

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра маркетингу та міжнародної логістики

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н ., професор Саєнсус М.А.

“ ____ ” _____ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістр**

зі спеціальності 075 «Маркетинг»
за освітньою програмою «Маркетинг та міжнародна логістика»

на тему: «Управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю "ЗОЛЯ"»
(тема кваліфікаційної роботи)

Виконавець:

студент ФМЕ

Чечельницький Олег Ігорович

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

Кандидат економічних наук,

старший викладач кафедри маркетингу та

міжнародної логістики

(науковий ступінь, вчене звання)

Васильченко Кирило Геннадійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ	
МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ	6
1.1. Поняття та сутність маркетингової діяльності аграрного підприємства	6
1.2. Особливості управління маркетингом у сільському господарстві.....	20
1.3. Сучасні тенденції агромаркетингу в Україні та світі	30
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТОВ	
«ЗОРЯ»	40
2.1. Техніко – економічна характеристика СТОВ «ЗОРЯ».....	40
2.2. Аналіз маркетингової діяльності підприємства.....	66
2.3 Аналіз логістичної системи підприємства.....	81
2.4. Оцінка конкурентоспроможності підприємства.....	93
Висновки до розділу 2.....	103
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНЕ ОНОВЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ	
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	105
3.1. Оцінка стратегічного потенціалу бізнес-одиниць СТОВ «ЗОРЯ»	105
3.2. Стратегічні орієнтири розвитку маркетингової діяльності підприємства	115
3.3. Запуск міні-сироварні та формування бренду: стратегія вертикальної інтеграції СТОВ «ЗОРЯ».....	119
Висновки до розділу 3.....	141
ВИСНОВКИ	144
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	147
ДОДАТКИ.....	155

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний аграрний бізнес в Україні функціонує в умовах високої конкуренції, нестабільності ринку, цифровізації та зростаючих вимог з боку споживачів. Підприємства, що займаються виробництвом сільськогосподарської продукції, змушені шукати нові підходи до управління, які дозволяють не лише зберігати ринкові позиції, а й формувати довгострокові конкурентні переваги. Особливої актуальності набуває питання ефективної взаємодії між логістикою, маркетингом та переробкою продукції, що дозволяє оптимізувати витрати, підвищити рентабельність та забезпечити стабільний збут.

У сучасних умовах аграрне підприємство має не лише виробляти якісну продукцію, а й активно працювати над її позиціонуванням, брендуванням та просуванням. Відсутність системного маркетингу, слабка ринкова ідентичність та залежність від посередників часто обмежують потенціал навіть стабільних господарств. Водночас зростає попит на локальні, натуральні продукти, особливо у сегменті молочної продукції – сири, йогурти, фермерські кисломолочні вироби. Це відкриває нові можливості для аграрних виробників, які готові перейти від сировинної моделі до формату переробки та прямого контакту з кінцевим споживачем.

Актуальність дослідження також зумовлена потребою у впровадженні цифрових інструментів управління – GPS-моніторингу, хмарних платформ, аналітики – що дозволяють підвищити ефективність логістики, контролювати витрати та приймати обґрунтовані управлінські рішення. У сукупності, стратегічне оновлення маркетингової діяльності, розвиток власної переробки та цифровізація логістики є ключовими чинниками трансформації аграрного підприємства в умовах сучасного ринку.

Важливість і наукова підтримка теми відображена у сучасних працях українських та міжнародних авторів: Балабанова Л., Храмова М., Козак Ю., Ліпич Л., Кравченко М., Перерва Б., Венгерова О., Красноручський О., Маренич Т., Марченко В. висвітлюють стратегічний маркетинг в агросекторі,

цифрову трансформацію та брендингові практики. Котлер Ф. і Келлер К. актуалізують роль маркетингового менеджменту в клієнтоорієнтованих моделях, що на пряму застосовні до аграрного бізнесу. Міжнародні аналітичні організації – OECD, FAO та World Bank – у своїх оглядах 2024–2025 років акцентують на стійкості ланцюгів постачання, вертикальній інтеграції, розвитку локальних брендів та використанні цифрових інновацій для підвищення ефективності збуту. Дослідження European Review of Agricultural Economics (Finger R., 2023) підкреслює вплив цифрових інновацій на продуктивність і резильєнтність агросистем, а профільні українські видання та асоціації – Business-Inform, UJAE, ABM – систематизують ефекти брендування, онлайн-присутності та впровадження аналітики у збуті. Сукупність цих джерел підтверджує практичну й наукову доцільність теми та її значення для трансформації аграрних підприємств України.

Мета дослідження. Обґрунтування стратегічних рішень щодо розвитку маркетингової діяльності сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю «ЗОРЯ» (далі - СТОВ «ЗОРЯ»), формування власного бренду продукції, запуску міні-сироварні та підвищення ефективності управління збутом у сучасних умовах аграрного ринку.

Для досягнення мети дослідження поставлені наступні завдання: визначити теоретичні аспекти конкурентоспроможності аграрних підприємств, розкрити роль логістики у забезпеченні ефективності господарської діяльності та дослідити маркетингові підходи до формування попиту й розвитку бренду; провести аналіз виробничо-господарської діяльності СТОВ «ЗОРЯ» з урахуванням фінансових показників та ресурсного потенціалу; здійснити оцінку маркетингової та логістичної системи підприємства, визначивши їх сильні та слабкі сторони; дослідити рівень конкурентоспроможності господарства на регіональному ринку та окреслити його позиції серед основних конкурентів; класифікувати напрями діяльності підприємства за матрицями БКГ та GE/McKinsey, що дозволить визначити стратегічні пріоритети; розробити трирівневу програму стратегічного

розвитку, яка включатиме цифровізацію логістики, створення маркетингової служби та запуск міні-сироварні; обґрунтувати запуск міні-сироварні як елемент вертикальної інтеграції та формування власного бренду продукції; сформувати оновлену організаційну структуру підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління господарською діяльністю СТОВ «ЗОРЯ» в контексті впровадження сучасних маркетингових стратегій, логістичних рішень та інноваційних підходів до переробки продукції.

Предмет дослідження. Взаємодія між логістикою, маркетингом та виробничими процесами СТОВ «ЗОРЯ» з метою підвищення його конкурентоспроможності, ефективності збуту та формування бренду продукції.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано: аналіз статистичних даних, експертний метод, метод спостереження, SWOT-аналіз, STEP-аналіз, матричні методи (БКГ, GE/McKinsey), а також методи табличного, графічного та схематичного подання інформації.

Інформаційною базою дослідження наукові праці з аграрного менеджменту, маркетингу, логістики та стратегічного планування; аналітичні матеріали профільних асоціацій; статистичні дані Державної служби статистики України; положення чинного законодавства України; внутрішня фінансова та виробнича звітність СТОВ «ЗОРЯ»; електронні ресурси, маркетингові платформи, галузеві огляди та методичні рекомендації щодо застосування стратегічних матриць.

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг становить 158 сторінок, включає 40 таблиць, 18 рисунків, 2 додатки. У списку використаних джерел - 74 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

1.1. Поняття та сутність маркетингової діяльності аграрного підприємства

Маркетингова діяльність є фундаментальною складовою сучасного управління підприємством, що забезпечує його орієнтацію на ринок, споживача та конкурентне середовище. У класичному розумінні маркетинг – це процес планування та реалізації концепції, ціноутворення, просування та розподілу товарів, послуг та ідей з метою задоволення потреб цільових груп споживачів і досягнення цілей організації. Як зазначає Ф. Котлер, маркетинг – це соціальний і управлінський процес, за допомогою якого окремі особи та групи отримують те, що їм потрібно, створюючи, пропонуючи та обмінюючи товари, що мають цінність [32, с.32].

У сучасних умовах маркетингова діяльність підприємства є не лише інструментом продажу, а й стратегічною системою, що забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища, формування конкурентних переваг та сталий розвиток. Вона охоплює комплекс дій, спрямованих на дослідження ринку, розробку товарної пропозиції, встановлення ціни, організацію збуту та побудову ефективної комунікації з цільовою аудиторією. Як підкреслює Косенко О. П., ефективний маркетинг дозволяє підприємству не лише реагувати на ринкові виклики, а й проактивно формувати попит, створювати додану цінність та будувати довгострокові відносини зі споживачами [29, с. 27-29].

Еволюція маркетингу як науки та практики пройшла кілька етапів – від виробничої орієнтації до концепції соціально відповідального маркетингу. Сучасний маркетинг базується на принципах клієнтоцентричності, створення цінності, інтеграції цифрових технологій та сталого розвитку. Як зазначає Барановська Р., маркетингова діяльність є творчою управлінською роботою, що поєднує аналітику, стратегічне планування та комунікацію, спрямовану на

розвиток товарів, послуг і трудових ресурсів через вивчення потреб споживачів та реалізацію програм їх задоволення [8, с. 45-50].

Основними функціями маркетингової діяльності є: аналітична – дослідження ринку, поведінки споживачів, конкурентного середовища, тенденцій та ризиків; виробнича – формування асортименту, управління якістю, інновації, адаптація продукції до потреб ринку; збутова – вибір каналів розподілу, логістика, організація продажів, управління запасами; комунікаційна – реклама, PR, цифрові комунікації, брендинг, управління репутацією; управлінська – стратегічне планування, позиціонування, сегментація, управління взаєминами з клієнтами.

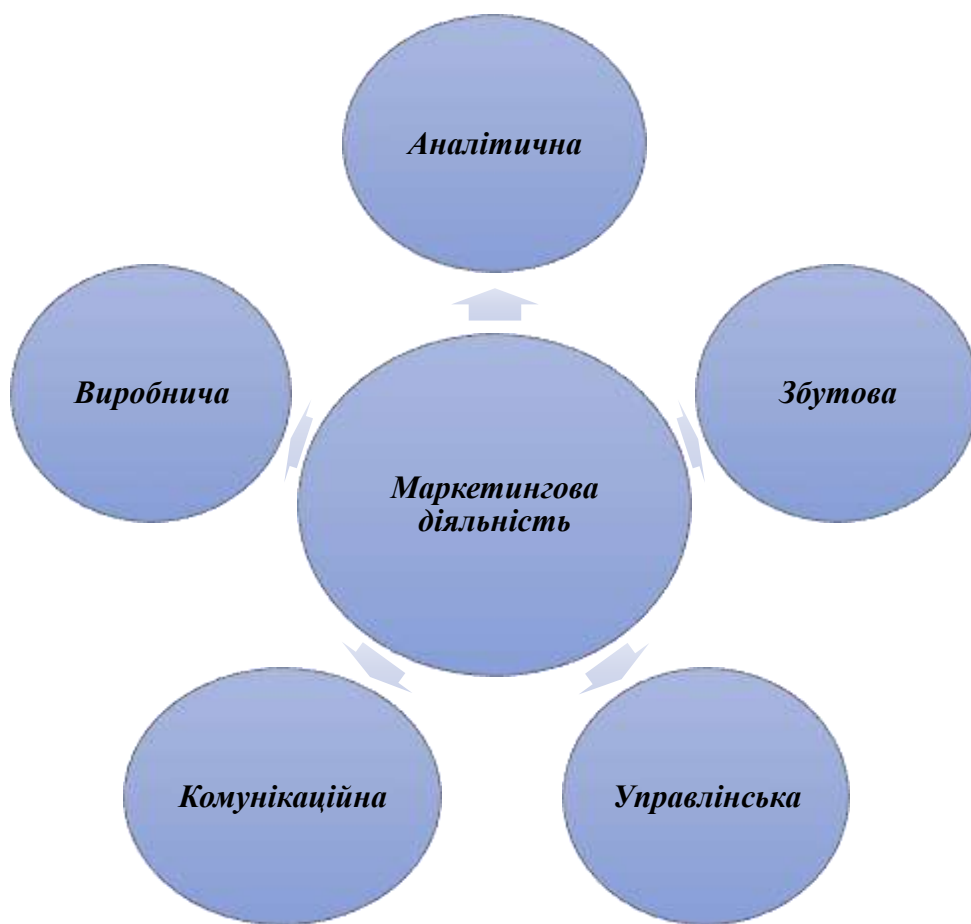


Рис. 1.1. Функції маркетингової діяльності

Джерело: узагальнено за матеріалами [40; 42; 43; 64; 65], сформовано автором

Принципи маркетингової діяльності включають орієнтацію на споживача, системність і комплексність, гнучкість і адаптивність,

інноваційність, етичність і соціальну відповідальність. У XXI столітті маркетинг зазнав суттєвих трансформацій під впливом цифровізації, глобалізації, зміни споживчих цінностей та зростання ролі соціальних чинників. З'явилися нові підходи – контент-маркетинг, емоційний маркетинг, маркетинг досвіду, соціально відповідальний маркетинг.

Особливу роль маркетинг відіграє в умовах нестабільності – економічної, політичної, соціальної. У періоди кризи він стає інструментом підтримки стабільності, збереження ринкових позицій та формування довіри до бренду. Як підкреслює Національний інститут стратегічних досліджень, у таких умовах маркетингова діяльність повинна бути гнучкою, адаптивною, емоційно чутливою та соціально орієнтованою [50, с.14-16].

У цьому контексті маркетинг аграрного підприємства має свою специфіку. Аграрна продукція є життєво необхідною, сезонною, чутливою до кліматичних умов, логістичних обмежень та соціальних запитів. Аграрні підприємства працюють у середовищі високої конкуренції, нестабільного попиту, обмеженого доступу до інфраструктури та ресурсів. Тому маркетинг у цьому секторі повинен враховувати не лише економічні, а й соціальні, екологічні та етичні чинники.



Рис. 1.2. Галузеві особливості аграрного маркетингу

Джерело: узагальнено за матеріалами [41; 52; 57; 73], сформовано автором.

Маркетингова діяльність аграрного підприємства є багатокомпонентною системою управлінських дій, що охоплює стратегічне та оперативне планування, спрямоване на задоволення потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності продукції та забезпечення сталого розвитку підприємства. В умовах воєнного стану ця діяльність набуває особливої ваги, оскільки підприємства змушені адаптуватися до нових викликів: порушення логістичних ланцюгів, зміни структури попиту, обмеження доступу до ринків збуту, зростання витрат на виробництво та безпеку.

У традиційному розумінні формування попиту в аграрному секторі передбачає комплекс заходів, спрямованих на виявлення, стимулювання та задоволення потреб цільових споживачів. Аграрне підприємство, орієнтоване на ринок, має глибоко аналізувати споживчі уподобання, структуру попиту, сезонні коливання, платоспроможність населення та конкурентне середовище. Як зазначає Балабанов І. Т., ефективне формування попиту базується на поєднанні якісної продукції, чіткого позиціонування, гнучкої товарної політики та активного просування [6, с. 45-47].

У мирний час ключовими чинниками формування попиту були стабільність логістики, прогнозованість ринкових умов, доступ до торговельної інфраструктури та можливість проведення маркетингових кампаній через традиційні канали – виставки, ярмарки, ЗМІ, зовнішню рекламу. Аграрні підприємства активно використовували інструменти сегментації ринку, адаптували асортимент до потреб різних груп споживачів, формували бренди, що асоціювалися з якістю, екологічністю та надійністю. Як підкреслює Кравченко М. І., у мирних умовах важливу роль відігравала емоційна складова попиту – довіра до виробника, репутація, історія бренду [34, с. 112-117]

Однак із початком повномасштабної війни в Україні механізми формування попиту зазнали суттєвих трансформацій. Змінилася структура споживання, зросла роль безпеки, локальності, соціальної відповідальності та

доступності продукції. Як зазначають Сахацький М. П. та Запша Г. М., сучасне аграрне підприємство має формувати інноваційні товарні пропозиції, що враховують не лише економічні, а й соціальні та етичні чинники – прозорість походження продукції, екологічність виробництва, підтримку місцевих громад [52, с. 45-50].

У воєнних умовах додана вартість продукції набуває нових форм. Важливими стають сервісне обслуговування, адаптивна упаковка, гнучка логістика, прозора інформація на етикетці, а також емоційний зв'язок із клієнтом. Підприємства, які забезпечують безперебійне постачання продукції до постраждалих регіонів, співпрацюють із волонтерськими організаціями або частину прибутку спрямовують на підтримку ЗСУ, отримують не лише економічну вигоду, а й підвищену лояльність споживачів. За даними BDO Україна, соціальна активність бренду в умовах війни є одним із ключових факторів формування попиту, особливо серед молоді та мешканців міст [10].

Крім того, підприємства мають бути готовими до швидкої адаптації асортименту. У перші місяці війни зріс попит на продукцію тривалого зберігання, зручну для транспортування та гуманітарних поставок. Як зазначають Гривківська О. В. та Карпінський Р. М., гнучкість у формуванні товарної пропозиції, здатність до швидкого оновлення асортименту та врахування гуманітарного контексту стали визначальними для успішного функціонування аграрного бізнесу в умовах війни [18, с.45-52].

Також варто враховувати, що в умовах війни зростає значення локального патріотизму як чинника споживчої поведінки. Багато українців свідомо обирають продукцію вітчизняних виробників, особливо тих, хто працює в постраждалих регіонах або підтримує армію. Це створює додаткові можливості для формування попиту через комунікацію цінностей бренду, його місії та внеску в перемогу. Як підкреслює AgroPortal.ua, бренди, які демонструють відкритість, чесність і соціальну позицію, мають значно вищий рівень довіри з боку споживачів [2].

Просування продукції є важливою складовою маркетингової діяльності аграрного підприємства, оскільки саме воно забезпечує комунікацію між виробником і споживачем, формує попит, підвищує впізнаваність бренду та стимулює продажі. Система маркетингових комунікацій охоплює комплекс заходів, спрямованих на інформування, переконання та мотивацію цільової аудиторії до купівлі. До основних інструментів просування традиційно належать реклама, зв'язки з громадськістю (PR), участь у виставках і ярмарках, особисті продажі, стимулювання збуту, брендинг, а також цифрові канали комунікації.

Ефективне просування базується на узгодженості всіх комунікаційних каналів, чіткому позиціонуванню товару, системному підході до побудови взаємин зі споживачами та адаптації повідомлень до особливостей цільових сегментів. Як зазначає Балабанов І. Т., маркетингові комунікації повинні бути інтегрованими, послідовними та орієнтованими на створення емоційного зв'язку з клієнтом, що забезпечує довгострокову лояльність і стабільність попиту [6, с.152-154].

У мирних умовах аграрні підприємства активно використовували участь у галузевих виставках, форумах, дегустаційних заходах, друкованій та зовнішній рекламі, а також співпрацювали з торговельними мережами, дистриб'юторами та HoReCa-сектором. Важливим елементом була регіональна присутність, що дозволяла формувати довіру до бренду через особистий контакт, демонстрацію якості продукції та залучення до місцевих ініціатив.

Однак із початком повномасштабної війни в Україні система просування зазнала суттєвих змін. Через обмеження мобільності, безпекові ризики, руйнування інфраструктури та зниження активності споживачів традиційні канали комунікації втратили ефективність. Участь у виставках, ярмарках, пряма реклама, особисті продажі стали малодоступними або взагалі неможливими. У цих умовах на перший план вийшли цифрові інструменти, які дозволяють підприємствам підтримувати зв'язок із цільовою аудиторією,

інформувати про наявність продукції, її переваги, умови доставки та соціальну позицію бренду.

Як зазначає Кравченко М. І., цифрова трансформація маркетингу в аграрному секторі є не лише вимогою часу, а й умовою виживання підприємств в умовах кризи. Соціальні мережі, email-маркетинг, контент-маркетинг, мобільні застосунки, CRM-системи стали основними каналами комунікації з клієнтами [34, с. 112-117]. Успішні підприємства активно використовують таргетовану рекламу, відеоконтент, онлайн-презентації продукції, прямі трансляції з виробництва, а також співпрацюють із платформами електронної комерції, що дозволяє охоплювати ширшу аудиторію навіть за умов обмеженої фізичної присутності.

