МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра маркетингу та міжнародної логістики

Допущено до захисту

Завідувач кафедри
Саєнсус М.А
_____
(підпис)
"___"_____2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 075 Маркетинг
за освітньою програмою «Маркетинг та міжнародна логістика»

на тему: **«Формування маркетингової стратегії для сільськогосподарського підприємства на прикладі ТОВ «БЕССАРАБІЯ АГРОІНВЕСТ»»**

Виконавець:
студентка факультету міжнародної економіки

Кисса Карина Михайлівна _____

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Тарасова Кристина Ігорівна

_____

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП …… 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА……. 6

1.1. Сутність маркетингових стратегій та особливості їх формування в сільськогосподарських підприємствах……...…… 6

1.2. Ключові підходи до формування стратегічного комплексу інструментальних маркетингових стратегій…….. 15

1.3. Методологічні засади формування портфеля інструментальних маркетингових стратегій……. 20

Висновки до 1 розділу……. 31

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БЕССАРАБІЯ АГРОІНВЕСТ»…… 33

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Бессарабія Агроінвест»…….. 33

2.2. Аналіз маркетингового середовища функціонування підприємства…… 44

2.3. Оцінка ефективності маркетингової стратегії ……...…… 51

Висновки до 2 розділу…….. 65

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У ТОВ «БЕССАРАБІЯ АГРОІНВЕСТ»……. 67

3.1. Обґрунтування стратегічного маркетингового набору підприємства…….. 67

3.2. Моделювання ефективного розподілу аграрної продукції за каналами збуту 72

3.3. Розробка та впровадження ефективного комплексу маркетингових стратегій ТОВ «Бесарабія Агроінвест»…….. 77

Висновки до 3 розділу……..... 93

ВИСНОВКИ ……...…….. 95

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….. 99

ВСТУП

У сучасних умовах аграрний сектор України відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни, формуванні експортного потенціалу та стабілізації економіки в умовах воєнного стану. Водночас зростає значення маркетингових стратегій як інструменту ефективного управління збутом сільськогосподарської продукції, адаптації підприємств до ринкових викликів, зміни споживчих запитів та посилення конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Зважаючи на нестабільність ринкової кон'юнктури, порушення логістичних ланцюгів та тимчасову окупацію частини територій, підприємства, що зберігають або нарощують обсяги виробництва, отримують стратегічну перевагу. Це особливо актуально для ТОВ «Бесарабія-Агроінвест», яке спеціалізується на вирощуванні овочевої продукції у відкритому ґрунті та стикається з необхідністю удосконалення системи збуту, цінової політики та комунікацій з ринком.

У таких умовах формування ефективного портфеля маркетингових інструментальних стратегій набуває особливої актуальності. Це дозволяє не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й реалізовувати диференційований підхід до споживачів, підвищувати рівень конкурентоспроможності продукції, зміцнювати ринкові позиції підприємства. У науковій літературі питання стратегічного маркетингового управління аграрними підприємствами розглядалися у працях таких дослідників, як Сахацький М. П., Корінєв Л. В., Куденко Н. В., Хулей Г., Ассель Г. та інших.

Проте практичні аспекти розробки та впровадження маркетингових стратегій збуту саме в умовах воєнної нестабільності, порушеної логістики та сезонних цінових коливань вимагають подальшого вивчення і адаптації до специфіки українського агробізнесу. Саме це й обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Мета та завдання дослідження. Мета дослідження – дослідити особливості реалізації маркетингових інструментальних стратегій у діяльності сільськогосподарського підприємства та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення комплексу маркетингу ТОВ «Бесарабія-Агроінвест» з метою підвищення його конкурентоспроможності на аграрному ринку.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

– дослідити сутність маркетингових стратегій та визначити особливості їх формування в сільському господарстві;

– проаналізувати ключові підходи до побудови стратегічного комплексу інструментальних маркетингових стратегій;

– обґрунтувати методологічні основи формування портфеля маркетингових інструментальних стратегій аграрного підприємства;

– надати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Бессарабія Агроінвест»;

– здійснити аналіз маркетингового середовища функціонування підприємства з урахуванням внутрішніх та зовнішніх чинників;

– оцінити ефективність реалізації чинної маркетингової стратегії підприємства;

– обґрунтувати вибір стратегічного маркетингового набору для ТОВ «Бессарабія Агроінвест»;

– змоделювати ефективний розподіл аграрної продукції за збутовими каналами з урахуванням сезонності та ринкових умов;

– розробити та запропонувати комплекс заходів щодо впровадження вдосконалених маркетингових стратегій для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об’єктом дослідження є процес формування та реалізації маркетингових інструментальних стратегій на сільськогосподарському підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні засади, зміст і напрями вдосконалення інструментальних стратегій маркетингу ТОВ «Бесарабія-Агроінвест» у контексті підвищення ефективності його функціонування та конкурентоспроможності.

Методи дослідження. У роботі застосовано як теоретичні, так і емпіричні методи. Теоретичні методи включали аналіз наукової літератури з питань стратегічного маркетингу та документації підприємства, що дозволило сформувати методичну базу дослідження. Емпіричні методи охоплювали спостереження, аналіз фінансово-економічних показників, SWOT-аналіз, STEP-аналіз і побудову багатокутника конкурентоспроможності. Застосування цих методів дозволило об'єктивно оцінити ринкові позиції підприємства та визначити напрями вдосконалення його маркетингової діяльності.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці з маркетингу, аналітичні звіти, фахові публікації, нормативно-правові документи, статистичні матеріали, а також електронні ресурси, що містять інформацію про стан та особливості функціонування аграрного сектору України.

Практична цінність дослідження полягає в тому, що сформовані у роботі рекомендації можуть бути використані ТОВ «Бесарабія-Агроінвест» для удосконалення маркетингових інструментів, підвищення ефективності збутової діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури, який налічує 48 найменувань. В роботі 11 рисунків та 31 таблиця. Зміст кваліфікаційної роботи викладений на 104 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність маркетингових стратегій та особливості їх формування в сільськогосподарських підприємствах

Відсутність єдиного підходу до визначення сутності маркетингової стратегії та недостатня теоретична розробленість питань стратегічного маркетингу в аграрному секторі створюють потребу у поглибленні наукових досліджень, спрямованих на пошук ефективних підходів до формування та впровадження маркетингових стратегій у діяльність сільськогосподарських підприємств. Варто зазначити, що проблематика стратегічного маркетингу в аграрному виробництві залишається недостатньо вивченою в науковій літературі.

Для комплексного аналізу маркетингової діяльності аграрних підприємств доцільно зосередитися на вивченні їхнього ресурсного потенціалу та оцінці ефективності використання наявних ресурсів.

Серед різноманіття існуючих стратегій маркетингова стратегія займає особливе місце. Хоча багато дослідників відносять її до функціонального рівня стратегічного управління, насправді вона охоплює всі рівні стратегічного планування та є ключовим елементом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнення наукових підходів дозволяє не лише систематизувати наявні уявлення про сутність маркетингової стратегії, а й виявити спільні риси та відмінності в трактуванні цього поняття, що має важливе значення для формування цілісного теоретико-методологічного підґрунтя. Такий аналіз створює основу для подальшого обґрунтування практичних рішень щодо розробки стратегій, адаптованих до специфіки функціонування аграрних підприємств у сучасних ринкових умовах.

Різні наукові підходи до трактування поняття «маркетингова стратегія» наведено в табл. 1.1, де узагальнено позиції провідних українських дослідників.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «маркетингова стратегія» українськими науковцями

Автор	Визначення
Ю.Т. Процишин	Маркетингова стратегія – це цілісна, логічно структурована система дій, за допомогою якої підприємство планує досягти поставлених маркетингових цілей та вирішити ключові завдання в умовах конкурентного середовища.
Балабанова Л, Холод В., І. Балабанова	Маркетингова стратегія – це напрям дій підприємства, спрямований на формування та закріплення його цільових позицій на ринку.
О. А. Глєбова, О.М. Голуб	Маркетингова стратегія окреслює спосіб використання ресурсів підприємства для ефективного залучення споживачів та задоволення ринкової кон'юнктури шляхом глибокого аналізу покупців, товарів і конкурентного середовища.
О.І. Гудзь	Маркетингова стратегія є невід'ємною складовою як системи маркетингового менеджменту, так і загальної структури стратегічного управління підприємницькою діяльністю підприємства.
В.Т. Дудар	Стратегія маркетингу – це обґрунтована, послідовна система дій, що визначає напрям діяльності підприємства для досягнення його маркетингових цілей.
Д.Л. Кобець	Маркетингові стратегії – це визначальні напрями концентрації зусиль підприємства, які відображають його бізнес-філософію та підходи до ведення діяльності в умовах маркетингово орієнтованої організації.
К. Козачук	Маркетингова стратегія є ключовою серед функціональних стратегій підприємства, оскільки вона формує базу для розробки загальної корпоративної стратегії та бізнес-плану, охоплюючи всі сфери господарської діяльності та функціональні підсистеми підприємства.
О.Я. Лотиш	Маркетингова стратегія – це інструмент, що забезпечує досягнення поставлених маркетингових цілей шляхом узгоджених і послідовних дій підприємства.
Ю.Т. Меленчук	Маркетингова стратегія – це загальна комплексна програма дій, що встановлює пріоритети у розв'язанні ключових проблем і розподілі ресурсів задля досягнення головної маркетингової мети підприємства.
В.В. Писаренко	Маркетингова стратегія – це процес формування та реалізації цілей і завдань підприємства-виробника й експортера для кожного окремого ринку (або його сегмента) та товару на визначений період, що забезпечує ефективну виробничо-комерційну діяльність відповідно до ринкових умов і ресурсних можливостей підприємства.
О.Є. Сичова	Маркетингова стратегія є ключовою передумовою для планування всіх ринкових дій підприємства, а сила взаємозв'язку між продавцем і споживачем, яку вона формує, безпосередньо впливає на темпи зростання доходів організації.

Джерело: 1-11

Основна мета маркетингових стратегій полягає в тому, щоб забезпечити підприємству здатність своєчасно адаптувати свою діяльність до змін зовнішнього маркетингового середовища та оперативно її коригувати.

Різні підходи до визначення поняття «маркетингова стратегія» в інтерпретації зарубіжних дослідників узагальнено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «маркетингова стратегія» зарубіжними науковцями

Автор	Визначення
Ф. Котлер, К. Келлер	Маркетингова стратегія – це базова модель, що відображає поточні та перспективні цілі підприємства, принципи розподілу ресурсів і способи взаємодії з ринком, конкурентами та іншими чинниками зовнішнього середовища.
М. Портер	Стратегія маркетингу – це ключовий інструмент компанії для впливу на споживачів з метою стимулювання їх до здійснення покупки.
К. Ламб	Маркетингові стратегії – це інструменти, за допомогою яких підприємство досягає своїх цілей у межах елементів маркетинг-міксу.
Д. Аакер	Стратегія маркетингу зосереджена насамперед на цільових споживачах: компанія обирає ринок, проводить його сегментування, визначає найпривабливіші сегменти та спрямовує зусилля на їх ефективне обслуговування й задоволення потреб.
П. Бейнс	Стратегія маркетингу – це базові середньо- або довгострокові управлінські рішення, що визначають загальний напрям і координують окремі маркетингові дії для досягнення поставлених цілей.
Г. Дейн	Маркетингова стратегія – це всебічно продуманий план дій, спрямований на реалізацію місії організації та досягнення визначених стратегічних цілей.

Джерело: 12-16

Окремої уваги заслуговують різноманітні підходи до трактування категорії «маркетингова стратегія», які відображають як практичний, так і концептуальний підхід до її розуміння. Так, П.С. Завьялов [17] визначає маркетингову стратегію як процес вибору цільового ринку, формування конкурентної позиції та розробки ефективного комплексу маркетингових заходів для досягнення й обслуговування обраного сегменту. Такий підхід акцентує на стратегічній спрямованості та узгодженості дій підприємства у межах вибраного ринку.

У свою чергу, Г. Хулей [18] зосереджується на елементному підході, зводячи структуру маркетингової стратегії до чотирьох класичних

компонентів маркетинг-міксу – товару, ціни, збуту та просування. Автор наголошує, що саме ці елементи повинні стати основою будь-яких стратегічних міркувань у контексті просування як продуктів, так і послуг. Розкриваючи зміст поняття, він послідовно аналізує окремі функціональні стратегії – товарні, цінові, збутові та комунікаційні.

Подібну позицію поділяє і М. МакДональд, який трактує маркетингову стратегію через призму управління елементами комплексу маркетингу [19]. Водночас Г. Ассель [20] розглядає маркетингову стратегію як ключовий спосіб впливу компанії на споживача з метою стимулювання його до покупки. Втім, у його підході спостерігається певна суперечність, оскільки він одночасно визнає існування стратегій, які не пов’язані безпосередньо з впливом на клієнта, що знижує цілісність трактування інструментарію маркетингу.

Філіп Котлер [13], один із найвпливовіших теоретиків сучасного маркетингу, визначає маркетингову стратегію як логічну, узгоджену схему дій, що дозволяє компанії реалізувати свої маркетингові завдання. Його підхід поєднує стратегічне бачення з прагматичним плануванням дій.

Н.В. Куденко [31] у підручнику «Стратегічний маркетинг» трактує маркетингову стратегію як складову стратегічного плану маркетингу, підкреслюючи її комплексний характер. На думку автора, стратегія повинна включати визначення одного або декількох цільових сегментів, чітке позиціонування відносно ключових конкурентів, формування асортиментної політики, вибір каналів збуту, цінових рішень, організацію роботи торгового персоналу, а також систем просування, сервісу, гарантійного обслуговування й ринкових досліджень. Такий підхід дозволяє розглядати маркетингову стратегію як системну модель координації всіх елементів маркетингової діяльності підприємства.

Проаналізувавши різноманітні підходи до трактування поняття «маркетингова стратегія», можна дійти висновку, що більшість визначень зосереджуються навколо кількох ключових напрямів. По-перше,

маркетингова стратегія розглядається як основний орієнтир розвитку підприємства та інструмент формування його стійких позицій на ринку. По-друге, вона виступає засобом реалізації маркетингових цілей через систему узгоджених дій. По-третє, стратегія трактується як довгостроковий план, що визначає логіку руху підприємства в умовах конкурентного середовища.

У рамках дослідження було здійснено спробу систематизувати основні концептуальні підходи до визначення маркетингової стратегії, результати чого відображено на рис. 1.1. Такий візуалізований підсумок дозволяє краще зрозуміти логіку формування стратегічного бачення в маркетинговій діяльності, зокрема з урахуванням специфіки сільськогосподарського сектора.

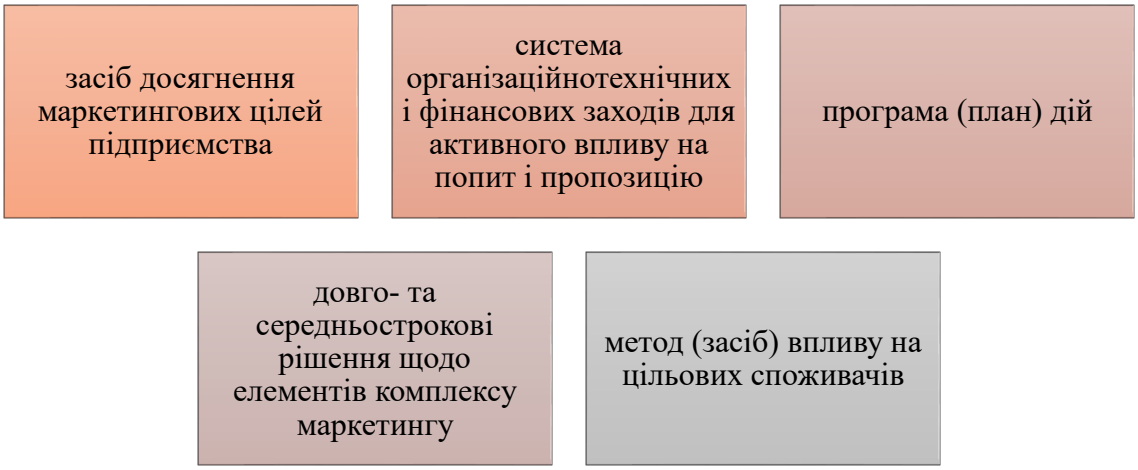


Рис. 1.1. Сутність підходів до визначення терміну «маркетингова стратегія підприємства»

Джерело: [22]

На нашу думку, існуючі визначення поняття «маркетингова стратегія» мають низку обмежень, що знижує їхню прикладну та теоретичну цінність. По-перше, маркетингова стратегія трактується занадто вузько – переважно як план дій, хоча насправді вона є складнішою категорією, що охоплює загальну логіку розвитку підприємства, його місію та систему взаємодії з ринковим середовищем.

По-друге, більшість визначень ігнорують вплив зовнішніх чинників, зокрема тих, що динамічно змінюються під впливом глобалізаційних

процесів. Наявність цього зв’язку є критично важливою, адже саме зовнішнє середовище формує контекст, у якому діє стратегія.

По-третє, маркетингова стратегія має виходити за межі виключно споживацької орієнтації та включати механізми впливу на конкурентів, регуляторне поле, громадську думку та цінності. Вона повинна сприяти не лише задоволенню потреб конкретної групи клієнтів, а й забезпеченню балансу економічних, соціальних і екологічних інтересів суспільства загалом.

По-четверте, у процесі формування маркетингової стратегії недостатньо лише використовувати інструменти маркетинг-міксу. Потрібно враховувати також системні й ситуаційні методологічні підходи, що дозволяють адаптуватися до нестабільних ринкових умов і приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

По-п’яте, практично всі трактування базуються на ідеї заздалегідь спланованих, виважених дій, тоді як сучасне стратегічне управління вимагає здатності до оперативного реагування на зміни середовища в режимі реального часу.

З огляду на ці зауваження, ми пропонуємо власне визначення маркетингової стратегії, що відповідає викликам сучасного ринкового середовища. На нашу думку, маркетингова стратегія — це інтегрована філософія ведення бізнесу в умовах глобальної конкуренції, яка передбачає формування довгострокових стратегічних орієнтирів і методологічних інструментів для досягнення стійких конкурентних переваг, забезпечення адаптивності до змін факторів макро- і мікросередовища, а також гармонізації інтересів підприємства, споживачів і суспільства шляхом впливу на формування потреб, смаків та ціннісних орієнтацій.

Маркетингова стратегія ґрунтується на ключових складових маркетинг-міксу, які визначають логіку і зміст рішень щодо просування підприємства на ринку. В її основі лежить пошук відповідей на стратегічні питання – які ринкові ніші чи продуктові напрями варто освоювати, та якими засобами цього можна досягти з урахуванням наявних можливостей і обмежень.

До основних завдань, що вирішуються в межах маркетингової стратегії, належать: формування цілей та пріоритетних напрямів розвитку підприємства; забезпечення узгодженості між різними аспектами його діяльності; проведення SWOT-аналізу для оцінки потенціалу та загроз; визначення оптимальних варіантів реалізації обраних стратегічних курсів; організація ефективного розподілу продукції; а також оцінювання результативності маркетингових заходів [23].

Маркетингова стратегія посідає центральне місце серед функціональних стратегій підприємства, оскільки саме вона формує підґрунтя для постановки обґрунтованих цілей та завдань щодо кожного товару й кожного сегмента ринку. Її зміст і акценти визначаються специфікою ринкової ситуації, рівнем конкуренції та поведінковими характеристиками цільових споживачів [24, с. 59].

Варто зазначити, що принципи розробки маркетингової стратегії мають певні відмінності від принципів загального стратегічного планування. Ці відмінності зумовлені самою сутністю маркетингу як системи, орієнтованої на вивчення та задоволення потреб споживачів, а також на активне управління попитом і ринковими умовами. Порівняльний аналіз цих принципів представлено у табл.1.3.

Таблиця 1.3

Принципи формування маркетингової стратегії та їх характеристика

Принцип	Характеристика принципу
1	2
Гнучкість	Оперативне пристосування товарної стратегії підприємства до якісних і кількісних змін у споживчому попиті, застосування гнучкого механізму ціноутворення відповідно до змін ринкової кон’юнктури, впровадження ефективних форм і методів комунікаційної політики, а також активне залучення персоналу до реалізації маркетингових заходів.
Цілеспрямованість	Узгодженість із місією та стратегічними цілями підприємства, спрямованість усіх напрямів діяльності як на задоволення потреб споживача, так і на досягнення конкретних результатів у сфері виробництва та збуту продукції.

Продовження таблиці 1.3

1	2
Синергічний ефект	Тісна взаємодія між стратегічним і тактичним рівнями маркетингової діяльності, що вимагає системного та цілеспрямованого впливу на ринковий попит, а також узгодженого застосування маркетингових інструментів з метою досягнення синергетичного ефекту.
Концентрація зусиль	Фокусування дослідницьких, виробничих, фінансових та збутових ресурсів підприємства на реалізації ключових стратегічних напрямів маркетингової діяльності, зокрема виявленні перспективних ринків і споживачів, ідентифікації незадоволених потреб та впровадженні креативних підходів до вирішення маркетингових завдань.
Спрямованість на довгостроковий результат	Прогнозування ринкових тенденцій, розробка інноваційних продуктів і впровадження нововведень з метою досягнення запланованих результатів у перспективі.

Джерело: [26]

У сучасних умовах формування маркетингової стратегії розглядається як фундаментальний елемент стратегічного розвитку аграрних підприємств, що зумовлено низкою важливих чинників:

– Сучасні аграрні ринки переважно мають високий ступінь насиченості та характеризуються значною конкуренцією. У таких умовах ефективна ринкова діяльність підприємства можлива лише за умови чіткого визначення свого цільового сегмента з урахуванням специфічних потреб споживачів, що досягається шляхом активного використання маркетингових інструментів.

– Зовнішнє бізнес-середовище перебуває у стані постійної трансформації, що створює як нові можливості для аграрного сектору, так і загрози для реалізації стратегічних цілей підприємства. Систематичний моніторинг ринкової ситуації дозволяє вчасно виявляти потенційні шанси та використовувати їх, а також мінімізувати вплив несприятливих чинників. Цей аспект є ключовим у методології розробки маркетингової стратегії.

– Значний рівень конкуренції, характерний для більшості товарних і регіональних ринків, вимагає від аграрних підприємств проактивної та гнучкої конкурентної поведінки. Це передбачає не лише зміцнення ринкових позицій, а й формування дієвої системи реагування на зовнішні виклики, консолідацію зусиль усіх функціональних підрозділів, а також розв’язання

актуальних управлінських проблем. Концепція конкурентних переваг відіграє у цьому процесі важливу роль.

– Постійні зміни в поведінці споживачів стають критично важливим фактором для ефективної діяльності аграрних підприємств. Сучасні споживачі демонструють зростаючу обізнаність і вибагливість завдяки широкому доступу до інформації, що вимагає від підприємств глибшого розуміння цільової аудиторії та оперативного врахування її змін у маркетинговому плануванні.

У сучасних умовах комунікаційна політика підприємства відіграє дедалі важливішу роль у впливі на споживача та формуванні його купівельної поведінки. Зростає значущість нецінових чинників конкурентоспроможності – таких як сервісне обслуговування, персоналізований підхід, емоційна складова споживання. Споживачі дедалі більше прагнуть індивідуалізації, бажають вирізнятися на тлі інших і пред’являють вищі вимоги до результатів діяльності виробника відповідно до своїх особистих очікувань та уподобань.

У такому середовищі знання потреб і поведінкових характеристик цільової аудиторії, а також здатність підприємства задовольняти ці потреби швидше, точніше й ефективніше, ніж конкуренти, стають ключовим чинником успіху. Саме ці аспекти лежать в основі побудови маркетингової стратегії, яка повинна не лише реагувати на запити споживачів, а й випереджати їх, формуючи нові ринкові очікування.

