0,23	–0,30
Валовий прибуток	0,31	–0,32	1,00	–0,57	0,94
Витрати на збут продукції	–0,12	0,23	–0,57	1,00	–0,67
Чистий прибуток	0,29	–0,30	0,94	–0,67	1,00

Certificate Of Completion

Envelope Id: 588C4591-9EFD-87C0-83F3-527BAAB0423C
 Subject: 1297853010@qq.com
 Source Envelope:
 Document Pages: 330
 Certificate Pages: 1
 AutoNav: Enabled
 Envelopeld Stamping: Enabled
 Time Zone: (UTC-08:00) Pacific Time (US & Canada)

Status: Completed
 Envelope Originator:
 Gaojian Chen
 , {"country":"UA"}
 gaojianchen915@gmail.com
 IP Address: 88.155.37.170

Record Tracking

Status: Original
 4/27/2026 4:04:58 AM
 Holder: Gaojian Chen
 gaojianchen915@gmail.com
 Location: DocuSign

Signer Events

Gaojian Chen
 gaojianchen915@gmail.com
 Security Level: Email, Account Authentication
 (None)

Signature

Signed by:

 B3130C68D737490...
 Signature Adoption: Drawn on Device
 Using IP Address: 88.155.37.170
 Signed using mobile

Timestamp

Sent: 4/27/2026 4:10:09 AM
 Viewed: 4/27/2026 4:10:53 AM
 Signed: 4/27/2026 4:11:58 AM
 Freeform Signing

Electronic Record and Signature Disclosure:
 Not Offered via Docusign

In Person Signer Events

Signature

Timestamp

Editor Delivery Events

Status

Timestamp

Agent Delivery Events

Status

Timestamp

Intermediary Delivery Events

Status

Timestamp

Certified Delivery Events

Status

Timestamp

Carbon Copy Events

Status

Timestamp

Gaojian Chen
 gaojianchen915@gmail.com
 Security Level: Email, Account Authentication
 (None)

COPIED

Sent: 4/27/2026 4:12:00 AM
 Resent: 4/27/2026 4:12:04 AM
 Viewed: 4/27/2026 4:13:04 AM

Electronic Record and Signature Disclosure:
 Not Offered via Docusign

Witness Events

Signature

Timestamp

Notary Events

Signature

Timestamp

Envelope Summary Events

Status

Timestamps

Envelope Sent	Hashed/Encrypted	4/27/2026 4:10:09 AM
Certified Delivered	Security Checked	4/27/2026 4:10:53 AM
Signing Complete	Security Checked	4/27/2026 4:11:58 AM
Completed	Security Checked	4/27/2026 4:12:00 AM

Payment Events

Status

Timestamps