Крім того, в умовах війни зростає значення соціальної відповідальності бренду як елементу просування. За даними дослідження BDO Україна, аграрні бренди, які демонструють активну громадянську позицію – підтримку Збройних Сил України, допомогу громадам, участь у гуманітарних ініціативах – отримують вищу лояльність споживачів навіть у кризових умовах [10]. Така поведінка бренду формує емоційний зв'язок із клієнтом, підвищує довіру та створює додаткову нематеріальну цінність продукції.

Вибір цільових сегментів ринку є ключовим етапом у процесі стратегічного маркетингового планування аграрного підприємства. Сегментація дозволяє поділити ринок на окремі групи споживачів, які мають схожі потреби, характеристики або поведінкові моделі, що дає змогу підприємству ефективніше задовольняти попит, оптимізувати витрати та підвищувати результативність маркетингових заходів. Основними критеріями сегментації виступають географічні (місце проживання, кліматичні умови), демографічні (вік, стать, рівень доходу), психографічні (цінності, стиль життя) та поведінкові (частота споживання, лояльність, чутливість до ціни) ознаки.

Як зазначає Балабанов І. Т., ефективна сегментація дозволяє підприємству зосередити ресурси на найбільш перспективних напрямках, адаптувати товарну пропозицію, розробити релевантні комунікаційні

повідомлення та сформувати конкурентні переваги [6, с.78-80]. Успішне позиціонування продукції на ринку неможливе без чіткого розуміння, для кого саме вона створюється, які проблеми вирішує та які цінності несе. У цьому контексті сегментація є не лише інструментом аналізу, а й основою для побудови довгострокових відносин зі споживачами.

У контексті повномасштабної війни в Україні підходи до сегментації ринку зазнали суттєвих змін. Змінилася демографічна структура населення, відбулися масштабні міграційні процеси, знизилася платоспроможність значної частини споживачів, а також трансформувалися їхні цінності та поведінкові моделі. У таких умовах аграрні підприємства змушені переглядати свої сегментаційні стратегії, орієнтуючись на нові реалії.

Особливої актуальності набуває географічна сегментація, яка враховує рівень безпеки регіонів, доступність логістичних маршрутів, наявність інфраструктури та можливість фізичного постачання продукції. Наприклад, у прифронтових або тимчасово окупованих територіях підприємства можуть орієнтуватися на співпрацю з гуманітарними організаціями, тоді як у відносно безпечних регіонах – на розвиток локальних ринків і пряму взаємодію з кінцевим споживачем.

Поведінкова сегментація також набуває нового змісту. Споживачі дедалі частіше орієнтуються не лише на ціну чи якість продукції, а й на соціальну відповідальність виробника, його внесок у підтримку ЗСУ, допомогу громадам, прозорість діяльності. Як зазначають Негрей М. В., Тараненко А. А. та Костенко І. С., у воєнних умовах з'являються нові сегменти – внутрішньо переміщені особи, волонтерські ініціативи, державні закупівельники, які мають специфічні потреби та вимоги до продукції [49, с. 219-220].

Крім того, формуються сегменти, засновані на ціннісних орієнтирах. Наприклад, споживачі, які свідомо підтримують українських виробників, обирають продукцію з регіонів, що постраждали від бойових дій, або бренди, які відкрито комунікують свою громадянську позицію. Як свідчать дані

AgroPortal.ua, такі бренди мають вищий рівень довіри та лояльності з боку споживачів, особливо серед молоді та активної частини населення [2].

Товарна політика аграрного підприємства є одним із ключових елементів маркетингової діяльності, що визначає підходи до формування асортименту, якості, дизайну, упаковки, маркування та інших характеристик продукції, які впливають на її споживчу цінність. Основна мета товарної політики – забезпечити відповідність продукції очікуванням цільових споживачів, конкурентним умовам ринку та стратегічним цілям підприємства. Вона охоплює рішення щодо ширини та глибини асортименту, позиціонування товарів, оновлення продукції, впровадження інновацій, а також управління життєвим циклом товару.

Успішна товарна політика базується на глибокому аналізі ринку, вивченні потреб споживачів, оцінці конкурентного середовища та врахуванні технологічних можливостей підприємства. Вона має бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на створення доданої вартості – не лише через якість продукції, а й через її функціональні, естетичні та емоційні характеристики. Як підкреслюють сучасні дослідники, ефективна товарна стратегія дозволяє підприємству формувати унікальні торговельні пропозиції, підвищувати лояльність клієнтів та забезпечувати стабільність збуту.

В умовах повномасштабної війни товарна політика аграрного підприємства повинна враховувати нові виклики, пов'язані з порушенням логістичних ланцюгів, обмеженням інфраструктури, зміною структури попиту та зростанням вимог до безпеки продукції. Як зазначають Гривківська О. В. та Карпінський Р. М., упаковка продукції має бути не лише привабливою, а й функціональною – з урахуванням умов транспортування, тривалості логістичних маршрутів, потреб гуманітарних поставок та обмеженого доступу до холодильного обладнання [18, с. 49-50].

Адаптація асортименту до нових умов є важливою складовою товарної стратегії. Підприємства змушені переглядати обсяги виробництва, переходити до продукції тривалого зберігання, змінювати формати фасування,

впроваджувати маркування з акцентом на безпеку, походження та соціальну відповідальність. Зростає попит на товари, які легко транспортувати, зберігати без спеціальних умов, а також на продукцію, що може бути використана в гуманітарних цілях або для забезпечення потреб армії.

Крім того, товарна політика повинна враховувати емоційний контекст споживання. Продукція, яка асоціюється з підтримкою українського виробника, допомогою постраждалим регіонам, участю в соціальних ініціативах, має вищу споживчу цінність, навіть за однакових технічних характеристик. Це вимагає від підприємств не лише технічної адаптації товару, а й переосмислення його позиціонування, комунікації та брендингу.

Ціноутворення є одним із ключових елементів маркетингової діяльності аграрного підприємства, оскільки ціна безпосередньо впливає на рівень попиту, прибутковість, конкурентоспроможність продукції та сприйняття бренду на ринку. Формування ціни передбачає врахування низки факторів: витрат на виробництво, рівня конкуренції, платоспроможності цільової аудиторії, цінової еластичності попиту, а також стратегічних цілей підприємства. Ціна виконує не лише економічну, а й комунікаційну функцію – вона сигналізує про якість, позиціонування товару та цінності бренду.

У класичному підході до ціноутворення використовуються методи, засновані на витратах (cost-based pricing), конкуренції (competition-based pricing) та сприйнятті цінності (value-based pricing). Ефективна цінова стратегія передбачає баланс між прибутковістю підприємства та привабливістю пропозиції для споживача. Вона також має бути гнучкою, адаптованою до змін ринкової ситуації та здатною реагувати на зовнішні виклики.

В умовах повномасштабної війни ціноутворення набуває особливої чутливості. Аграрні підприємства стикаються з низкою серйозних викликів: коливанням цін на сировину та ресурси, нестабільністю валютного курсу, зростанням витрат на логістику, паливо, енергоресурси, а також з перебоями в постачанні. Усе це ускладнює прогнозування витрат і потребує постійного

перегляду цінової політики. Водночас важливо зберігати доступність продукції для споживача, особливо в умовах зниження платоспроможності населення та зростання соціальної напруги.

Як зазначають Негрей М. В., Тараненко А. А. та Костенко І. С., у таких умовах підприємства повинні впроваджувати гнучкі моделі ціноутворення, які дозволяють адаптуватися до змін без втрати ринкових позицій. До таких моделей належать використання систем знижок, акцій, диференційованих цін для різних сегментів споживачів, а також соціально орієнтовані підходи – наприклад, спеціальні ціни для гуманітарних організацій, державних закупівель або постачання в постраждалі регіони [49, с. 220-221].

Крім того, важливо враховувати психологічні аспекти ціноутворення. У період кризи споживачі стають більш чутливими до цін, тому прозорість у формуванні вартості, пояснення причин змін цін, а також комунікація доданої цінності продукції (екологічність, локальність, підтримка ЗСУ) можуть стати важливими чинниками збереження довіри до бренду.

Збутова політика є важливою складовою маркетингової діяльності аграрного підприємства, оскільки вона визначає способи доведення продукції до кінцевого споживача, формує логістичну модель, регулює взаємодію з партнерами та впливає на ефективність реалізації товарів. Основними елементами збутової політики виступають вибір каналів розподілу, організація логістичної інфраструктури, умови постачання, рівень сервісу, а також система контролю за виконанням замовлень. Ефективна збутова стратегія дозволяє підприємству забезпечити стабільність продажів, оптимізувати витрати, підвищити доступність продукції та зміцнити позиції на ринку.

У класичному підході аграрні підприємства використовують прямі та опосередковані канали збуту: реалізацію через торговельні мережі, дистриб'юторів, оптових покупців, кооперативи, а також прямі продажі через власні торгові точки, фермерські ярмарки або онлайн-платформи. Вибір каналу залежить від типу продукції, її обсягу, цільової аудиторії, географії

ринку та рівня конкуренції. Важливим чинником є також логістична спроможність підприємства – наявність транспорту, складів, системи обліку та контролю.

У сучасних умовах, спричинених повномасштабною війною, збутова політика аграрного підприємства повинна враховувати низку нових викликів. Зруйнована або обмежена транспортна інфраструктура, ризики доставки, нестабільність постачання, зниження купівельної активності – усе це вимагає перегляду традиційних моделей збуту. Як зазначає Національний інститут стратегічних досліджень, підприємства, які змогли оперативно перебудувати логістику та налагодити прямий контакт із кінцевим споживачем, демонструють вищу стійкість до кризових явищ та зберігають конкурентоспроможність навіть у нестабільному середовищі [50, с. 28-30].

У таких умовах особливого значення набуває розвиток прямих каналів збуту – онлайн-замовлень, доставки через поштові сервіси, співпраці з локальними торговельними мережами, мобільними точками продажу. Підприємства активно використовують цифрові платформи, соціальні мережі, месенджери для прийому замовлень, комунікації з клієнтами та організації доставки. Це дозволяє зменшити залежність від посередників, скоротити логістичні витрати та забезпечити гнучкість у реагуванні на зміну попиту.

Крім того, важливою складовою збутової політики стає співпраця з волонтерськими та гуманітарними організаціями, які забезпечують постачання продукції в постраждалих регіонах, лікарні, центри допомоги. Такі канали не лише розширюють ринки збуту, а й формують соціальну репутацію підприємства, підвищують довіру до бренду та сприяють його емоційному позиціонуванню.

Комунікаційна політика є невід’ємною складовою маркетингової діяльності аграрного підприємства, оскільки вона визначає способи встановлення, підтримки та розвитку взаємин із цільовою аудиторією. Її основна мета – забезпечити ефективну передачу інформації про продукцію, цінності бренду, переваги підприємства, а також сформувати позитивний

імідж і довіру споживачів. Комунікаційна політика охоплює як зовнішні (реклама, PR, цифрові канали, участь у заходах), так і внутрішні (корпоративна культура, взаємодія з персоналом) аспекти комунікації.

Успішна комунікаційна стратегія базується на принципах відкритості, послідовності, релевантності повідомлень, а також на глибокому розумінні потреб і очікувань цільової аудиторії. Вона має бути інтегрованою – поєднувати різні канали комунікації в єдину систему, що забезпечує узгодженість меседжів і максимальне охоплення. Особливу роль відіграє емоційна складова комунікації, яка дозволяє бренду встановити глибший зв'язок зі споживачем, впливати на його лояльність і поведінку.

В умовах повномасштабної війни комунікаційна політика аграрного підприємства набуває нових функцій і змісту. Вона має не лише інформувати, а й підтримувати, заспокоювати, надихати. У кризових обставинах споживачі очікують від брендів не лише якісної продукції, а й людяності, чесності, соціальної відповідальності. Як зазначає AgroPortal.ua, прозорість, відкритість, емоційна підтримка та активна присутність у цифровому просторі є ключовими чинниками формування лояльності споживачів у кризових умовах [2].

У таких умовах особливої ваги набуває цифрова комунікація – соціальні мережі, месенджери, email-розсилки, блоги, відеоконтент. Ці канали дозволяють підприємству оперативно реагувати на запити споживачів, ділитися актуальною інформацією, демонструвати свою позицію та залученість у суспільні процеси. Важливо, щоб комунікація була неформальною, щирою, адаптованою до емоційного стану аудиторії. Підприємства, які відкрито розповідають про виклики, з якими стикаються, про свою участь у волонтерських ініціативах, допомогу ЗСУ чи громадам, формують глибший рівень довіри та емоційної прихильності.

Крім того, комунікаційна політика в умовах війни повинна враховувати нові цільові аудиторії – внутрішньо переміщених осіб, гуманітарні організації, державні структури, які можуть виступати як споживачі або партнери. Це

вимагає адаптації повідомлень, стилістики, каналів комунікації та навіть мови звернення.

Отже, маркетингова діяльність аграрного підприємства є комплексною системою управлінських рішень, що охоплює всі етапи взаємодії з ринком – від формування попиту до реалізації продукції та підтримки лояльності споживачів. Її ефективність визначається здатністю підприємства гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати товарну пропозицію, вибудовувати комунікацію та забезпечувати стабільність збуту.

Формування попиту базується на глибокому розумінні потреб цільової аудиторії, створенні доданої вартості продукції, врахуванні соціальних та етичних чинників. У періоди нестабільності, зокрема в умовах воєнного стану, особливо важливою стає прозорість, локальність і соціальна відповідальність виробника.

Просування продукції потребує інтеграції традиційних і цифрових каналів комунікації. З огляду на обмеження фізичної присутності, цифрові інструменти – соціальні мережі, контент-маркетинг, онлайн-презентації – набувають особливої ваги як засоби підтримки зв'язку з клієнтами та формування довіри.

Сегментація ринку дозволяє підприємству зосередити ресурси на найбільш перспективних напрямках, адаптувати асортимент, ціни та комунікаційні повідомлення. В умовах зміненої демографічної ситуації та міграційних процесів важливо враховувати нові поведінкові та географічні особливості споживачів.

Товарна політика повинна враховувати не лише якість продукції, а й її відповідність умовам зберігання, транспортування, маркування та очікуванням споживачів. У кризових умовах зростає попит на продукцію тривалого зберігання, зручну для логістики та гуманітарних поставок.

Ціноутворення є чутливим інструментом, що впливає на доступність продукції, рівень попиту та фінансову стабільність підприємства. Гнучкі моделі ціноутворення, системи знижок, акцій та соціально орієнтовані підходи

дозволяють підтримувати конкурентоспроможність навіть за умов економічної нестабільності.

Збутова політика має враховувати логістичні можливості, потреби різних каналів реалізації, а також тенденції до цифровізації. В умовах обмеженого доступу до інфраструктури особливого значення набуває розвиток онлайн-замовлень, співпраця з локальними мережами та гуманітарними ініціативами.

Комунікаційна політика спрямована на формування довіри, підтримку лояльності та емоційного зв'язку з брендом. У періоди соціальної напруги важливо демонструвати відкритість, підтримку громадам та активну присутність у цифровому просторі.

Загалом, маркетинг аграрного підприємства – це не лише інструмент продажу, а стратегічна система, що забезпечує адаптацію до змін, розвиток бренду, зміцнення позицій на ринку та сталу взаємодію з суспільством. У складних умовах, зокрема під час воєнного стану, його роль як інструменту стабільності, довіри та гнучкості лише посилюється.

1.2. Особливості управління маркетингом у сільському господарстві

Управління маркетингом є ключовим елементом стратегічного менеджменту підприємства, що забезпечує його орієнтацію на потреби ринку, формування конкурентних переваг та досягнення економічної ефективності. У класичному розумінні маркетинг – це процес планування та реалізації концепції, ціноутворення, просування та розподілу товарів, послуг та ідей з метою задоволення потреб цільових груп споживачів і досягнення цілей організації [32, с. 32-33].

У сільському господарстві маркетингова діяльність має свою специфіку, що зумовлена особливостями аграрного виробництва: сезонністю, залежністю від природно-кліматичних умов, обмеженістю термінів зберігання продукції, фрагментованістю ринку та нестабільністю цін. Як зазначає Косенко О. П.,

маркетинг у аграрному секторі є не лише інструментом збуту, а й системою управління, що охоплює всі етапи – від планування виробництва до формування лояльності споживача [29, с. 64-66].

Класичні підходи до управління маркетингом у сільському господарстві базуються на фундаментальних принципах, які забезпечують ефективність комунікації, адаптивність до ринкових змін та сталість партнерських відносин. Візуалізація нижче демонструє ключові елементи, що формують основу агромаркетингової стратегії в умовах сучасного аграрного виробництва.

Згідно з дослідженнями Багорки М. та Юрченка В., концептуальні основи управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств повинні враховувати специфіку аграрної продукції, нестабільність ринку, обмеженість ресурсів та високий рівень ризиків [7, с. 65-66].

Управління маркетингом у сільському господарстві передбачає використання таких класичних моделей:

Функціональний підхід – розгляд маркетингу як сукупності функцій: аналіз, планування, реалізація, контроль.

Ситуаційний підхід – адаптація маркетингових рішень до конкретних умов ринку, регіону, сезону.

Інституційний підхід – врахування ролі посередників, кооперативів, державних структур у збуті продукції.

Інтегрований підхід – поєднання маркетингу з логістикою, фінансами, виробництвом та управлінням персоналом.

Як зазначають Олійник Є. О. та Перерва Б. К., ефективна маркетингова стратегія в аграрному бізнесі повинна базуватися на глибокому аналізі регіонального ринку, оптимізації товаропросування та побудові довгострокових партнерських відносин між виробниками, переробниками та торговими мережами [41, с. 267-268].



Рис. 1.3. Класичні принципи агромаркетингу в сільському господарстві.

Джерело: узагальнено за матеріалами [7; 29; 40; 41; 64], сформовано автором.

У мирний час управління маркетингом у сільському господарстві базується на класичних принципах маркетингового менеджменту, таких як:

- сегментація ринку;
- позиціонування продукції;
- планування маркетингових заходів;
- управління брендом;
- моніторинг ефективності.

Ці підходи дозволяють підприємству формувати стійкі конкурентні позиції, адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та забезпечувати стабільний розвиток. Однак в умовах воєнного стану вони зазнають суттєвих трансформацій. Порушення логістичних ланцюгів, нестабільність постачання, зниження купівельної спроможності населення, дефіцит ресурсів – усе це

вимагає перегляду традиційних моделей управління та впровадження кризових, інноваційних та соціально орієнтованих стратегій.

Управління маркетингом у сільському господарстві є складним процесом, що поєднує стратегічне планування, глибокий аналіз ринку, адаптацію до природних умов та ефективну комунікацію з цільовими споживачами. На відміну від промислових галузей, аграрний маркетинг має низку специфічних рис, які зумовлюють необхідність застосування особливих управлінських підходів.

Аграрний маркетинг є особливою галуззю управлінської діяльності, що поєднує класичні маркетингові концепції з урахуванням специфіки сільськогосподарського виробництва. Його унікальність полягає в тому, що він функціонує в умовах високої залежності від природних чинників, сезонності, нестабільності ринкової кон'юнктури та обмеженості ресурсів. На відміну від промислових підприємств, аграрні виробники змушені адаптувати свої маркетингові стратегії до циклічності виробництва, погодних умов, строків зберігання продукції та особливостей локальних ринків. Це створює додаткові виклики для ефективного управління маркетингом, які потребують глибокого розуміння галузевої специфіки та здатності до стратегічного мислення.

Сезонність є однією з ключових характеристик аграрного маркетингу. Виробництво більшості видів сільськогосподарської продукції відбувається в чітко визначені періоди року, що зумовлює нерівномірність пропозиції на ринку. Стовпчикова діаграма, яка демонструє рівень маркетингової активності протягом року. Для наочного підтвердження впливу сезонності на маркетингову активність аграрних підприємств побудовано стовпчикову діаграму «Вплив сезонності на маркетингову активність».