Теоретичні основи маркетингового стратегування сформувалися у країнах із розвиненою ринковою економікою та знайшли відображення в працях провідних представників наукових шкіл Європи, США та Азії. Водночас для ефективного застосування цих підходів в українських реаліях, зокрема в аграрній сфері, необхідно враховувати особливості трансформаційної економіки, локальні інституційні умови та специфіку функціонування агробізнесу.

Отже, маркетингова стратегія – це комплексний набір інструментів, що забезпечують розробку ефективної політики просування товарів і послуг,

орієнтованої на конкретні сегменти споживачів. Вона виступає довгостроковим планом маркетингової діяльності підприємства, покликаним забезпечити досягнення його стратегічних цілей. У процесі її формування виокремлюють чотири взаємопов'язані етапи, кожен з яких логічно витікає з попереднього, водночас маючи зворотний вплив на попередні рішення, що забезпечує адаптивність і гнучкість усієї системи стратегічного управління.

1.2. Ключові підходи до формування стратегічного комплексу інструментальних маркетингових стратегій

Для забезпечення ефективного функціонування в умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін зовнішнього середовища підприємствам необхідно постійно створювати, впроваджувати й удосконалювати конкурентні переваги. Це досягається шляхом формування, реалізації та своєчасного коригування цілісного стратегічного плану дій, який узгоджується з внутрішнім потенціалом підприємства та адаптований до реальних і прогнозованих зовнішніх умов. Такий план дозволяє досягати поставлених цілей, забезпечуючи баланс інтересів усіх учасників ринку та підтримуючи стійку конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі. У науковій та прикладній літературі цей план часто визначається як стратегічний набір.

Успішна реалізація стратегічних змін вимагає високого рівня професійної підготовки фахівців, що здійснюють стратегічне маркетингове управління. Зокрема, трансформація маркетингової системи аграрного підприємства потребує оновлення механізмів інформаційного забезпечення, планування, контролю та впровадження інновацій із урахуванням тенденцій соціально-економічного розвитку та принципів соціальної відповідальності в агробізнесі.

Маркетингове стратегічне управління передбачає формування портфелю маркетингових стратегій, у межах якого розробляються й

оцінюються стратегічні альтернативи, здійснюється їхній відбір і формується остаточна конфігурація стратегічного набору. Важливо, щоб у процесі розробки стратегічного набору інструментальних стратегій підприємство враховувало необхідність вибору з-поміж кількох варіантів ту стратегію, яка забезпечує найвищий потенціал довгострокової ефективності.

Поняття «стратегічний набір» охоплює систему взаємопов'язаних стратегій різного рівня і типу, що розробляються для конкретного періоду. Ця система відображає особливості функціонування підприємства, його позицію на ринку, рівень взаємодії з зовнішнім середовищем та обрану траєкторію стратегічного розвитку.

Основні характеристики, яким повинен відповідати стратегічний набір, включають (рис. 1.2):

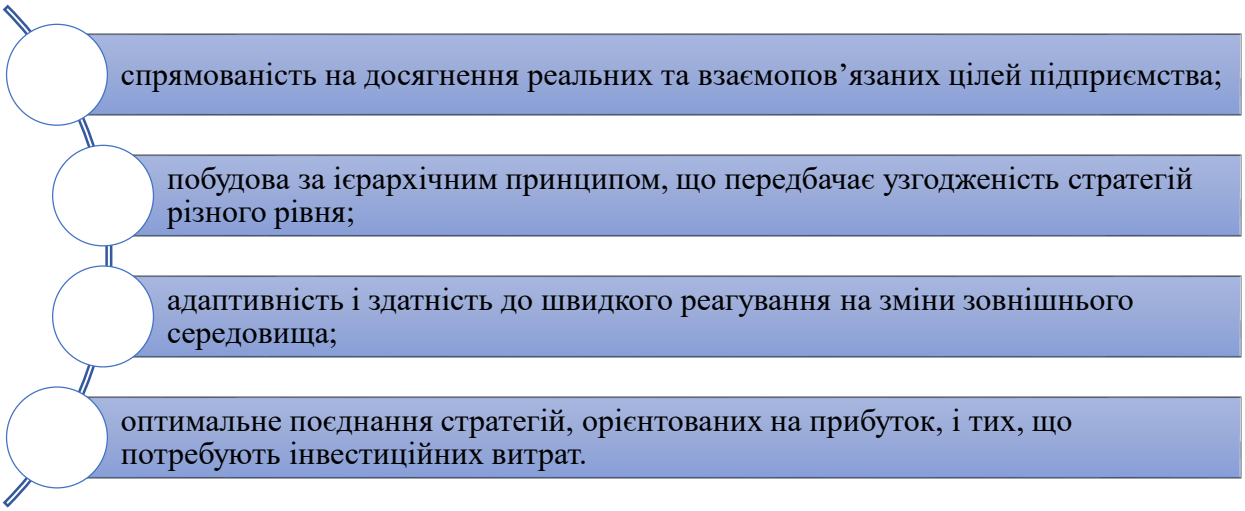


Рис. 1.2. Список стратегічного набору

Джерело: [27]

Портфель інструментальних маркетингових стратегій має забезпечувати максимальну гнучкість та своєчасну адаптацію аграрного підприємства до змін ринкового середовища, сприяючи досягненню його довгострокових стратегічних орієнтирів. Такий портфель, що формується на різних управлінських рівнях, повинен охоплювати всі ключові елементи комплексу маркетингу.

Формування стратегічного набору маркетингових стратегій підприємства відбувається на трьох основних рівнях: корпоративному, рівні стратегічної бізнес-одиниці та на рівні окремого товару. Такий багаторівневий підхід дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних рішень із загальними цілями підприємства та специфікою кожного напряму діяльності.

З огляду на структуру маркетинг-міксу, який охоплює чотири основні компоненти – товар (product), ціну (price), розподіл (place) і просування (promotion), саме ці елементи й утворюють, на нашу думку, основу для побудови портфелю маркетингових інструментальних стратегій. У центрі маркетингової стратегії знаходиться адаптація зазначених елементів до вимог цільових ринків та поведінкових характеристик споживачів.

Залежно від кожного елементу комплексу маркетингу виділяють відповідні інструментальні стратегії:

1. Товарні стратегії:

– стратегія інновацій передбачає розробку та впровадження нових товарів із можливим акцентом на диференціацію або диверсифікацію;

– стратегія модифікації функціональних характеристик включає зміну дизайну, маркування, упаковки або додаткових властивостей продукту;

– стратегія елімінації полягає у вилученні з асортименту товарів, подальша рентабельність яких є сумнівною.

2. Цінові стратегії:

– за рівнем цін: стратегії преміальних, низьких, проникнення або «зняття вершків»;

– за типом споживача: стратегії дискримінаційних, пільгових або диференційованих цін;

– за гнучкістю: використання гнучких або стабільних цін;

– за конкурентною позицією: ціни лідера, конкурентні або «психологічні» ціни;

– за співвідношенням «ціна–якість»: стратегія преміум-цін, підвищеної ціннісної значущості, глибокого проникнення тощо.

3. Збутові стратегії:

– інтенсивний розподіл, орієнтований на широке охоплення ринку;

– селективний розподіл із оптимальною кількістю посередників;

– ексклюзивний розподіл для обмеженого сегмента споживачів елітної продукції.

4. Стратегії просування:

– стратегія «проштовхування», що стимулює дилерів і партнерів активно продавати продукцію через матеріальні заохочення та підтримку;

– стратегія «притягнення», орієнтована на формування попиту у кінцевих споживачів, що особливо ефективно працює для товарів з сильною торговою маркою.

На сьогодні для підприємств аграрного сектора особливо актуальним є не лише питання збереження позицій, але й забезпечення сталого розвитку. В умовах високої конкуренції та постійної зміни ринкових умов аграрним підприємствам необхідно не тільки реагувати на внутрішні виклики, але й вибудовувати стратегічні рішення, здатні забезпечити гнучке й довгострокове реагування на зміни зовнішнього середовища.

Під час вибору маркетингової стратегії особливо важливо зосередити увагу на досягненні визначених цілей, враховуючи ключові характеристики маркетингової стратегії, а також специфіку як внутрішніх, так і зовнішніх умов функціонування підприємства. Визначальною ознакою ефективної стратегії є її гнучкість і здатність адаптуватися до змінного середовища, що свідчить про її релевантність і стратегічну унікальність.

Процес вибору стратегії передбачає визначення найбільш доцільних засобів і механізмів реалізації поставлених завдань підприємства. Однак цей процес ускладнюється великою кількістю можливих стратегічних альтернатив, необхідністю врахування специфіки освоєного ринку, впливу

державної політики в аграрному секторі, а також чинників нормативно-правового регулювання [28].

Для ефективної реалізації портфеля маркетингових інструментальних стратегій в аграрному підприємстві доцільно зосередити ресурси на тих товарних напрямах, де конкурентні позиції інших учасників ринку є відносно слабкими за якісними характеристиками. Це створює передумови для формування сильного іміджу підприємства, послаблення уваги споживачів до аналогічної продукції конкурентів, а також дозволяє закріпити позиції на ринку за рахунок розширення асортименту й закриття перспективних ніш.

Одночасно важливо регулярно здійснювати збір зворотного зв'язку від споживачів – через опитування, аналіз запитів і відгуків – для своєчасного реагування на зміни в їхніх очікуваннях. Ефективна координація між усіма функціональними підрозділами підприємства є критичним чинником у забезпеченні узгоджених дій, спрямованих на повноцінне задоволення потреб цільової аудиторії.

На жаль, сьогодні більшість аграрних підприємств не мають достатніх можливостей для впровадження обґрунтованого стратегічного набору маркетингових інструментальних стратегій. Управлінські дії часто зводяться лише до контролю якості продукції, без комплексного системного підходу до управління маркетинговою діяльністю. Основною причиною такої ситуації є дефіцит фінансових ресурсів: значна частина аграрних підприємств не спроможна навіть оновити матеріально-технічну базу або забезпечити розширене відтворення.

Окрім фінансових обмежень, існують і глибші проблеми, пов'язані з браком належного теоретичного та методологічного забезпечення процесів стратегічного маркетингу. Багато підприємств досі використовують застарілі управлінські моделі, що сформувалися в умовах адміністративно-планової економіки й не відповідають сучасним вимогам ринкового середовища. Вирішення цих проблем є вкрай важливим, оскільки дозволяє уникнути

типових помилок у реалізації маркетингових стратегій та створити передумови для сталого розвитку.

Швидкоплинні зміни у зовнішньому середовищі, зростаюча конкуренція та глобалізаційні процеси зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до господарювання. Аграрним підприємствам потрібно шукати нові стратегічні напрями розвитку й інтегрувати їх у цілісну систему управління для досягнення максимальної ефективності діяльності [29, с. 137]. Саме завдяки впровадженню ефективних маркетингових стратегій стає можливим створення комплексу організаційно-інституційних, методичних та інформаційних умов, що забезпечують адаптацію наукових і практичних досягнень стратегічного маркетингу до специфіки аграрного сектору України [30, с. 48].

Отже, сучасна модель управління аграрним підприємством ґрунтується не лише на кількісних показниках виробництва, а передусім на забезпеченні ефективного функціонування у довгостроковій перспективі. Центром управлінської уваги дедалі частіше стає задоволення потреб споживачів як ключовий орієнтир розвитку. І хоча економічні трансформації в Україні відбуваються повільно, впровадження портфеля маркетингових інструментальних стратегій дає змогу аграрним підприємствам не лише чітко планувати свою діяльність, але й ефективно координувати взаємодію всіх елементів внутрішнього середовища відповідно до загальної концепції маркетингового управління.

1.3. Методологічні засади формування портфеля інструментальних маркетингових стратегій

Формування маркетингової стратегії є одним із ключових та водночас найскладніших етапів у системі маркетингового управління. Цей процес відбувається в умовах постійних змін як внутрішнього, так і зовнішнього

середовища, що ускладнює прийняття ефективних стратегічних рішень [31, с. 238].

На думку Л.В. Корінєва, у сучасних умовах взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем набуває все більшої невизначеності та непередбачуваності, а наслідки цієї взаємодії — все більш відчутного впливу. Тому при розробці маркетингової стратегії надзвичайно важливо враховувати динаміку змін зовнішніх чинників і глибоко аналізувати їхній вплив на діяльність підприємства [32, с. 95]. Водночас важливо розуміти, що ці фактори мають різний вплив залежно від специфіки підприємства, галузі його функціонування, стадії життєвого циклу та обраних бізнес-стратегій.

На нашу думку, для забезпечення цілісного підходу до стратегічного планування доцільно згрупувати чинники зовнішнього середовища за чотирма основними напрямами, що дозволяє комплексно оцінити ризики та можливості, пов’язані з маркетинговим позиціонуванням підприємства (рис. 1.3).

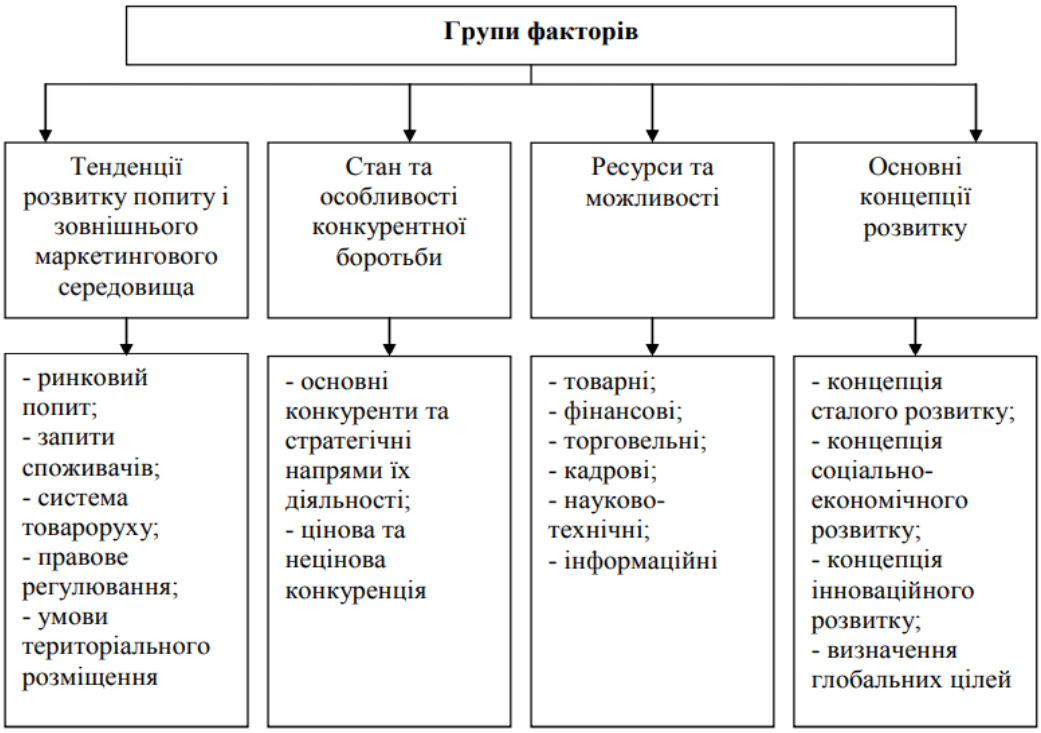


Рис. 1.3. Групи факторів, що впливають на формування маркетингової стратегії

Джерело: [33]

Маркетингова стратегія підприємства значною мірою формується під впливом обраної концепції розвитку, доступних ресурсів та внутрішніх можливостей. Вона повинна враховувати специфіку конкурентного середовища, тенденції змін у структурі попиту, а також умови зовнішнього маркетингового середовища, включаючи логістику, регуляторну політику, територіальні особливості розміщення діяльності та інші фактори.

На думку М.П. Сахацького, прийняття стратегічних рішень щодо освоєння певних сегментів ринку, визначення обсягів товарних поставок, цінової політики, асортименту продукції, каналів дистрибуції та напрямів маркетингових комунікацій повинно ґрунтуватися на глибокому аналізі ринкових умов. До таких умов він відносить законодавчу базу, соціально-економічні особливості регіону, мовну політику, культурні, релігійні й побутові традиції споживачів, а також локальні торговельні звичаї. Важливу роль, за його словами, відіграє також доступність ринку, рівень розвитку інфраструктури, державне регулювання, рівень добробуту населення та його платоспроможність [34].

Процес побудови портфелю маркетингових інструментальних стратегій передбачає врахування кількох ключових напрямів. По-перше, це активізація взаємодії зі споживачами з метою точнішого врахування їхніх потреб. По-друге, інтеграція стратегічного маркетингу з менеджментом, науковими дослідженнями та організаційною культурою. По-третє, забезпечення узгодженості маркетингової стратегії з іншими функціональними та конкурентними стратегіями підприємства. Також важливими є налагодження системного прогнозування розвитку підприємства, зміцнення стратегічного підходу в управлінні аграрними структурами та активне використання стратегічного планування як інструменту формування ефективної маркетингової стратегії [35].

Попри значний науковий доробок у сфері маркетингу, досі залишається чимало відкритих питань, пов’язаних із чітким розумінням механізмів розробки та впровадження методологічних підходів до формування портфеля

маркетингових стратегій для підприємств аграрного сектора. Актуальність цього питання зростає в умовах, коли держава поступово згортає функції централізованої заготівлі та збуту сільськогосподарської продукції, і виробники змушені самостійно шукати ефективні шляхи функціонування на ринку.

Важливою передумовою формування маркетингової стратегії є проведення економічної діагностики галузевого потенціалу [36]. Насамперед це передбачає комплексний аналіз взаємодії аграрного підприємства із зовнішнім середовищем, а також оцінку внутрішніх ресурсів, які визначають його стратегічні можливості.

Найбільш повно завданням такого аналізу відповідають методи стратегічної діагностики. Вони дозволяють не лише виявити перспективи розвитку галузі та її підприємств, а й здійснити комплексну оцінку стану зовнішнього й внутрішнього середовища. Це створює основу для обґрунтування системи стратегій, спрямованих на укріплення ринкових позицій, зниження рівня загроз і використання доступних можливостей у довгостроковому горизонті планування.

При цьому чітке відмежування дослідницьких прийомів, характерних виключно для економічної науки, часто ускладнене через міждисциплінарний характер наукового інструментарію. Проте економічна діагностика має у своєму розпорядженні й специфічні методи дослідження, що дозволяють ефективно оцінити стан підприємства й сформулювати відповідні управлінські рішення [37, с. 154].

У процесі стратегічної діагностики аграрних підприємств доцільно застосовувати низку підходів [38]:

1. Ресурсний підхід – передбачає оцінку підприємства з позиції його потенціалу, розглядаючи сукупність ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних) як основу для стратегічного розвитку;

2. Структурний підхід – акцентує увагу на оптимальному співвідношенні окремих елементів потенціалу підприємства відповідно до нормативних або ефективних пропорцій;

3. Цільовий (проблемно-орієнтований) підхід – спрямований на виявлення відповідності між наявними ресурсами підприємства та його стратегічними цілями, дозволяючи виявити «вузькі місця» і зони для потенційного розвитку.

Застосування зазначених методів діагностики потенціалу аграрної галузі створює можливості для розробки цілісного комплексу стратегічних заходів, які враховують вплив усіх ключових факторів та сприяють розкриттю внутрішнього потенціалу галузі, закладаючи основу для її сталого зростання.

У процесі формування портфеля маркетингових інструментальних стратегій важливо враховувати маркетинговий потенціал підприємства, який слід розуміти як сукупність його внутрішніх і зовнішніх можливостей щодо задоволення актуальних та перспективних потреб споживачів.

Для обґрунтованого вибору ефективної маркетингової стратегії доцільно використовувати поєднання різних наукових підходів — зокрема системного, ситуаційного та інтеграційного. На нашу думку, всі прикладні інструменти маркетингових досліджень у своїй основі спираються на методи стратегічного аналізу, який здійснюється у три етапи: підготовчому, аналітичному та заключному.

Основні методи стратегічного аналізу, які застосовуються для формування портфеля маркетингових стратегій як на рівні окремих аграрних підприємств, так і в галузевому контексті, узагальнено у табл. 1.4.

Слід підкреслити, що застосування ряду специфічних методів та аналітичних прийомів дає змогу виявляти як наявні, так і потенційні загрози для підприємств, а також визначати їхні стратегічні можливості в процесі розробки маркетингових стратегій.

Таблиця 1.4

Основні методи стратегічного аналізу

Завдання маркетингу	Метод, що використовується	Метод, що використовується
Прогнозування розвитку	– методи прогнозування на основі екстраполяції тенденцій; – методи, що ґрунтуються на експертних оцінках; – методи побудови аналітичних моделей; – аналіз взаємозв'язків за допомогою кореляційно-регресійного підходу.	Формування прогнозних сценаріїв для різних комбінацій «товар–ринок»; аналіз впливу окремих факторів на розвиток ринкової ситуації; ідентифікація потенційних зон активного зростання.
Аналіз підприємства	– аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (SWOT-аналіз); – стратегічний аналіз позиціонування підприємства (SPACE-аналіз); – використання статистичних інструментів для оцінки ринкових процесів; – метод порівняння з найкращими практиками (бенчмаркінг); – портфельний підхід до управління стратегічними напрямами; – побудова прогнозних і аналітичних моделей для прийняття рішень.	Оцінка поточного стану функціонування підприємства. Дослідження ринкової позиції та конкурентоспроможності.
Вивчення системи розподілу товарів	– аналіз впливу ринкової стратегії на прибутковість підприємства (PIMS-аналіз); – зіставлення показників діяльності з аналогами або еталонами (порівняльний аналіз); – виявлення причин і наслідків змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі (причинно-наслідковий аналіз).	Виявлення та оптимізація надлишкових елементів у системі збуту, формування ефективних власних каналів розподілу.
Аналіз виробленої продукції	– оцінка етапів життєвого циклу продукту у поєднанні з маркетинговими стратегіями; – аналіз зв'язку між життєвим циклом продукту та фінансовими показниками підприємства; – дослідження життєвого циклу продукту в контексті конкурентного середовища; – вивчення життєвого циклу продукту з урахуванням факторів, що впливають на продуктивність; – аналіз впливу стейкхолдерів на прийняття стратегічних рішень; – цілісний комплексний підхід до оцінки ситуації; – метод експертних оцінок для формування стратегічних висновків.	Розробка концепції товарної політики
Аналіз зовнішнього середовища	PEST-аналіз SWOT-аналіз; ETOP – аналіз	Створення інформаційної бази для аналізу зовнішнього середовища та прогнозування його потенційного впливу на діяльність підприємства.

Джерело: [39]

Більшість дослідників [12, 15, 21, 40] схиляються до думки, що «лише комплексне поєднання різних методів дозволяє отримати більш-менш достовірні прогнози щодо подальшого розвитку як макро-, так і мікросистем».

Методологія стратегічного аналізу охоплює широкий спектр інструментів, які дають змогу:

– здійснити оцінку поточного стану підприємства, його ресурсного потенціалу, можливостей і потреб;

– сформувати прогнозні моделі та запланувати показники діяльності, з одночасною оцінкою змін у зовнішньому середовищі;

– використовувати методи альтернативного аналізу для прийняття стратегічних рішень за умов високої невизначеності;

– дослідити ринкове середовище та його вплив на маркетинговий потенціал підприємства загалом і його окремі складові;

– провести кількісну та якісну оцінку структурних характеристик маркетингового потенціалу;

– визначити можливі напрями оптимального узгодження поточного стану маркетингового потенціалу з динамікою ринкового середовища з метою досягнення синергетичного ефекту й успішної реалізації стратегічних цілей.

Слід зазначити, що моделі виступають важливим методологічним інструментом у системі маркетингового управління портфелем бізнес-напрямів підприємства. Їх основне призначення полягає в оцінці поточного стану та перспектив розвитку кожного стратегічного господарського підрозділу, що входить до бізнес-портфеля компанії. Матричний підхід є універсальним і може ефективно застосовуватись на всіх етапах процесу формування маркетингової стратегії.