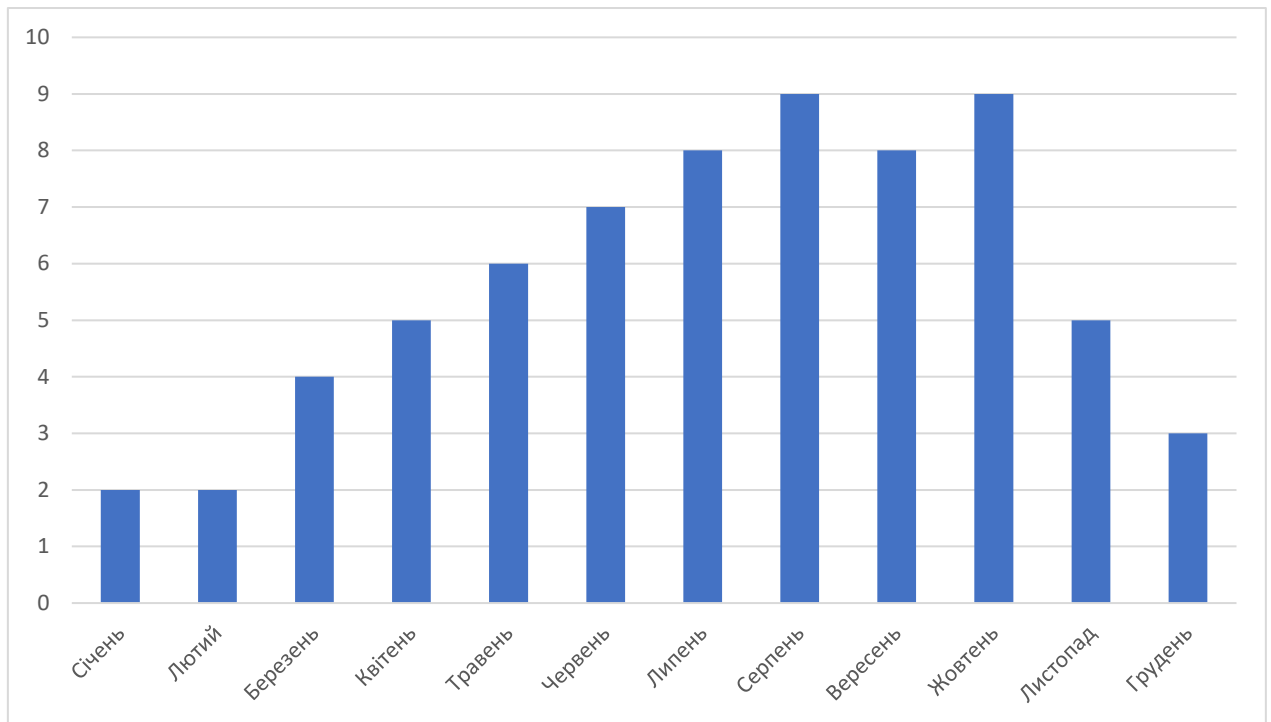


Рис. 1.4. Вплив сезонності на маркетингову активність

Джерело: узагальнено за матеріалами [29; 52; 58; 73], сформовано автором.

Діаграма, що зображена на рис.1.4. охоплює 12 місяців календарного року – від січня до грудня – і демонструє умовний рівень маркетингової активності (за шкалою від 0 до 10 балів) у кожному місяці. Наприклад, у період збору врожаю (серпень – жовтень) активність зростає, тоді як у зимові місяці (грудень – лютий) спостерігається спад. Такий графік ілюструє необхідність адаптації маркетингових стратегій до сезонних коливань. Це, у свою чергу, впливає на формування попиту, ціноутворення, логістику та комунікаційні кампанії. Підприємства змушені планувати маркетингову активність з урахуванням календарного циклу, що вимагає високого рівня координації між виробничими та збутовими підрозділами. Як зазначає Кравець О. В. [58, с. 12-13], маркетинг у сільському господарстві є не просто інструментом збуту, а системою управління, яка охоплює всі етапи – від планування виробництва до формування лояльності споживача. Такий підхід дозволяє розглядати аграрний маркетинг як інтегровану функцію, що впливає на загальну ефективність підприємства.

Ще одним важливим чинником є залежність від природно-кліматичних умов. Погодні коливання можуть суттєво змінити обсяги виробництва, якість продукції та строки її надходження на ринок. Це ускладнює прогнозування та планування маркетингових заходів, змушуючи підприємства діяти в умовах підвищеної невизначеності. У таких умовах особливої актуальності набуває гнучкість маркетингової політики, здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптувати стратегії до нових реалій.

Обмеженість термінів зберігання сільськогосподарської продукції також накладає відбиток на маркетингову діяльність. Багато видів продукції мають короткий термін реалізації, що вимагає оперативного збуту та ефективної логістики. Це стимулює підприємства до пошуку надійних каналів збуту, розвитку партнерських відносин із переробниками та торговими мережами, а також до впровадження інноваційних рішень у сфері товаропросування.

Фрагментованість ринку є ще однією характерною рисою аграрного маркетингу. Більшість аграрних підприємств працюють на локальних ринках, де конкуренція має регіональний характер, а поведінка споживачів залежить від культурних, соціальних та економічних особливостей конкретної місцевості. Це вимагає глибокого розуміння цільової аудиторії, адаптації комунікаційних повідомлень та формування унікальної торгової пропозиції. Як зазначають Олійник Є. О. та Перерва Б. К. [41, с. 266-268], ефективна маркетингова стратегія в аграрному бізнесі повинна базуватися на глибокому аналізі регіонального ринку, оптимізації товаропросування та побудові довгострокових партнерських відносин між виробниками, переробниками та торговими мережами.

Нестабільність цін на аграрну продукцію, зумовлена впливом світових ринків, валютних коливань та державного регулювання, також створює додаткові виклики для маркетингової діяльності. Підприємства змушені постійно моніторити ринкову кон'юнктуру, адаптувати цінову політику та шукати шляхи мінімізації ризиків. У цьому контексті особливу роль відіграє

стратегічне планування, що дозволяє формувати стійкі конкурентні позиції та забезпечувати стабільний розвиток підприємства.

Управління маркетингом у сільському господарстві є складною системою, що охоплює стратегічне планування, організацію збуту, формування цінової політики, комунікацію з ринком, управління брендом та моніторинг ефективності маркетингових заходів. Особливості аграрного виробництва, зокрема сезонність, залежність від природних умов, нестабільність ринкової кон'юнктури та обмеженість ресурсів, зумовлюють необхідність застосування адаптивних управлінських підходів, які враховують галузеву специфіку, регіональні особливості та сучасні виклики. У мирний час ці підходи формуються на основі класичних принципів маркетингового менеджменту, однак в умовах воєнного стану вони зазнають суттєвих трансформацій.

Сучасні аграрні підприємства дедалі частіше орієнтуються на стратегічне управління маркетингом, що передбачає довгострокове планування, аналіз зовнішнього середовища, формування конкурентних переваг та побудову стабільних відносин із партнерами. Як зазначають Олійник Є. О. та Перерва Б. К. [41, с. 269-270], ефективна маркетингова стратегія в аграрному бізнесі повинна базуватися на глибокому аналізі регіонального ринку, оптимізації товаропросування та побудові довгострокових партнерських відносин між виробниками, переробниками та торговими мережами. Вони підкреслюють, що управлінські рішення мають враховувати не лише економічні показники, а й соціальні та екологічні аспекти, що формують репутацію підприємства на ринку.

В умовах воєнного стану аграрні підприємства стикаються з низкою критичних викликів, які суттєво впливають на маркетингову діяльність. Серед них – порушення логістичних ланцюгів, обмеження доступу до ринків збуту, зниження купівельної спроможності населення, дефіцит пального, руйнування інфраструктури, нестача робочої сили та загрози безпеці персоналу. У таких умовах управлінські підходи до маркетингу змінюються з акцентом на кризове

управління, оперативне реагування, гнучкість у прийнятті рішень та переорієнтацію на внутрішній ринок. Як зазначає Гаврилюк Ю. [15, с. 147-149], в умовах воєнної нестабільності особливої актуальності набуває впровадження інноваційних підходів до управління маркетинговою діяльністю, зокрема використання цифрових каналів комунікації, онлайн-продажів, мобільних платформ та соціальних мереж. Це дозволяє підприємствам підтримувати зв'язок із клієнтами, просувати продукцію та забезпечувати збут навіть за умов фізичної недоступності традиційних торгових каналів.

Крім того, в умовах воєнного стану зростає значення соціальної відповідальності аграрного бізнесу. Підприємства, які демонструють підтримку місцевих громад, беруть участь у гуманітарних ініціативах або забезпечують продовольчу безпеку регіону, формують позитивний імідж і здобувають довіру споживачів. Це, у свою чергу, стає важливим елементом маркетингової стратегії, що поєднує економічні цілі з соціальною місією.

Управлінські підходи також повинні враховувати необхідність адаптації до нових умов ведення бізнесу, зокрема зміни у законодавстві, податковому регулюванні, умовах фінансування та державної підтримки. У таких умовах важливою компетенцією маркетингових менеджерів стає здатність до антикризового планування, сценарного аналізу та швидкої перебудови стратегій відповідно до змін зовнішнього середовища. Як зазначено в матеріалах Дніпровського державного аграрно-економічного університету [60, с. с. 18-20], ефективне управління маркетингом в аграрному бізнесі в умовах воєнного стану передбачає синергію між виробничими, збутовими, аналітичними та комунікаційними підрозділами підприємства, що забезпечує цілісність маркетингової політики та її відповідність як короткостроковим, так і довгостроковим цілям.

Практична реалізація маркетингових стратегій в аграрному секторі України потребує врахування як загальноекономічних умов, так і специфіки функціонування підприємств у період воєнного стану. Згідно з дослідженням

Олійника Є. О. та Перерви Б. К. [41, с. 270-271], ефективна маркетингова стратегія в аграрному бізнесі повинна базуватися на глибокому аналізі регіонального ринку, оптимізації товаропросування та побудові довгострокових партнерських відносин між виробниками, переробниками та торговими мережами. Особливу увагу слід приділяти формуванню бренду підприємства, що сприяє підвищенню впізнаваності та лояльності споживачів. Автори підкреслюють, що в умовах нестабільності саме довіра до бренду може стати вирішальним чинником у збереженні клієнтської бази.

Національний інститут стратегічних досліджень також наголошує, що аграрний сектор України має потенціал для активного позиціонування на міжнародних ринках, однак для цього необхідна системна маркетингова політика, орієнтована на якість, стабільність поставок та репутацію бренду. У звітах інституту зазначається, що українські виробники мають конкурентні переваги у вигляді родючих ґрунтів, високої якості сировини та гнучкості виробничих процесів, однак ці переваги потребують належного маркетингового супроводу для ефективного просування на зовнішніх ринках.

Кравець О. В. [58, с. 13-14] у своїх дослідженнях акцентує увагу на необхідності інтеграції маркетингових функцій у загальну систему управління аграрним підприємством. На його думку, маркетинг повинен бути не лише інструментом збуту, а й засобом стратегічного управління, що дозволяє формувати попит, прогнозувати ринкові зміни та адаптувати виробництво до потреб споживачів. Особливої актуальності ці підходи набувають в умовах воєнного стану, коли підприємства змушені діяти в умовах високої невизначеності, обмеженого доступу до ринків та ресурсів, а також зростаючих логістичних витрат.

Гаврилюк Ю. [15, с. 149-151] підкреслює, що в умовах воєнного конфлікту аграрні підприємства повинні переорієнтовувати маркетингові стратегії на внутрішній ринок, активніше використовувати цифрові канали комунікації, розвивати прямий продаж через онлайн-платформи та соціальні мережі. Він також зазначає, що соціальна відповідальність бізнесу, зокрема

участь у гуманітарних ініціативах, підтримка місцевих громад та забезпечення продовольчої безпеки, стає важливою складовою маркетингового позиціонування.

Управління маркетингом у сільському господарстві є багатогранним процесом, що поєднує стратегічне планування, глибокий аналіз ринку, адаптацію до природних умов, ефективну комунікацію з цільовими споживачами та здатність до швидкого реагування на зовнішні виклики. Специфіка аграрного виробництва – сезонність, залежність від кліматичних факторів, обмеженість термінів зберігання продукції, фрагментованість ринку та нестабільність цін – зумовлює необхідність застосування гнучких управлінських підходів, які враховують галузеву специфіку та регіональні особливості.

Успішна маркетингова діяльність аграрного підприємства передбачає не лише використання класичних принципів маркетингового менеджменту, таких як сегментація ринку, позиціонування продукції, планування та контроль ефективності, а й інтеграцію маркетингу в загальну систему управління. Маркетинг у цьому контексті виступає не просто інструментом збуту, а засобом стратегічного управління, що дозволяє формувати попит, прогнозувати ринкові зміни та адаптувати виробничі процеси до потреб споживачів.

Особливої актуальності ці підходи набувають в умовах воєнного стану, коли аграрні підприємства змушені діяти в умовах високої невизначеності, порушених логістичних ланцюгів, обмеженого доступу до ринків збуту та зростаючих витрат. У таких умовах управлінські рішення трансформуються: зростає роль кризового менеджменту, цифрових каналів комунікації, онлайн-продажів та соціальної відповідальності бізнесу. Підприємства, які підтримують місцеві громади, беруть участь у гуманітарних ініціативах та забезпечують продовольчу безпеку, формують позитивний імідж і здобувають довіру споживачів – що стає важливою складовою маркетингового позиціонування.

Таким чином, ефективне управління маркетингом у сільському господарстві вимагає комплексного, адаптивного та стратегічного підходу, який поєднує галузеву специфіку, інноваційність, соціальну чутливість та здатність до швидкої перебудови в умовах змін. Саме ці чинники визначають життєздатність аграрного бізнесу, його конкурентоспроможність та роль у забезпеченні економічної і соціальної стійкості країни.

1.3. Сучасні тенденції агромаркетингу в Україні та світі

Агромаркетинг у XXI столітті зазнає глибоких змін, які охоплюють не лише інструменти просування продукції, а й саму філософію ведення аграрного бізнесу. Під впливом цифровізації, глобалізації, зміни споживчих очікувань та екологічних викликів відбувається переосмислення ролі маркетингу в аграрному секторі. Якщо раніше маркетинг розглядався як допоміжна функція збуту, то сьогодні він перетворився на стратегічний інструмент управління, що формує цінність, репутацію та довгострокову лояльність споживача [32, с.27-52].

Сучасний агромаркетинг базується на принципах сталого розвитку, цифрової аналітики, персоналізації та соціальної відповідальності. Як зазначає Кравченко О. В., маркетинг у сільському господарстві дедалі більше інтегрується з інноваційними технологіями, що дозволяє підприємствам не лише ефективно управляти збутом, а й адаптуватися до змін ринкового середовища [61, с. 213-215]. Зокрема, йдеться про використання систем GPS-моніторингу, мобільних додатків, CRM-платформ, хмарних сервісів та штучного інтелекту для аналізу поведінки споживачів і прогнозування попиту.

На глобальному рівні спостерігається активне впровадження технологій AgriTech, які поєднують аграрну діяльність з IT-рішеннями. За даними дослідження Бондаренка В. М., такі інструменти як дрони, сенсори, блокчейн, Big Data та автоматизовані системи управління дозволяють аграрним компаніям оптимізувати виробничі процеси, знижувати витрати та формувати

точні маркетингові стратегії, орієнтовані на конкретні сегменти ринку [9, с. 54-56].

Особливу популярність набуває концепція «від ферми до столу» (Farm-to-Table), яка передбачає прозорість походження продукції, її екологічність та етичність виробництва. Споживачі дедалі більше цінують локальні бренди, натуральність, сертифікацію (органік, НАССР, GlobalG.A.P.) та соціальну відповідальність виробника. Як зазначає Геращенко С. О., у світовій торгівлі сільськогосподарською продукцією дедалі більше значення мають не лише ціна та якість, а й репутація бренду, прозорість та участь у соціальних проєктах [17, с. 102-105].



Рис. 1.5. Схема «Від ферми до столу»

Джерело: узагальнено за матеріалами [17; 73; 74], сформовано автором за допомогою Microsoft Copilot.

Цей рисунок ілюструє концепцію «Від ферми до столу» як безперервний цикл, що поєднує виробника, ферму, споживача та принципи прозорості. У центрі зображення – фермер із ящиком свіжої продукції, що символізує локальне походження та натуральність. Далі – ферма з червоним сараєм, яка уособлює джерело виробництва. Наступний етап – тарілка з готовою їжею, що демонструє кінцеву точку споживання. Завершує цикл символ прозорості –

три стрілки у формі трикутника, які вказують на сталий розвиток, етичність і відкритість процесу. Додатково на схемі присутній знак «ORGANIC», що підкреслює важливість сертифікації та екологічних стандартів. Уся композиція виконана в теплих природних тонах, що створює відчуття довіри, чистоти та гармонії між виробником і споживачем.

Ці тенденції формують нову парадигму агромаркетингу, орієнтовану на дані, інновації та сталий розвиток. Вона передбачає перехід від транзакційного до реляційного маркетингу, де головним стає не продаж, а побудова довготривалих взаємин зі споживачем. Як зазначає Котлер Ф., сучасний маркетинг має на меті не просто задоволення потреб, а створення цінності для клієнта, яка ґрунтується на довірі, емоційному зв'язку та спільному розвитку [32, с. 134-140]. У контексті аграрного бізнесу це означає, що виробник має не лише пропонувати якісний продукт, а й комунікувати з клієнтом, враховувати його очікування, демонструвати відкритість і соціальну відповідальність.

В Україні агромаркетинг розвивається в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій, що посилилися внаслідок повномасштабної війни. Порушення логістичних ланцюгів, нестабільність валютного ринку, обмежений доступ до міжнародних платформ, зростання витрат на виробництво – все це створює нові виклики для аграрних підприємств. Проте, як свідчать дані Міністерства аграрної політики, у 2024 році аграрний сектор забезпечив понад 59% валютних надходжень від експорту товарів, що підтверджує його стратегічну роль в економіці країни [62, с.5].

У відповідь на ці виклики аграрні підприємства переорієнтовуються на внутрішній ринок, активно використовують цифрові канали комунікації, соціальні мережі, онлайн-продажі та мобільні платформи. Як зазначає Кравець О. В., маркетинг в аграрному секторі повинен бути не лише інструментом збуту, а й засобом стратегічного управління, що дозволяє формувати попит, прогнозувати ринкові зміни та адаптувати виробництво до потреб споживачів [58, с. 13-14].

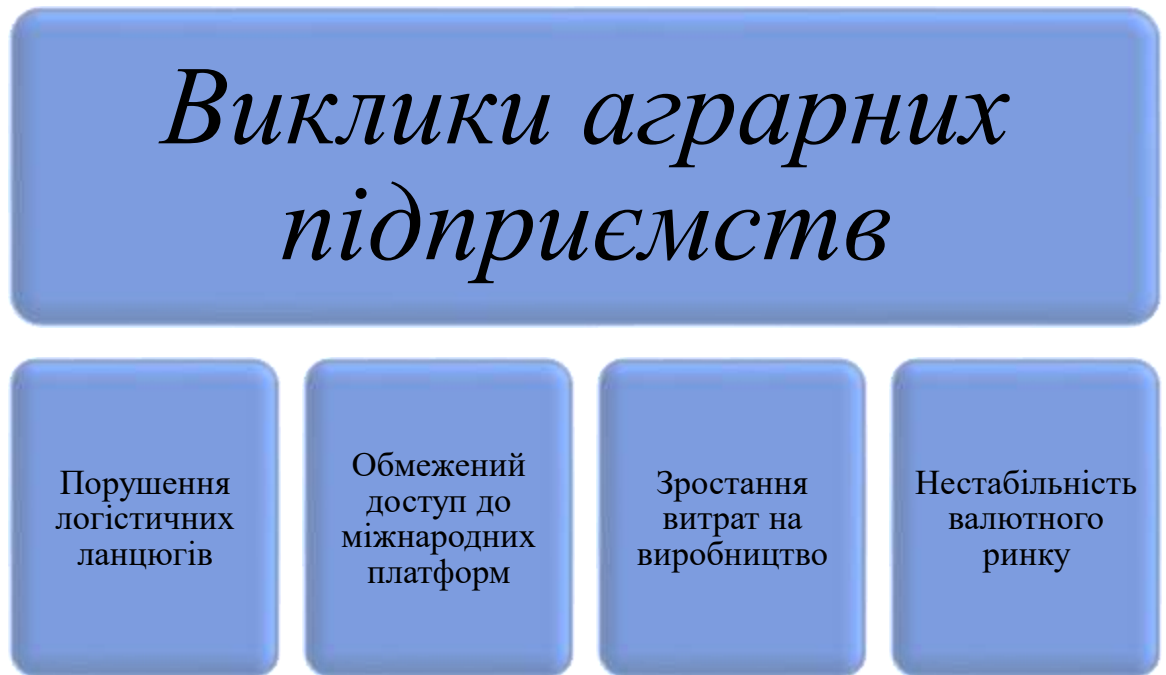


Рис.1.6. Виклики аграрних підприємств в Україні

Джерело: узагальнено за матеріалами [49; 50; 58; 62], сформовано автором.

Особливу роль відіграє розвиток AgriTech – технологій, які поєднують аграрну діяльність з IT-рішеннями. Це включає автоматизовані системи управління, мобільні додатки для моніторингу полів, платформи для електронної торгівлі, CRM-системи для роботи з клієнтами, а також аналітичні сервіси для прогнозування попиту. За даними Mezha.Media, українські аграрії дедалі активніше інтегрують ці рішення у свою діяльність, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними навіть в умовах обмеженого доступу до фізичних ринків [63, с.3-4].

Схема зображена на рис. 1.7. наочно демонструє, як сучасні технології інтегруються в маркетингову діяльність аграрного підприємства. Вона ілюструє ключові цифрові інструменти, що забезпечують ефективність на різних етапах маркетингового процесу:

Дрони – використовуються для моніторингу стану полів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни та планувати агротехнічні заходи.

CRM-системи – сприяють якісному управлінню взаємовідносинами з клієнтами, персоналізації комунікації та підвищенню лояльності.

Big Data – забезпечує глибокий аналіз ринку та прогнозування попиту, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення.

Онлайн-платформи – відкривають нові канали збуту, розширюють ринки та спрощують доступ до продукції для кінцевого споживача.

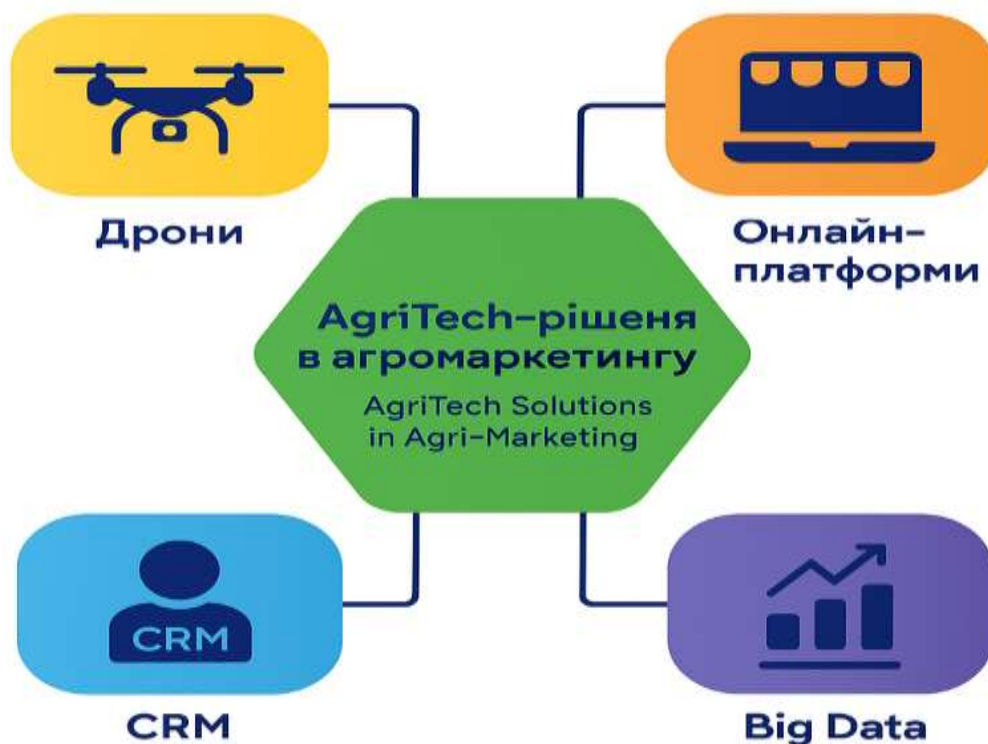


Рис. 1.7. Схема «AgriTech-рішення в агромаркетингу»

Джерело: узагальнено за матеріалами [63; 64; 74], сформовано автором за допомогою Microsoft Copilot.

У контексті воєнного стану маркетингова діяльність набуває додаткових функцій – зокрема, соціальної підтримки громад, участі у гуманітарних ініціативах та забезпечення продовольчої безпеки. Як підкреслює Гаврилюк Ю., саме довіра до бренду, прозорість і стабільність поставок стають ключовими чинниками успіху на внутрішньому та зовнішньому ринку [15, с. 150-151]. Це формує нову етику аграрного бізнесу, де економічні цілі поєднуються з соціальною місією, а маркетинг стає інструментом не лише комерційного, а й суспільного впливу.

Цифровізація маркетингової діяльності стала одним із ключових напрямів розвитку. Українські аграрні підприємства активно використовують

соціальні мережі (Instagram, Facebook, Telegram) для просування продукції, збору замовлень та зворотного зв'язку зі споживачами. Це особливо ефективно для малих і середніх господарств, які працюють у форматі «з поля – на стіл». Паралельно з цим зростає інтерес до сертифікації продукції (органік, НАССР, GlobalG.A.P.), що відкриває нові можливості для експорту та участі у

У процесі трансформації агромаркетингу відбувається поступовий перехід від традиційних моделей, орієнтованих на масовий збут, до сучасних стратегій, заснованих на персоналізації, цифровій аналітиці та прямій взаємодії зі споживачем. Як зазначає Перерва Б. К., сучасний маркетинг в аграрному секторі має бути гнучким, адаптивним і технологічно підкріпленим, щоб відповідати викликам ринку та очікуванням споживачів [64, с. 121-126]

Для наочного зіставлення ключових змін у підходах до аграрного маркетингу наведено порівняльну таблицю 1.1.:

Порівняння традиційного та сучасного агромаркетингу свідчить про глибоку трансформацію не лише інструментів, а й самої сутності маркетингової діяльності в аграрному секторі. Якщо раніше маркетинг виконував здебільшого функцію збуту – тобто був орієнтований на реалізацію продукції через посередників, участь у ярмарках, друковану рекламу та особисті контакти – то сьогодні він перетворився на стратегічний інструмент формування цінності бренду, побудови довгострокових відносин із клієнтами та адаптації до швидкозмінного ринкового середовища.

58].

Сучасний агромаркетинг базується на принципах реляційного підходу, де головним є не одноразовий продаж, а створення емоційного зв'язку зі споживачем, формування лояльності, залучення до комунікації та спільного розвитку. Як зазначає Косенко О. П., маркетинг в аграрному секторі має бути не лише економічно ефективним, а й соціально чутливим, екологічно відповідальним та технологічно гнучким, здатним реагувати на виклики часу та очікування суспільства [29, с. 87-89].

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика традиційного та сучасного агромаркетингу

Критерій	Традиційний агромаркетинг	Сучасний агромаркетинг
Цільова аудиторія	Масовий споживач	Сегментований, персоналізований споживач
Канали збуту	Посередники, оптові ринки	Онлайн-платформи, прямі продажі (D2C), соціальні мережі
Комунікація	Одностороння реклама (газети, радіо)	Діалог через соцмережі, чат-боти, email-маркетинг
Ціноутворення	Встановлення ціни на основі витрат	Гнучке ціноутворення з урахуванням попиту, аналітики та конкуренції
Позиціонування продукції	Продукт як товар	Продукт як бренд з цінностями: екологічність, локальність, етика
Збір даних про споживача	Відсутній або ручний	Цифрова аналітика, CRM-системи, Big Data
Маркетингові інструменти	Ярмарки, листівки, особисті контакти	SEO, таргетована реклама, контент-маркетинг, відео-просування
Стратегічне планування	Короткострокове, інтуїтивне	Довгострокове, на основі даних та прогнозів
Роль споживача	Пасивний покупець	Активний учасник комунікації, творець контенту, амбасадор бренду
Оцінка ефективності	За обсягом продажів	За показниками залучення, конверсії, лояльності

Джерело: сформоване автором на основі узагальнення джерел [29, 64,

Особливої актуальності ці положення набувають в умовах воєнного стану, коли українські аграрні підприємства змушені діяти в умовах високої невизначеності, обмеженого доступу до міжнародних ринків, порушених логістичних ланцюгів та зростаючих витрат на виробництво. Проте, як свідчить практика, саме ці виклики стали каталізатором для впровадження інноваційних рішень, цифровізації процесів, переорієнтації на внутрішній ринок та активного використання соціальних каналів комунікації.

Українські аграрії демонструють здатність до швидкої адаптації, інтеграції AgriTech-рішень, використання мобільних платформ, CRM-систем, чат-ботів, таргетованої реклами та контент-маркетингу. Це свідчить про формування нової моделі агромаркетингу – гібридної, гнучкої, соціально

орієнтованої та технологічно підкріпленої. Така модель поєднує стратегічне планування з оперативною гнучкістю, економічну ефективність з соціальною місією, локальність з глобальними стандартами.

Крім того, зростає значення брендингу, сертифікації продукції, участі у міжнародних виставках, навіть у дистанційному форматі. Споживачі дедалі більше орієнтуються не лише на якість продукції, а й на репутацію виробника, його прозорість, етичність та внесок у розвиток громади. Це формує нову етику аграрного бізнесу, де маркетинг стає не просто інструментом продажу, а засобом комунікації цінностей, соціального впливу та сталого розвитку.

Таким чином, сучасний агромаркетинг – це багатовимірна система, що поєднує економіку, технології, соціологію та екологію. Його ефективність визначається не лише фінансовими показниками, а й здатністю підприємства бути відкритим, гнучким, інноваційним і соціально відповідальним. Для українських аграрних підприємств це не лише виклик, а й можливість переосмислити свою ринкову позицію, зміцнити конкурентоспроможність і стати частиною глобального діалогу про продовольчу безпеку, цифрову трансформацію та сталий розвиток.

Висновки до розділу 1

У результаті аналізу теоретичних основ управління маркетингом у сільському господарстві встановлено, що аграрний маркетинг має виразну галузеву специфіку, яка зумовлює необхідність адаптації класичних маркетингових концепцій до умов аграрного виробництва. Сезонність, залежність від природно-кліматичних чинників, обмеженість термінів зберігання продукції, фрагментованість ринку, нестабільність цін та високий рівень ризиків – усе це формує унікальне середовище, в якому маркетингова діяльність повинна бути гнучкою, адаптивною та стратегічно обґрунтованою.

Управлінські підходи до аграрного маркетингу передбачають інтеграцію маркетингових функцій у загальну систему управління підприємством. Маркетинг у цьому контексті виступає не лише інструментом

збуту, а й засобом стратегічного управління, що охоплює всі етапи – від планування виробництва, аналізу ринку, позиціонування продукції до формування лояльності споживача та побудови довгострокових взаємин. Особливої актуальності ці підходи набувають в умовах воєнного стану, коли підприємства змушені діяти в умовах високої невизначеності, обмеженого доступу до ринків та ресурсів, зростаючих логістичних витрат і потреби в соціальній відповідальності.

Сучасні тенденції агромаркетингу в Україні та світі демонструють рух у напрямку цифрової трансформації, сталого розвитку, персоналізації комунікацій та етичного ведення бізнесу. На глобальному рівні активно впроваджуються технології AgriTech, моделі прямого продажу (D2C), брендинг з акцентом на екологічність, прозорість, сертифікацію та соціальну місію. В Україні, попри складні умови, аграрні підприємства демонструють високу здатність до адаптації: переорієнтація на внутрішній ринок, розвиток онлайн-продажів, використання соціальних мереж, мобільних платформ, CRM-систем, участь у міжнародних виставках (у тому числі дистанційно) та гуманітарних ініціативах стали ключовими елементами нової моделі агромаркетингу.

Цифровізація маркетингової діяльності, зокрема використання аналітики даних, таргетованої реклами, контент-маркетингу, чат-ботів і мобільних додатків, дозволяє аграрним підприємствам не лише ефективно комунікувати зі споживачем, а й прогнозувати попит, формувати гнучке ціноутворення та підвищувати конкурентоспроможність. Паралельно з цим зростає значення соціальної місії бізнесу – підтримки громад, прозорості, етичності виробництва та участі у забезпеченні продовольчої безпеки.

Таким чином, теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю в аграрному секторі формують основу для розробки ефективних, гнучких і соціально значущих стратегій, здатних забезпечити конкурентоспроможність, стійкість та інноваційний розвиток аграрного бізнесу. Успішне управління маркетингом у цій галузі потребує поєднання класичних принципів, галузевої

специфіки, цифрових інструментів, стратегічного мислення та здатності до швидкої адаптації в умовах змін – як економічних, так і соціально-політичних.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТОВ «ЗОРЯ»

2.1. Техніко – економічна характеристика СТОВ «ЗОРЯ»

СТОВ «ЗОРЯ», ідентифікаційний код юридичної особи 03757420, розташоване за адресою село Лозувата Голованівського району Кіровоградської області на території Благовіщенської міської територіальної громади.

Благовіщенська міська територіальна громада розташована у південно-західній частині Придніпровської височини, у лісостеповій зоні. На заході межує з Заваллівською селищною громадою, на сході – з Голованівською селищною громадою Кіровоградської області, на півночі – з Ладижинською сільською громадою, на півдні - з Савранською селищною громадою.

СТОВ «ЗОРЯ» є правонаступником сільськогосподарського виробничого кооперативу ім. Фрунзе, до якого перейшли усі майнові права і обов'язки колишнього підприємства. СТОВ «ЗОРЯ» створене і зареєстроване 27 травня 2002 року.

Метою створення Сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю «ЗОРЯ» є організація та здійснення ефективної господарської діяльності у сфері сільського господарства з метою отримання прибутку, забезпечення продовольчої безпеки та задоволення економічних інтересів його учасників.

Основні завдання діяльності товариства полягають у виробництві та реалізації сільськогосподарської продукції, впровадженні сучасних аграрних технологій, раціональному використанні земельних ресурсів, а також у створенні нових робочих місць та розвитку соціальної інфраструктури на селі.

Назва виду економічної діяльності:

01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (Основний);

01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів;

01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід;

01.42 Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів;

01.43 Розведення коней та інших тварин родини конячих;

01.45 Розведення овець і кіз;

01.46 Розведення свиней;

01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві;

01.62 Допоміжна діяльність у тваринництві;

03.12 Прісноводне рибальство;

10.11 Виробництво м'яса;

10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості;

10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах;

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;

46.23 Оптова торгівля живими тваринами;

46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками;

49.41 Вантажний автомобільний транспорт.

Різноманітність господарської діяльності СТОВ "ЗОРЯ", що охоплює вирощування сільськогосподарських культур, тваринництво, виробництво комбікормів, а також обслуговування технічного парку, вимагає чіткої координації та ефективного управління. Для забезпечення стабільної роботи всіх напрямів підприємство спирається на злагоджену роботу колективу та раціонально побудовану організаційну структуру.

На сьогодні штат СТОВ "ЗОРЯ" налічує 97 працівників, з яких 37 – жінки. Такий кадровий склад дозволяє забезпечити належний рівень професійної компетентності, а також свідчить про соціальну відповідальність підприємства у питаннях гендерного балансу та рівних можливостей.

Розглянемо організаційну структуру СТОВ «ЗОРЯ» на рис.2.1.

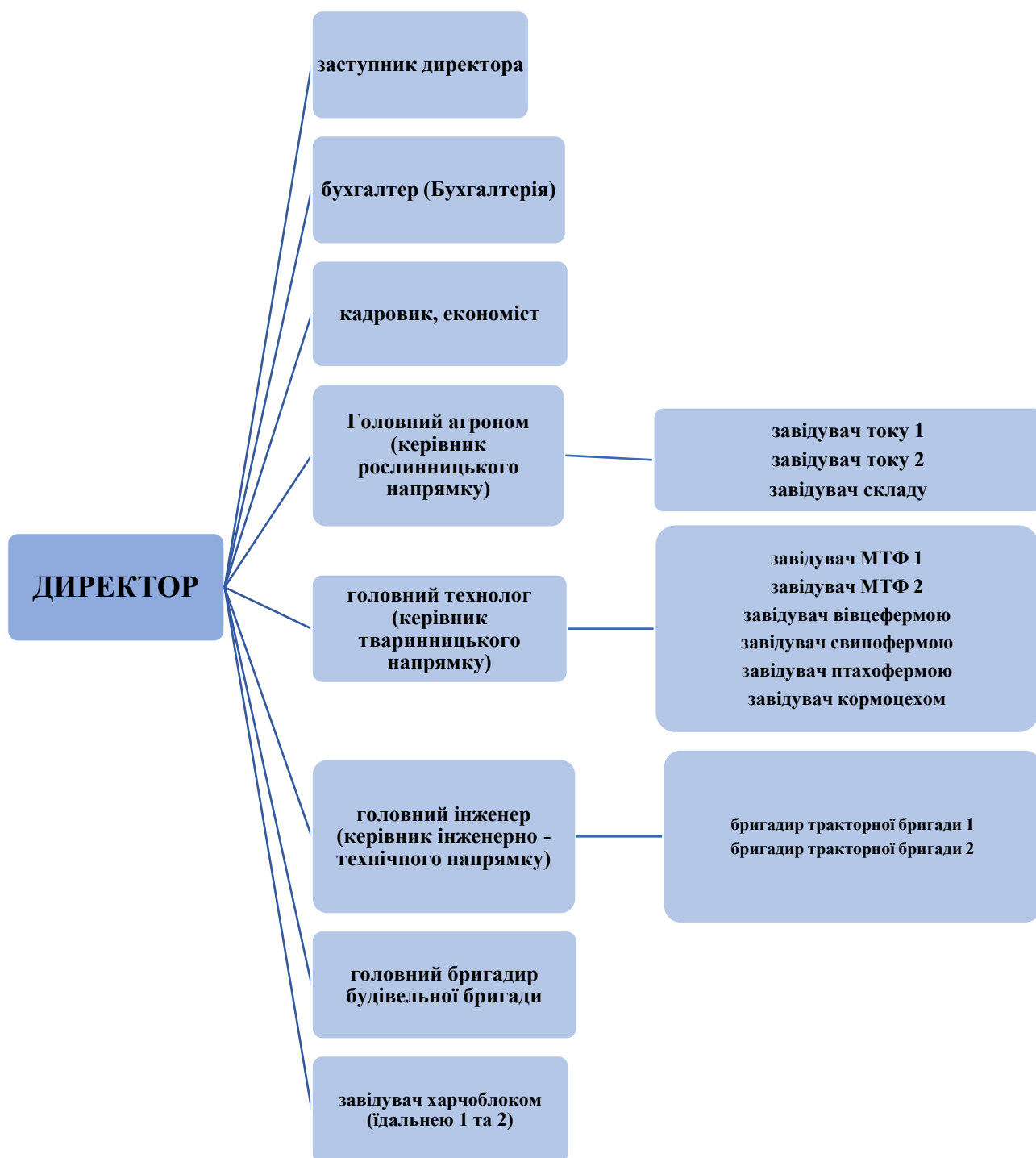


Рис. 2.1. Організаційна структура СТОВ «ЗОРЯ»

Джерело: сформовано автором.