Застосування матричних моделей дає змогу досягти балансу між різними напрямами діяльності підприємства, враховуючи як короткострокову, так і довгострокову прибутковість. Вони дозволяють одночасно оцінити ринкову привабливість і конкурентні переваги підприємства, встановити

пріоритети у розподілі ресурсів, а також визначити найбільш доцільні стратегії для кожного виду діяльності на основі конкретних аналітичних даних.

Проведений аналіз основних методів, що застосовуються у формуванні маркетингової стратегії, дозволяє окреслити підходи до їх класифікації, які систематизовано у таблицях 1.5 та 1.6.

Таблиця 1.5

Сучасні статистко-економічні методи при формуванні маркетингової стратегії

Метод	Зміст методу	Використання під час формування маркетингової стратегії
Кластерний аналіз	Спрямований на класифікацію досліджуваних об'єктів та характеристик шляхом їх поділу на однорідні групи (класи).	– поділ ринку на окремі сегменти з урахуванням спільних характеристик споживачів; – групування споживачів за ознаками поведінки, потреб або соціально-демографічними параметрами; – систематизація підприємств за типом діяльності, розміром, галузевою приналежністю чи іншими критеріями; – аналіз рівня задоволеності споживачів якістю товарів і послуг.
Авторегресійний аналіз	Передбачає побудову регресійної моделі, у якій поточне значення показника пояснюється на основі його попередніх значень у часі.	– оцінка ймовірної кількості потенційних споживачів продукції на основі аналітичних моделей; – формування прогнозних значень рівня попиту на товари з урахуванням динаміки та впливу ключових факторів.
Метод аналітичного вирівнювання та екстраполяції	Встановлення загального напряму розвитку та прогнозування майбутніх значень показників на основі аналізу динаміки за попередні періоди.	– аналіз напрямів змін ключових результативних показників діяльності; – прогнозування показників ефективності господарської діяльності підприємства; – оцінка та передбачення впливу факторів макро- і мікросередовища на діяльність підприємства.
Дисперсійний аналіз	Аналіз впливу одного або кількох чинників на результативний показник шляхом визначення частки загальної варіації, яку можна пояснити дією цих факторів за допомогою дисперсійного аналізу.	– аналіз і прогнозування процесів формування попиту та пропозиції на ринку; – побудова моделей споживчої поведінки для визначення мотивацій і рішень клієнтів; – оцінка відмінностей у сприйнятті іміджу підприємств серед різних груп респондентів.

Джерело: [41]

Таблиця 1.6

Сучасні методи економіко-математичного моделювання у формуванні маркетингової стратегії підприємства

Метод	Зміст методу	Використання під час формування маркетингової стратегії
Сценарне моделювання	Ґрунтується на встановленні закономірностей розвитку процесу або явища, з урахуванням особливостей конкретної ситуації та контексту її виникнення.	– побудова моделей імовірного розвитку маркетингового середовища підприємства; – формування варіантів маркетингових стратегій, узгоджених із різними сценаріями зміни зовнішніх умов.
Імітаційне моделювання	Базується на використанні моделі-імітації, яка замінює реальну систему, з метою проведення експериментів для отримання інформації про її поведінку та характеристики.	
Матричні методи	Дозволяють збалансувати коротко- й довгострокові напрями діяльності, враховують привабливість ринку та конкурентний потенціал підприємства, допомагають розставити пріоритети у розподілі ресурсів і підібрати стратегії для кожного виду діяльності на основі реальних даних.	Слугують методологічним інструментом управління бізнес-портфелем підприємства, основним завданням якого є оцінка поточного стану та перспектив розвитку кожного стратегічного підрозділу.
Математичне програмування	Забезпечують можливість знаходження оптимального рішення для цільової функції з урахуванням заданих обмежень.	Оцінює споживчу цінність товарів і ефективність використання матеріальних ресурсів для їх просування на ринок.
Модель ділової переваги і піраміда результативності МакНейра	Здійснює оцінку ефективності бізнес-процесів і впроваджує систему постійного вдосконалення.	Слугує інструментом управління якістю, орієнтованим на потреби персоналу, споживачів і суспільства в цілому.

Джерело: [42]

Окрім загальновживаних підходів, доцільно виокремити також специфічні методи стратегічного аналізу, які мають прикладне значення для оцінки окремих аспектів діяльності підприємства та формування обґрунтованих маркетингових рішень. Узагальнений перелік таких методів подано в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Специфічні методи стратегічного аналізу у формуванні маркетингової стратегії

Метод	Зміст методу	Використання під час формування маркетингової стратегії
Метод експертних оцінок	Метод, що ґрунтується на узагальненні колективних оцінок і суджень висококваліфікованих експертів для формування погодженої думки.	Виробляється спільне бачення щодо найбільш обґрунтованого варіанту прийняття стратегічного рішення.
Дискримінантний метод	Забезпечує можливість класифікації об'єкта шляхом аналізу та порівняння його різноманітних характеристик.	Визначення цільових груп потенційних споживачів; виявлення можливих конкурентів на ринку.
Бенчмаркінг	Застосовується як порівняльний аналіз конкурентоспроможності, що фокусується не на власних результатах, а на досягненнях основних конкурентів.	Враховує найкращу практику.
Дерево рішень	Візуальне представлення послідовності прийняття рішень і змін у середовищі у формі розгалуженої схеми, подібної до дерева рішень.	Оцінювання проектів із наявністю широкого спектра можливих сценаріїв розвитку.

Джерело: [27]

На основі узагальнення існуючих підходів до формування портфеля маркетингових інструментальних стратегій можна виділити таку їх типологізацію:

1. Моделі, що базуються на якісній маркетинговій інформації, серед яких: SNW, SWOT, PEST/STEP, матриці McKinsey, Shell, Мак-Дональда, Літтла, Портера, Ансоффа, Браунлая-Барта, Хофера–Шендлера.

2. Моделі, орієнтовані на кількісні дані, зокрема економіко-математичні та статистичні методи (розглянуті в таблиці 1.6).

3. Комбіновані моделі, що поєднують якісні й кількісні дані — наприклад, матриці БКГ, McKinsey, Томпсона-Стрикленда.

На нашу думку, саме застосування економіко-математичних і статистичних методів забезпечує найбільш достовірні результати, які можуть стати основою для формування ефективної маркетингової стратегії.

Аналіз методологічних підходів до побудови портфеля маркетингових стратегій дозволив зробити кілька ключових висновків:

1. Роль стратегічного аналізу часто звужується до функцій контролю, хоча він має бути вбудований у всі етапи формування стратегії, забезпечуючи структурне розуміння об’єкта дослідження.

2. Стратегічний аналіз створює інформаційну базу для побудови управлінської системи: від формування місії до реалізації стратегії.

Цей аналіз є початковою фазою стратегічного управління, адже ще до постановки цілей слід чітко оцінити як внутрішні можливості, так і зовнішні ризики.

Його проведення дозволяє вчасно відмовитися від неефективних стратегій і підтримувати динамічну адаптацію до змін середовища.

У процесі реалізації стратегії важливо постійно відстежувати впливові чинники: зміни ресурсного потенціалу, зовнішнього середовища, цілей підприємства або досягнення певних показників – усе це може вимагати коригування або повної зміни стратегії для збереження її релевантності [39].

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що основна мета стратегічного аналізу полягає в оцінці поточного та майбутнього стану сільськогосподарських підприємств і виявленні чинників, що впливають на їхній стратегічний вибір.

Використання відповідних методів дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, обирати перспективні напрями розвитку, сегментувати ринок, визначити конкурентні переваги та сформувати обґрунтований набір стратегій для кожної господарської одиниці.

Ігнорування стратегічного аналізу призводить до прийняття слабко обґрунтованих рішень, пасивної реакції на ринкові зміни та втрати стратегічних позицій підприємства.

Висновки до 1 розділу

Узагальнене трактування сутності поняття «маркетингова стратегія», подане в працях вітчизняних і зарубіжних науковців, доповнене аналізом специфіки аграрного виробництва в контексті розробки маркетингових стратегій для аграрних підприємств. Окреслено принципи та чинники, що впливають на їх формування, а також розкрито зміст поняття портфеля маркетингових інструментальних стратегій і запропоновано методологічний підхід до його побудови:

1. З'ясовано, що маркетингова стратегія виступає як системна сукупність маркетингових інструментів, на основі яких формується політика просування продукції та послуг до споживача. Вона реалізується через довгостроковий план, що орієнтований на вибір і обслуговування цільових сегментів ринку. Формування маркетингової стратегії є одним із найважливіших і водночас найскладніших етапів маркетингової діяльності.

2. Встановлено, що побудова стратегічного набору маркетингових інструментальних стратегій передбачає розробку, оцінювання та відбір стратегічних альтернатив із подальшим формуванням комплексу стратегій, здатних забезпечити довготривалу ефективність підприємства. Такий портфель має бути адаптивним до динаміки маркетингового середовища та відповідати стратегічним завданням аграрного підприємства. Інструментальні стратегії, що розробляються на різних рівнях управління, повинні охоплювати всі основні компоненти маркетинг-міксу.

3. Формування стратегічного набору маркетингових інструментальних стратегій аграрних підприємств повинно здійснюватися на основі фундаментальних принципів стратегічного маркетингу, які інтегрують системний, ситуаційний та інтеграційний підходи. Вони забезпечують комплексне бачення взаємозв'язків між внутрішнім потенціалом підприємства та зовнішніми умовами функціонування. З огляду на високий рівень невизначеності ринкового середовища, глобалізаційні виклики,

поглиблення інтеграційних процесів, нестабільну політичну та економічну ситуацію, а також складність умов ведення сільськогосподарської діяльності, поєднання системного й ситуаційного аналізу стає необхідною умовою побудови ефективного портфеля стратегій. Такий синтез дозволяє враховувати як сталі параметри функціонування підприємства, так і швидкоплинні зміни середовища.

4. Методичну основу формування портфеля маркетингових інструментальних стратегій аграрного підприємства становлять прийоми економічного та стратегічного аналізу. Вони забезпечують можливість проведення комплексної діагностики ресурсного потенціалу, виявлення його сильних і слабких сторін, оцінки маркетингових можливостей та ризиків. Ці методи дають змогу не лише визначити поточний стан підприємства, але й прогнозувати його адаптивність до змін ринкових умов, своєчасно коригувати маркетингову стратегію або формувати нові стратегічні рішення відповідно до довгострокових цілей та умов зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БЕССАРАБІЯ АГРОІНВЕСТ»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Бессарабія Агроінвест»

Об'єктом дослідження в даній дипломній роботі є Товариство з обмеженою відповідальністю «Бессарабія Агроінвест» – сільськогосподарське підприємство, зареєстроване 12 серпня 2002 року. Юридична адреса компанії: Україна, 68660, Одеська область, Ізмаїльський район, село Озерне, вулиця Полева, будинок 2. Керівником підприємства є Баліка Євген Маринович.

Основним видом діяльності Товариства є вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів (КВЕД 01.13). Додаткові види діяльності включають вирощування інших однорічних і дворічних культур (КВЕД 01.19), оптову торгівлю фруктами й овочами (КВЕД 46.31), неспеціалізовану оптову торгівлю (КВЕД 46.90), роздрібну торгівлю в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (КВЕД 47.11), а також роздрібну торгівлю з лотків і на ринках іншими товарами (КВЕД 47.89).

Статутний капітал підприємства становить 200 630 гривень. Серед засновників компанії – як фізичні особи з України, так і іноземні інвестори, зокрема громадянин Норвегії Атле Мюхрер, який володіє найбільшою часткою в статутному капіталі (66,85%).

Фінансові показники ТОВ «Бессарабія Агроінвест» свідчать про стабільну діяльність підприємства. Зокрема, у 2024 році дохід компанії склав 1 868 900 гривень, чистий прибуток – 10 700 гривень, активи – 1 590 600 гривень, зобов'язання – 391 600 гривень. Середня кількість працівників у 2024 році становила 6 осіб.

ТОВ «Бессарабія Агроінвест» є платником податку на додану вартість з 20 серпня 2002 року. Крім того, підприємство включено до реєстру отримувачів бюджетної дотації, що свідчить про його активну участь у державних програмах підтримки аграрного сектору.

Таким чином, ТОВ «Бессарабія Агроінвест» є прикладом малого сільськогосподарського підприємства з диверсифікованою діяльністю, стабільними фінансовими показниками та активною участю в аграрному ринку України. Це робить його доцільним об'єктом для дослідження маркетингової стратегії в умовах сучасного аграрного бізнесу.

Діяльність ТОВ здійснюється відповідно до вимог чинного законодавства України, зокрема Закону України «Про товариства з обмеженою відповідальністю» [43], інших нормативно-правових актів, а також на підставі установчих документів – Статуту товариства та договору про його створення.

Підприємство є юридичною особою з моменту державної реєстрації, має власний баланс, розрахункові та інші рахунки в банківських установах, круглу печатку, штампи, бланки та інші атрибути, необхідні для ведення господарської діяльності відповідно до визначеного Статутом предмету діяльності.

Товариство самостійно формує свою організаційну структуру, приймає рішення щодо виробничої діяльності, розпоряджається прибутками, продукцією та майном у межах, встановлених законодавством. Підприємство діє на засадах повного господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності. Усі витрати покриваються за рахунок власних доходів.

Майнові та фінансові операції підприємства регулюються положеннями цивільного законодавства України. Облік результатів діяльності ведеться відповідно до вимог бухгалтерського та податкового обліку. Статистична звітність подається в установленому порядку. Страхування майна здійснюється на добровільних засадах згідно із чинним законодавством.

Трудові відносини в товаристві регулюються Кодексом законів про працю України та іншими нормативно-правовими актами у сфері праці [44-45].

ТОВ «Бессарабія Агроінвест» самостійно визначає умови прийому працівників на роботу, форми та системи оплати праці відповідно до внутрішньої кадрової політики та чинного трудового законодавства України. З особами, які залучаються до виконання трудових функцій, укладаються письмові трудові договори. Ведення трудових книжок працівників здійснюється підприємством згідно з установленими правилами, а підтвердження стажу відбувається згідно з вимогами відповідних органів державної влади.

Керівник підприємства несе персональну відповідальність за забезпечення безпечних і здорових умов праці для працівників, дотримання норм техніки безпеки, вимог охорони праці, санітарних норм, гігієни та пожежної безпеки.

Товариство виступає як самостійний суб’єкт господарювання, має право укладати угоди, набувати майнові та немайнові права, нести відповідні обов’язки, бути позивачем або відповідачем у судових органах. Підприємство вступає у договірні відносини з іншими суб’єктами господарювання, державними установами, органами місцевого самоврядування та визнається як повноправний товаровиробник у межах регіонального економічного простору.

Компанія є повноправним власником свого майна та самостійно розпоряджається виробленою продукцією. Вона має право укладати угоди з фізичними та юридичними особами на добровільних засадах, реалізовувати свою продукцію на власний розсуд як безпосередньо споживачам, так і через ринкові канали збуту. При цьому підприємство зобов’язане дотримуватись усіх діючих стандартів якості продукції, а також санітарних, екологічних та інших вимог, передбачених законодавством. Реалізація продукції, надання послуг та виконання робіт здійснюється за цінами і тарифами, встановленими на договірних засадах у межах правового поля України.

ТОВ «Бессарабія Агроінвест» у своїй діяльності зобов’язується:

- діяти в межах повноважень, визначених Статутом підприємства;
- забезпечувати збереження майна, переданого у користування засновниками, та використовувати його виключно відповідно до визначеного цільового призначення і напрямів діяльності, передбачених установчими документами;
- здійснювати своєчасні розрахунки з державним бюджетом, сплачувати податки, а також вчасно виплачувати заробітну плату працівникам;
- дотримуватися вимог законодавства щодо цільового використання земельних ресурсів та умов їх надання у користування;
- ефективно використовувати надані земельні ділянки, підвищувати рівень їх родючості, не допускати деградації ґрунтів або погіршення екологічної ситуації внаслідок господарської діяльності;
- вчасно сплачувати земельний податок;
- не порушувати прав суміжних землекористувачів і власників земель;
- дотримуватись встановленого режиму використання санітарно-захисних зон та інших територій з особливим режимом охорони;
- не перешкоджати доступу власників і користувачів суміжних земель до доріг загального користування, а також до місць будівництва або ремонту межових споруд і інженерних об’єктів;
- не створювати перешкод у реалізації інженерних або інфраструктурних робіт, необхідних для суспільних потреб, включно з прокладанням комунікацій через прилеглі території;
- вживати превентивні заходи для недопущення стоку дощових чи стічних вод, проникнення хімічних речовин і мінеральних добрив на сусідні земельні ділянки.

Майнову базу ТОВ «Бессарабія Агроінвест» формують: активи, передані засновниками; доходи, отримані від реалізації продукції, виконаних робіт і наданих послуг; банківські кредити та позики інших фінансових установ; а також інші джерела, дозволені законодавством України.

Основною сферою діяльності Товариства є сільськогосподарське виробництво, зокрема вирощування зернових, олійних культур, овочевих та інших сільськогосподарських культур.

Земельні ресурси відіграють ключову роль у діяльності підприємства, адже земля – це не лише основа сільського господарства, а й важливий національний ресурс. У межах аграрного виробництва вона є основним засобом праці, без якого неможливе вирощування продукції рослинництва чи ведення тваринництва. Якість, обсяг та ефективність сільськогосподарської діяльності значною мірою визначаються властивостями і раціональністю використання земель.

У структурі земельного фонду підприємства переважну частку займають сільськогосподарські угіддя – орні землі, багаторічні насадження, сіножаті, пасовища тощо. Зокрема, частка сільськогосподарських угідь становить близько 89% загальної площі земельного банку підприємства, що свідчить про високу інтенсивність і профільовану спеціалізацію в аграрному секторі.

ТОВ «Бессарабія Агроінвест» є середнім за розміром сільськогосподарським підприємством району, що видно з таблиці 2.1.

Аналіз динаміки земельного фонду ТОВ «Бессарабія Агроінвест» за 2022–2024 роки свідчить про стабільність загальної площі земель у користуванні підприємства, яка становить 3170 га протягом усього періоду. Частка сільськогосподарських угідь у структурі залишається досить високою – понад 93%, що вказує на переважну аграрну спеціалізацію господарства. Протягом трьох років спостерігається незначне скорочення площі ріллі – з 2920 га у 2022 році до 2885 га у 2024 році, що може бути наслідком зміни

сільськогосподарських технологій, переходу частини земель до інших форм використання або зниження інтенсивності землеробства.

Таблиця 2.1

Склад і структура земельних угідь ТОВ «Бессарабія Агроінвест»

Вид земельних угідь	2022, га	2022, %	2023, га	2023, %	2024, га	2024, %	2024 у % до 2022
Загальна земельна площа всього	3170	100	3170	100	3170	100	100
в т.ч. сільськогосподарських угідь	2980	94	2975	93,9	2970	93,7	99,7
із них: рілля	2920	92,1	2900	91,5	2885	91	98,8
Приходиться на 1 працівника:	92	х	85	х	80	х	х
сільськогосподарських угідь (ріллі)	87,5	х	82,8	х	80	х	91,4

Джерело: сформовано за даними підприємства

Також відбувається поступове зменшення площі ріллі в розрахунку на одного працівника – з 87,5 га у 2022 році до 80,0 га у 2024 році. Це може свідчити про зростання чисельності персоналу, що, в свою чергу, є позитивною ознакою розвитку підприємства, підвищення рівня механізації або диверсифікації діяльності.

Загалом, структура земельного фонду ТОВ «Бессарабія Агроінвест» є раціональною та свідчить про ефективне використання сільськогосподарських ресурсів. Незначні коливання у розподілі земель є природними та не впливають суттєво на виробничий потенціал підприємства.

Під спеціалізацією сільськогосподарського підприємства розуміють переважний розвиток окремих галузей, які формують основну частку товарної продукції. Спеціалізація передбачає зосередження виробничих ресурсів на випуску 1–3 основних видів продукції, що найбільш відповідають природним і економічним умовам господарства. Це дозволяє підвищити ефективність діяльності, оптимізувати використання трудових та матеріальних ресурсів.

Рівень спеціалізації визначається питомою вагою окремих видів продукції у загальній структурі товарної продукції. Найбільш інформативним показником у цьому контексті є коефіцієнт спеціалізації, який обчислюється на основі структури грошової виручки від реалізації продукції.

Аналіз спеціалізації ТОВ «Бессарабія Агроінвест» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка складу і структури товарної продукції ТОВ «Бессарабія Агроінвест»

Вид продукції	2022, тис. грн.	2022, %	2023, тис. грн.	2023, %	2024, тис. грн.	2024, %
Озима пшениця	184,9	17,3	296	17,3	320,2	17,3
Кукурудза	149,6	14	239,6	14	259,1	14
Соняшник	190,3	17,8	304,6	17,8	329,4	17,8
Овочі відкритого грунту	441,5	41,3	706,7	41,3	764,3	41,3
Кавуни	102,6	9,6	164,3	9,6	177,7	9,6
Всього по підприємству	1068,9	100	1711,2	100	1850,7	100

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Аналіз структури товарної продукції ТОВ «Бессарабія Агроінвест» за 2022–2024 роки свідчить про стабільну спеціалізацію підприємства на вирощуванні овочів відкритого ґрунту, частка яких перевищує 41% у загальному обсязі реалізованої продукції щороку. Це цілком відповідає заявленому напрямку діяльності підприємства за класифікатором видів економічної діяльності та підтверджує сталість обраної виробничої моделі. Поряд із цим, значну частку у структурі займають зернові та олійні культури, зокрема озима пшениця, кукурудза та соняшник, що забезпечує певний рівень диверсифікації та дозволяє зменшити ризики, пов’язані з коливаннями ринку або погодними умовами. Протягом трьох років спостерігається зростання обсягів реалізації продукції: якщо у 2022 році чистий дохід становив 1068,9 тис. грн, то у 2024 він зріс до 1850,7 тис. грн. Незважаючи на збільшення абсолютних показників доходу, структура товарної продукції

залишається практично незмінною, що свідчить про цілеспрямовану маркетингову політику та ефективне управління виробництвом. Водночас частка деяких культур, зокрема кавунів, є відносно невеликою, проте саме ці позиції можуть мати високий потенціал для подальшого розвитку, особливо у контексті нішевих ринків. У підсумку, підприємство демонструє зважений підхід до формування своєї товарної структури, що забезпечує йому стабільні фінансові результати та відкриває перспективи для зростання.

Невід'ємною складовою будь-якого виробничого процесу є засоби виробництва, які поділяються на засоби та предмети праці. Основну матеріальну базу забезпечують саме засоби праці, що відображають технічний стан і економічний рівень розвитку підприємства. У межах господарської діяльності ці засоби набувають форми основних фондів, ефективне використання яких виступає важливим чинником зростання виробничих обсягів та формування накопичень. Розглянемо рівень забезпечення ТОВ «Бессарабія Агроінвест» основними фондами та ефективність їх використання (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Забезпеченість та ефективність використання основних фондів в ТОВ «Бессарабія Агроінвест»

Показник	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	650	995,8	1626,1	250,2
Фондоозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	21,8	33,5	54,8	251,4
Фондозброєність 1 середньорічного робітника, тис. грн.	130	166	271	208,5
Фондоємність в розрахунку на 1 грн. основних засобів, грн.	1,12	1,05	0,98	87,5
Фондовіддача в розрахунку на 1 грн. валової продукції, грн.	0,51	0,55	0,58	113,7

Джерело: розроблено автором

Аналіз показників забезпеченості та ефективності використання основних фондів ТОВ «Бессарабія Агроінвест» за 2022–2024 роки свідчить про позитивну динаміку у розвитку матеріально-технічної бази підприємства. Середньорічна вартість основних фондів зросла з 650,0 тис. грн у 2022 році до 1626,1 тис. грн у 2024 році, що вказує на активне оновлення та модернізацію виробничих потужностей. Показник фондоозабезпеченості на 100 га сільськогосподарських угідь зріс у 2,5 рази, а фондозброєність одного працівника – у понад два рази, що свідчить про інтенсивне технічне переоснащення підприємства.