СТОВ «ЗОРЯ» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. На її вершині перебуває директор, який здійснює загальне керівництво підприємством. Йому безпосередньо підпорядковуються ключові

управлінські фігури: заступник директора, головний бухгалтер, економіст, головний агроном, головний технолог, головний інженер, головний бригадир будівельної бригади, завідувач харчоблоком, а також завідувачі окремих виробничих одиниць – токів, тракторних бригад і ферм.

Керівником СТОВ «ЗОРЯ» більше 30 років є Сулима Михайло Михайлович, який зумів не лише зберегти велике господарство, але й забезпечити розвиток та процвітання на протязі всього періоду керування.

Функціональні напрямки чітко розмежовані. Головний агроном відповідає за рослинницький напрям, головний технолог – за тваринницький, а головний інженер – за інженерно-технічне забезпечення. Кожен із них має у підпорядкуванні відповідні виробничі одиниці. Зокрема, головному технологу підпорядковуються завідувачі тваринницьких ферм, а головному інженеру – завідувачі МТФ, кормоцеху, токів і тракторних бригад, що логічно, оскільки ці підрозділи забезпечують технічне обслуговування і механізацію процесів.

Бухгалтерія та економічна служба функціонують окремо, що дозволяє розділити фінансовий облік і планово-аналітичну роботу. Завідувач харчоблоком координує роботу двох їдалень, які забезпечують харчування працівників різних напрямів. Будівельна бригада має власного керівника, що свідчить про наявність внутрішнього ресурсу для проведення ремонтних і будівельних робіт.

Структура демонструє логічну побудову управління, де кожен керівник відповідає за конкретний напрям, а підпорядкування здійснюється за функціональними ознаками. Це сприяє ефективному розподілу обов'язків, контролю за виконанням завдань і забезпеченню виробничої дисципліни. Водночас структура є достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до сезонних змін у сільському господарстві, а також до потреб модернізації чи розширення виробництва.

Одним із важливих недоліків у представленій організаційній структурі СТОВ "ЗОРЯ" є відсутність окремої маркетингової служби або штатного маркетолога. У сучасних умовах аграрного ринку, де конкуренція зростає, а

вимоги до якості продукції, її позиціонування та збуту стають дедалі складнішими, наявність фахівця з маркетингу є не просто бажаною, а стратегічно необхідною.

Маркетолог або відповідна служба виконували б функції аналізу ринку, формування цінової політики, пошуку нових каналів збуту, просування продукції, а також налагодження комунікації з покупцями та партнерами. Це дозволило б підприємству не лише ефективніше реалізовувати продукцію, а й формувати стабільний імідж, адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях та оперативно реагувати на коливання ринку.

Відсутність такого підрозділу може призводити до втрати потенційних прибутків, недостатньої представленості продукції на ринку та обмеженого доступу до нових партнерських можливостей. Тому доцільним є перегляд структури з метою включення маркетингової функції як окремої ланки управління або інтеграції її в економічну службу з відповідним розширенням повноважень.

Земля є одним із найважливіших засобів виробництва для сільськогосподарських підприємств, оскільки від її кількості, якості та ефективності використання залежить рівень врожайності та продуктивності тваринництва. Для СТОВ «ЗОРЯ» аналіз площі земель, що перебувають в обробітку та користуванні, дозволяє оцінити виробничий потенціал господарства, визначити структуру сільськогосподарських угідь та ефективність їх використання.

Розгляд даних про земельні ділянки є необхідним для комплексної оцінки ресурсної бази підприємства, планування посівів, управління технологічними процесами та забезпечення стійкої продуктивності як рослинницького, так і тваринницького напрямів діяльності.

Станом на 1 січня 2025 року в обробітку СТОВ «ЗОРЯ» згідно таблиці 2.1, перебуває 2828,44 га ріллі, в тому числі земельні ділянки орендовані в громадян власників земельних часток (паїв) терміном оренди 10-20 років та 625,74 га землі, комунальної власності, що перебуває в оренді до 2034 року.

Таблиця 2.1

Динаміка площі ріллі СТОВ "ЗОРЯ" за 2020 – 2024 рр.

Види угідь	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р	
	2020	2021	2022	2023	2024	га	%
Рілля, га	2875	2776	2812	2809,8	2828,44	-46,56	98
в тому числі посівна площа:							
зернові та зернобобові	1600	1439	860	1160	1153,44	-446,56	72
технічні культури	830	946	1171	1231	1225	395	148
кормові культури	445	391	781	418,8	450	5	101

Джерело: сформовано автором на підставі річних звітів СТОВ «ЗОРЯ».

Аналіз динаміки площі ріллі в таблиці 2.1 показує, що за 5 років площа ріллі змінювалася не суттєво, так в 2024 році була менша ніж в 2020 році на 46,56 га, або зменшилась на 2 %. Що пояснюється постійним рухом землі, а саме закінчення договорів оренди та залучення нових орендодавців. Єдиним джерелом збільшення площі орної землі є земельні ділянки громадян власників земельних часток (паїв) та земельних ділянок які перебувають у них у власності для ведення особистого селянського господарства. З цією метою керівництво СТОВ «ЗОРЯ» постійно проводить роботу з своїми орендодавцями та потенційними орендодавцями шляхом виплати достойної орендної плати та виплати заохочувальних премій при укладанні або пролонгації договорів оренди землі. Також керівництво СТОВ «ЗОРЯ» приймає активну участь в розвитку села Лозувата, села Дельфінове та Благовіщенської громади, а також у різних соціальних проектах.

На землях господарства вирощуються сільськогосподарські культури: пшениця, ячмінь, кукурудза, соняшник, ріпак, багаторічні трави, однорічні трави, кукурудза кормова. З метою збереження та покращення родючості ґрунтів щороку при посіві дотримуються системи сівозмін та завдяки наявному тваринництву, окрім мінеральних, вносять органічні добрива.

Проаналізуємо урожайність сільськогосподарських культур, які вирощує СТОВ «ЗОРЯ» в динаміці на протязі 5 років.

Таблиця 2.2

Динаміка урожайності сільськогосподарських культур СТОВ «ЗОРЯ»,
ц/Зоряга

Назва показника	Роки					2024рік до 2020 року, %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Пшениця	35,58	52,86	92,57	67,43	69,69	195,88
Ячмінь	58,92	51,49	42,00	42,17	-	71,57
Кукурудза	51,89	107,52	49,06	69,74	48,51	93,48
Ріпак	-	-	36,67	31,38	34,89	95,17
Соняшник	24,85	35,56	25,84	28,33	24,46	98,46

Джерело: сформовано автором на підставі річних звітів СТОВ «ЗОРЯ».

Динаміка урожайності сільськогосподарських культур у СТОВ «ЗОРЯ» за 2020–2024 роки в таблиці 2.2 демонструє як позитивні, так і негативні тенденції, значною мірою зумовлені кліматичними умовами, зокрема засухами останніх років. Урожайність пшениці зросла з 35,58 ц/га у 2020 році до 69,69 ц/га у 2024-му, що становить приріст на 95,9 %. Максимального показника господарство досягло у 2022 році – 92,57 ц/га, однак вже у 2023–2024 роках урожайність знизилася через посушливі умови, зберігаючи стабільний рівень близько 67–70 ц/га. Ячмінь, навпаки, продемонстрував суттєве скорочення: з 58,92 ц/га у 2020 році до 42,17 ц/га у 2023-му, що відповідає зниженню на 28,4 %. Засуха особливо негативно позначилася на цій культурі, а у 2024 році господарство взагалі не вирощувало ячмінь, що може свідчити про перехід до більш стійких культур. Кукурудза мала коливальний характер урожайності. Пік відзначено у 2021 році (107,52 ц/га), проте вже у 2022–2024 роках відбулося різке зниження. У 2024 році урожайність становила лише 48,51 ц/га, що на 6,5 % нижче рівня 2020-го. Це безпосередньо пов’язано з дефіцитом вологи, оскільки кукурудза є однією з найбільш вологолюбних культур. Ріпак вирощується з 2022 року, проте динаміка також свідчить про зниження урожайності з 36,67 ц/га у 2022 році до 34,89 ц/га у 2024-му (–4,9 %). Це пояснюється посухами у вегетаційний період, які

негативно впливають на формування врожаю. Соняшник за п'ять років залишився майже на рівні 2020-го: 24,85 ц/га проти 24,46 ц/га у 2024 році (– 1,6 %). Попри відносну стабільність, спостерігалось різке падіння у 2022 році (25,84 ц/га) через екстремальні погодні умови, що є показником його вразливості.

Отже, аналіз показує, що засуха останніх років стала ключовим фактором, який призвів до зниження урожайності більшості культур. Найбільш вразливими виявилися кукурудза та ячмінь, тоді як пшениця і соняшник виявилися більш стійкими до несприятливих умов. Це може стати підґрунтям для перегляду структури посівних площ у бік культур із вищою адаптивністю до кліматичних змін.

Земля, що перебуває в обробітку та користуванні СТОВ «ЗОРЯ», безпосередньо впливає на ефективність як рослинницького, так і тваринницького напрямів діяльності підприємства. Адже обсяг кормових угідь та сіножатей визначає можливості забезпечення худоби необхідними кормами, а структура посівів – якість та кількість кормової бази.

Тому наступним важливим етапом аналізу господарської діяльності є вивчення поголів'я тваринництва, яке є ключовим елементом виробничого потенціалу підприємства. Оцінка чисельності та структури стада дозволяє визначити рівень продуктивності, планувати технологічні процеси, а також оцінити ефективність використання земельних і кормових ресурсів.

Таблиця 2.3

Динаміка поголів'я тварин на СТОВ «ЗОРЯ, голів

Види тварин	Роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р	
	2020	2021	2022	2023	2024	голів	%
Велика рогата худоба	1183	1275	1250	1190	1200	17	101
у тому числі корови	525	525	525	525	525	0	100
Свині	954	855	549	693	490	-464	51
Вівці	482	656	896	811	425	-57	88
Коні	36	28	29	31	28	-8	78

Джерело: сформовано автором на підставі річних звітів СТОВ «ЗОРЯ».

«ЗОРЯ» за Аналіз динаміки поголів'я тварин на СТОВ «ЗОРЯ» за 2020–2024 роки в таблиці 2.3 показує, що чисельність великої рогатої худоби залишалася стабільною з незначним збільшенням у 2024 році (+17 голів, або 101% до 2020 р.). Чисельність корів, що є основою молочного напрямку, збереглася на рівні 525 голів протягом усього періоду, що свідчить про стабільність молочного стада.

Натомість, поголів'я свиней зменшилось майже вдвічі – з 954 голів у 2020 році до 490 голів у 2024 році (51% від рівня 2020 р.), що потребує уваги для стабілізації виробництва. Поголів'я овець також скоротилося до 425 голів (88% від 2020 р.), тоді як кількість коней зменшилась до 28 голів (78% від рівня 2020 р.). Загальна тенденція свідчить про стабільність основного стада великої рогатої худоби та молочного напрямку, тоді як інші види тварин потребують оптимізації і відновлення чисельності для підтримки виробничого потенціалу підприємства.

Для утримання ВРХ використовується три молочно-товарні ферми, які розташовані на великій відстані одна від одної. Будівлі використовуються, які збудовані ще в 50-70 -х роках минулого століття. В 2023 році було завершено реконструкцію та оновлення молочно – товарної ферми, що розташована в селі Дельфінове, що стало важливим етапом у розвитку тваринницького напрямку господарства. Основною особливістю оновленого комплексу є запровадження виробництва молока закритого типу. Така система передбачає сучасну організацію технологічних процесів, що забезпечує високий рівень санітарії, зменшує ризик інфекційних захворювань та покращує умови утримання великої рогатої худоби.

Виробництво закритого типу дозволяє мінімізувати вплив людського фактора, застосовувати автоматизовані системи доїння та охолодження молока, що позитивно впливає на якість готової продукції. В результаті господарство отримує можливість підвищити продуктивність молочного

стада, зменшити втрати сировини та зміцнити конкурентні позиції на ринку молочної продукції.

Реконструкція молочнотоварної ферми стала стратегічним рішенням СТОВ «ЗОРЯ», яке спрямоване на підвищення ефективності виробництва, покращення добробуту тварин і забезпечення стабільного економічного зростання підприємства.

Аналіз динаміки реалізації продукції та її собівартості у СТОВ «ЗОРЯ» за 2020–2024 роки в таблиці 2.4 (Додаток А) показує неоднозначні тенденції. Основу виробництва складають зернові культури. Так, реалізація пшениці зросла з 19,5 тис. ц у 2020 році до 35,8 тис. ц у 2024 році, тобто на 84,2%. При цьому собівартість 1 ц у 2020 році становила 357,15 грн, а у 2024 році знизилася до 345,09 грн (96,6% від рівня 2020 р.), що свідчить про ефективність у використанні ресурсів. Подібна тенденція спостерігається й у кукурудзі на зерно: реалізація знизилася з 38,5 тис. ц у 2020 р. до 36,2 тис. ц у 2024 р. (94,1%), але собівартість зросла лише незначно – з 283,14 грн до 291,86 грн за центнер (103,1%). Це дозволяє зберігати відносну стабільність і конкурентоспроможність у зерновому виробництві.

Технічні культури характеризуються іншими змінами. Обсяги реалізації соняшнику збільшилися з 23,3 тис. ц у 2020 р. до 24,2 тис. ц у 2024 р. (103,6%), однак собівартість зросла більш ніж у два рази – з 585,9 грн до 1323,57 грн за центнер (225,9%). Це різке зростання витрат ставить під загрозу рентабельність виробництва. Аналогічна ситуація з ріпаком: у 2022 році було реалізовано 2978 ц при собівартості 400,84 грн/ц, а вже у 2024 році – 12,0 тис. ц при собівартості 683,76 грн/ц.

Тваринницька продукція залишається найбільш витратною. Реалізація великої рогатої худоби зросла з 1386 ц у 2020 році до 2222 ц у 2024 році (160,3%), однак собівартість 1 ц піднялася з 3418,47 грн до 5457,25 грн (159,6%). У свинарстві приріст реалізації склав лише 14,3% (з 1027 ц до 1174 ц), при цьому собівартість зросла з 3406,04 грн до 4992,33 грн за центнер (146,6%).

Тваринницька продукція залишається найбільш витратною. Реалізація великої рогатої худоби зросла з 1386 ц у 2020 році до 2222 ц у 2024 році (160,3%), однак собівартість 1 ц піднялася з 3418,47 грн до 5457,25 грн (159,6%). У свинарстві приріст реалізації склав лише 14,3% (з 1027 ц до 1174 ц), при цьому собівартість зросла з 3406,04 грн до 4992,33 грн за центнер (146,6%).

Молочне скотарство демонструє найбільш помітні зміни: обсяги реалізації зросли з 35,9 тис. ц у 2020 р. до 47,9 тис. ц у 2024 р. (133,4%). Разом із цим собівартість 1 ц збільшилася майже вдвічі – з 543,74 грн до 1026,48 грн (188,8%). Це свідчить про зростання виробництва, проте водночас про високе навантаження на витратну частину.

Таким чином, у діяльності СТОВ «ЗОРЯ» спостерігається позитивна динаміка обсягів реалізації більшості видів продукції, зокрема пшениці, соняшнику, молока та великої рогатої худоби. Водночас значне зростання собівартості продукції – особливо у тваринництві та технічних культурах – знижує економічну ефективність. Подальший розвиток підприємства потребує акценту на ресурсозбереженні, оптимізації виробничих витрат і впровадженні сучасних технологій, щоб утримати конкурентні позиції на ринку.

Для комплексного розуміння ефективності діяльності СТОВ «ЗОРЯ» важливо не лише оцінити динаміку посівних площ та урожайності, а й проаналізувати структуру виробничих витрат. Саме витрати формують економічну основу аграрного підприємства, впливаючи на рівень собівартості продукції, прибутковість та конкурентоспроможність. У наступній таблиці наведено розподіл основних статей витрат, що дозволяє оцінити пріоритети господарства, рівень ресурсоспоживання та потенціал для оптимізації витратної частини.

У 2024 році загальні витрати СТОВ «ЗОРЯ» на виробництво та реалізацію продукції склали 120,3 млн грн, з яких 77,26% припадає на прямі матеріальні витрати. Це свідчить про високу ресурсомісткість виробництва, характерну для аграрного сектору. У структурі витрат чітко простежується

поділ між галузями: рослинництво забезпечує 48,4% витрат, а тваринництво – 51,6%. Найбільшу частку в загальних витратах займають корми (33,09%), що повністю припадають на тваринництво, та мінеральні добрива (17,38%), які використовуються виключно в рослинництві.

Таблиця 2.5

Структура витрат на виробництво та реалізацію продукції СТОВ «ЗОРЯ» за 2024 рік

Найменування статей витрат	Витрати галузі рослинництва, тис.грн.	Витрати галузі тваринництва, тис.грн.	Загальні витрати	
			тис.грн.	%
Прямі матеріальні витрати, всього	36964,1	55965,2	92929,3	77,26
з них : вартість насіння та посадкового матеріалу	5554,5	0	5554,5	4,62
вартість кормів	0	39797,4	39797,4	33,09
вартість мінеральних добрив	20903,6	0	20903,6	17,38
вартість паливного і мастильних матеріалів	6515,7	1014,6	7530,3	6,26
вартість решти прямих матеріальних витрат	3990,3	15153,2	19143,5	15,91
Прямі витрати на оплату праці	3357,2	4466,9	7824,1	6,50
Інші прямі витрати та загальновиробничі витрати, всього	17882,1	1650,4	19532,5	16,24
із них відрахування на соціальні заходи	637	1085	1722	1,43
амортизація	6704,7	430,6	7135,3	5,93
оплата послуг сторонніх організацій	1412,3	101,1	1513,4	1,26
решта інших прямих та загальновиробничих витрат	9128,1	33,7	9161,8	7,62
Витрати на збут	0	0	0	0,00
Всього витрат	58203,4	62082,5	120285,9	100

Джерело: сформовано автором на підставі річного звіту СТОВ «ЗОРЯ» за 2024 рік.

Це підкреслює специфіку кожної галузі: тваринництво є більш залежним від кормової бази, а рослинництво – від добрив. Витрати на паливно-мастильні матеріали становлять 6,26%, з переважанням у рослинництві, що пов'язано з механізованими польовими роботами. Прямі витрати на оплату праці (6,5%)

та інші загальновиробничі витрати (16,24%) мають відносно рівномірний розподіл між галузями, хоча частка тваринництва дещо вища.

Відсутність витрат на збут у звітному році пояснюється тим, що СТОВ «ЗОРЯ» не має окремої маркетингової служби та не здійснює витрат на рекламу чи просування продукції. Реалізація здійснюється без додаткових збутових заходів – переважно безпосередньо з господарства або за попередніми домовленостями з постійними покупцями.

Зобразимо структуру витрат у вигляді діаграми на рис. 2.2.

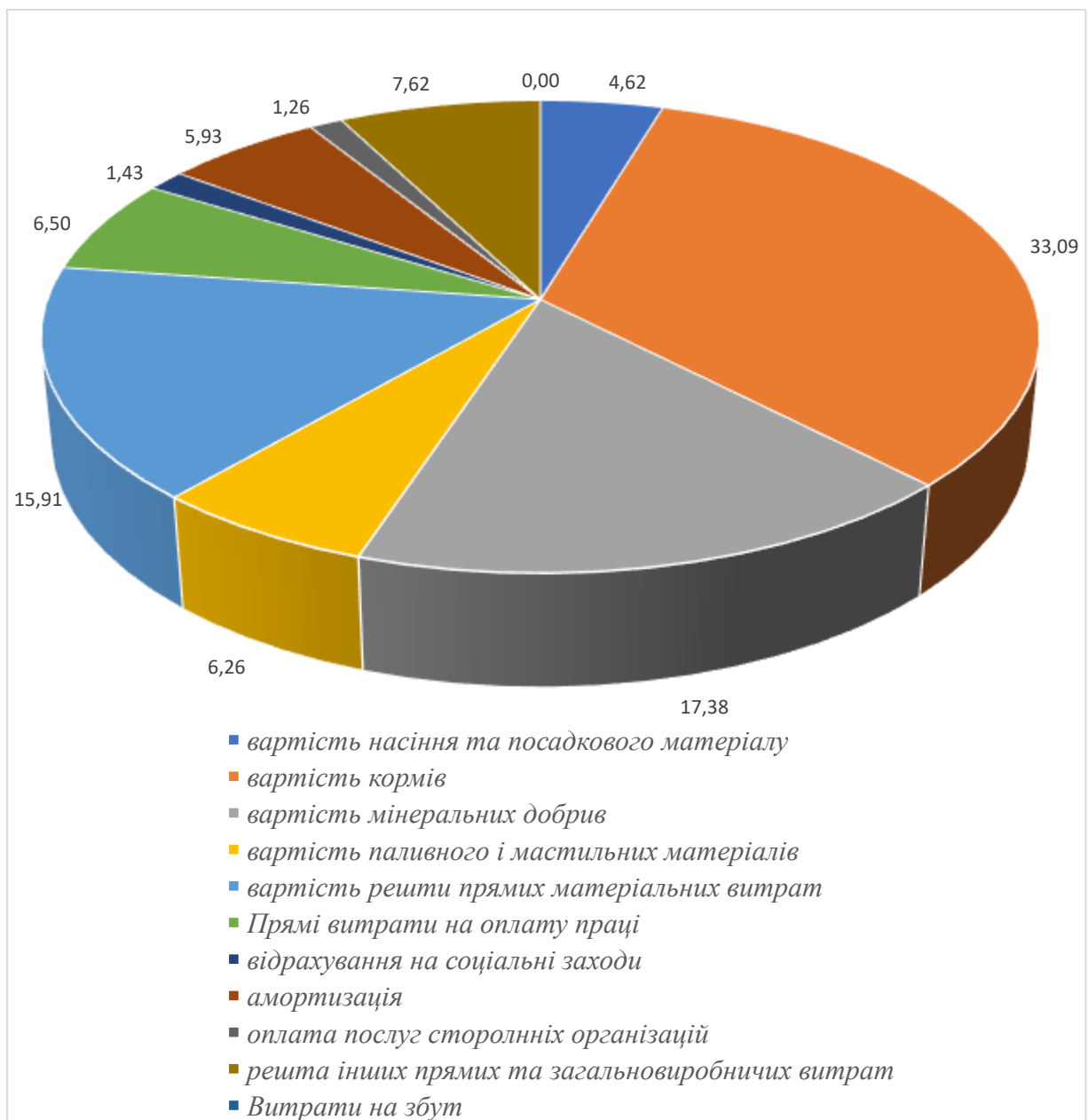


Рис.2.2. Структура витрат на виробництво та реалізацію продукції СТОВ 2024 рік.

Джерело: сформовано автором на підставі даних таблиці 2.5.

Діаграма наочно ілюструє розподіл витрат СТОВ «ЗОРЯ» за 2024 рік, акцентуючи увагу на їхній питомій вазі у загальній структурі. Візуальне представлення у форматі кругової діаграми дозволяє швидко оцінити домінуючі статті витрат, серед яких найбільшу частку займає вартість кормів (33,09%), мінеральних добрив (17,38%) та решти матеріальних ресурсів (15,91%). Менші сегменти демонструють витрати на паливо, оплату праці, амортизацію та інші виробничі компоненти.

Загалом структура витрат свідчить про високу частку змінних витрат, залежних від обсягів виробництва, та галузеву спеціалізацію, що формує різні пріоритети у витратній політиці підприємства. Це важливо враховувати при плануванні бюджету та пошуку резервів для оптимізації.

Таблиця 2.6

Динаміка основних показників економічної діяльності СТОВ «ЗОРЯ»

Назва показника	Роки					2024 рік до 2020 року, %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) тис.грн.	88639,7	107419,6	119692,2	153126,9	193592,2	218,40
Інші доходи, тис.грн.	13	77	x	x	528	4061,54
Разом доходи, тис.грн.	88652,7	107496,6	119692,2	153126,9	194120,2	218,97
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) тис.грн.	60999	68017,9	77258,7	106883	131764	216,01
Інші операційні витрати, тис.грн.	10515,2	10394	20497	3731	4219,3	40,13
Інші витрати, тис.грн.	1301	2146	5881	4305,9	9589,4	737,08
Разом витрати, тис.грн.	72815,2	80557,9	103636,7	114919,9	145572,7	199,92
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	15837,5	26938,7	16055,5	38207	48547,5	306,54

Рівень рентабельності, %	21,75	33,44	15,49	33,25	33,35	x
--------------------------	-------	-------	-------	-------	-------	---

Джерело: сформовано автором на підставі річних звітів СТОВ «ЗОРЯ».

Проаналізуємо основні показники діяльності СТОВ «ЗОРЯ» за період з 2020 по 2024 роки.

За період 2020–2024 років СТОВ «ЗОРЯ» (таблиця 2.6) демонструє стійке зростання доходів і прибутку. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 88 639,7 тис. грн у 2020 році до 193 592,2 тис. грн у 2024 році, що становить 218,4 % від рівня 2020 року, тобто майже у 2,2 рази. Інші доходи, хоча й залишаються незначними у загальній структурі, зросли із 13 тис. грн до 528 тис. грн, що у 40 разів більше, ніж у 2020 році. Разом доходи підприємства за п'ять років збільшилися з 88 652,7 тис. грн до 194 120,2 тис. грн, що підтверджує активний розвиток господарської діяльності.

Щодо витрат, собівартість реалізованої продукції зросла з 60 999 тис. грн у 2020 році до 131 764 тис. грн у 2024 році, що становить 216 % від рівня 2020 року. Темпи росту собівартості дещо менші за темпи росту доходів, що позитивно впливає на маржинальність продукції. Інші операційні витрати зменшилися з 10 515,2 тис. грн до 4 219,3 тис. грн, що свідчить про ефективне управління витратами. Водночас інші витрати збільшилися з 1 301 тис. грн до 9 589,4 тис. грн, тобто майже у сім разів, що потребує уваги, оскільки їхнє зростання значно перевищує темпи росту доходів. Загальні витрати зросли з 72 815,2 тис. грн до 145 572,7 тис. грн, що трохи менше, ніж темпи зростання доходів, і це позитивно позначається на фінансовому результаті підприємства.

Чистий прибуток підприємства за п'ять років збільшився з 15 837,5 тис. грн у 2020 році до 48 547,5 тис. грн у 2024 році, що становить 306,5 % від рівня 2020 року. Це свідчить про значне покращення ефективності діяльності, особливо у 2023–2024 роках, коли приріст прибутку значно перевищує темпи приросту витрат.

Розрахунок рівня рентабельності підприємства показує таку динаміку: у 2020 році рентабельність становила приблизно 21,7 %, у 2021 році – 33,5 %, у 2022 році вона знизилася до 15,5 %, однак у 2023 році зросла до 33,3 %, а в

2024 році стабільно утрималася на рівні 33,4 %. Така динаміка свідчить про ефективне управління витратами та високий прибуток на вкладені ресурси.

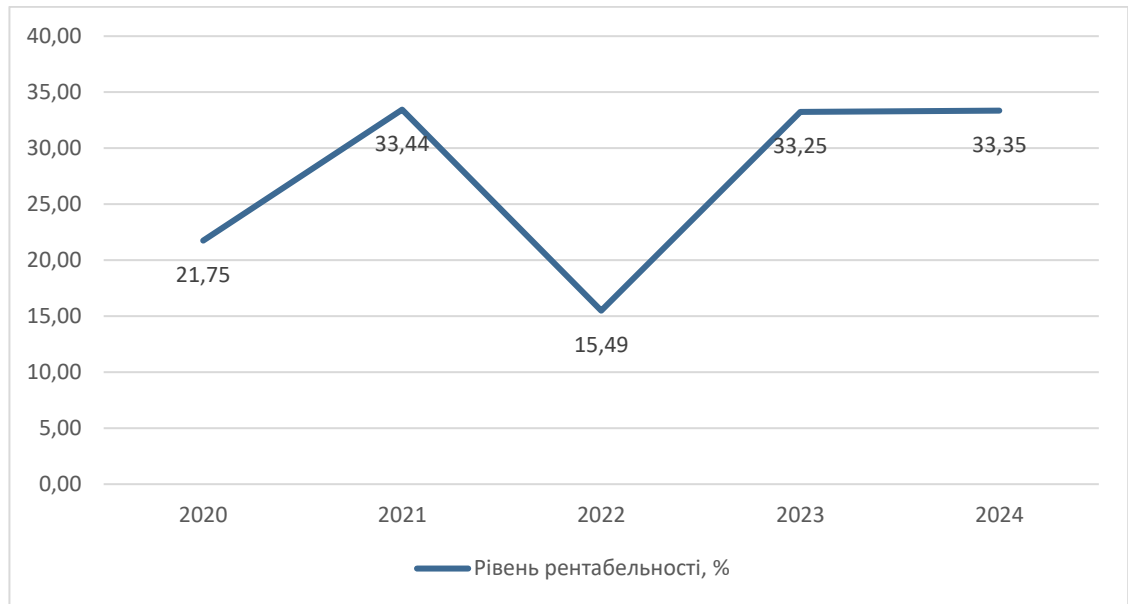


Рис. 2.3. Рівень рентабельності СТОВ «ЗОРЯ»

Джерело: сформовано автором на основі даних таблиці 2.6

В 2022 році рівень рентабельності СТОВ «ЗОРЯ» досяг найнижчого значення за п'ятирічний період, що, ймовірно, пов'язано зі значним зростанням собівартості продукції та інших витрат на фоні початку повномасштабної війни росії проти України. Війна спричинила порушення логістичних ланцюгів, нестабільність постачання ресурсів, зростання цін на паливо та добрива, а також загальну економічну невизначеність, що негативно вплинуло на ефективність аграрного виробництва.

Незважаючи на ці виклики, у 2023–2024 роках підприємству вдалося адаптуватися до нових умов, оптимізувати витрати та стабілізувати прибутковість. Це свідчить про високий рівень управлінської гнучкості, здатність до стратегічного планування та ефективне використання ресурсів в умовах кризи.

Таким чином, аналіз даних свідчить, що СТОВ «ЗОРЯ» успішно нарощує обсяги реалізації, контролює витрати та забезпечує стабільне зростання прибутку, досягаючи рентабельності понад 33 % у 2023–2024 роках, що є високим показником ефективності діяльності підприємства.

В умовах глибоких трансформацій зовнішнього середовища, спричинених повномасштабною війною Росії проти України, аграрні підприємства зіткнулися з безпрецедентними викликами. Зміни у політичній, економічній, соціальній та технологічній сферах суттєво вплинули на ведення господарської діяльності, формуючи нові ризики та можливості. У цьому контексті особливої актуальності набуває STEP-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити зовнішні чинники, що визначають стратегічну поведінку підприємства.

Для СТОВ «ЗОРЯ» та інших представників аграрного сектору такий аналіз є ключовим інструментом адаптації до нестабільного середовища, пошуку точок зростання та формування ефективної антикризової стратегії. Нижче наведено характеристику основних факторів, що впливали на діяльність підприємства у 2022 – 2024 роках.

STEP-аналіз (соціально-технологічний, економічний, політичний) є методом оцінки макросередовища підприємства, що дозволяє виявити ключові зовнішні фактори, які впливають на його діяльність. Давайте проаналізуємо вплив цих факторів на діяльність СТОВ «ЗОРЯ».

Після детального розгляду зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, логічним кроком є їх систематизація та оцінка впливу за допомогою STEP-аналізу.

Ранг важливості – наскільки фактор критично впливає на діяльність підприємства (1–5, де 5 – найважливіший).

Оцінка (+) – позитивний вплив фактора (1–5).

Оцінка (-) – негативний вплив фактора (1–5).

Зважена оцінка (+) = Ранг важливості $\times$ Оцінка (+).

Зважена оцінка (-) = Ранг важливості $\times$ Оцінка (-).

Таблиця 2.7

Вплив зовнішніх факторів на діяльність СТОВ «ЗОРЯ»

Категорія	Фактори	Вплив на СТОВ «ЗОРЯ»
Соціальні	Скорочення працездатного населення через війну, демографічна міграція; сезонні трудові ресурси; зростання попиту на якісну продукцію; соціальна відповідальність та підтримка орендодавців паїв	Потреба у залученні додаткових робочих ресурсів під час посівної та збиральної кампаній. Підприємство активно співпрацює з місцевими орендодавцями, що дозволяє стабільно використовувати понад 2000 га земель. Попит на екологічно чисту пшеницю, кукурудзу та молочну продукцію стимулює впровадження високих стандартів виробництва.
Технологічні	Точне землеробство, сучасна техніка, високоякісне насіння, енергоощадні системи утримання худоби, цифровізація обліку	Використання високопродуктивного насіння пшениці та ячменю дозволяє підвищити врожайність до 70–90 ц/га на окремих полях. Енергоощадні системи та сучасні доїльні апарати у тваринництві підвищують продуктивність молочного стада. Цифрове планування ресурсів забезпечує точний облік добрив і кормів.
Економічні	Зростання собівартості палива, добрив, засобів захисту рослин; коливання ринкових цін; великий земельний банк (>2000 га); необхідність залучення орендодавців	Завдяки великому земельному банку підприємство може диверсифікувати посіви між пшеницею, кукурудзою, соняшником та ріпаком, зменшуючи економічні ризики. Планування сівоzmіни і довгострокові договори з орендодавцями паїв забезпечують стабільність виробництва та фінансову передбачуваність.
Природні (N)	Кліматичні зміни, часті посухи, якість ґрунтів, обмежені водні ресурси	Використання технологій збереження вологи та органічних добрив підвищує врожайність пшениці (до 69 ц/га) і кукурудзи (до 48 ц/га). Планування сівоzmіни дозволяє уникнути виснаження ґрунтів і забезпечити стабільний урожай технічних культур (соняшник, ріпак).
Політичні	Війна та військовий стан; законодавчі зміни у земельних відносинах; субсидії та державні програми; блокування портів та логістичні обмеження	Підприємство орієнтується на внутрішній ринок зернових і молочної продукції, що дозволяє забезпечувати продовольчу безпеку регіону. Активний пошук альтернативних логістичних маршрутів (залізниця, автотранспорт через західні кордони) забезпечує можливість експорту до ЄС. Державні субсидії на насіння, добрива і тваринництво сприяють підтримці фінансової стабільності.

Джерело: сформовано автором.

Таблиця 2.8

STEP-аналіз впливу макроркетингового середовища на діяльність СТОВ «ЗОРЯ»

Фактори	Ранг важливості	Оцінка		Зважена оцінка	
		+	-	+	-
Соціальні: скорочення трудових ресурсів, демографічні зміни, попит на якісну продукцію, підтримка орендодавців паїв	5	4	3	20	15
Технологічні: точне землеробство, сучасна техніка, цифровізація, енергоощадні системи	4	5	1	20	4
Економічні: зростання собівартості, коливання цін, земельний банк >2000 га, залучення орендодавців	5	4	2	20	10
Природні: посухи, якість ґрунтів, обмежені водні ресурси	4	3	4	12	16
Політичні: війна, законодавчі зміни, субсидії, блокування портів	5	4	3	20	15

Джерело: сформовано автором.

Соціальні фактори. Соціальні чинники мають критичне значення для діяльності СТОВ «ЗОРЯ», оскільки безпосередньо впливають на виробничий потенціал та стабільність процесів. В умовах війни спостерігається суттєве скорочення працездатного населення та демографічна міграція, особливо з прифронтових та окупованих територій. Це ускладнює сезонні роботи, такі як посів, обробіток ґрунту та збиральна кампанія, а також створює дефіцит кваліфікованих працівників для тваринницьких комплексів. З іншого боку, зростає попит на високоякісну та екологічно чисту продукцію – зернові, технічні культури та молочну продукцію, що стимулює підприємство впроваджувати сучасні технології і підвищувати стандарти якості. Підтримка орендодавців паїв і активна соціальна взаємодія з місцевими громадами сприяють стабільності земельного банку, що перевищує 2000 га, та забезпечує довгострокову ефективність виробництва. Саме через ці обставини соціальні фактори отримали високий ранг важливості 5, оцінку позитивного впливу (+) 4 і негативного (-) 3.

Технологічні фактори. Впровадження сучасних технологій є одним із ключових чинників конкурентоспроможності СТОВ «ЗОРЯ». Підприємство використовує точне землеробство, сучасну техніку, високоякісне насіння та цифрові системи обліку, що дозволяє оптимізувати витрати і підвищити продуктивність. У тваринництві застосовуються енергоощадні системи утримання худоби, сучасні доїльні апарати та обладнання для зберігання молока, що забезпечує високу продуктивність і якість продукції. Позитивний вплив цих технологій оцінено максимально – 5, оскільки вони суттєво знижують ризики та підвищують ефективність, а негативний вплив мінімальний – 1, адже ризики відмови техніки або помилок у використанні сучасних систем обмежені. Ранг важливості технологічних факторів – 4, бо вони мають прямий ефект на врожайність і продуктивність тваринництва.

Економічні фактори. Економічні фактори є визначальними для фінансової стабільності підприємства. Зростання собівартості палива, добрив та засобів захисту рослин, коливання ринкових цін на зернові та технічні культури створюють серйозні економічні ризики. Водночас великий земельний банк (>2000 га) дозволяє диверсифікувати посіви між пшеницею, ячменем, кукурудзою, ріпаком та соняшником, знижуючи фінансові ризики і забезпечуючи стабільність доходів. Ефективне залучення орендодавців паїв через довгострокові договори сприяє збереженню земельного банку і стабільності виробництва. Позитивний вплив оцінено у 4 бали, негативний – 2, а ранг важливості – 5, оскільки економічні фактори безпосередньо визначають фінансову життєздатність підприємства.

Природні фактори. Природні чинники відіграють значну роль у формуванні врожайності. Часті посухи останніх років, якість ґрунтів та обмежені водні ресурси створюють ризики втрат урожаю та зниження продуктивності. Позитивно впливає застосування технологій збереження вологи, органічного удобрення та дотримання сівозміни – це дозволяє компенсувати частину природних ризиків. Позитивна оцінка – 3, негативна – 4, ранг важливості – 4. Ці фактори особливо важливі для культур пшениці (69

ц/га), кукурудзи (48 ц/га) та технічних культур, а також для забезпечення стабільності кормової бази для тваринництва.

Політичні фактори. Політичні чинники мають надзвичайно великий вплив через військовий стан, блокування портів та логістичні обмеження. Законодавчі зміни у земельних відносинах, субсидії та державні програми безпосередньо впливають на фінансову стабільність і виробничі можливості. Позитивно впливає підтримка держави у вигляді субсидій, програм продовольчої безпеки та внутрішнього ринку (оцінка + – 4). Водночас негативний вплив війни, обмежень експорту і нестабільності законодавства оцінено у 3 бали. Ранг важливості – 5, оскільки політичні фактори визначають стратегію виробництва та логістику.

У підсумку, таблиця дозволяє швидко оцінити, які фактори найбільше впливають на СТОВ «ЗОРЯ», і на що варто зосередити увагу при плануванні стратегії

Таблиця 2.9

Підсумкові результати STEP-аналізу

Фактори	+	-
1. Соціальні фактори	20	15
2. Технологічні фактори	20	4
3. Економічні фактори	20	10
4. Природний фактор	12	16
5. Політичні фактори	20	15
Всього	92	60

Джерело: сформовано автором.

Позитивний баланс ($92-60=+32$) свідчить, що СТОВ «ЗОРЯ» має значні можливості для розвитку, незважаючи на складні умови військового стану та кліматичні ризики. Основні переваги підприємства – великий земельний банк понад 2000 га, ефективне залучення орендодавців паїв, впровадження сучасних технологій у рослинництві та тваринництві, а також державна підтримка через субсидії та програми продовольчої безпеки. Водночас підприємство стикається з негативним впливом війни, демографічної міграції,

кліматичних факторів і підвищенням собівартості ресурсів. Для забезпечення стабільності та подальшого зростання СТОВ «ЗОРЯ» необхідно продовжувати модернізацію технологій, оптимізувати логістику, ефективно управляти земельними ресурсами та адаптувати виробництво до змін ринкових і природних умов.