Одночасно із зростанням вартості основних засобів спостерігається поступове зниження фондоємності, що є позитивною ознакою – кожна гривня вкладених коштів в основні засоби почала давати більший економічний результат. Збільшення фондовіддачі підтверджує зростання ефективності використання основних фондів, адже на кожну гривню основних засобів підприємство отримувало більше валової продукції.

Загалом, тенденція до зростання технічної оснащеності підприємства у поєднанні з підвищенням ефективності використання наявних ресурсів свідчить про успішну реалізацію стратегії розвитку виробничої бази ТОВ «Бессарабія Агроінвест» та зміцнення його позицій у сільськогосподарському секторі.

До складу ресурсного потенціалу Товариства входять і трудові ресурси. Для оцінки їх кількісного складу здійснюється облік спискової чисельності працівників. Важливим показником ефективності використання трудового потенціалу є продуктивність праці, яка розраховується як на одного середньорічного працівника, так і на одну відпрацьовану людино-годину. Крім того, ступінь використання робочого часу дозволяє визначити, наскільки фактично відпрацьований час відповідає встановленим нормативам згідно з чинним законодавством. Динаміку зміни трудових ресурсів підприємства представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка складу та ефективності використання трудових ресурсів в ТОВ «Бессарабія Агроінвест»

Показник	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Валова продукція у порівнянних цінах 2010 року, тис. грн	1068,9	1711,2	1850,7	173,1
Середньорічна кількість працівників, чол.	5	5	6	120
Прямі затрати праці, тис. люд.-год.	10	11	12	120
Вироблено валової продукції в розрахунку на:				
– одного середньорічного робітника, тис. грн	213,8	342,2	308,4	144,2
– одну люд.-год., грн	106,9	155,6	154,2	144,2

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Аналіз показників, наведених у таблиці, свідчить про позитивну динаміку розвитку трудового потенціалу ТОВ «Бессарабія Агроінвест» у 2022–2024 роках. Загальний обсяг валової продукції підприємства зростав щороку, що супроводжувалося стабільною чисельністю працівників у 2022–2023 роках і її збільшенням у 2024 році. Це вказує на розширення виробництва та збільшення обсягів робіт.

Зростання прямих витрат праці у людино-годинах є закономірним у зв’язку з розширенням діяльності підприємства, однак водночас спостерігається зменшення продуктивності праці одного працівника у 2024 році порівняно з 2023 роком. Це може бути пов’язано як із залученням нових працівників із нижчим рівнем кваліфікації, так і з природним ефектом розподілу трудових ресурсів у процесі зростання масштабів господарювання.

Продуктивність праці в розрахунку на одну людино-годину демонструє більш стабільну тенденцію, що свідчить про загальну ефективність використання робочого часу. У цілому, підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, однак для подальшого підвищення ефективності доцільно посилити управління трудовими ресурсами, зокрема за рахунок підвищення кваліфікації персоналу, оптимізації використання робочого часу та впровадження сучасних методів організації праці.

Діяльність кожного сільськогосподарського підприємства орієнтована на поступове зростання обсягів виробництва при одночасному скороченні витрат на одиницю продукції. Результати такої діяльності відображаються через систему економічних показників – як у натуральному, так і у вартісному вимірі, що дозволяє оцінити рівень економічної ефективності підприємства.

Поняття ефективності виробництва є узагальнюючою економічною категорією, що характеризує результативність використання ресурсів – як людських, так і матеріально-технічних – у процесі господарювання. Для всебічного аналізу економічної ефективності в сільському господарстві застосовується комплекс взаємопов'язаних показників. Оцінимо рівень економічної ефективності діяльності ТОВ «Бессарабія Агроінвест» за допомогою показників, наведених у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники виробничо-господарської діяльності в ТОВ «Бессарабія Агроінвест»

Показник	2022	2023	2024	2024 в % до 2022
Приходиться на 100 га сільськогосподарських угідь: основних фондів, тис. грн.	21,9	33,5	54,8	250,2
– прямих затрат праці, тис. люд.-год.	10	11	12	120
Вироблено валової продукції в розрахунку на: 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	36	57,6	62,3	173,1
– 1 грн. основних фондів, грн.	1,64	1,72	1,14	69,2
– 1 середньорічного робітника, тис. грн.	213,8	342,2	308,4	144,3
– 1 люд.-год., грн.	106,9	155,6	154,2	144,3
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	1068,9	1711,2	1850,7	173,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	819,6	1258,6	1386,9	169,2
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	0,4	43,2	10,7	2675
Рівень рентабельності, %	0,05	3,43	0,77	1580,8

Джерело: розраховано за даними підприємства

Аналіз показників економічної ефективності діяльності Товариства за 2022–2024 роки свідчить про поступове зміцнення матеріально-технічної бази підприємства та зростання масштабів виробництва. Зокрема, середньорічна вартість основних фондів, що припадає на 100 га

сільськогосподарських угідь, зросла більш ніж у 2,5 рази, що є свідченням інтенсивного оновлення та технічного переоснащення господарства.

Обсяги валової продукції в розрахунку на площу угідь та одного працівника демонструють позитивну динаміку, хоча в останньому випадку темпи зростання були менш вираженими через збільшення кількості персоналу. При цьому ефективність використання основних фондів у 2024 році залишалась на досить високому рівні – кожна вкладена гривня фондів забезпечувала 1,14 грн валової продукції.

Показники виручки стабільно зростали щороку, тоді як рівень собівартості також зростав, але з помірною динамікою. Попри значне зниження прибутку у 2024 році порівняно з попереднім роком, підприємство залишалось прибутковим, а рівень рентабельності становив 0,77%, що цілком відповідає умовам ведення діяльності мікропідприємства в сільському господарстві.

У цілому можна констатувати, що ТОВ підприємство демонструє зважену модель розвитку з орієнтацією на оновлення виробничих потужностей та поступове підвищення економічної ефективності. Однак, для досягнення стійкого фінансового результату у майбутньому доцільно зосередитися на зниженні витрат, оптимізації виробничих процесів та підвищенні продуктивності праці.

2.2. Аналіз маркетингового середовища функціонування підприємства

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері маркетингу необхідним етапом є аналіз маркетингового середовища, в якому функціонує підприємство. Це середовище охоплює сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на здатність компанії реалізовувати свої стратегічні та тактичні цілі, адаптуватися до змін ринку та задовольняти потреби споживачів.

У межах дипломного дослідження аналіз маркетингового середовища ТОВ «Бессарабія Агроінвест» дозволить виявити ключові можливості та загрози зовнішнього оточення, а також сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства. Це, у свою чергу, стане основою для формування ефективної маркетингової стратегії, яка відповідатиме реальним умовам діяльності аграрного сектору, ринковим тенденціям та ресурсним можливостям самого підприємства.

Такий аналіз є необхідним для забезпечення адаптивності підприємства до динамічного конкурентного середовища, підвищення його конкурентоспроможності, розширення ринків збуту та ефективного використання маркетингових інструментів у сучасних умовах.

Ринок аграрної продукції, на якому функціонує ТОВ «Бессарабія Агроінвест», має складну структуру та перебуває під впливом низки економічних, кліматичних і геополітичних факторів. Підприємство спеціалізується на вирощуванні овочів відкритого ґрунту, зернових культур та соняшнику, тому його діяльність тісно пов’язана з динамікою ринку відповідної продукції. У 2024 році в Україні спостерігалося суттєве скорочення виробництва овочів, обсяги якого зменшилися на 25–30% порівняно з довоєнним періодом. Це було зумовлено окупацією частини земель, логістичними труднощами та зменшенням площ посіву. Водночас підвищення цін на ріпчасту цибулю до рівня 40–42 грн/кг у квітні 2024 року підтверджує дефіцит продукції і, відповідно, створює можливості для підприємств, які зберегли або збільшили виробництво [46].

Зерновий ринок України у 2024 році продемонстрував помірне відновлення. Валовий збір зернових і зернобобових становив 59,77 млн тонн, що на 11% більше, ніж у попередньому році. Хоча площа збирання скоротилась, зростання врожайності на 21% дозволило частково компенсувати втрати. Середні ціни на пшеницю коливалися в межах 5 600 грн/т, кукурудзу реалізовували по 5 290 грн/т, а ячмінь – приблизно по 4 200 грн/т. Такі умови дають змогу підприємствам регіону зберігати стабільний

дохід за рахунок збалансованої структури посівів і своєчасного виходу на ринок.

У сфері вирощування соняшнику ситуація була складнішою. У 2023 році в Україні зібрали лише 11,8 млн тонн насіння соняшнику, що є одним з найнижчих показників за останні вісім років. Незважаючи на це, переробна галузь працювала активно, переробивши рекордні 14,8 млн тонн у 2023/24 маркетинговому році. Середні закупівельні ціни на насіння соняшнику коливалися в межах 25 000–26 500 грн/т, що створювало сприятливе цінове середовище для виробників. Для ТОВ «Бессарабія Агроінвест» така ситуація відкривала можливості для активної присутності на внутрішньому ринку олійної сировини та реалізації продукції за конкурентними цінами.

У цілому, ринок агропродукції в Україні є високоволатильним, залежним від погодних, економічних і політичних чинників, але водночас – перспективним. Зниження конкуренції в окремих сегментах, стабільний попит на овочеву продукцію та можливості експорту зернових і соняшнику створюють умови для розвитку підприємств, які здатні адаптуватися до нових реалій. Для підприємства це означає необхідність постійного моніторингу ринкових тенденцій, гнучкого планування та посилення своєї конкурентної позиції як на локальному, так і на національному рівні.

Для того щоб глибше оцінити ринок, на якому функціонує підприємство, та визначити ключові зовнішні фактори, що впливають на його діяльність, доцільно застосувати методику STEP-аналізу. Цей підхід дозволяє системно розглянути політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники макросередовища, які формують умови функціонування підприємства, впливають на його стратегію та маркетингову політику. Аналіз таких факторів допоможе виявити потенційні можливості та загрози для підприємства в сучасних умовах аграрного ринку України (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

STEP-аналізу ТОВ «Бессарабія Агроінвест»

Фактори	Ранг важливості	Оцінка +	Оцінка -	Зважена оцінка
1. Соціальні				
1.1. Зміна чисельності сільського населення України	3	4		12
1.2. Міграція населення з прифронтових територій до Одеської області	4	5		20
1.3. Зменшення платоспроможного попиту на овочеву продукцію	4	3		12
1.4. Підвищений попит на натуральні продукти харчування	3	5		15
1.5. Дефіцит кваліфікованої робочої сили в агросекторі	3	2		6
2. Технологічні				
2.1. Використання систем крапельного зрошення та автоматизації поливу	4	5		20
2.2. Впровадження технологій захисту рослин та органічного землеробства	3	4		12
2.3. Поширення цифрових рішень для агромоніторингу	2	4		8
3. Економічні				
3.1. Коливання закупівельних цін на овочеву продукцію	5	2	5	10
3.2. Зростання цін на добрива та паливно-мастильні матеріали	4	2	4	8
3.3. Високий рівень інфляції	3	2	3	6
3.4. Обмежений доступ до фінансових ресурсів	4	1	5	4
4. Політичні				
4.1. Військовий стан в Україні	5	1	5	5
4.2. Державні програми підтримки аграріїв	3	4		12
4.3. Ризики порушення логістичних маршрутів	4	2	4	8
4.4. Обмеження для експорту овочевої продукції	3	2	3	6

Джерело: розроблено автором

Аналіз факторів макросередовища за методикою STEP-аналізу дозволив виявити найважливіші зовнішні чинники, які впливають на діяльність ТОВ «Бессарабія Агроінвест». Зокрема, серед соціальних факторів суттєвий вплив мають демографічні зміни, зокрема міграція населення до

Одеської області з прифронтових регіонів та підвищений попит на натуральні продукти харчування. Це створює додаткові можливості для підприємства у частині розширення внутрішнього ринку збуту, водночас посилюючи потребу в адаптації до змін у споживчій структурі.

У технологічному середовищі найбільш позитивними є тенденції впровадження крапельного зрошення, органічного землеробства та цифрових агротехнологій. Вони відкривають перспективи для підвищення ефективності виробництва та зниження залежності від природно-кліматичних умов.

В економічному контексті переважають негативні впливи: зростання цін на добрива, паливно-мастильні матеріали, високий рівень інфляції та коливання закупівельних цін на овочеву продукцію. Це ускладнює фінансове планування та підвищує ризики рентабельності, що є особливо чутливим для мікропідприємств аграрної сфери.

Серед політичних чинників ключову роль відіграють військовий стан в країні, ризики порушення логістичних ланцюгів та експортних обмежень. Водночас позитивним аспектом є наявність державних програм підтримки аграріїв, участь у яких може частково компенсувати зовнішні ризики.

Таким чином, STEP-аналіз показав, що ТОВ «Бессарабія Агроінвест» функціонує в умовах значної турбулентності зовнішнього середовища, де вплив загроз переважає над можливостями. Це вимагає від підприємства високої адаптивності, гнучкості у прийнятті рішень та орієнтації на інноваційні рішення, що забезпечують стійкість господарської діяльності.

Для аналізу мікромаркетингового середовища ТОВ «Бессарабія Агроінвест» доцільно використати метод багатокутника конкурентоспроможності. Цей підхід дозволяє наочно порівняти підприємство з основними конкурентами за низкою ключових параметрів, які безпосередньо впливають на його ринкову позицію.

Суть методу полягає в тому, що для кожного обраного критерію (наприклад, ціна продукції, якість, логістика, асортимент, репутація, маркетинг тощо) виставляється оцінка за шкалою, як правило, від 1 до 5

балів. Далі ці показники наносяться на радіальну діаграму (багатокутник), де кожна вершина відповідає певному параметру, а лінії, що з'єднують оцінки, утворюють фігуру. Площа цієї фігури та її форма дозволяють візуально оцінити сильні та слабкі сторони підприємства в порівнянні з конкурентами.

Метод багатокутника конкурентоспроможності є зручним інструментом для стратегічного аналізу, оскільки дозволяє швидко і наочно побачити, в яких аспектах підприємство має переваги, а де потрібно зосередити зусилля для підвищення своєї ринкової ефективності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Бессарабія Агроінвест»

Параметр	Бессарабія Агроінвест	Південне Агро	Екофрукт	Чорноморочка	Троїцьке	Огруцькі овочі
Ціна	4	3	4	3	4	3
Якість	5	4	4	3	4	4
Асортимент	4	3	4	3	4	3
Логістика	4	3	4	3	4	3
Маркетинг	3	3	4	2	3	2
Інноваційність	4	3	3	2	3	2
Фінансова стабільність	4	3	4	3	4	3
Репутація	5	4	4	3	4	3
Екологічність	4	3	5	3	4	3

Джерело: розроблено автором

Згідно з отриманими даними, ТОВ «Бессарабія Агроінвест» демонструє високі показники за більшістю критеріїв, що свідчить про його конкурентоспроможність на ринку. Особливо варто відзначити високу якість продукції та позитивну репутацію підприємства. Однак, для подальшого зміцнення позицій, доцільно звернути увагу на посилення маркетингових стратегій та впровадження інноваційних рішень.

Цей аналіз дозволяє підприємству визначити свої сильні та слабкі сторони, а також окреслити напрямки для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Для наочної оцінки конкурентних позицій Товариства серед сільськогосподарських підприємств Одеської області було побудовано багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.1). Цей інструмент дозволяє візуалізувати порівняння ключових параметрів діяльності підприємств – таких як ціна, якість продукції, асортимент, логістика, маркетинг, інноваційність, фінансова стабільність, репутація та екологічність. Завдяки такому підходу легко ідентифікувати сильні та слабкі сторони компанії відносно прямих конкурентів, а також визначити напрями для подальшого вдосконалення стратегії.

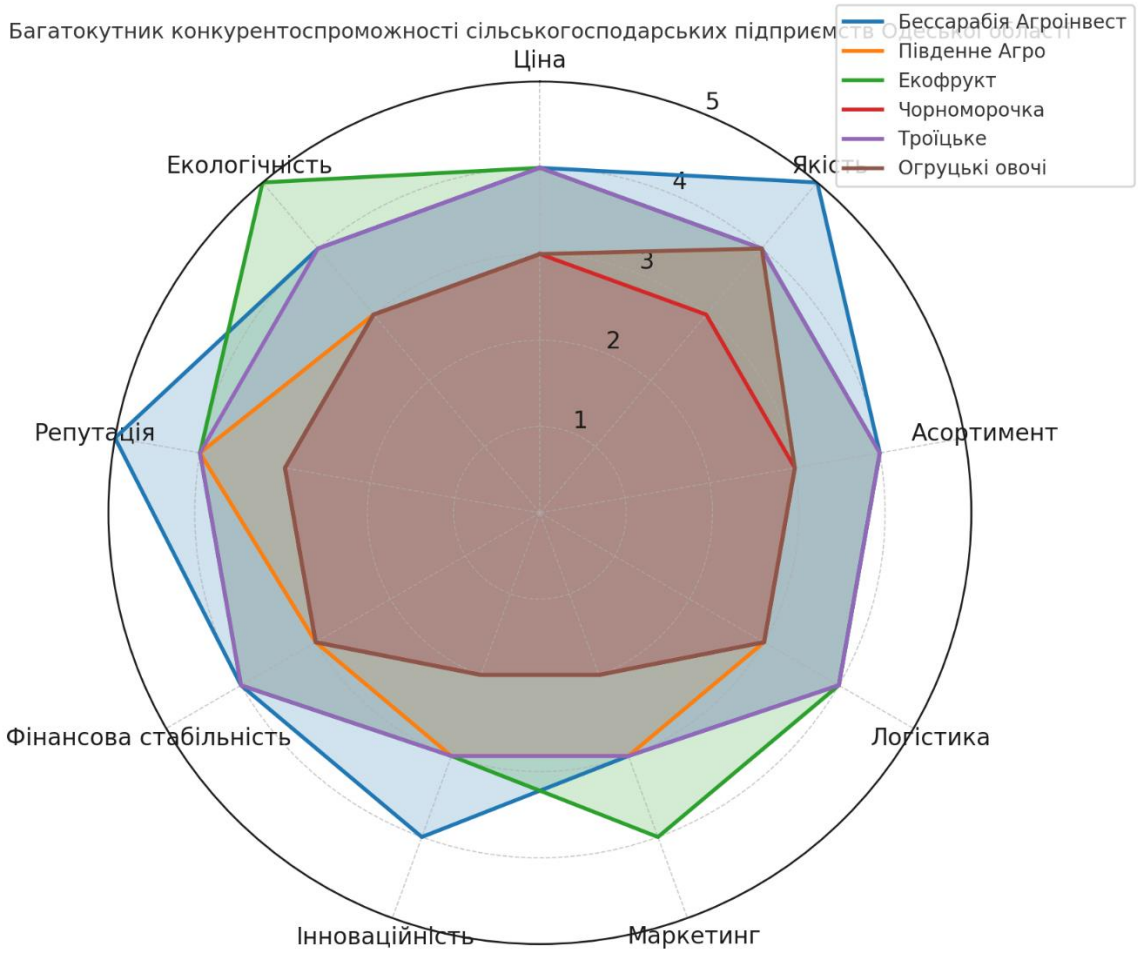


Рис. 2.1. Багатокутник конкурентоспроможності для ТОВ «Бессарабія Агроінвест»

Джерело: сформовано за даними таблиці 2.7

Узагальнюючи результати аналізу маркетингового середовища ТОВ «Бессарабія Агроінвест», можна зробити висновок, що підприємство функціонує в умовах складного, але перспективного ринкового середовища. Проведений STEP-аналіз виявив низку суттєвих викликів макрорівня, зокрема інфляційний тиск, зростання цін на ресурси, ризики, пов'язані з військовим станом, а також обмежений доступ до фінансування. Водночас було виявлено і ряд можливостей – таких як зростання попиту на натуральну продукцію, державна підтримка агросектору та поширення сучасних агротехнологій, які за умови активного використання можуть зміцнити позиції підприємства на ринку.

Аналіз мікромаркетингового середовища за методом багатокутника конкурентоспроможності продемонстрував, що підприємство має сильні позиції у таких критичних для аграрного бізнесу аспектах, як якість продукції, репутація, фінансова стабільність та інноваційність. Водночас є потенціал для посилення маркетингової діяльності, зокрема в частині просування, логістики та ширшого використання комунікаційних каналів. Порівняння з провідними конкурентами в регіоні показало, що підприємство має всі передумови для збереження та зміцнення конкурентних переваг на регіональному аграрному ринку.

Таким чином, ТОВ «Бессарабія Агроінвест» має стійке ринкове становище, адаптоване до зовнішніх викликів, і володіє потенціалом для подальшого розвитку за умови ефективного стратегічного управління та цілеспрямованої маркетингової політики.

2.3. Оцінка ефективності маркетингової стратегії

Організація маркетингової діяльності в ТОВ «Бессарабія Агроінвест» є ключовим інструментом для забезпечення раціонального управління виробничо-збутовими процесами та орієнтації підприємства на потреби споживчого ринку. Ефективна маркетингова стратегія сприяє не лише

розвитку ринкових відносин, а й адаптації виробництва рослинницької продукції до реального попиту, що є важливою умовою підвищення результативності діяльності аграрних підприємств у сучасних умовах.

Основною метою організації маркетингу на підприємстві є підвищення конкурентоспроможності продукції шляхом оптимізації використання наявних ресурсів, зниження виробничих витрат та покращення відповідності продукції вимогам ринку. Маркетингова діяльність спрямована передусім на моніторинг попиту, вивчення ринкової кон'юнктури та формування економічно обґрунтованих виробничих рішень щодо структури й обсягів випуску продукції.

Разом з тим, слід відзначити, що в багатьох сільськогосподарських підприємствах, зокрема й у малих і середніх, таких як «Бессарабія Агроінвест», маркетингова діяльність ще не є системно інтегрованою у загальну управлінську структуру. Нерідко вона обмежується окремими елементами – ціноутворенням, збутом або участю в ярмарках – без повноцінного стратегічного підходу. У цьому контексті важливо впроваджувати комплексну маркетингову систему, засновану на реальних ринкових даних та спрямовану на довгостроковий розвиток підприємства.

З метою оцінки поточної ефективності організації маркетингу в Товаристві, далі буде представлено аналіз за низкою ключових показників, що відображають рівень адаптації підприємства до вимог сучасного ринку (рис. 2.2).

У ТОВ «Бессарабія Агроінвест» наразі не функціонує спеціалізований відділ маркетингу, що ускладнює системний підхід до управління маркетинговою діяльністю. Відповідні функції розподілені між працівниками підприємства, однак такий розподіл є нерівномірним і не завжди відповідає принципам ефективного управління. Відсутність чіткого функціонального поділу між співробітниками створює додаткові труднощі для організації маркетингових процесів та знижує загальну результативність підприємства.



Рис. 2.2. Параметри оцінювання ефективності організації маркетингу ТОВ «Бесарабія Агроінвест»

Джерело: [10]

На сьогодні маркетингова діяльність підприємства все ще значною мірою ґрунтується на застарілих збутових підходах. Недостатньо уваги приділяється вибору ефективних каналів реалізації продукції, а рекламна активність є обмеженою і малоефективною. Окремо слід відзначити слабкість у проведенні маркетингових досліджень – як в аспекті вивчення ринку, так і в частині розробки прогнозів і стратегічних підходів до просування продукції.

Також спостерігається відсутність узгодженого методологічного підходу до формування маркетингових стратегій, що перешкоджає ефективному плануванню та реалізації рішень. Залишається відкритим питання кадрового забезпечення, адже підприємству бракує фахівців, які б мали відповідну підготовку в галузі маркетингу, а інформаційна база для прийняття управлінських рішень є недостатньо розвиненою.

Ще одним недоліком є відсутність ефективної системи зворотного зв’язку з кінцевими споживачами, що обмежує можливості підприємства в адаптації до змін у споживчих перевагах і вчасному реагуванні на потреби ринку. Усі ці чинники свідчать про необхідність посилення маркетингової

функції на підприємстві, впровадження сучасних інструментів аналізу та управління ринковою діяльністю, що дозволить підприємству ефективніше конкурувати та підвищити свою ринкову стійкість.

У процесі дослідження діяльності ТОВ «Бессарабія Агроінвест» було виявлено низку чинників, що стримують процеси модернізації підприємства та його стратегічного розвитку. Насамперед це відсутність цілісного стратегічного підходу в управлінні та обмежене впровадження стратегічного маркетингу, що знижує адаптивність до змін зовнішнього середовища. Одним із важливих бар'єрів також виступає економічний дисбаланс між цінами на сільськогосподарську продукцію та промислові товари, що негативно впливає на прибутковість аграрного виробництва.

Крім того, підприємство стикається з недостатньою підтримкою з боку держави, зокрема в частині доступу до фінансових ресурсів, субсидій та інфраструктурної допомоги. Водночас на ринку аграрної продукції спостерігається низький рівень маркетингової активності та обмежене залучення інвестицій, що знижує конкурентний потенціал підприємства. Не менш важливою проблемою є неефективне використання наявного ресурсного потенціалу, особливо в контексті оптимізації витрат і підвищення продуктивності.

Для більш повного розуміння внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність ТОВ «Бессарабія Агроінвест», було проведено SWOT-аналіз. У ході його реалізації було проаналізовано ключові аспекти підприємства, зокрема матеріальні, трудові, природні, фінансові та інформаційні ресурси. Це дозволило окреслити сильні та слабкі сторони функціонування підприємства, а також визначити потенційні можливості розвитку й зовнішні загрози, що формуються в його ринковому середовищі (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

SWOT-Аналіз ТОВ «Бессарабія Агроінвест»

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
стійка позиція в сегменті овочевої продукції відкритого ґрунту;	відсутність реальних стратегічних переваг у конкуренції;	розширення географії збуту завдяки зростанню попиту на овочі;	нестабільність аграрної політики та податкового регулювання;
наявність власної сировинної бази;	нестача маркетингової інфраструктури та відсутність спеціалізованого відділу;	участь у державних програмах підтримки агровиробників;	інфляція, зростання цін на добрива й ПММ;
низький рівень собівартості продукції;	застарілі підходи до збуту продукції;	впровадження сучасних агротехнологій (зрошення, моніторинг);	втрата платоспроможного попиту через воєнний стан;
висока частка ручної праці, що забезпечує гнучкість виробництва;	недостатня присутність на цільових ринках збуту;	налагодження співпраці з переробними підприємствами;	висока залежність від погодних умов;
досвід керівництва у веденні агробізнесу;	обмеженість доступу до кредитних ресурсів;	підвищення кваліфікації працівників і розвиток персоналу;	логістичні труднощі в періоди пікового врожаю;
орієнтація на натуральність продукції та екологічність;	нестача матеріально-технічної бази для інтенсифікації виробництва;	зростання попиту на органічну продукцію;	дефіцит кваліфікованої робочої сили в регіоні;

Джерело: розроблено автром

На основі проведеного SWOT-аналізу ТОВ «Бессарабія Агроінвест» можна зробити висновок, що кількість внутрішніх слабких сторін підприємства наразі переважає над можливостями розвитку. Водночас аналіз зовнішнього середовища свідчить про наявність низки перспективних напрямів, які підприємство може використати для подолання власних обмежень і зміцнення ринкових позицій. Виходячи з результатів оцінки, доцільно орієнтуватися на стратегію, що передбачає трансформацію слабких сторін шляхом активного використання наявних ринкових можливостей.

Відповідно до положень матриці SWOT, ситуацію підприємства можна розмістити в полі «Слабкі сторони – Можливості» (СлМ), яке передбачає необхідність стратегічних дій, спрямованих на усунення внутрішніх недоліків за рахунок зовнішніх ресурсів і сприятливих умов середовища. У контексті ТОВ «Бессарабія Агроінвест» це означає, що подальший розвиток слід будувати на поєднанні підтримки з боку держави, впровадження сучасних агротехнологій та посилення ринкової присутності підприємства.

Однією з ключових умов реалізації такої стратегії є формування повноцінної маркетингової функції в структурі управління підприємства. У зв’язку з цим пропонується створити спеціалізований відділ маркетингу, що дозволить систематизувати маркетингову діяльність, підвищити ефективність управлінських рішень у сфері збуту, просування продукції та комунікації з ринком. На початковому етапі оптимальним варіантом є впровадження функціональної моделі організації, за якої працівники виконують чітко визначені маркетингові завдання та підпорядковуються керівникові відповідного підрозділу.

До складу такого відділу можуть увійти фахівці з маркетингових досліджень, аналітики, спеціалісти з реклами та збуту. Їхня діяльність буде спрямована на моніторинг ринку, аналіз споживчих тенденцій, планування комунікаційних кампаній, розробку ефективних каналів реалізації продукції та підтримку довгострокових зв’язків із клієнтами. Створення відділу маркетингу дозволить ТОВ «Бессарабія Агроінвест» не лише зміцнити свою конкурентоспроможність, а й забезпечити більш гнучке реагування на зміни в ринковому середовищі.

Як зазначає Т.І. Балановська, головним завданням діяльності маркетингових підрозділів є забезпечення того, щоб уся виробнича та збутова політика підприємства відповідала ринковим законам функціонування і розвитку, що вигідно як виробникам, так і споживачам продукції [47]. Цей підхід є актуальним і для ТОВ «Бессарабія Агроінвест»,

яке має орієнтуватися на сучасні вимоги ринку та адаптувати свою діяльність до потреб цільової аудиторії.

В основу запропонованої структури майбутнього відділу маркетингу нашого підприємства доцільно покласти ключові компоненти комплексу маркетингу (4P): товарну, цінову, збутову політику та стратегію просування. Це дозволить сформувати функціональну модель організації відділу, яка забезпечить ефективну координацію всіх маркетингових процесів. Такий підхід створює підґрунтя для комплексного управління маркетинговими інструментами та підвищення результативності комунікації підприємства з ринком. Структуру запропонованого відділу маркетингу подано на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Проектована функціональна організаційна структура відділ маркетингу в ТОВ «Бессарабія Агроінвест»

Джерело: [15]

Запровадження окремого відділу маркетингу на підприємстві передбачає охоплення широкого спектра маркетингових функцій, серед яких: системне дослідження ринку, сегментація споживачів і вибір цільових аудиторій, аналіз товарної політики, вивчення споживчих переваг, конкурентного середовища та тенденцій попиту. До повноважень такого підрозділу також мають входити планування обсягів виробництва, формування каналів збуту, оцінка ефективності комунікацій та обґрунтування джерел фінансування маркетингової діяльності. Реалізація цих напрямів сприятиме формуванню збалансованої маркетингової стратегії підприємства.

У сучасних умовах для аграрного бізнесу ключовим викликом є не лише вирощування якісної продукції та визначення її ціни, а й забезпечення ефективного та своєчасного збуту. Часто господарства стикаються з ситуацією, коли після збирання врожаю виникають труднощі з реалізацією, що призводить до втрати прибутку. Саме тому, ще на етапі планування виробничої програми, необхідно враховувати ринкову кон'юнктуру та визначати реальні можливості збуту за бажаною ціною.

Ефективна робота служби маркетингу має забезпечити постійний зворотний зв'язок між ринковим середовищем і виробничими рішеннями. Завдяки цьому підприємство зможе оперативно адаптуватися до змін попиту, забезпечити конкурентоспроможність продукції та стабільність доходів. З огляду на виклики, які стоять перед малими й середніми агропідприємствами, доцільним є також розгляд можливості створення спеціалізованих маркетингових центрів або консультативних служб при обласних управліннях агропромислового розвитку, які б надавали підтримку в дослідженнях ринку, просуванні продукції та пошуку нових каналів збуту.

Для повноцінного розуміння ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Бессарабія Агроінвест» важливо не лише оцінювати зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування підприємства, а й ґрунтовно проаналізувати результати реалізації основних видів продукції. Саме показники товарності, рентабельності та ефективності реалізації продукції є ключовими для оцінки реального впливу маркетингових рішень на фінансові результати господарської діяльності.

З огляду на виробничу спеціалізацію підприємства, доцільним є більш детальний розгляд обсягів валової та товарної продукції, рівня товарності, зміни собівартості, прибутковості та цінової динаміки по основних культурах – зокрема, овочах відкритого ґрунту, зернових та соняшнику. Такий підхід дозволяє співвіднести теоретичні аспекти організації маркетингової діяльності з фактичними результатами функціонування господарства.

У подальшому буде представлено аналітичну оцінку показників реалізації продукції за обраними групами культур, що дозволить зробити висновки щодо економічної ефективності виробництва та збуту, а також виявити потенційні резерви для покращення маркетингової стратегії підприємства.

Наведені в таблиці дані щодо урожайності, посівних площ та обсягів валового збору по основних культурах дозволяють простежити динаміку продуктивності та структуру виробництва у короткостроковій ретроспективі. Ці показники є основою для подальших розрахунків показників товарності, собівартості, прибутковості та рентабельності, що є критично важливими для формування ефективної маркетингової політики підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка виробництва сільськогосподарських культур ТОВ «Бессарабія Агроінвест»

Показник	Культура	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Урожайність, ц/га	Зернові культури	29,8	31,6	30,7	103
Посівна площа, га	Зернові культури	520	510	540	103,8
Валовий збір, ц	Зернові культури	15496	16116	16578	107
Урожайність, ц/га	Соняшник	19,2	20,8	21,5	112
Посівна площа, га	Соняшник	260	268	275	105,8
Валовий збір, ц	Соняшник	4992	5574	5913	118,4
Урожайність, ц/га	Кукурудза на зерно	40,3	42,7	44,1	109,4
Посівна площа, га	Кукурудза на зерно	230	225	215	93,5
Валовий збір, ц	Кукурудза на зерно	9269	9607	9482	102,3
Урожайність, ц/га	Овочі відкритого ґрунту	188	193,2	191	101,6
Посівна площа, га	Овочі відкритого ґрунту	49	47	46	93,9
Валовий збір, ц	Овочі відкритого ґрунту	9212	9080	8786	95,4

Джерело: розроблено за даними підприємства

На основі даних про врожайність, посівні площі та валовий збір основних сільськогосподарських культур Товариства за 2022–2024 роки можна зробити висновок про загальну стабільність і поступове нарощування виробничого потенціалу підприємства. Зернові культури демонструють високий рівень урожайності протягом усього періоду з помірним зростанням

посівних площ, що дозволило досягти збільшення валового збору на 7% у 2024 році порівняно з 2022 роком.

Найбільш динамічне зростання урожайності спостерігається по культурі соняшнику, де приріст становив понад 12%, а обсяг валового збору збільшився на 18,4%. Це свідчить про ефективне використання ресурсів на відповідних земельних ділянках, навіть попри деякі обмеження у площах. Кукурудза на зерно показала помірне, але стабільне зростання продуктивності, хоча скорочення посівної площі в 2024 році частково обмежило загальний обсяг збору. Водночас овочі відкритого ґрунту залишаються важливою складовою структури виробництва, хоча в останньому звітному році відбулося незначне зниження обсягів вирощування через скорочення посівних площ.

Загалом динаміка виробничих показників свідчить про здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх умов, зберігаючи ефективність основних напрямів агровиробництва. Ці результати є позитивною основою для подальшого аналізу економічної ефективності реалізації продукції та розробки стратегічних заходів для посилення маркетингової діяльності.

Однак для комплексної оцінки ефективності виробничо-збутової діяльності ТОВ «Бессарабія Агроінвест» недостатньо лише враховувати обсяги валової продукції. Важливим показником, який відображає реальну ринкову спроможність вирощеної продукції, є її рівень товарності – тобто частка врожаю, яка підлягає реалізації на ринку. Високий рівень товарності свідчить про стабільну якість продукції, її відповідність ринковим вимогам і ефективну організацію процесів збуту.

З огляду на це, у подальшій таблиці представлено показники реалізації та рівня товарності основних сільськогосподарських культур, що вирощуються підприємством у 2022–2024 роках. Це дозволяє зробити висновки щодо ефективності комерціалізації продукції та визначити пріоритетні напрямки розвитку збутової політики (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Реалізація і рівень товарності основних видів продукції ТОВ «Бессарабія Агроінвест»

Показник	Культура	2022	2023	2024	Відхилення 2024–2022
Валова продукція, ц	Зернові культури	15496	16116	16578	1082
Товарна продукція, ц	Зернові культури	11385	11972	12498	1113
Рівень товарності, %	Зернові культури	73,5	74,3	75,4	1,9
Валова продукція, ц	Кукурудза на зерно	9269	9607	9482	213
Товарна продукція, ц	Кукурудза на зерно	8597	8923	8796	199
Рівень товарності, %	Кукурудза на зерно	92,8	92,9	92,8	0
Валова продукція, ц	Соняшник	4992	5574	5913	921
Товарна продукція, ц	Соняшник	4632	5180	5491	859
Рівень товарності, %	Соняшник	92,8	92,9	92,9	0,1
Валова продукція, ц	Овочі відкритого ґрунту	9212	9080	8786	-426
Товарна продукція, ц	Овочі відкритого ґрунту	8910	8815	8542	-368
Рівень товарності, %	Овочі відкритого ґрунту	96,7	97,1	97,2	0,5

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Для оцінки економічної результативності вирощування зернових культур важливим є аналіз не лише обсягів валової та товарної продукції, а й фінансових показників, зокрема: рівня виручки, собівартості, прибутку та рентабельності. Ці показники відображають комерційну ефективність реалізації продукції та дають змогу визначити рівень віддачі на вкладені ресурси. У наступній таблиці представлено відповідні розрахунки по зернових культурах на основі фактичних даних за останні три роки (табл. 2.11).

У період 2022–2024 років ТОВ «Бессарабія Агроінвест» демонструвало поступове зростання цін реалізації зернових культур – з 290 грн/ц у 2022 році до 328 грн/ц у 2024 році, що склало приріст у 13,1%. Відповідно зросла й виручка від реалізації – на 24,4%, що свідчить про стабільний збут та підвищення товарної вартості продукції.

Таблиця 2.11

Результати реалізації зернових культур ТОВ «Бессарабія Агроінвест»

Показник	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Ціна за 1 ц, грн	290	310,5	328	113,1
Виручка від реалізації, тис. грн	3300,2	3711,3	4106,5	124,4
Собівартість 1 ц, грн	210,4	215,7	219,5	104,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2392,1	2578,9	2748,4	114,9
Прибуток від реалізації, тис. грн	908,1	1132,4	1358,1	149,6
Рівень рентабельності, %	38	43,9	49,4	11,4

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Водночас спостерігається помірне зростання собівартості виробництва, однак темпи зростання прибутку випереджають темпи зростання витрат. Зокрема, прибуток від реалізації у 2024 році становив 1358,1 тис. грн, що на 49,5% більше, ніж у 2022 році.

Рівень рентабельності також зростав: з 38,0% у 2022 році до 49,4% у 2024 році. Це свідчить про високу ефективність виробництва зернових культур на підприємстві та зростання фінансової результативності цього напряму діяльності. Такі показники підтверджують доцільність подальших інвестицій у цей сегмент агровиробництва та посилення маркетингової підтримки реалізації продукції.

Для поглибленої оцінки ефективності господарської діяльності ТОВ «Бессарабія Агроінвест» важливо проаналізувати також фінансові показники реалізації основних товарних культур – зокрема соняшнику та овочів відкритого ґрунту. Саме ці напрямки займають вагоме місце в структурі виробництва підприємства, а їх економічні результати дають змогу оцінити рентабельність, прибутковість і динаміку витрат. У подальшій таблиці наведено ключові показники реалізації за трирічний період (табл. 2.12).

У 2022–2024 роках соняшник залишався стабільним джерелом прибутку для підприємства. Попри поступове зростання собівартості, що пов’язано з подорожчанням ресурсів, виручка від реалізації збільшилася майже на 12%, а прибуток зріс на понад 14%. Рівень рентабельності

зберігається на високому рівні – понад 44%, що свідчить про ефективне управління витратами та попитом на ринку.

Таблиця 2.12

Результати реалізації соняшнику і овочів ТОВ «Бессарабія Агроінвест»

Показник	Культура	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Ціна за 1 ц, грн	Соняшник	895	915	930	103,9
Виручка від реалізації, тис. грн	Соняшник	4153,7	4392,2	4651,1	112
Собівартість 1 ц, грн	Соняшник	628,5	634,7	642,3	102,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	Соняшник	2912,3	3042,8	3224,1	110,7
Прибуток від реалізації, тис. грн	Соняшник	1241,4	1349,4	1427	115
Рівень рентабельності, %	Соняшник	42,6	44,3	44,3	1,7
Ціна за 1 ц, грн	Овочі відкритого ґрунту	438	445,5	456,2	104,2
Виручка від реалізації, тис. грн	Овочі відкритого ґрунту	3903,8	4070,2	4194,5	107,4
Собівартість 1 ц, грн	Овочі відкритого ґрунту	315,2	318,1	324,5	103
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	Овочі відкритого ґрунту	2802,1	2873,7	2956,1	105,5
Прибуток від реалізації, тис. грн	Овочі відкритого ґрунту	1101,7	1196,5	1238,4	112,4
Рівень рентабельності, %	Овочі відкритого ґрунту	39,3	41,6	41,9	2,6

Джерело: розраховано за даними підприємства

Овочі відкритого ґрунту також демонструють позитивну динаміку: середня ціна реалізації зросла з 438 до 456 грн/ц, прибуток збільшився на 12,4%, а рентабельність зросла на 2,6 відсоткових пункти. Це вказує на перспективність овочевого напряму як одного з найбільш маржинальних в аграрному портфелі підприємства.

Таким чином, фінансові результати реалізації цих культур підтверджують економічну доцільність збереження їх у виробничій структурі підприємства та подальшого розвитку відповідних збутових і маркетингових стратегій.

Для комплексного узагальнення результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «Бессарабія Агроінвест» доцільно об’єднати ключові фінансові показники в єдину зведену таблицю. Це дозволяє наочно простежити динаміку доходів, витрат, прибутковості та рентабельності протягом 2022–2024 років і на цій основі зробити висновки щодо фінансової стійкості та ефективності підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Зведена таблиця фінансових показників ТОВ «Бессарабія Агроінвест»

Показники	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	46254,1	51827,9	56632,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	40100,7	44510,4	48305,6
Чистий прибуток, тис. грн	5041,2	6080,5	6984,3
Рентабельність реалізації, %	12,57	13,66	14,46

Джерело: розраховано за даними підприємства

Аналіз зведених фінансових показників засвідчує стабільне зростання чистого доходу від реалізації продукції, що супроводжується випереджальним темпом приросту чистого прибутку. У 2022 році прибуток становив 5041,2 тис. грн, а вже у 2024 – зріс до 6984,3 тис. грн. Це свідчить про поступове підвищення ефективності господарювання. Також спостерігається позитивна динаміка рентабельності реалізації, яка зросла з 12,57% у 2022 році до 14,46% у 2024 році, що є результатом контролю над витратами та ефективного управління виробничими ресурсами. Узагальнено, фінансовий стан підприємства свідчить про його стабільний розвиток і здатність до формування прибутку в умовах мінливої кон’юнктури аграрного ринку.

З огляду на проведений аналіз, можна зробити висновок, що чинна маркетингова стратегія ТОВ «Бессарабія Агроінвест» має певні досягнення, проте потребує структурного доопрацювання та систематизації. Представлені дані щодо прибутковості, обсягів реалізації, рівня рентабельності продукції та аналіз організаційного підходу до маркетингу свідчать про наявний потенціал підприємства. Водночас відсутність спеціалізованого

маркетингового підрозділу та неузгодженість окремих напрямів діяльності обмежують ефективність реалізації стратегічних цілей. Запропоновані організаційні зміни та рекомендації щодо покращення маркетингової функції дозволяють створити основу для формування більш цілеспрямованої, адаптивної та результативної маркетингової стратегії у подальшому.

Висновки до 2 розділу

У другому розділі дипломної роботи здійснено всебічну оцінку діяльності ТОВ «Бессарабія Агроінвест» з метою визначення реального стану його маркетингової стратегії та можливостей її удосконалення. Дослідження охопило як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішні фактори, що формують ринкове середовище його функціонування.

Наведено детальну організаційно-економічну характеристику підприємства, зокрема розглянуто правові та організаційні засади його діяльності, структуру землекористування, динаміку виручки, прибутковості та рівня рентабельності за 2022–2024 роки. Проаналізовано забезпеченість підприємства матеріально-технічними, трудовими та фінансовими ресурсами, а також ефективність їх використання. Було виявлено, що підприємство має зерново-олійний напрям спеціалізації, при цьому найбільші обсяги виручки забезпечують культури, що користуються стабільним попитом на внутрішньому і зовнішньому ринках. Підприємство демонструє поступове зростання обсягів реалізації, прибутковості та рентабельності, що свідчить про його стабільний розвиток навіть в умовах економічної невизначеності.

Здійснено дослідження маркетингового середовища підприємства, який включав як дослідження макросередовища за допомогою STEP-аналізу, так і оцінку конкурентного мікросередовища методом багатокутника конкурентоспроможності. Встановлено, що на маркетингову діяльність ТОВ «Бессарабія Агроінвест» значно впливають економічна ситуація в країні, державна аграрна політика, динаміка цін на агропродукцію, рівень

інфраструктурного забезпечення, а також темпи цифровізації агросектору. У результаті порівняння з іншими виробниками регіону підприємство показало помірний рівень конкурентоспроможності, особливо за параметрами логістики, маркетингових комунікацій та розвитку збутової мережі, що вказує на потребу в посиленні цих напрямів.

Проведена поглиблена оцінка ефективності маркетингової стратегії підприємства встановила, що в ТОВ «Бессарабія Агроінвест» відсутній окремий відділ маркетингу, а маркетингова функція реалізується фрагментарно, без належної стратегічної координації. Це призводить до використання застарілих підходів до збуту, обмежених рекламних активностей та нерегулярного вивчення попиту. SWOT-аналіз дозволив ідентифікувати основні сильні сторони підприємства (ресурсна база, наявність стабільних ринків збуту), слабкі сторони (відсутність системного маркетингового управління), а також можливості (зростання попиту на агропродукцію, розвиток партнерств) та загрози (цінові коливання, конкуренція з боку великих агрохолдингів).

У результаті сформульовано рекомендацію щодо створення на підприємстві повноцінного відділу маркетингу на основі функціональної моделі, що включатиме спеціалістів із дослідження ринку, реклами, збуту, аналітики. Це дозволить підвищити ефективність просування продукції, покращити взаємодію з кінцевими споживачами та забезпечити адаптацію підприємства до змін ринкового середовища.

Таким чином, другий розділ надав всебічне уявлення про поточний стан маркетингової діяльності Товариства, дозволив виявити резерви зростання та обґрунтувати шляхи вдосконалення маркетингової стратегії. Здобуті результати створюють підґрунтя для подальших практичних заходів, які будуть розроблені в наступному розділі дослідження.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У ТОВ «БЕССАРАБІЯ АГРОІНВЕСТ»

3.1. Обґрунтування стратегічного маркетингового набору підприємства

Формування портфеля маркетингових інструментальних стратегій для ТОВ «Бессарабія Агроінвест» доцільно розглядати як дворівневий процес. Перший етап включає стратегічне планування, що передбачає визначення маркетингових цілей підприємства, розробку відповідних рішень і шляхів їх досягнення. Другий етап – це управлінський компонент, який охоплює реалізацію обраних стратегій із урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Ці етапи взаємопов’язані, однак мають бути гнучкими: результати реалізації можуть зумовити необхідність коригування як стратегічних цілей, так і окремих інструментів впровадження. Важливим аспектом управління маркетинговими стратегіями є постійний моніторинг, що дозволяє оперативно оцінити ефективність обраних дій та за потреби адаптувати їх до нових умов. При цьому слід враховувати, що для кожного товару і ринку необхідно добирати найбільш релевантну та ефективну стратегію.