Проведений STEP-аналіз дозволив комплексно оцінити вплив зовнішнього середовища на діяльність СТОВ «ЗОРЯ» у період 2022–2024 років. Виявлено, що підприємство функціонувало в умовах високої турбулентності, спричиненої повномасштабною війною, економічною нестабільністю, змінами в державному регулюванні та трансформацією технологічного ландшафту. Незважаючи на ці виклики, СТОВ «ЗОРЯ» продемонструвало здатність до адаптації, зберігаючи ефективність та прибутковість.

Для більш глибокого розуміння внутрішнього потенціалу підприємства та визначення стратегічних орієнтирів доцільно провести SWOT-аналіз. Цей метод дозволяє виявити сильні та слабкі сторони СТОВ «ЗОРЯ», а також оцінити зовнішні можливості та загрози, що формуються в сучасному аграрному середовищі. SWOT-аналіз стане основою для формування обґрунтованих управлінських рішень та розробки ефективної стратегії розвитку підприємства в умовах посткризового відновлення.

Проведемо перехресне оцінювання сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. На перетині рядків і стовпчиків SWOT-матриці поставимо оцінку значущості конкретної пари факторів. Найвищий рівень значущості отримує високу оцінку – 5 балів, найнижчий відповідно 1 бал. (таблиця 2.11. Додаток Б)

Проаналізуємо наскільки суттєвими перевагами й недоліками є сильні та слабкі сторони, а також оцінимо важливість загроз і можливостей зовнішнього середовища.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз діяльності СТОБ «ЗОРЯ»

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Сильні сторони(<u>Strengths</u>)	Можливості (<u>Opportunities</u>)
Стабільний фінансовий стан та зростання фінансових результатів	Розширення ринків збуту та виробничих потужностей
	Впровадження нових видів продукції: у рослинництві, птахівництві та інших напрямках
Досвідчений та згуртований колектив	Розвиток переробки вирощеної продукції, що створює додану вартість
Позитивна репутація серед споживачів	Використання слабких позицій конкурентів для посилення власних ринкових позицій
Висока якість продукції	Збільшення основного та оборотного капіталу
Збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції	Підвищення рівня професійності кадрів
	Проведення модернізації технологічного устаткування.
Постійне оновлення техніки, реконструкція комплексів утримання тварин та удосконалення системи виробництва молока	Підвищення продуктивності праці та матеріальної забезпеченості працівників
Слабкі сторони(<u>Weaknesses</u>)	Загрози (<u>Threats</u>)
Обмежена урожайність культур та продуктивність тваринництва	Військовий стан та пов'язані з ним ризики для виробництва та логістики
Недостатня ефективність каналів збуту та відсутність відділу маркетингу	Політична та економічна нестабільність
	Посилення конкуренції в галузі, наявність потужних конкурентів
Висока зношеність окремих виробничих фондів	Неврожай та посуха, вплив природних факторів на виробництво
Вузька спеціалізація продукції, що обмежує диверсифікацію	Зростання цін на матеріали, сировину, електроенергію та паливо, що підвищує виробничі витрати

Джерело: сформовано автором.

Таблиця 2.12

Зважені оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз

Внутрішні фактори	Зважена оцінка	Зовнішні фактори	Зважена оцінка
<u>Сильні сторони(Strengths)</u>		<u>Можливості (Opportunities)</u>	
Стабільний фінансовий стан та зростання фінансових результатів	25	Розширення ринків збуту та виробничих потужностей	25
		Впровадження нових видів продукції: у рослинництві, птахівництві та інших напрямках	16
Досвідчений та згуртований колектив	25	Розвиток переробки вирощеної продукції, що створює додану вартість	16
Позитивна репутація серед споживачів	16	Використання слабких позицій конкурентів для посилення власних ринкових позицій	12
Висока якість продукції	20	Збільшення основного та оборотного капіталу	25
Збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції	16	Підвищення рівня професійності кадрів	16
		Проведення модернізації технологічного устаткування.	16
Постійне оновлення техніки, реконструкція комплексів утримання тварин та удосконалення системи виробництва молока	25	Підвищення продуктивності праці та матеріальної забезпеченості працівників	25
<u>Слабкі сторони(Weaknesses)</u>		<u>Загрози (Threats)</u>	
Обмежена урожайність культур та продуктивність тваринництва	12	Військовий стан та пов'язані з ним ризики для виробництва та логістики	25
Недостатня ефективність каналів збуту та відсутність відділу маркетингу	12	Політична та економічна нестабільність	16
		Посилення конкуренції в галузі, наявність потужних конкурентів	9
Висока зношеність окремих виробничих фондів	12	Неврожай та посуха, вплив природних факторів на виробництво	12
Вузька спеціалізація продукції, що обмежує диверсифікацію	6	Зростання цін на матеріали, сировину, електроенергію та паливо, що підвищує виробничі витрати	20

Джерело: сформовано автором.

SWOT-аналіз СТОВ "ЗОРЯ" показує, що підприємство має вагомі сильні сторони. Стабільний фінансовий стан та зростання фінансових результатів мають вагу 5 та вплив 5, що дає зважену оцінку 25 балів. Це дозволяє

підприємству інвестувати в розвиток і модернізацію виробництва. Досвідчений та згуртований колектив також отримав вагу 5 і вплив 5, що становить 25 балів, що забезпечує ефективну організацію виробничих процесів та високу продуктивність праці. Позитивна репутація серед споживачів отримала вагу 4 та вплив 4, що дає 16 балів, і сприяє стабільному попиту на продукцію. Висока якість продукції з вагою 5 та впливом 4 дала 20 балів, зміцнюючи позиції підприємства на ринку. Збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції отримало 16 балів (вага 4, вплив 4), а постійне оновлення техніки та удосконалення системи виробництва молока – 25 балів (вага 5, вплив 5), що підвищує ефективність та якість продукції. Загальна сума зважених оцінок сильних сторін становить 127 балів.

Слабкі сторони підприємства мають менший вплив, проте їх потрібно враховувати при плануванні розвитку. Обмежена урожайність культур та продуктивність тваринництва отримала вагу 4 та вплив 3, що дає 12 балів. Недостатня ефективність каналів збуту та відсутність відділу маркетингу також оцінена 12 балами (вага 4, вплив 3). Висока зношеність окремих виробничих фондів дала 12 балів (вага 4, вплив 3), а вузька спеціалізація продукції отримала 6 балів (вага 3, вплив 2). Загальна сума зважених оцінок слабких сторін – 42 бали.

Підприємство має великі можливості для розвитку. Розширення ринків збуту та виробничих потужностей отримало 25 балів (вага 5, вплив 5), що дозволяє нарощувати обсяги продукції та підвищувати доходи. Впровадження нових видів продукції у рослинництві та птахівництві дало 16 балів (вага 4, вплив 4). Розвиток переробки вирощеної продукції отримав 16 балів (вага 4, вплив 4), а використання слабких позицій конкурентів – 12 балів (вага 3, вплив 4). Збільшення основного та оборотного капіталу дало 25 балів (вага 5, вплив 5). Підвищення продуктивності праці та матеріальної забезпеченості працівників – 16 балів (вага 4, вплив 4), підвищення рівня професійності кадрів – 16 балів (вага 4, вплив 4), а проведення модернізації технологічного

устаткування – 25 балів (вага 5, вплив 5). Загальна сума зважених оцінок можливостей – 151 бал.

Водночас діяльність підприємства піддається певним загрозам. Військовий стан та ризики для виробництва і логістики отримали 25 балів (вага 5, вплив 5), політична та економічна нестабільність – 16 балів (вага 4, вплив 4). Посилення конкуренції дало 9 балів (вага 3, вплив 3), неврожай та посуха – 12 балів (вага 4, вплив 3), а зростання цін на матеріали, сировину, електроенергію та паливо – 20 балів (вага 5, вплив 4). Загальна сума зважених оцінок загроз – 82 бали.

Таким чином, сильні сторони та можливості підприємства значно переважають слабкі сторони та загрози, що створює міцну основу для розвитку та зміцнення конкурентних позицій. Основні ризики потребують системного управління, особливо у частині збуту, диверсифікації продукції та контролю витрат під час військового стану та економічної нестабільності.

Стратегія розвитку СТОВ "ЗОРЯ" на період військового стану спрямована на забезпечення стабільності виробництва та фінансової стійкості, мінімізацію ризиків і збереження ресурсів підприємства. Основна увага приділяється концентрації на ключових напрямках рослинництва та тваринництва, що забезпечують максимальний прибутковий потенціал, а також безперебійному функціонуванню наявних виробничих потужностей. Фінансові ресурси використовуються обережно, пріоритет надається технічному обслуговуванню та модернізації критично важливого обладнання, а інвестиції у масштабне розширення тимчасово обмежуються. Особлива увага приділяється безпеці персоналу та адаптації логістики до умов військового часу, забезпеченню збереження продукції та матеріальних ресурсів. Збут продукції фокусується на внутрішніх безпечних ринках, при цьому активно розвиваються онлайн-канали та локальні точки продажу, що дозволяє зменшити залежність від довгих логістичних ланцюгів. Впровадження технологічних удосконалень та підвищення продуктивності праці забезпечують підтримку ефективності виробництва і якості продукції.

Метою цього етапу є збереження фінансової та виробничої стабільності підприємства, підготовка до масштабного розвитку після стабілізації ситуації.

Після завершення військових дій стратегія розвитку СТОВ "ЗОРЯ" передбачає активне нарощування виробничих потужностей та модернізацію обладнання, будівництво нових комплексів утримання тварин та розвиток переробних напрямків для створення доданої вартості. Пріоритетними є диверсифікація продукції в рослинництві, тваринництві та птахівництві, розширення асортименту та впровадження інноваційних технологій. Розширення ринків збуту, включаючи регіональні та міжнародні ринки, розвиток онлайн-продажів та партнерство з торговельними мережами забезпечують підвищення обсягів реалізації продукції. Формування сильного бренду, посилення маркетингових комунікацій і програми лояльності сприяють підвищенню впізнаваності підприємства та стабільному попиту на продукцію. Підвищення кваліфікації кадрів, впровадження сучасних технологій праці та стимулювання продуктивності забезпечують ефективне використання ресурсів. Фінансова стратегія передбачає нарощування основного та оборотного капіталу, залучення інвестицій, управління ризиками та оптимізацію витрат. Впровадження сучасних агротехнологій, автоматизованих систем управління виробництвом та енергоефективних рішень дозволяє підвищити стійкість підприємства та зміцнити його конкурентні позиції на ринку. Загалом стратегія розвитку спрямована на максимальне використання сильних сторін і можливостей підприємства, мінімізацію слабких сторін та ефективне управління ризиками, що забезпечить довгостроковий розвиток і стабільне зміцнення позицій СТОВ "ЗОРЯ".

2.2. Аналіз маркетингової діяльності підприємства

У сучасних умовах нестабільного ринку та високої конкуренції маркетингова діяльність аграрного підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні його сталого розвитку. Ефективне управління маркетингом дозволяє не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а й

формувати конкурентні переваги, орієнтуючись на потреби споживачів та тенденції галузі.

Товарний асортимент СТОВ «ЗОРЯ» формується відповідно до багатoproфільної структури підприємства, яка охоплює рослинництво, тваринництво та допоміжне кормове виробництво. Асортимент є збалансованим, орієнтованим як на оптових покупців, так і на локальні ринки, і включає продукцію як сировинного, так і готового типу.

Основу асортименту становлять зернові та олійні культури, серед яких домінують озима пшениця, кукурудза, ячмінь, соняшник і ріпак. Ці культури вирощуються на значних площах і реалізуються переважно через елеватори та переробні підприємства. Продукція відповідає стандартам якості, має високі показники врожайності та стабільний попит на ринку.

У тваринницькому напрямку СТОВ «ЗОРЯ» утримує велике поголів'я великої рогатої худоби, що дозволяє формувати асортимент м'ясної продукції – переважно яловичини. Реалізація здійснюється через м'ясокомбінати та заготівельні компанії. Крім того, підприємство займається вівчарством, що доповнює асортимент бараниною, яка має попит у спеціалізованих закупівельників.

Важливою складовою є молочна продукція, яка виробляється на базі власного молочного стада. Молоко реалізується переважно на молокозаводи та через кооперативи. Продукція характеризується натуральністю, стабільною якістю та відповідністю санітарним нормам.

Окрему нішу займає внутрішнє виробництво кормів, яке не є комерційним, але забезпечує потреби тваринницького комплексу. Це дозволяє підприємству зменшити витрати на закупівлю кормів та контролювати їх якість. Надлишки кормових компонентів можуть реалізовуватись іншим агровиробникам, що формує додатковий елемент асортименту.

Асортимент СТОВ «ЗОРЯ» не включає продукцію глибокої переробки (наприклад, олію, борошно, м'ясні вироби), однак підприємство має потенціал для розвитку цього напрямку. Відсутність власного бренду та маркетингової

служби обмежує можливості розширення асортименту в роздрібному сегменті.

Таким чином, товарний асортимент СТОВ «ЗОРЯ» є функціонально орієнтованим на оптовий ринок, стабільний за структурою та має потенціал до диверсифікації. Його розвиток у напрямку глибшої переробки, брендування та розширення каналів збуту може стати важливим етапом підвищення конкурентоспроможності підприємства..

Проведемо АВС-аналіз частки виручки від основних видів реалізованої продукції СТОВ «ЗОРЯ» в 2024 році.

АВС-аналіз дозволяє класифікувати продукцію підприємства за рівнем її внеску у загальну виручку, що дає змогу ефективно розподіляти управлінські ресурси, планувати виробництво та формувати асортиментну політику.

На основі даних таблиці 2.13, можна зробити наступні висновки:

Таблиця 2.13

Інформація щодо виручки від реалізації основних видів продукції
СТОВ «ЗОРЯ» в 2024 році

Вид продукції	Виручка реалізації, тис.грн	Частка виручки у загальній сумі, впорядкована за зменшенням, %	Кумулятивна частка суми договору у загальній сумі, %	Зона (А ≈ 0-50%, В ≈ 51-80%, С ≈ 81-100%)
Насіння ріпаку	69724,93	27,31	27,31	А
Насіння соняшнику	64885,48	25,42	52,73	В
Молоко	37977,68	14,88	67,61	В
ВРХ	34813,44	13,64	81,24	С
Свині живі	27322,75	10,70	91,95	С
Пшениця	14443	5,66	97,60	С
Кукурудза на зерно	6104,8	2,39	100,00	С

Джерело: сформовано автором.

Зона А (ключові напрями, 0–50% кумулятивної виручки). До цієї категорії належить насіння ріпаку, яке забезпечило понад 27% загального доходу підприємства. Це стратегічно важливий напрям, що має високий попит на зовнішніх ринках, особливо в ЄС. Його позиція в зоні А свідчить про

необхідність постійного контролю, інвестицій у технології вирощування, сертифікацію та логістичну підтримку. Будь-які коливання в цьому сегменті суттєво впливають на фінансову стабільність СТОВ «ЗОРЯ».

Зона В (напрями середньої важливості, 51–80% кумулятивної виручки). Сюди входять насіння соняшнику та молоко. Разом вони формують понад 40% виручки, мають стабільний попит і добре розвинуту інфраструктуру збуту. Ці напрями є фінансово надійними, але потребують підтримки через оновлення технічної бази, впровадження сучасних агротехнологій та активну маркетингову політику. Їх розвиток може зміцнити загальну позицію підприємства на ринку.

Зона С (другорядні напрями, 81–100% кумулятивної виручки). До цієї групи належать ВРХ (м'ясо), свині живі, пшениця та кукурудза на зерно. Хоча ці напрями можуть бути прибутковими, їх внесок у загальну виручку є обмеженим. Це означає, що вони не є критичними для фінансової стабільності підприємства. Їх варто розглядати як допоміжні або спеціалізовані напрями, які можуть виконувати функцію диверсифікації ризиків, забезпечення сівозміни чи кормової бази. Доцільно оптимізувати витрати, переглянути технології або інтегрувати їх у загальну систему без окремого фінансування.

Узагальнюючи результати ABC-аналізу виручки СТОВ «ЗОРЯ» за 2024 рік, можна зробити стратегічні висновки, які враховують як фінансову структуру підприємства, так і зовнішні фактори, що вплинули на її формування.

Найбільшу частку виручки забезпечило насіння ріпаку, що свідчить про його ключову роль у фінансовій стабільності господарства. Цей напрям має високий експортний потенціал, особливо в умовах зростаючого попиту на ріпак у країнах Європейського Союзу. Його позиція в зоні А означає, що будь-які коливання в цьому сегменті – погодні, регуляторні чи логістичні – можуть суттєво вплинути на загальний фінансовий результат підприємства. Тому ріпак потребує постійної підтримки, інвестицій у технології вирощування, сертифікацію та розвиток логістичної інфраструктури.

До зони В потрапили насіння соняшнику та молоко – напрями, які мають стабільний попит і добре розвинуту систему збуту. Вони формують значну частину виручки, але не є критичними для фінансової стійкості. Соняшник, як традиційна культура для регіону, демонструє високу прибутковість, хоча й чутливий до погодних умов. Молочне виробництво, у свою чергу, є одним із найперспективніших напрямів, особливо з огляду на загальну тенденцію скорочення тваринницьких господарств в Україні. У зв'язку з цим продукцію тваринництва необхідно розвивати – не лише як джерело прибутку, а й як стратегічну нішу, яка забезпечує продовольчу безпеку, стабільність внутрішнього ринку та соціальну зайнятість у сільській місцевості.

Зона С охоплює напрями, які мають нижчу фінансову значущість – ВРХ (м'ясо), свині живі, пшениця та кукурудза на зерно. Зменшення виручки від реалізації продукції рослинництва, зокрема пшениці та кукурудзи, пояснюється несприятливими погодними умовами, які суттєво вплинули на врожайність. Засуха, нестабільність температурного режиму та дефіцит вологи стали ключовими чинниками, що зумовили падіння обсягів реалізації. Водночас ці культури залишаються важливими для агротехнологічного балансу, сівозміни та забезпечення кормової бази. Їх не слід повністю виключати з виробничої структури, але варто переглянути технології вирощування, впровадити точне землеробство та адаптувати сорти до нових кліматичних умов.

Таким чином, АВС-аналіз виручки дозволяє СТОВ «ЗОРЯ» сформувати чітку модель управління продукційним портфелем: зосередити увагу на стратегічно важливих напрямках, підтримувати резерви для зростання та оптимізувати другорядні напрями з урахуванням кліматичних викликів і ринкових тенденцій. Особливу увагу слід приділити розвитку тваринництва як перспективної галузі, що має не лише економічне, а й соціальне значення для регіону.

XYZ-аналіз дозволяє класифікувати продукцію підприємства за рівнем стабільності попиту, що є важливим для планування виробництва, управління

запасами та логістики. Метод базується на обчисленні коефіцієнта варіації (CV), який показує, наскільки коливається обсяг реалізації товару з року в рік.

Методика:

Група X – товари з рівномірним, стабільним попитом ($CV \leq 10\%$)

Група Y – товари з помірними коливаннями попиту ($CV \approx 11\text{--}25\%$)

Група Z – товари з нестабільним, епізодичним попитом ($CV > 25\%$)

Таблиця 2.14

Інформація щодо кількості реалізованої продукції СТОВ «ЗОРЯ»

Вид продукції	Кількість реалізованої продукції, ц					Середнє значення, ц	Коефіцієнт варіації (CV, %)	Група
	2020	2021	2022	2023	2024			
Молоко	35903	34473	41723	43680	47888	40733	10,5	Y
Кукурудза на зерно	38546	30630	25995	38948	36264	34076	13,7	Y
ВРХ	1386	2070	2548	2085	2222	2062	13,6	Y
Свині живі	1027	1350	1049	748	1174	1070	21,7	Y
Насіння соняшнику	23369	15538	32154	35535	24211	26141	28,6	Z
Пшениця	19454	29983	3677	20889	35828	21966	42,9	Z
Насіння ріпаку	0	0	2978	10902	12010	8630	57,4	Z
Ячмінь	9122	3887	0	0	0	6504	36,1	Z
Мед	293	0	0	0	0	59	–	Z

Джерело: сформовано автором.