Портфель маркетингових інструментальних стратегій дозволяє підприємству сформувати оптимальний набір продукції за асортиментом і якістю, обґрунтувати конкурентоспроможну цінову політику, а також визначити найбільш ефективні ринки збуту та канали реалізації для досягнення стратегічних цілей. Важливо, щоб маркетингові цілі були узгоджені з загальною стратегією розвитку підприємства, що дозволить уникнути внутрішніх суперечностей у діяльності компанії.

Процес формування стратегічного набору маркетингових інструментів охоплює послідовну систему дій: від аналізу ринкового середовища та визначення пріоритетів – до розробки, впровадження та контролю за

реалізацією обраних стратегій. Загальна логіка побудови маркетингової стратегії підприємства представлена на рисунку 3.1.

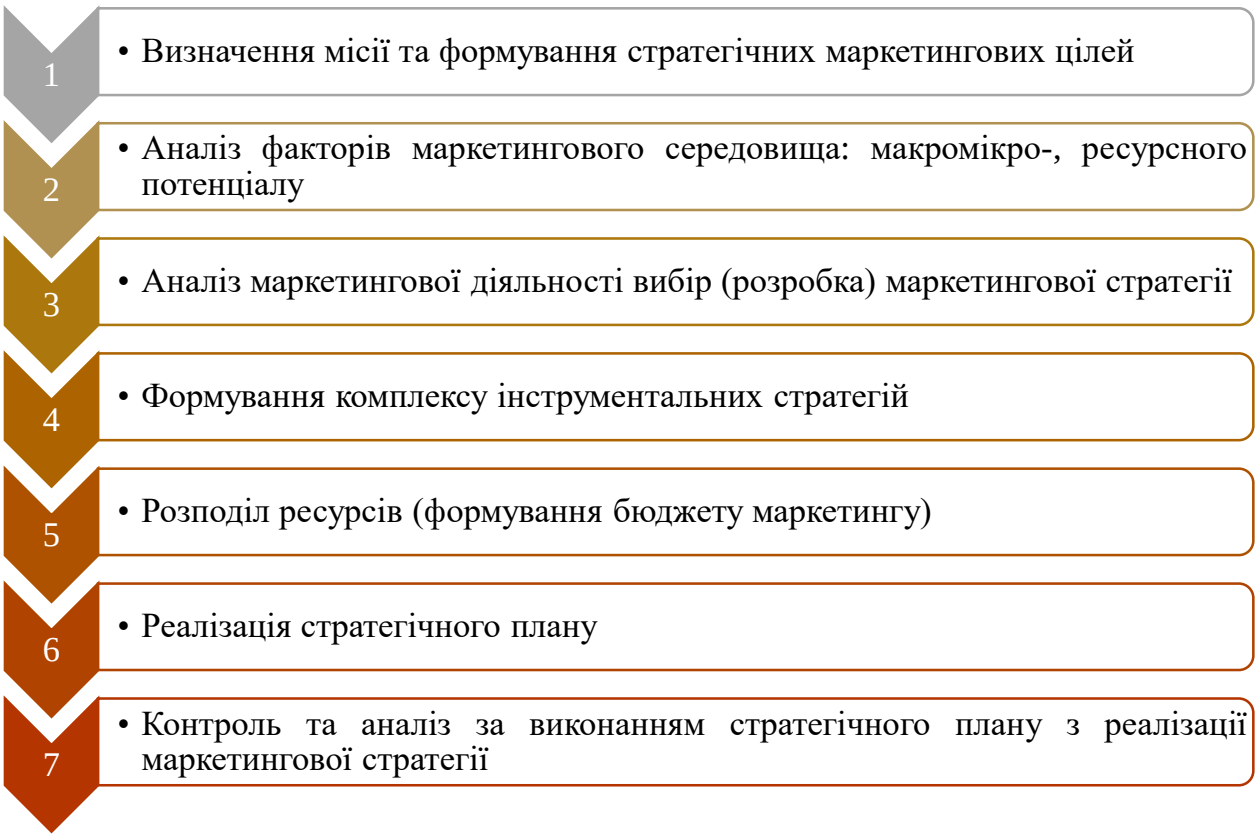


Рис. 3.1. Основні етапи формування портфелю маркетингових інструментальних стратегій ТОВ «Бессарабія Агроінвест»

Джерело: розроблено автором

У процесі вибору ефективних маркетингових інструментальних стратегій важливе значення має поточна позиція підприємства на ринку, доступність ресурсів та рівень витрат, пов'язаних із виробництвом і маркетинговою діяльністю. Стратегічне планування маркетингу передбачає цілісну систему дій, що починається з аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, оцінки його потенціалу, виявлення ринкових можливостей і ризиків, а також визначення місії й формулювання цілей маркетингової діяльності.

На основі цього проводиться оцінка існуючої маркетингової діяльності підприємства, після чого обирається або розробляється відповідна стратегія. Далі здійснюється формування комплексу маркетингових інструментів, з

урахуванням оптимального поєднання їх впливу в часі, а також визначається структура маркетингового бюджету. Важливим етапом є призначення відповідальних осіб, які забезпечуватимуть реалізацію стратегії в межах обраної організаційної моделі. Завершується процес безперервним контролем та оцінкою результатів реалізації маркетингової програми, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі й підвищити ефективність маркетингової діяльності.

Слід наголосити, що формування стратегічного портфеля маркетингових інструментів для нашого підприємства є динамічним процесом, який вимагає постійного оновлення, адаптації та коригування відповідно до змін ринкового середовища та внутрішніх умов господарювання. Такі зміни можуть бути зумовлені високою варіативністю зовнішніх чинників, які впливають на ринкову кон'юнктуру, необхідністю підвищення ефективності маркетингової політики у процесі прийняття управлінських рішень, складністю координації дій підприємства на етапі формування поведінкової стратегії, зростанням кількості нових конкурентів на аграрному ринку, а також нестабільністю соціально-економічної та правової інформації.

Крім того, вагому роль відіграє впровадження інноваційних рішень, необхідність удосконалення маркетингового бюджету та управління витратами, а також потреба у зменшенні ризиків господарської діяльності. У структурі стратегічного набору маркетингових інструментів передбачено використання ключових складових системи маркетингового управління. Згідно з класичною моделлю, це інструменти комплексу 4P – товар, ціна, просування та розподіл. У той же час, з орієнтацією на споживача, пріоритетними стають такі категорії, як потреби, витрати, комунікація та зручність. Такий підхід дозволяє більш точно відповідати очікуванням ринку та формувати гнучку маркетингову політику для забезпечення стабільного розвитку підприємства (рис. 3.2).

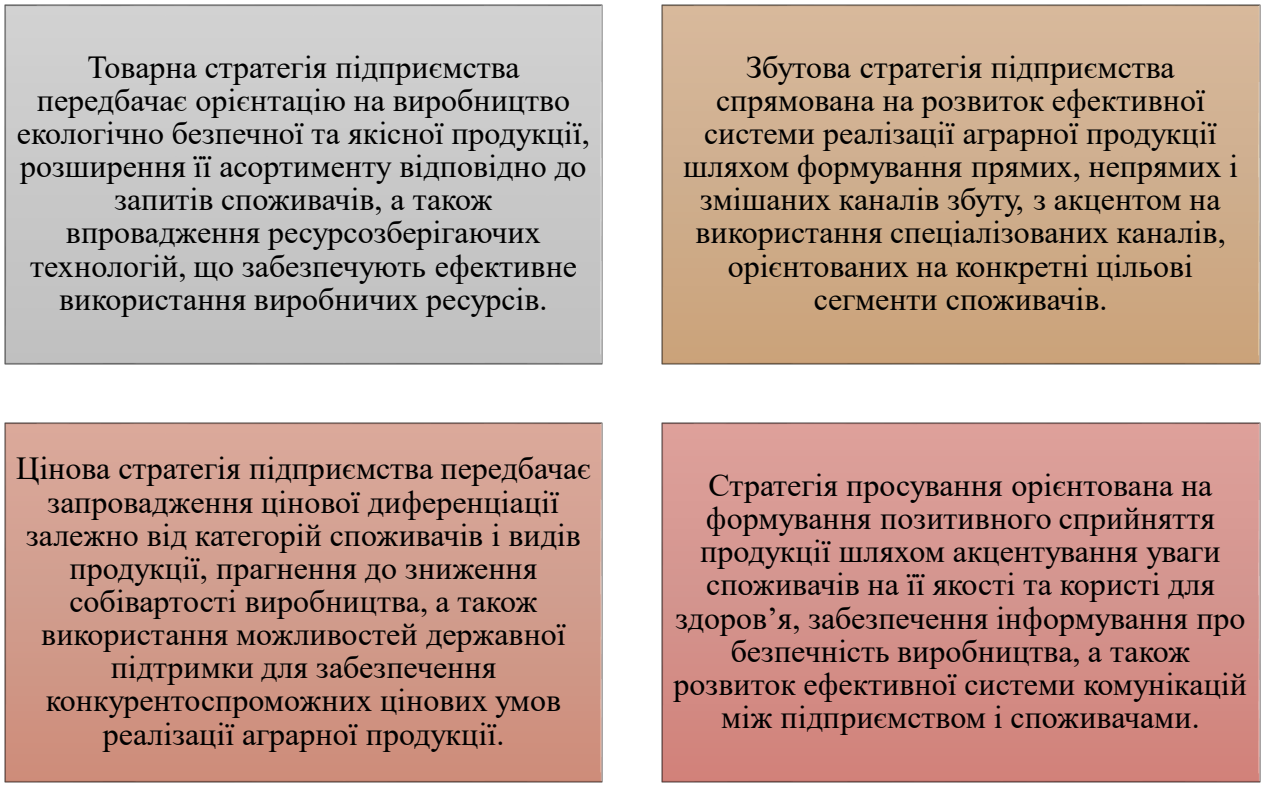


Рис. 3.2. Стратегічний набір маркетингових інструментальних стратегій ТОВ «Бессарабія Агроінвест»

Джерело: розроблено автором

У процесі формування портфеля маркетингових інструментальних стратегій ТОВ «Бессарабія Агроінвест» доцільно застосовувати поєднання системного та ситуаційного підходів, а також інструменти стратегічного аналізу, серед яких найбільш ефективними є матричні моделі. Синергія системного та ситуаційного підходів дозволяє водночас забезпечити цілісне охоплення усіх аспектів діяльності підприємства та оперативно реагувати на динамічні зміни у зовнішньому середовищі. Ці підходи не суперечать один одному, а навпаки – взаємно підсилюють ефективність стратегічного планування.

Системний підхід до формування стратегічного набору маркетингових інструментальних стратегій сільськогосподарського підприємства передбачає поєднання аналітичної, методологічної та практичної складових. В основі цього процесу лежить маркетингова стратегія підприємства, яка формується

на основі ретельного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, достовірної та актуальної інформації про ринкову ситуацію, особливості макро- і мікросередовища.

В межах маркетингової стратегії формується портфель інструментальних стратегій, до складу якого входять товарна, цінова, збутова стратегія та стратегія просування. Кожна з них виконує окрему функцію, але всі разом забезпечують реалізацію стратегічних цілей підприємства у сфері маркетингу.

Формування цього портфеля відбувається на основі застосування статистико-економічних, економіко-математичних та імітаційних методів, що дозволяють забезпечити об'єктивність і обґрунтованість прийняття рішень. Водночас важливу роль відіграють і стратегічні інструменти, зокрема: SWOT-аналіз, SPACE-матриця, ETOP, PIMS-аналіз, бенчмаркінговий аналіз, методи моделювання та прогнозування. Їх використання сприяє більш точному визначенню пріоритетів, вибору ефективних напрямів дій та адаптації маркетингової політики до змінного середовища.

Таким чином, системний підхід дозволяє інтегрувати ключові елементи стратегічного управління маркетингом на сільськогосподарському підприємстві в єдину цілісну модель, що забезпечує ефективність прийнятих рішень і стійкість до зовнішніх викликів.

З урахуванням специфіки діяльності Товариства, портфель маркетингових інструментальних стратегій підприємства має ґрунтуватися на ключових чинниках комерційного успіху, серед яких важливе місце займає ефективне просування продукції, а також глибокий аналіз ринку. Це передбачає системне вивчення вимог споживачів до продукції, аналіз ринкової кон'юнктури, сегментацію ринку, дослідження прийнятих у практиці методів продажу та урахування соціально-психологічних особливостей цільових груп покупців.

Для досягнення узгодженості в реалізації стратегій важливо забезпечити комплексний підхід до управління маркетинговим портфелем.

Такий підхід має включати стратегічне планування, формування набору інструментальних стратегій та організацію їх реалізації з урахуванням поточної ринкової ситуації та прогнозних сценаріїв. Це дозволяє досягти злагодженості між окремими елементами маркетингової політики підприємства й забезпечити ефективне виконання стратегічних завдань.

Досвід розвинених країн підтверджує, що інвестиції у розробку стратегічних напрямів розвитку виправдовують себе завдяки зменшенню ризиків управлінських помилок і підвищенню конкурентоспроможності бізнесу. Водночас вітчизняні аграрні підприємства лише нещодавно почали системно впроваджувати стратегічне планування. В умовах сучасної економічної нестабільності таке планування стає критично важливим, адже дозволяє адаптувати діяльність підприємства до змін у зовнішньому середовищі, забезпечуючи прибутковість і стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі.

3.2. Моделювання ефективного розподілу аграрної продукції за каналами збуту

В умовах орієнтації на потреби споживачів і зростаючої конкуренції на аграрному ринку, для ТОВ «Бессарабія Агроінвест» ключовим завданням є формування маркетингової стратегії, здатної гнучко адаптуватися до динаміки попиту та ринкових змін. Особливу роль у цьому відіграє збутова політика підприємства, оскільки її економічні показники мають безпосередній вплив на загальну ефективність господарської діяльності. Аналіз параметрів збуту дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Економіко-математичне моделювання в цьому контексті виступає як інструмент формалізації процесу аналізу та обґрунтування рішень щодо оптимізації збуту. Його суть полягає у створенні математичної моделі, яка відображає реальні умови господарювання, та подальшому її дослідженні з

використанням логічно-обчислювальних алгоритмів. Такий підхід дозволяє оцінити альтернативні варіанти розподілу продукції, зменшити витрати, пов’язані з логістикою, та посилити контроль над збутовими потоками.

Зміни в економічному середовищі України зумовлюють необхідність системного підходу до вдосконалення збутової діяльності. Зокрема, актуальними стають розробка нових інструментів управління логістичними витратами, оцінка їхнього впливу на результативність діяльності підприємства та впровадження оперативного механізму адаптації до внутрішніх і зовнішніх змін.

У практиці аграрного підприємства часто виникає потреба вибору оптимального сценарію дій серед кількох альтернативних варіантів розподілу продукції. Кожен з них має свої переваги й обмеження, а загальна кількість таких варіантів, як правило, є значною. Завдання полягає в тому, щоб на основі наявної інформації обрати найбільш ефективний з погляду економічної доцільності. Для цього доцільно застосовувати інструменти математичного моделювання, які дозволяють об’єктивно оцінити можливі варіанти рішень і вибрати оптимальний шлях реалізації стратегічних завдань.

У сільському господарстві подібні задачі мають широке застосування, зокрема при плануванні збуту продукції за різними каналами реалізації. Формування математичної моделі у таких випадках передбачає поетапне проходження трьох ключових кроків: визначення доцільності використання змінних, опис системи обмежень (у вигляді рівнянь або нерівностей), а також встановлення критерію оптимальності, наприклад – максимізація виручки чи прибутку.

ТОВ «Бессарабія Агроінвест» здійснює реалізацію продукції за кількома основними напрямами, включаючи зернові, соняшник та овочі відкритого ґрунту. Для цілей оптимізації у межах даного дослідження розглядається саме розподіл овочевої продукції. У 2024 році загальний обсяг зібраної продукції становив 9050 ц. Із них на реалізацію було відведено 8800 ц, що включає розподіл за такими напрямами: 2,5% – натуральна оплата

праці, 63% – гуртова торгівля, 28% – роздрібна торгівля, 6,5% – поставки на переробку.

Для побудови економіко-математичної моделі оптимального розподілу продукції між гуртовим і роздрібним сегментами (що разом становлять 91% або 8008 ц), використовується метод лінійного програмування. Подальше моделювання передбачає врахування щомісячного прогнозованого попиту на овочі у відповідних каналах збуту, що буде представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Прогнозований попит на овочі відкритого ґрунту у розрізі місяців

Місяць	Роздрібна торгівля, ц	% (роздріб)	Оптова торгівля, ц	% (оптова)
Січень	197,6	11,6	574	13,1
Лютий	121,6	7,1	306,2	7
Березень	91,2	5,3	267,9	6,1
Квітень	91,2	5,3	153,1	3,5
Травень	60,8	3,6	191,3	4,4
Червень	30,4	1,8	38,2	0,9
Липень	82,6	4,8	201,3	4,6
Серпень	105,2	6,2	342,2	7,8
Вересень	121,6	7,1	306,2	7
Жовтень	228	13,3	497,5	11,4
Листопад	273,7	16	727,1	16,6
Грудень	304	17,8	765,4	17,5
Всього	1708,1	99,9	4370,3	99,9

Джерело: розроблено автором

У рамках побудови економіко-математичної моделі оптимізації розподілу овочів відкритого ґрунту за каналами збуту, нами передбачено використання 24 змінних, що відповідають помісячному обсягу реалізації продукції.

Зокрема:

1. Змінні від X_1 до X_{12} відображають обсяг реалізації овочів через роздрібну торгівлю у відповідні місяці року – з січня по грудень.

2. Змінні від X_{13} до X_{24} – це обсяг реалізації через оптову торгівлю у тому ж помісячному розрізі.

Такий підхід дозволяє детально врахувати сезонні коливання попиту в кожному із сегментів ринку, а також більш точно визначити оптимальний розподіл продукції з урахуванням логістичних, цінових та обсягів попиту в кожному місяці. Обмеження змінних X_1–X_{24} на основі прогнозованого попиту наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Обмеження змінних X_1–X_{24} на основі прогнозованого попиту

$x1 \leq 197.6$;	$x13 \leq 574.0$;
$x2 \leq 121.6$;	$x14 \leq 306.2$;
$x3 \leq 91.2$;	$x15 \leq 267.9$;
$x4 \leq 91.2$;	$x16 \leq 153.1$;
$x5 \leq 60.8$;	$x17 \leq 191.3$;
$x6 \leq 30.4$;	$x18 \leq 38.20$;
$x7 \leq 82.6$;	$x19 \leq 201.3$;
$x8 \leq 105.2$;	$x20 \leq 342.2$;
$x9 \leq 121.6$;	$x21 \leq 306.2$;
$x10 \leq 228.0$;	$x22 \leq 497.5$;
$x11 \leq 273.7$;	$x23 \leq 727.1$;
$x12 \leq 304.0$;	$x24 \leq 765.4$;

Джерело: розроблено автором

Максимальні обсяги виробництва овочів відкритого ґрунту в ТОВ «Бесарабія Агроінвест» відображено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Максимальні виробничі можливості виробництва овочів відкритого ґрунту

Місяць	Відсоток, %	Об’єм, ц
Січень	0	0
Лютий	0	0
Березень	0	0
Квітень	7	406
Травень	10	580
Червень	13	754
Липень	18	1044
Серпень	17	986
Вересень	16	928
Жовтень	9	522
Листопад	0	0
Грудень	0	0
Всього:	90	5220

Джерело: розроблено автором

З урахуванням оновлених виробничих потужностей ТОВ «Бесарабія Агроінвест», встановлюються наступні обмеження на сумарний обсяг реалізації продукції через роздрібний та оптовий канали в кожному місяці:

$x_1 + x_{13} \leq 0,$

$x_2 + x_{14} \leq 0,$

$x_3 + x_{15} \leq 0,$

$x_4 + x_{16} \leq 406,0,$

$x_5 + x_{17} \leq 580,0,$

$x_6 + x_{18} \leq 754,0,$

$x_7 + x_{19} \leq 1044,0,$

$x_8 + x_{20} \leq 986,0,$

$x_9 + x_{21} \leq 928,0,$

$x_{10} + x_{22} \leq 522,0,$

$x_{11} + x_{23} \leq 0,$

$x_{12} + x_{24} \leq 0.$

Крім того, з урахуванням річного обсягу запланованих замовлень продукції, встановлено загальні обмеження:

$x_1 + x_2 + \ldots + x_{12} \geq 1708,1$ (для роздрібної торгівлі),

$x_{13} + x_{14} + \ldots + x_{24} \geq 4370,3$ (для гуртової торгівлі).

Подальші розрахунки максимального прибутку за місяцями потребують інформації щодо цін реалізації овочів відкритого ґрунту, яка представлена у табл. 3.4.

Цільова функція для оптимізації прибутку від реалізації овочів відкритого ґрунту підприємства ТОВ «Бесарабія Агроінвест» за різними каналами збуту має такий вигляд:

$F = 24,5x_1 + 24,2x_2 + 23,9x_3 + 23,7x_4 + 23,4x_5 + 23,3x_6 + 21,6x_7 + 21,1x_8 + 23,3x_9 + 23,7x_{10} + 23,9x_{11} + 24,5x_{12} + 23,8x_{13} + 23,7x_{14} + 23,7x_{15} + 23,4x_{16} + 23,0x_{17} + 22,8x_{18} + 20,7x_{19} + 20,2x_{20} + 22,8x_{21} + 23,4x_{22} + 23,7x_{23} + 23,8x_{24} \rightarrow \max.$

Таблиця 3.4

Середньорічна ціна реалізації овочів відкритого ґрунту ТОВ «Бесарабія Агроінвест»

Овоч	Роздрібна ціна (грн/кг)	Оптова ціна (грн/кг)
Морква	41,47	26,00
Капуста білокачанна	49,95	35,00
Буряк	31,13	22,00
Картопля	31,51	25,00
Огірки	138,70	70,00
Помідори	118,55	85,00
Цибуля	16,30	13,00
Часник	172,15	150,00

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

де x_1 – x_{12} – обсяги реалізації овочів відкритого ґрунту за місяцями через роздрібну торгівлю,

x_{13} – x_{24} – відповідно за місяцями через оптовий канал збуту.

Оптимізація розподілу продукції за зазначеними каналами збуту з використанням економіко-математичної моделі дала змогу врахувати не лише обмеження виробничих потужностей та сезонний попит, а й забезпечити досягнення максимального прибутку для підприємства.

В результаті проведених розрахунків встановлено, що найбільш прибутковим для реалізації овочевої продукції є період із жовтня по грудень. У липні та серпні ж ціни реалізації є найнижчими, що знижує доцільність збуту продукції в цей період. Це має враховуватися при плануванні посівної структури й розробці маркетингової стратегії.

3.3. Розробка та впровадження ефективного комплексу маркетингових стратегій ТОВ «Бесарабія Агроінвест»

ТОВ «Бесарабія Агроінвест» здійснює свою діяльність в умовах нестабільного та динамічного ринкового середовища. Побудова ефективного

портфеля маркетингових інструментальних стратегій дозволяє підприємству узгодити стратегічні цілі з ключовими напрямами ринкових відносин, забезпечуючи їх реалізацію через чітко налагоджені інформаційні потоки та механізми зворотного зв'язку.

Як зазначає С.М. Кваша, сьогодні однією з особливостей реалізації аграрної продукції є обмеженість первинного ринку збуту, зокрема, коли йдеться про прямі поставки переробним підприємствам. У сучасних умовах питання розширення ринків і каналів реалізації продукції є надзвичайно актуальним [48]. Разом з тим, агровиробникам необхідно чітко усвідомлювати потенційні переваги диверсифікації збутових напрямів.

Окрему проблему становить транспортування сільськогосподарської продукції, що впливає на ефективність її реалізації. Результати досліджень свідчать про недостатній рівень знань серед фермерів щодо основ маркетингу, зокрема в частині пошуку ефективних ринків та каналів збуту, а також аналізу споживчого попиту.

Формування портфеля маркетингових інструментальних стратегій для Товариства є складним, але надзвичайно необхідним завданням. Його реалізація потребує системного підходу, оскільки ігнорування будь-якого елементу комплексу маркетингу може призвести до втрати стратегічної орієнтації підприємства на ринку.

На сучасному етапі діяльності ТОВ «Бесарабія Агроінвест» ефективне функціонування підприємства неможливе без формування продуманого портфеля маркетингових інструментальних стратегій. Цей процес має координуватись або власним відділом маркетингу, або профільною організацією, яка здійснює консультування з питань стратегічного маркетингового планування, оцінки ризиків і прибутковості, контролю ефективності прийнятих маркетингових рішень, а також налагодження взаємодії підприємства з кінцевими споживачами, торговими та заготівельними структурами.

Формування та впровадження портфеля маркетингових інструментальних стратегій суттєво впливає на загальні результати господарської діяльності підприємства. Застосування методів стратегічного управління у цьому процесі дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси, сприяти прийняттю обґрунтованих рішень і забезпечувати стабільний розвиток підприємства на всіх етапах його життєвого циклу. З цією метою доцільним є впровадження економіко-організаційної моделі формування портфеля маркетингових інструментальних стратегій, яка представлена на рис. 3.3.

Реалізація стратегічних підходів, представлених на рис. 3.3, у межах запропонованого портфеля маркетингових інструментальних стратегій для ТОВ «Бесарабія Агроінвест» має на меті не лише забезпечення ефективного збуту продукції, але й досягнення балансу між потребами споживачів, прибутковістю підприємства та актуальними запитами суспільства. Особливу увагу пропонується приділити стратегії соціально відповідального маркетингу, яка дозволяє посилити фокус на екологічній безпеці, сталому використанні ресурсів та прозорій взаємодії з усіма стейкхолдерами. Вона є основою для формування довгострокової лояльності споживачів до підприємства.

У межах цієї стратегії передбачено впровадження екологічно безпечних технологій вирощування, сертифікації продукції, вдосконалення логістики та каналів реалізації, що дозволить підприємству зайняти відповідальну позицію на ринку, особливо серед цільових споживачів, орієнтованих на якість і безпечність аграрної продукції.

Крім того, ключовим елементом стратегічного підходу для ТОВ «Бесарабія Агроінвест» є використання стратегії диференціації, яка дозволить підприємству створити унікальну ринкову пропозицію, здатну ефективно конкурувати в межах локального аграрного ринку.

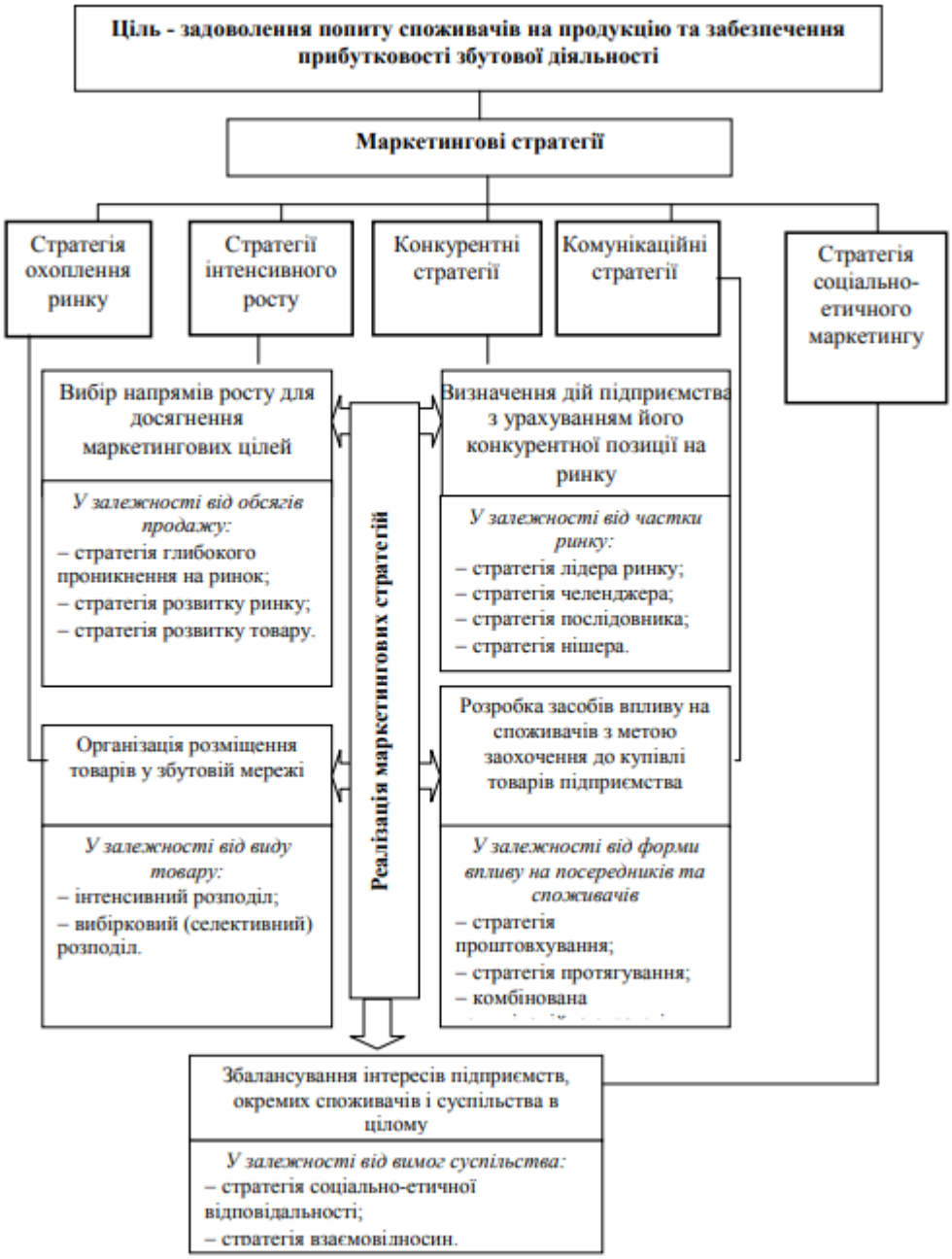


Рис. 3.3. Модель побудови ефективного портфеля маркетингових стратегій для аграрного підприємства

Джерело: сформовано автором

Для цього доцільно проаналізувати ринкову діяльність підприємства через призму моделі ланцюга цінностей М. Портера, що охоплює такі складові:

– інституційну інфраструктуру підприємства, взаємодію з державними структурами, фінансовими установами та органами сертифікації;

– кадровий потенціал і систему управління персоналом;

– технологічне забезпечення, рівень інноваційності та ефективності виробничих процесів;

– логістичні потужності, включаючи внутрішні та зовнішні канали транспортування і зберігання продукції;

– сервісне обслуговування покупців та ефективність системи зворотного зв'язку.

Враховуючи перелічені фактори, формування стійкої ринкової переваги підприємства має базуватись на системному використанні конкурентних ресурсів, гнучкому підході до зміни споживчого попиту та ефективній інтеграції маркетингових стратегій у загальну господарську політику підприємства.

На основі представлених схем можна описати два ключові концепти, які формують підхід до стратегічного управління маркетингом у «Бесарабія Агроінвест».

Перший концепт – ланцюжок цінності М. Портера, який відображає основні внутрішні елементи діяльності підприємства, що формують кінцеву споживчу цінність продукції. У цьому ланцюгу виділяються п'ять основних складових: внутрішня логістика, виробничий процес, зовнішня логістика, маркетинг і продаж, сервісне обслуговування. Всі ці елементи об'єднані й підтримуються допоміжними компонентами: інфраструктурою підприємства, кадровим потенціалом, технологіями та матеріально-технічним забезпеченням. Саме інтеграція цих елементів забезпечує підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства [13].

Другий концепт – стратегія диференціації на засадах маркетингу, яка полягає у створенні унікальної ринкової пропозиції. Вона включає чотири основні напрями (рис. 3.4):

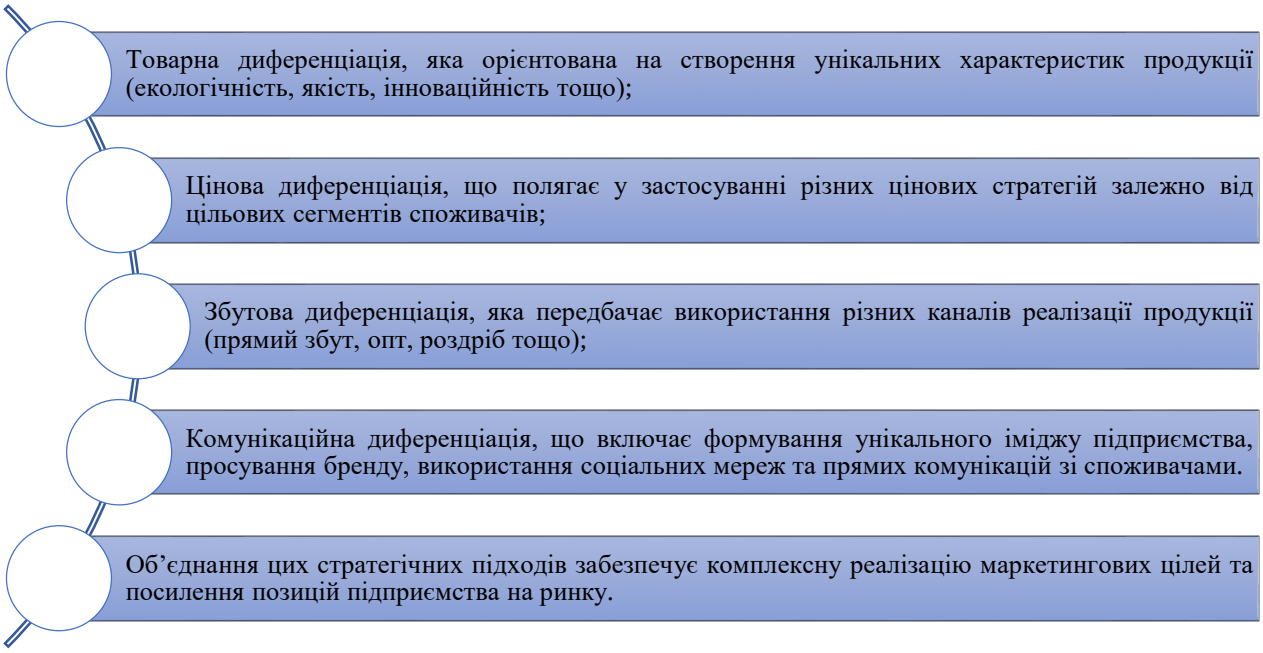


Рис. 3.4. Стратегія диверсифікації на засадах маркетингу

Джерело: сформовано атвором

Для забезпечення стійких конкурентних переваг на ринку аграрної продукції, підприємству доцільно впроваджувати стратегічні підходи, засновані на диференціації. Це передбачає формування унікальних товарних пропозицій, які відповідають актуальним запитам споживачів, сучасним тенденціям сталого розвитку та зростаючій увазі до безпечності й корисності продукції. У цьому контексті підприємство визначає конкретні напрями товарної диференціації, які спрямовані на створення нових видів продукції, екологізацію виробництва та розширення асортименту за рахунок включення нішевих культур. Основні з них узагальнено в табл. 3.4.

Застосування диференціації продукції в ТОВ «Бесарабія Агроінвест» відкриває нові можливості для підвищення цінової гнучкості, виходу на нові ринкові сегменти, зміцнення конкурентних позицій підприємства та загального зростання конкурентоспроможності продукції. У процесі формування стратегії товарної диференціації важливо враховувати такі ключові аспекти: чітке визначення цільового сегменту для просування нової аграрної продукції; поступове розширення асортименту із урахуванням

специфіки виробництва та логістики; узгодження планів з можливостями підприємства щодо земельних площ, умов зберігання та сезонності збуту; організація належного супровідного сервісу при продажу нових товарів; оновлення комунікаційної політики підприємства з фокусом на інноваційність.

Таблиця 3.4

Напрями диференціації товарів ТОВ «Бесарабія Агроінвест»

Диференційовані товарні стратегії	Напрями диференціації	Характеристика
Стратегії продуктових інновацій	Запровадження нових видів ковбасної та м'ясної продукції	Інноваційна ковбасна продукція з новими смаками та форматами пакування
Стратегії інновацій у виробництві продукції	Розробка та реалізація продукції зі зниженим вмістом солі, жирів, без ГМО	Удосконалення рецептури задля підвищення якості та відповідності вимогам здорового харчування
Стратегії товарного розширення	Розширення лінійки преміальної продукції (органічна, дитяча, дієтична)	Орієнтація на специфічні потреби окремих категорій споживачів (діти, спортсмени, алергіки)

Джерело: розроблено автором

Впровадження диференціації не лише посилює позиції компанії на ринку, а й сприяє формуванню більшої прихильності споживачів до продукції саме цього виробника.

Щодо цінової стратегії, для ТОВ «Бесарабія Агроінвест» важливою є гнучкість ціноутворення з урахуванням динаміки попиту та сезонних змін. Оскільки частина продукції, зокрема овочевої, реалізується одразу після збирання врожаю через обмежені потужності для зберігання, виникає необхідність у чітко продуманій ціновій політиці. Це свідчить про потребу в подальшому розвитку матеріально-технічної бази підприємства.

Незважаючи на змінність цін на ринку, підприємство повинне забезпечувати реалізацію продукції на умовах, що дозволяють покривати собівартість, виконувати фінансові зобов'язання та формувати ресурс для подальшого розвитку.

З метою наочного представлення тенденцій збутової діяльності підприємства побудовано графік динаміки обсягів реалізації продукції ТОВ «Бесарабія Агроінвест» за період з 2020 по 2024 роки. На графіку відображено як фактичні показники реалізації, так і трендові лінії – лінійну та поліноміальну – що дозволяє візуалізувати напрямок зміни збутової активності підприємства в умовах ринку.

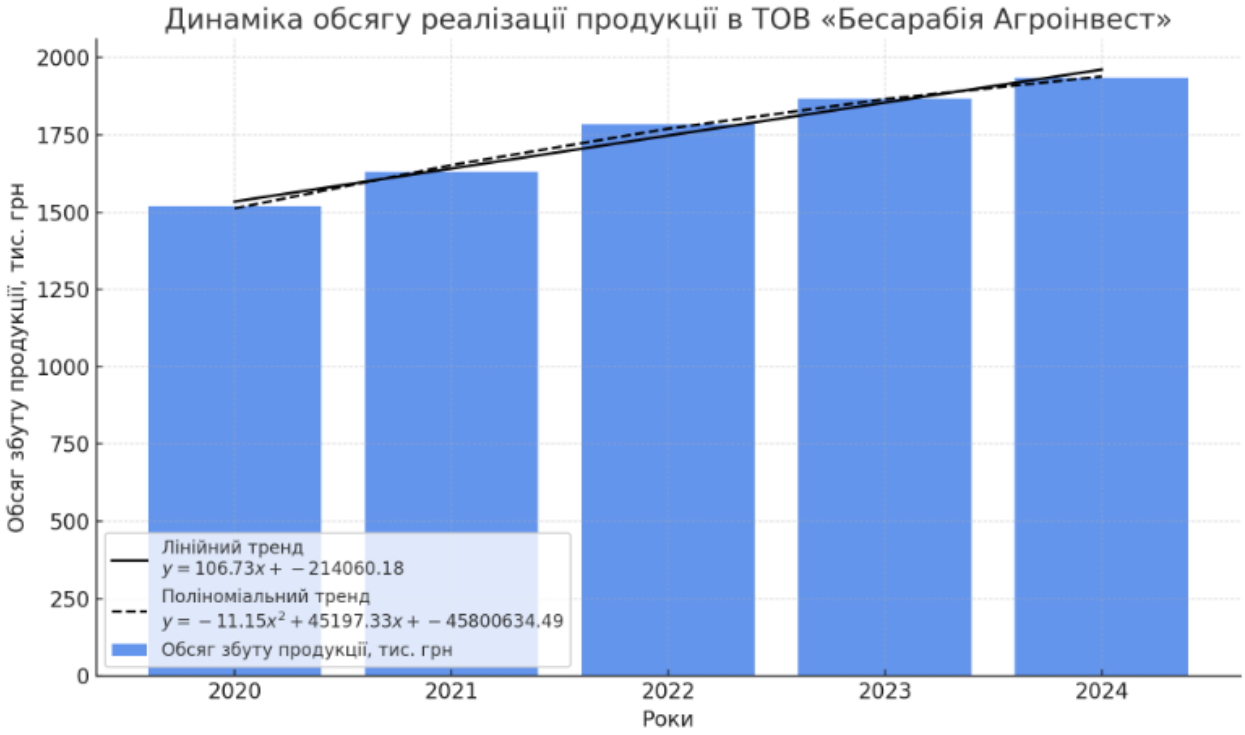


Рис. 3.4. Динаміка обсягу реалізації продукції ТОВ «Бесарабія Агроінвест»

Джерело: побудовано автором

На основі графіка динаміки реалізації продукції ТОВ «Бесарабія Агроінвест» можна зробити висновок, що загальний тренд є позитивним, незважаючи на окремі коливання, зумовлені як зовнішніми (військові дії, зміна купівельної спроможності, порушення логістики), так і внутрішніми факторами (сезонність, структура посівів, потужності зі зберігання). Починаючи з 2021 року спостерігається поступове зростання обсягів збуту, що свідчить про адаптацію підприємства до нових умов господарювання та впровадження більш ефективної маркетингової стратегії. Це підтверджує

доцільність подальшого вдосконалення системи збуту й формування гнучкої товарної політики.

Оскільки вирощування овочів відкритого ґрунту для Товариства має виражену сезонну специфіку, вартість продукції протягом року суттєво коливається. Найнижчі ціни зазвичай фіксуються одразу після завершення збирання врожаю, коли ринкова пропозиція значно перевищує попит. Ці обставини активно використовуються посередниками, які скуповують продукцію за мінімальними цінами просто з поля, а згодом реалізують її за вищими цінами, отримуючи прибуток за рахунок сезонного дефіциту.

В умовах такої ситуації важливою є наявність належної інфраструктури для зберігання продукції, що дозволило б підприємству утримувати товар на ринку до більш вигідного періоду реалізації. Проте наразі у підприємства відсутні спеціалізовані сховища для зберігання овочів, що змушує підприємство реалізовувати основну частину врожаю одразу після збирання. У цей період споживачі, розуміючи сезонність та нижчі ціни, також активно роблять запаси.

З огляду на зазначене, при формуванні цінової політики важливим елементом виступає стратегія гнучкого коригування цін залежно від сезону, ринкової ситуації та витрат виробництва. Основні напрями такої стратегії відображено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Стратегії коригування цін на продукцію для ТОВ «Бесарабія Агроінвест»

Стратегії коригування цін	Напрями коригування цін
Підвищення середньої реалізаційної ціни	Розширення вирощування ранніх овочів у закритому ґрунті (парники, теплиці) з подальшим збутом у дефіцитний період (підвищення цін на 25-30%)
Зниження середньої реалізаційної ціни	Запровадження знижок до 10% для гуртових покупців при одноразовому придбанні великого обсягу продукції
Зниження середньої реалізаційної ціни	Надання знижки до 10% постійним покупцям, які щорічно укладають договір на великий обсяг продукції
Зниження середньої реалізаційної ціни	Додаткове стимулювання обсягом – знижка до 5% при купівлі продукції понад узгоджений обсяг

Джерело: розроблено автором

Для переважної частини аграрних підприємств організація ефективного збуту продукції залишається одним із найскладніших завдань, оскільки значну частину вирощеного вони змушені реалізовувати посередникам за найнижчими цінами (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Частка реалізації сільськогосподарської продукції за каналами збуту у ТОВ «Бесарабія Агроінвест» у 2024 році, %

Вид продукції	Переробним підприємствам, %	У рахунок оплати праці, %	На ринку, %	Оптовикам, %
Зернові культури	3,5	2,5	10	84
Насіння соняшнику	2	3,8	7,5	86,7
Кукурудза	2,5	3,2	8	86,3
Овочі	6	2	28	64

Джерело: розроблено автором

У структурі реалізації сільськогосподарської продукції ТОВ «Бессарабія Агроінвест» переважає збут через оптових посередників. Так, більшість зернової продукції (понад 80%) реалізується оптовим компаніям, тоді як частка продажів на ринку становить близько 12%, натомість незначні обсяги спрямовуються на оплату праці працівникам (менше 3%) або передаються на переробні підприємства (близько 5%).

Подібна ситуація спостерігається і щодо насіння олійних культур, де основний обсяг (понад 85%) також реалізується оптовим закупівельникам, а решта – незначними частками – розподіляється між ринками, оплатою праці та переробниками.

Щодо овочів відкритого ґрунту, то тут структура реалізації трохи ширша: близько 65% продукції надходить до оптових покупців, майже 26% продається безпосередньо на ринках, частково продукція (понад 2%) використовується як засіб розрахунку із працівниками, ще понад 6% – передається на переробку.

Такий підхід до збуту зумовлений обмеженими можливостями підприємства щодо організації власної торговельної інфраструктури, а також відсутністю злагодженої маркетингової служби, яка б могла забезпечити ефективну диверсифікацію збутових каналів. Основний обсяг реалізації відбувається в межах локального ринку – Одеської області, що не дозволяє отримати максимально можливу ринкову ціну.

Таким чином, актуальним завданням для підприємства є розширення географії збуту продукції та впровадження стратегії розвитку нових ринкових сегментів. Важливо також налагодити моніторинг попиту та цінових коливань на регіональних і міжобласних ринках. Збутова стратегія підприємства повинна бути орієнтована на максимальне використання наявного потенціалу в умовах зовнішнього середовища, з урахуванням ринкових тенденцій, сезонності попиту та можливостей підприємства щодо зберігання і транспортування продукції.

Для забезпечення оптимального збуту продукції необхідно дотримуватись наступних стратегій (табл. 3.7).

ТОВ «Бессарабія Агроінвест» доцільно активізувати взаємодію з кінцевими споживачами, впроваджуючи інструменти прямого маркетингу. Цей підхід передбачає мінімальне залучення посередників і базується на застосуванні простих і доступних засобів реклами та збуту. Зокрема, доцільним є використання придорожніх рекламних щитів і торгових точок, продажу продукції безпосередньо з поля, а також застосування електронної пошти, соціальних мереж та інших онлайн-каналів для просування продукції.

Перевагами прямого маркетингу є швидкість реалізації продукції, простота організації збуту без значних інвестицій у логістику та інфраструктуру, а також можливість отримання додаткового прибутку без необхідності орендувати складські приміщення або залучати великі торгові мережі. Такий підхід дозволяє підприємству гнучко реагувати на попит, управляти асортиментом і краще планувати обсяги виробництва. Крім того, прямий збут знижує витрати на маркетингову діяльність і дає змогу уникати

значного тиску з боку посередницьких структур, які часто занижують закупівельні ціни.

Таблиця 3.7

Вибір та обґрунтування ефективних стратегій диференціації збуту сільськогосподарської продукції ТОВ «Бесарабія Агроінвест»

Стратегії диференціації збуту продукції	Види стратегії	Характеристика
Стратегії збуту залежно від сезону	Стратегія інтенсивного збуту	Забезпечення активного збуту овочевої продукції протягом усього сезону збору врожаю (травень-жовтень) через розвинену систему каналів реалізації.
Стратегії збуту залежно від сезону	Стратегія помірного збуту	Забезпечення збуту овочів через найбільш стабільні та прибуткові канали реалізації за умов коливання попиту.
Стратегії збуту залежно від сезону	Стратегія привабливого збуту	Фокус на активізації збуту в періоди міжсезоння (грудень-березень) через тепличну продукцію або зберігання.
Стратегії збуту залежно від каналу розподілу	Стратегії активних прямих поставок	Організація прямих поставок великим роздрібним мережам, кооперативам або державним закладам без участі посередників.
Стратегії збуту залежно від каналу розподілу	Стратегії активних непрямих поставок	Розвиток каналів непрямих продажів через торгові посередницькі фірми з укладанням попередніх угод на постачання великими партіями.

Джерело: розроблено автором

Особливо актуальним для ТОВ «Бессарабія Агроінвест» є прямий продаж у випадках, коли окремі види продукції тимчасово не користуються попитом або є потреба реалізувати надлишкові обсяги за конкурентною ціною. Доцільно також використовувати різні канали прямого продажу: від придорожньої торгівлі та аграрних ярмарків до прямих постачань до ресторанів, кав’ярень, готелів або санаторіїв.

У виборі конкретного способу прямого збуту варто враховувати розташування поля, логістику, потенціал попиту, доступність інфраструктури, а також загальні маркетингові аспекти – наявність бренду, інформування споживачів, розробку фірмового стилю підприємства. У результаті застосування методів прямого маркетингу може стати не лише ефективним

напрямом диверсифікації збуту, а й елементом формування конкурентних переваг компанії на локальному ринку.

Процес формування збутової стратегії для ТОВ «Бессарабія Агроінвест» має базуватися на врахуванні комплексу внутрішніх та зовнішніх чинників, таких як рівень управлінської організації, економічна ситуація, кліматичні умови регіону, динаміка ринкової кон'юнктури та рівень конкуренції у відповідному сегменті аграрного ринку. У сучасних умовах сільськогосподарські підприємства обирають між стратегіями, спрямованими або на отримання максимального прибутку, або на досягнення стабільного середнього доходу при мінімальних ризиках.

Для реалізації прибуткової збутової стратегії необхідною передумовою є наявність низки ресурсних та інфраструктурних можливостей: сучасної складської бази, власного транспорту, масштабного виробництва, а також впровадження інноваційних технологій в аграрне виробництво та логістику. Проте, на даному етапі, такі умови для ТОВ «Бессарабія Агроінвест» ще перебувають на стадії формування, тому доцільно зосередитись на стратегіях, що забезпечують стабільний рівень доходів і дозволяють поступово розширювати ринки збуту за рахунок оптимізації внутрішніх процесів.

Збутова діяльність підприємства тісно пов'язана з маркетинговим інструментом просування. У цьому контексті зазвичай застосовуються дві базові стратегії: перша – стратегія «примушування», яка орієнтована на формування попиту у кінцевого споживача та стимулювання його до активного пошуку продукції підприємства; друга – стратегія «проштовхування», що полягає у взаємодії з посередниками та стимулюванні їхньої зацікавленості у продажу агропродукції підприємства на локальних і регіональних ринках.

У межах актуальних реалій ТОВ «Бессарабія Агроінвест» доцільно комбінувати зазначені підходи, поступово підвищуючи впізнаваність продукції серед кінцевих споживачів, розширюючи канали збуту та

впроваджуючи сучасні комунікаційні інструменти для стимулювання купівельного попиту.

Для підприємства на поточному етапі доцільним є обрання стратегії просування типу «проштовхування», оскільки реалізація стратегії «примушування» вимагає попереднього проведення масштабної роботи з формування бренду підприємства, що передбачає значні фінансові витрати. У той час як стратегія проштовхування дозволяє ефективно взаємодіяти з оптовими покупцями та посередниками навіть за умов обмеженого рекламного бюджету.

Основними інструментами просування в рамках обраної стратегії можуть стати рекламні повідомлення, заходи з активізації збуту, а також безпосередні особисті продажі. Наразі підприємство не має розвиненої системи маркетингових комунікацій, зокрема бракує рекламної підтримки як у цифровому, так і в традиційному форматі. У зв’язку з цим доцільно реалізувати низку кроків, які не потребують значних інвестицій, але дозволять значно підвищити впізнаваність підприємства серед цільової аудиторії.

Серед таких заходів – створення власної веб-сторінки підприємства, а також використання онлайн-платформ та локальних інформаційних порталів для розміщення даних про продукцію, умови співпраці, переваги агровиробника. Сучасний аграрний маркетинг все активніше інтегрується у цифрове середовище, а наявність офіційного онлайн-представництва підприємства стала невіддільним елементом комунікаційної стратегії.

Окрім того, «Бессарабія Агроінвест» може ефективно використовувати зовнішню рекламу у вигляді придорожніх стендів та павільйонів, розміщених поблизу логістично вигідних ділянок. Це дозволить не лише інформувати потенційних клієнтів, але й організувати сезонну торгівлю безпосередньо з поля або поблизу місць вирощування продукції. Такий підхід може бути інтегрований у кооперaційні ініціативи з іншими місцевими виробниками, за умови дотримання стандартів якості та контролю продукції.

Перевагами придорожніх ринків є гнучкість формування асортименту, можливість розділити витрати між декількома учасниками, підвищити лояльність споживачів завдяки додатковим сервісам (наприклад, дегустаціям або пакуванню), а також створити додатковий канал доходу протягом усього року. Така модель реалізації сприяє не лише оптимізації збуту, а й зміцненню матеріально-технічної бази підприємства завдяки зростанню прибутків.

Процес реалізації маркетингових стратегій ТОВ «Бессарабія Агроінвест» відбувається відповідно до послідовного плану дій, що охоплює ключові елементи маркетингової діяльності підприємства:

1. Аналіз маркетингового середовища: передбачає дослідження ситуації на аграрному ринку, вивчення попиту, демографічних змін, а також факторів, що можуть впливати на поведінку споживачів. У межах цього етапу здійснюється оцінювання потенціалу споживання, аналіз впливу сервісу та систем реалізації на обсяги продажів, відстежуються зміни цінової динаміки, а також оцінюється конкуренція з боку товарів-замінників.

2. Формування товарної стратегії: включає розробку оптимального асортименту овочевої та зернової продукції, з урахуванням сезонності, рентабельності, потреб ринку, а також специфіки цільових груп споживачів.

4. Цінова політика: базується на аналізі витрат на виробництво і збут, а також враховує сприйняття ціни покупцем, позицію конкурентів, можливі форми оплати, обсяги реалізації та довгостроковість співпраці з клієнтами.

5. Комунікаційна стратегія (реклама): передбачає впровадження заходів з підвищення обізнаності цільових споживачів про продукцію, стимулювання продажів, створення позитивного іміджу компанії та бренду продукції.

6. Система маркетингової інформації: орієнтована на впровадження ефективних механізмів збору, перевірки, накопичення та аналізу актуальних ринкових даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Конкурентоспроможність продукції ТОВ «Бессарабія Агроінвест» значною мірою залежить від системного освоєння маркетингових стратегій. Адже ефективна діяльність агровиробника починається задовго до

безпосереднього виробництва і продовжується після реалізації продукції. Основними напрямами маркетингової роботи мають стати: постійний моніторинг стану споживчого попиту; гнучка реакція на ринкову інформацію; ефективна взаємодія між виробництвом і збутом; розширення каналів реалізації, включно з ярмарками, посередниками, прямими продажами тощо.

Усвідомлення важливості формування портфеля маркетингових інструментальних стратегій стає все більш очевидним для управлінського складу ТОВ «Бессарабія Агроінвест».

Впровадження відділу маркетингу на підприємстві з функціями з вивчення ринкової кон'юнктури, планування збуту продукції, реалізації заходів зі стимулювання продажів дозволить досягти приросту обсягів виробництва на рівні 10–15%. Підтвердженням цього є розрахунки, наведені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Економічна ефективність реалізації сільськогосподарської продукції в ТОВ «Бессарабія Агроінвест» за рахунок запропонованих заходів

Показник	2024 рік (факт)	Прогноз	Відхилення (+,-)
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	36795,2	44205,7	7410,5
Загальні витрати на виробництво і збут продукції, тис. грн.	28476,4	29035,1	558,7
Прибуток, тис. грн.	8318,8	15170,6	6851,8
Рівень рентабельності, %	29,2	52,3	23,1

Джерело: розроблено автором

У результаті впровадження запропонованих заходів очікується, що завдяки створенню маркетингової служби та впровадженню ефективної системи маркетингової діяльності виручка від реалізації продукції ТОВ «Бесарабія Агроінвест» зросте на 7,4 млн грн, а прибуток – на 6,9 млн грн. Це, своєю чергою, забезпечить підвищення рівня рентабельності на 23 відсоткових пункти.

Разом з тим, розробляючи стратегічний план реалізації маркетингових заходів і оцінюючи їхню ефективність, слід враховувати можливі ризики та

непередбачені зовнішні фактори. Саме тому контроль за реалізацією маркетингового плану повинен стати постійним завданням відповідного підрозділу маркетингу підприємства.

Таким чином, ефективний вибір і впровадження маркетингової стратегії збуту на основі елементів комплексу маркетингу здатні суттєво посилити прибутковість та конкурентні позиції Товариства. Проте, навіть оптимально сформована стратегія не матиме належного результату без належної організації процесів маркетингової діяльності на підприємстві.

Удосконалення портфеля маркетингових інструментальних стратегій у межах єдиного стратегічного підходу створить основу для досягнення запланованих результатів, забезпечення стабільного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі та підвищення рівня задоволеності споживачів і їхньої лояльності до бренду.

Висновки до 3 розділу

У межах третього розділу було визначено ключові напрями формування та реалізації стратегічного набору маркетингових інструментальних стратегій, орієнтованих на покращення ефективності збутової діяльності ТОВ «Бесарабія Агроінвест».

Встановлено, що формування портфеля маркетингових інструментальних стратегій доцільно здійснювати поетапно. Перший етап включає стратегічне планування, визначення цілей та напрямів розвитку. Другий – управлінський, який охоплює реалізацію стратегії в умовах змін ринкового середовища та коригування дій у відповідь на зовнішні та внутрішні виклики.

Сформований портфель маркетингових інструментальних стратегій для ТОВ «Бесарабія Агроінвест» орієнтований на ефективне просування продукції на ринку та враховує специфіку агропромислового сектору. Основну увагу приділено вивченню ринкових запитів, аналізу економічної

кон’юнктури, сегментуванню цільових груп споживачів і адаптації під соціально-психологічні особливості покупців.

Обґрунтовано необхідність розробки комплексного механізму стратегічного управління маркетингом, який включає три ключові складові: стратегічне планування, формування відповідного набору інструментів і реалізацію узгоджених заходів у виробничо-збутовій діяльності підприємства.

Запропоновано зробити акцент на стратегії диференціації як основі портфеля маркетингових інструментальних стратегій. Такий підхід передбачає формування унікальної ринкової пропозиції, що дозволить ТОВ «Бесарабія Агроінвест» виділитися серед конкурентів, задовольнити потреби окремих сегментів споживачів та забезпечити стабільну ринкову позицію.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі досліджено теоретичні та методичні основи формування стратегічного портфеля маркетингових інструментальних стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств. На основі проведеного аналізу розроблено практичні рекомендації щодо їх впровадження в діяльність ТОВ «Бессарабія Агроінвест» з метою підвищення ефективності функціонування підприємства та його конкурентоспроможності на ринку аграрної продукції. Результати виконаного дослідження дозволяють сформулювати такі висновки.

Встановлено, що маркетингова стратегія – це сукупність взаємопов'язаних інструментів, які дозволяють формувати ефективну політику просування товарів і послуг на ринку, забезпечуючи досягнення довгострокових цілей підприємства. Вона ґрунтується на виборі цільових сегментів споживачів і є однією з ключових складових стратегічного управління діяльністю суб'єкта господарювання.

З'ясовано, що формування стратегічного набору маркетингових інструментальних стратегій включає розробку та оцінку альтернатив, вибір оптимального варіанту та формування узгодженого комплексу дій. Такий портфель має забезпечити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та сприяти досягненню стратегічних цілей через використання усіх основних елементів комплексу маркетингу.

Формування стратегічного портфеля маркетингових інструментальних стратегій для сільськогосподарських підприємств повинно базуватися на принципах стратегічного маркетингу, які ґрунтуються на системному та ситуаційному підходах. Ці підходи лежать в основі методів економічного та стратегічного аналізу. Основним інструментарієм при розробці такого портфеля виступають методи оцінки внутрішнього потенціалу підприємства, які дозволяють здійснити діагностику ресурсів, виявити стратегічні резерви

та забезпечити адаптацію маркетингової стратегії до змін зовнішнього середовища відповідно до поставлених цілей розвитку.

У дипломній роботі було досліджено теоретичні та методичні засади формування стратегічного портфеля маркетингових інструментальних стратегій для сільськогосподарських підприємств. Практичне застосування розроблених підходів здійснено на прикладі діяльності ТОВ «Бесарабія Агроінвест» – підприємства зі змішаним рослинницьким напрямом, основними культурами якого є пшениця, кукурудза, ячмінь, соняшник та овочева продукція. ТОВ «Бесарабія Агроінвест» використовує понад 2,5 тис. га земель сільськогосподарського призначення. Значну частину угідь займають зернові та технічні культури. Овочева продукція займає меншу, але перспективну частку у структурі виробництва. Основні канали реалізації продукції – це оптові закупівельники та місцеві ринки. Система зберігання потребує модернізації, що знижує потенціал прибутковості у позасезонний період.

Проведений аналіз показав позитивну динаміку фінансово-економічних показників. Підприємство є рентабельним: протягом аналізованого періоду прибуток зростав, а рівень рентабельності в окремі роки перевищував середньогалузевий показник. Проте існує залежність від сезонності реалізації продукції та обмеженість ринків збуту.

SWOT-аналіз виявив такі сильні сторони підприємства, як наявність земельного ресурсу, власна техніка, досвід у вирощуванні широкого спектру культур. Серед слабких сторін – відсутність складської інфраструктури та системи маркетингових комунікацій. STEP-аналіз підкреслив нестабільність економічного середовища, зростання витрат і конкуренцію на ринку збуту.

Багатокутник конкурентоспроможності дозволив оцінити позиції ТОВ «Бесарабія Агроінвест» відносно прямих конкурентів у регіоні. Основні конкурентні переваги підприємства – висока якість продукції та наявність власної технічної бази, але є потенціал для покращення логістики, маркетингу і цінової політики.

У ТОВ «Бесарабія Агроінвест» наразі відсутній окремий маркетинговий підрозділ, хоча його створення є вкрай необхідним з огляду на сучасні вимоги ринку. Підприємство переважно дотримується виробничо-збутової моделі ведення бізнесу, однак для ефективного функціонування в умовах ринкової економіки доцільним є поступовий перехід до маркетингово орієнтованої стратегії управління. Проведене дослідження показало, що компанія стикається з низкою бар'єрів у впровадженні маркетингових підходів, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Серед основних проблем слід відзначити недостатній рівень обізнаності щодо ролі маркетингу у діяльності агропідприємств, слабкий розвиток ринкової інфраструктури, використання застарілих підходів до організації збуту, труднощі з формуванням ефективних каналів реалізації, відсутність систематичних маркетингових досліджень і низький рівень рекламної та комунікаційної активності.

З метою досягнення максимальної економічної ефективності у збутовій діяльності ТОВ «Бесарабія Агроінвест» було здійснено оптимізацію обсягів реалізації овочевої продукції відкритого ґрунту за основними каналами розподілу та з урахуванням сезонних коливань попиту. При цьому визначальними обмеженнями виступили прогнозовані обсяги попиту, виробничі можливості та обсяги гарантованих замовлень. Було встановлено, що в липні–серпні реалізація продукції як через оптові, так і через роздрібні канали є економічно недоцільною через низький рівень цін та перевищення пропозиції над попитом.

У наявних умовах функціонування підприємства маркетингові інструменти використовуються недостатньо ефективно. Саме тому в межах дослідження було запропоновано портфель маркетингових інструментальних стратегій, який включає товарну, цінову, збутову та комунікаційну складові. У його основу покладено маркетингову стратегію диференціації, що передбачає створення унікальної ринкової пропозиції, яка вигідно відрізняється від пропозицій конкурентів.

Очікуваними перевагами реалізації стратегії диференціації є підвищення рівня цін, вихід на нові сегменти ринку, зміцнення ринкових позицій та зростання конкурентоспроможності продукції. Головним фактором товарної диференціації має стати якість продукції з урахуванням її споживчих характеристик. Цінова диференціація базується на сезонних коливаннях цін. Стратегії збуту орієнтуються на диференціацію за каналами реалізації та часовими періодами. Основними інструментами реалізації стратегії просування визначено рекламну діяльність, стимули збуту та особисті продажі.

У ТОВ «Бесарабія Агроінвест» наразі відсутня розвинена система маркетингових комунікацій. У зв'язку з цим доцільним є використання можливостей онлайн-платформ, зокрема розміщення інформації про діяльність підприємства на спеціалізованих сайтах та створення власного вебресурсу. Додатково рекомендовано застосовувати придорожню рекламу й організацію торгових точок біля основних транспортних маршрутів.

Ефективне управління запропонованими маркетинговими інструментами передбачає реалізацію трьох ключових етапів: стратегічного планування, формування узгодженого стратегічного набору та практичну реалізацію відповідних заходів.

Окрему увагу варто приділити розвитку прямого маркетингу, що дозволить налагодити безпосередні контакти з кінцевим споживачем. Для цього необхідно забезпечити глибоке вивчення ринкової кон'юнктури, споживчих переваг та поведінкових моделей ще до початку виробничого процесу.

Загалом впровадження системного підходу до формування та реалізації портфеля маркетингових інструментальних стратегій дозволить ТОВ «Бесарабія Агроінвест» не лише посилити власні ринкові позиції, а й створити стійку основу для довгострокового розвитку, забезпечуючи зростання рівня задоволеності споживачів і формування лояльності до бренду підприємства.

Список використаних джерел

1. Процишин Ю.Т. Стратегічний маркетинг : електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 МАРКЕТИНГ, ступеня вищої освіти магістр. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 146 с.
2. Балабанова Л, Холод В., І. Балабанова, . Стратегічний маркетинг: підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 612 с.
3. Глєбова О.А., Голуб О.М. Особливості формування корпоративної стратегії на підприємствах в умовах кризи. Економічний форум. 2016. №3. С.182- 188.
4. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск #12. 346-352 с.
5. Дудар В.Т. Формування цінових стратегій підприємств органічного сектора для досягнення маркетингових цілей. *Вісник ТНЕУ*. Випуск 2. 2018. С. 45-54.
6. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С.502-506.
7. Козачук К. Про стратегію. 10 найкращих статей із журналу Harvard Business Review. Київ : КМ-БУКС, 2019. 288 с.
8. Лотиш О.Я. Сегментація ринку як інструмент стратегічного аналізу галузі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. №1 (24). С. 120-124.
9. Меленчук Ю.Т. Постконфліктні умови формування маркетингового плану на підприємстві (Європейсько-адаптаційні контексти). За заг. ред. Н.Б. Кирич. Тернопіль: Вид-во ТзОВ «Терно-Граф», 2016. 338 с.
10. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг. навчальний посібник Дніпро: Пороги, 2020. 240 с.
11. Сичова О.Є. Формування сучасних маркетингових стратегій для підприємства на вітчизняному ринку товарів та послуг. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. 234-240 с.

12. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 15th ed. Boston : Pearson, 2016. 800 p.

13. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p.

14. Lamb C., Hair J., McDaniel C. MKTG. 12th ed. Boston : Cengage Learning, 2018. 432 p.

15. Aaker D. A. Strategic Market Management. 10th ed. Hoboken : Wiley, 2013. 448 p.

16. Day G. S. Market Driven Strategy. 2nd ed. New York : Free Press, 1999. 450 p.

17. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицях : навч. посіб. Москва : ІНФРА-М, 2002. 288 с.

18. Hoolley G., Piercy N. Marketing Strategy and Competitive Positioning. Harlow : Pearson Education, 2009. 512 p.

19. McDonald M. Strategic Marketing Planning. London : Kogan Page, 2007. 312 p.

20. Assael H. Marketing: Principles and Strategy. Chicago : Dryden Press, 1990. 739 p.

21. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2007. 248 с.

22. Стратегічний маркетинг : конспект лекцій. 2-е вид. Кислюк Л.В. / Київ : Видавничий Дім «Кондор», 2020. 172 с.

23. Стратегічний маркетинг : навчальний посібник / за ред. Ларіної Я.С. Херсон: ОЛДІ-плюс, 2019. 364 с.

24. Стратегічний маркетинг : конспект лекцій для здобувачів третього освітньо-наукового рівня доктора філософії (PhD) галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 075 «Маркетинг» денної та заочної форм навчання / уклад. В.О. Морохова, О.В. Ковальчук. Луцьк : Луцький НТУ, 2016. 116 с.

25. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С.402-412.

26. Сичова О.Є. Формування сучасних маркетингових стратегій для підприємства на вітчизняному ринку товарів та послуг. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. 234-240 с.

27. Стратегічний маркетинг: Опорний конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг», спеціалізації «Промисловий маркетингї» / Н. В. Язвінська;. КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 250 Кбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 28 с.

28. Кузик О.В. Стратегічний маркетинг: теорія та методологія: навч. посіб. Львів: ЛНУ, 2015. 240 с.

29. Білоус В. І. Економіка сільського господарства : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2014. 312 с.

30. Лупенко Ю. О., Месель-Веселяк В. Я. Економіка аграрного сектора : навч. посіб. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2015. 368 с.

31. Шпикуляк О. Г. Економіка аграрних підприємств : підручник. Київ : ЦУЛ, 2017. 400 с.

32. Корінєв Л. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2012. 312 с.

33. Гудзинський О. Д. Аграрне право України : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2015. 304 с.

34. Сахацький М. П. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2010. 240 с.

35. Черевко Г. В. Сільське господарство України: стан, тенденції та перспективи : монографія. Київ : НААН, 2018. 288 с.

36. Мельник Л. Г., Ляшенко О. М. Стратегічний розвиток аграрного сектору економіки : монографія. Суми : Університетська книга, 2020. 324 с.

37. Кісіль М. І. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2012. 296 с.

38. Саблук П. Т. Аграрна політика України : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2010. 352 с.

39. Бабаченко Л. В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 15, Ч. 1. С. 11–15.

40. Шульга А. О. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 110–113.

41. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 49.

42. Фіщук Б. П., Жевега В. П., Войтенко О. І. Конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Серія «Економічні науки»*. 2012. № 4(70), т. 2. С. 206–211.

43. Про товариства з обмеженою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 13. Ст. 69.

44. Про страхування : Закон України від 07.03.1996 № 85/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 18. Ст. 78.

45. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. Відомості Верховної Ради УРСР. 1971. № 50. Ст. 375.

46. Ціни на цибулю в Україні злетіли на 55% за тиждень: дефіцит і ажіотаж на ринку // Landlord.ua. 2025. URL: https://landlord.ua/news/vegetables/hersonske-vyrobnycztvo-nasinnyevoyi-kartopli-vidrodzhuyetsya-na-zhytomyrshhyni-pislya-okupacziyi/ (дата звернення: 02.06.2025).

47. Балановська Т. І. Маркетингова політика аграрних підприємств : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 248 с.

48. Кваша С. М. Розвиток ринку аграрної продукції: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2011. 312 с.