Група Y (помірні коливання): до цієї групи належать молоко, кукурудза, ВРХ та свині. Це продукція з відносно стабільним попитом, яка реалізується щороку з незначними коливаннями. Вона є основою для планування виробництва та забезпечення постійного грошового потоку.

Група Z (нестабільний попит): пшениця, насіння соняшнику, ріпак, ячмінь та мед демонструють значні коливання обсягів реалізації. Це може бути пов'язано з сезонністю, погодними умовами, змінами у структурі посівів або кон'юнктурою ринку. Такі товари потребують гнучкого управління запасами та маркетингової підтримки.

Група X (стабільний попит): жодна позиція не потрапила до групи X, що свідчить про відсутність абсолютно рівномірного попиту. Це характерно для аграрного сектору, де обсяги реалізації залежать від природних факторів.

XYZ-аналіз показав, що основні товарні позиції СТОВ «ЗОРЯ» мають помірну стабільність попиту, що дозволяє прогнозувати обсяги реалізації з достатньою точністю. Водночас значна частина продукції має високі коливання, що потребує адаптивного планування, розвитку переробки та диверсифікації каналів збуту. Особливу увагу слід приділити товарам групи Z, які можуть стати джерелом додаткового прибутку за умови активної маркетингової роботи.

Таблиця 2.15

Інформація щодо цін СТОВ «ЗОРЯ» з середніми ринковими цінами
станом на жовтень 2025 року

Вид продукції	Ціна СТОВ «ЗОРЯ»	Середня ринкова ціна	Відхилення	Коментар
Молоко (екстра, 3.4%)	15,00 грн/л	15,50 грн/л	–0,50 грн	Трохи нижча, стабільна якість
ВРХ (жива вага)	60 000 грн/гол	62 000 грн/гол	–2 000 грн	Конкурентна ціна, регулярні поставки
Свині живі	5 000 грн/гол	5 300 грн/гол	–300 грн	Нижча ціна, залежить від партії
Пшениця	10 500 грн/т	10 800 грн/т	–300 грн	Відповідає класу 2, стабільний попит
Кукурудза на зерно	9 400 грн/т	9 600 грн/т	–200 грн	Ціна в межах ринку
Ячмінь	9 800 грн/т	10 100 грн/т	–300 грн	Кормовий напрям
Насіння соняшнику	26 000 грн/т	26 500 грн/т	–500 грн	Високий попит, якість відповідає стандартам
Насіння ріпаку	21 500 грн/т	22 000 грн/т	–500 грн	Залежить від олійного ринку

Джерела: сформовано автором на основі даних AgriSupr, Індекс цін агропродукції.

Цінова політика СТОВ «ЗОРЯ» формується з урахуванням оптового характеру реалізації продукції, співпраці з переробними підприємствами та сезонних коливань ринку. Для оцінки конкурентоспроможності було проведено порівняння цін підприємства з середніми ринковими цінами станом на жовтень 2025 року.

Ціни СТОВ «ЗОРЯ» здебільшого нижчі за середньоринкові на 2–5%, що дозволяє підприємству залишатися конкурентним у сегменті оптових

поставок. Молочна продукція має стабільну ціну, що відповідає ринковим умовам, і є основним джерелом виручки. Ціни на зернові та олійні культури знаходяться в межах ринкових, що дозволяє ефективно працювати з трейдерами та переробниками. Тваринницька продукція реалізується за конкурентними цінами, що забезпечує стабільний попит з боку м'ясокомбінатів.

Порівняємо ціни на реалізацію насіння соняшника СТОВ «ЗОРЯ» в порівнянні з конкурентами станом на жовтень 2025 року

Таблиця 2.16

Ціни на реалізацію насіння соняшника СТОВ «ЗОРЯ» в порівнянні з конкурентами станом на жовтень 2025 року

Підприємство	Орієнтовна ціна реалізації грн./т
СТОВ «ЗОРЯ»	26 000
СТОВ «Агрофірма Нива»	26 800
СФГ «Кондор»	27 000
СТОВ «Родина»	26 500
СВК «Мир»	27 200
ТОВ «Розношенське»	26 900
Кернел	27 500

Джерело: сформовано автором на основі інформації від підприємств.

СТОВ «ЗОРЯ» має найнижчу ціну серед аналізованих конкурентів, що дозволяє залучати покупців, орієнтованих на оптові закупівлі з мінімальними витратами. Кернел, СВК «Мир» та СФГ «Кондор» пропонують вищі ціни, що пов'язано з масштабами, якістю або експортною орієнтацією. Цінова стратегія СТОВ «ЗОРЯ» є ефективною для збереження позицій на внутрішньому ринку, особливо в умовах сезонного зниження вартості після збору врожаю.

Цінова політика підприємства є одним із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності, формування лояльності споживачів і стимулювання збуту. Для СТОВ «ЗОРЯ» політика знижок відіграє важливу роль, оскільки підприємство функціонує на ринку сільськогосподарської

продукції, де рівень конкуренції досить високий, а ціни залежать від сезонності, якості продукції та загальнооекономічної ситуації в країні.

Таблиця 2.17

Основні типи знижок СТОВ «ЗОРЯ»

Тип знижки	Умови застосування	Розмір знижки (%)
Об'ємна знижка	Закупівля понад 50 т продукції	3–5%
Сезонна знижка	Серпень–жовтень, надлишок пропозиції	до 2%
Знижка за передоплату	100% передоплата до відвантаження	2–3%
Лояльність клієнта	Співпраця понад 3 роки	до 4%
Комплексна закупівля	Одноразове замовлення кількох видів продукції	1–2%

Джерело: сформовано автором на основі даних СТОВ «ЗОРЯ»

Політика знижок СТОВ «ЗОРЯ» спрямована на підтримку довгострокових партнерських відносин із постійними покупцями та на стимулювання реалізації в періоди зниження попиту. Основними видами знижок, що застосовуються підприємством, є: об'ємні знижки – надаються покупцям при закупівлі великих партій продукції (зерна, кормів або молока). Такий підхід дозволяє забезпечити стабільні канали збуту та зменшити складські залишки; лояльні знижки – надаються перевіреним партнерам за умови систематичних закупівель або своєчасної оплати; сезонні знижки – використовуються у періоди активного збору врожаю або надлишку пропозиції на ринку, вони допомагають підприємству швидше реалізовувати продукцію та уникати втрат від псування або зниження цін; знижки за передоплату – стимулюють покупців забезпечувати підприємство обіговими коштами; комплексні знижки – застосовуються при одночасному замовленні кількох видів продукції.

У період воєнного стану підприємство змушене коригувати політику знижок, враховуючи зміни у транспортній логістиці, коливання собівартості та загальний спад купівельної спроможності. У таких умовах СТОВ «ЗОРЯ» практикує індивідуальний підхід до партнерів, застосовуючи гнучкі знижки

залежно від обсягів, термінів поставки та фінансових можливостей контрагентів.

Після стабілізації економічної ситуації підприємство планує удосконалити свою цінову політику шляхом: розробки системи мотиваційних знижок, орієнтованих на розширення ринків збуту; залучення нових клієнтів і стимулювання повторних закупівель.

Політика знижок СТОВ «ЗОРЯ» є важливим інструментом забезпечення стабільності продажів у складних економічних умовах. Гнучке ціноутворення, орієнтоване на партнерство та довіру, сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку й підвищенню його конкурентоспроможності у післявоєнний період.

Збутова політика СТОВ «ЗОРЯ» є важливою складовою загальної маркетингової стратегії підприємства, спрямованої на забезпечення ефективної реалізації сільськогосподарської продукції, формування стабільних каналів збуту та підвищення прибутковості. В умовах високої конкуренції на аграрному ринку підприємство орієнтується на оптовий сегмент, співпрацюючи з переробними заводами, трейдерами, елеваторами та молокозаводами.

Основна мета збутової політики – забезпечити стабільний попит на продукцію, мінімізувати ризики затоварення та втрат від псування, а також сформувати довгострокові партнерські відносини з покупцями. СТОВ «ЗОРЯ» реалізує продукцію як на внутрішньому ринку, так і через прямі контракти з надійними партнерами.

Основні принципи збутової політики:

- Орієнтація на довгострокові контракти – підприємство надає перевагу стабільним партнерам, що дозволяє планувати виробництво та логістику.
- Гнучкість у ціноутворенні – застосовується система знижок, що враховує обсяг закупівлі, умови оплати та сезонність.
- Прямі поставки без посередників – дозволяють зменшити витрати на логістику та забезпечити контроль якості.

- Сегментація клієнтів – окремі умови для переробників, фермерських господарств, кооперативів та експортерів.

- Індивідуальний підхід – умови реалізації узгоджуються з урахуванням потреб кожного покупця.

СТОВ «ЗОРЯ» реалізує продукцію через налагоджену систему партнерських зв'язків:

Молочна продукція постачається на переробні підприємства: ТОВ «Президент», ТОВ «Лактоніс», ТОВ «Люстдорф». Забір продукції здійснюється безпосередньо покупцями власним транспортом.

М'ясна продукція (ВРХ, свині) здається на забій та переробку в основному до ТОВ «М'ясокомбінат «Ятрань» Забір живої худоби здійснюється силами м'ясокомбінату.

Кукурудза на зерно реалізується через ТОВ «ВЕЛ ГРУП» та ін.

Насіння соняшнику постачається до ТОВ «САНОЛТА» та ін.

Комбікормова продукція виробляється на власній комбікормовій лінії та реалізується локальним господарствам і кооперативам

При реалізації продукції рослинництва транспортування в основному здійснюється своїм автопарком, але в деяких випадках по домовленості покупці своїм транспортом забирають продукцію.

Таблиця 2.18

Основні елементи логістичної моделі СТОВ «ЗОРЯ»

Компонент логістики	Характеристика
Складування	Власні склади для зернових та кормів, охолоджувальні ємності для молока
Транспортування	Власний автопарк (зерновози, молоковози); частина продукції забирається покупцями
Пакування та маркування	Відповідно до вимог покупця (бірки, сертифікати, ветеринарні документи)
Документальне оформлення	Електронні накладні, сертифікати якості, супровідні документи
Контроль якості	Внутрішній лабораторний контроль перед відвантаженням

Джерело: сформовано автором на основі інформації СТОВ «ЗОРЯ»

Система логістики СТОВ «ЗОРЯ» забезпечує своєчасну доставку продукції до кінцевого споживача, з урахуванням специфіки кожного виду товару. Підприємство має власні логістичні потужності, що дозволяє контролювати процес транспортування, зберігання та оформлення продукції.

Збутова політика СТОВ «ЗОРЯ» базується на принципах стабільності, гнучкості та партнерства. Ефективна розподільча логістика дозволяє підприємству забезпечувати своєчасну доставку продукції, зберігати її якість та мінімізувати витрати. Співпраця з перевіреними партнерами – такими як ТОВ «Президент», ТОВ «М'ясокомбінат «Ятрань», ТОВ «САНОЛТА» та ін. – сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку, розширенню клієнтської бази та підвищенню прибутковості в умовах нестабільної економічної ситуації.

У сучасних умовах господарювання ефективна система комунікацій є невід'ємною складовою успішного функціонування аграрного підприємства. Для СТОВ «ЗОРЯ» комунікація виконує стратегічну роль – вона забезпечує узгодженість дій між підрозділами, оперативність управлінських рішень, налагодження партнерських зв'язків та формування позитивного іміджу підприємства.

Комунікаційна політика підприємства охоплює як внутрішні, так і зовнішні комунікації, що здійснюються через різні канали – від особистих зустрічей до цифрових платформ. Такий підхід дозволяє адаптуватися до змін середовища, швидко реагувати на запити ринку та забезпечувати прозорість у взаємодії з контрагентами.

Внутрішня комунікація в СТОВ «ЗОРЯ» спрямована на забезпечення ефективної взаємодії між керівництвом, виробничими підрозділами, адміністрацією та технічним персоналом. Основні форми:

- щоденні виробничі наради – проводяться для узгодження планів, розподілу завдань, обговорення поточних питань.

- електронна пошта, мобільні месенджери (Viber, Telegram) – використовуються для швидкого обміну інформацією між бухгалтерією, агрономічною службою, логістикою та керівництвом.

- інформаційні стенди та внутрішні оголошення – розміщуються в адміністративних приміщеннях для інформування працівників про графіки роботи, зміни у виробництві, заходи безпеки.

- інструктажі та навчання персоналу – проводяться регулярно з питань охорони праці, технологічних процесів, пожежної безпеки та поводження з технікою.

Зовнішня комунікація підприємства охоплює взаємодію з партнерами, покупцями, постачальниками, державними органами, органами місцевого самоврядування та громадськістю. Основні напрями:

- телефонні переговори та особисті зустрічі – є основним каналом комунікації з ключовими партнерами, зокрема з компаніями ТОВ «Президент», ТОВ «Лактоніс», ТОВ «Люстдорф», ТОВ «М'ясокомбінат Ятрань», ТОВ «САНОЛТА», ТОВ «ВЕЛ ГРУП».

- електронна пошта та документообіг – використовується для обміну договорами, рахунками, сертифікатами якості, ветеринарними документами.

- участь у галузевих виставках, семінарах, форумах – дозволяє презентувати продукцію, налагоджувати нові контакти, вивчати ринкові тенденції.

- співпраця з місцевими органами влади та контролюючими структурами – здійснюється у межах земельних, екологічних, фінансових та соціальних питань.

- публікації в локальних ЗМІ та соціальних мережах – використовуються для інформування громади про діяльність підприємства, участь у соціальних проєктах, благодійність, екологічні ініціативи.

СТОВ «ЗОРЯ» дотримується принципів відкритості, поваги та професіоналізму у спілкуванні. Підприємство підтримує культуру конструктивного діалогу, заохочує ініціативність працівників та прагне до

прозорості у взаємодії з партнерами. У період воєнного стану особлива увага приділяється оперативності комунікацій, безпеці інформації та підтримці

Комунікаційна система СТОВ «ЗОРЯ» є багатокомпонентною, динамічною та адаптивною. Поєднання традиційних методів (особисті зустрічі, телефонні переговори) з сучасними цифровими інструментами (електронна пошта, месенджери, онлайн-платформи) забезпечує ефективне управління, зміцнення партнерських зв'язків та позитивне сприйняття підприємства серед громадськості. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності та сталому розвитку господарства.

Комунікаційна діяльність СТОВ «ЗОРЯ» виконує важливу функцію забезпечення стабільної взаємодії з партнерами, постачальниками, державними органами та внутрішніми службами підприємства. У зв'язку з воєнним станом, підприємство не здійснює рекламної діяльності, не бере участі у виставках, ярмарках чи публічних заходах, не використовує брендування транспорту, а також не має зареєстрованої торгової марки. Основна увага зосереджена на підтримці базових комунікаційних процесів, необхідних для безперебійної роботи господарства.

Таблиця 2.19

Динаміка витрат на комунікації СТОВ «ЗОРЯ»

Рік	Витрати на комунікації, тис. грн	Роз'яснення
2020	48	Стандартні витрати на зв'язок та документи
2021	55	Розширення партнерської мережі
2022	61	Перехід на цифровий документообіг
2023	58	Оптимізація витрат у зв'язку з війною
2024	52	Мінімізація витрат, відмова від реклами

Джерело: сформовано автором на основі інформації СТОВ «ЗОРЯ»

Зниження витрат у 2023–2024 роках пов'язане з обмеженням публічної активності, відмовою від зовнішніх комунікаційних заходів та концентрацією на виробничих процесах.

Таблиця 2.20

Структура витрат на комунікації у 2024 році

Напрямок витрат	Частка у загальному обсязі, %	Примітка
Мобільний та фіксований зв'язок	45%	Основний канал зв'язку з партнерами
Електронна пошта та інтернет	25%	Документообіг, звітність, обмін файлами
Канцелярські витрати	15%	Друк договорів, накладних, сертифікатів
Внутрішні інформаційні матеріали	10%	Оголошення, інструкції, стенди
Транспортні витрати на зустрічі	5%	Виїзди до партнерів, логістичні узгодження

Джерело: сформовано автором на основі інформації СТОВ «ЗОРЯ»

СТОВ «ЗОРЯ» не здійснює рекламної діяльності, а витрати на комунікації зосереджені виключно на забезпеченні виробничих потреб та підтримці стабільної взаємодії з партнерами. Такий підхід дозволяє підприємству зберігати фінансову стійкість, уникати зайвих витрат і зосередитися на ключових напрямках господарської діяльності в умовах воєнного стану.

На сучасному етапі СТОВ «ЗОРЯ» не проводить рекламних кампаній у класичному розумінні – підприємство не використовує зовнішню рекламу, не має зареєстрованої торгової марки, не здійснює брендування продукції чи транспорту, а також не бере участі у виставках, ярмарках або галузевих форумах. Такий підхід зумовлений об'єктивними факторами, зокрема:

- веденням господарської діяльності в умовах воєнного стану;
- орієнтацією на стабільних оптових партнерів, які не потребують додаткового просування;
- прагненням до оптимізації витрат та збереження фінансової стійкості.

У зв'язку з цим розрахунок ефективності рекламної кампанії як економічного показника не здійснюється, оскільки рекламна активність відсутня, а витрати на маркетингові заходи не закладені у бюджет підприємства.

2.3 Аналіз логістичної системи підприємства

Логістична діяльність є ключовим елементом у структурі управління СТОВ «ЗОРЯ», адже саме вона забезпечує ефективне функціонування виробничо-збутових процесів, оптимізацію витрат, раціональне використання ресурсів та своєчасне постачання продукції споживачам. У сучасних умовах аграрного ринку, де конкуренція та вимоги до якості обслуговування постійно зростають, логістична система підприємства відіграє стратегічну роль у забезпеченні стабільності та розвитку господарства.

У СТОВ «ЗОРЯ» застосовується комбінований підхід до організації логістичних процесів, який поєднує елементи інсорсингу та аутсорсингу. Основні логістичні операції, пов'язані з транспортуванням власної сільськогосподарської продукції – зернових культур, кормів, молока – здійснюються силами підприємства. Це дозволяє забезпечити високий рівень контролю за якістю доставки, оперативність перевезень та зниження витрат на логістичні послуги. Власний автопарк, який включає понад 40 одиниць техніки – від легкових автомобілів до самоскидів, тракторів, тягачів і спеціалізованих причепів – дає змогу виконувати більшість логістичних завдань без залучення сторонніх ресурсів.

Водночас, у випадках перевезення великотоннажних партій продукції на значні відстані, особливо в період пікових навантажень або реалізації продукції в інші регіони, підприємство активно використовує аутсорсинг. Залучення автотранспортних компаній дозволяє гнучко реагувати на сезонні коливання обсягів перевезень, уникати простоїв техніки у міжсезоння та знижувати ризики, пов'язані з експлуатацією власного транспорту на далеких маршрутах.

У структурі СТОВ «ЗОРЯ» не передбачено окремого логістичного відділу, однак функції логістики розподілені між виробничими та адміністративними підрозділами. Координація логістичних процесів здійснюється на рівні керівництва господарства, а також відповідальними

особами, які контролюють окремі етапи руху матеріальних і інформаційних потоків.

Основними завданнями логістичної діяльності є:

- планування та контроль постачання ресурсів – насіння, добрив, кормів, паливно-мастильних матеріалів;
- організація транспортування готової продукції до споживачів, з урахуванням термінів, умов зберігання та вимог до якості;
- оптимізація використання транспортних засобів, пального та трудових ресурсів;
- забезпечення ефективної взаємодії між виробничими, складськими та збутовими ланками;
- ведення обліку логістичних витрат, складання графіків перевезень, контроль за документообігом;
- підтримка належного рівня сервісу у роботі з партнерами, постачальниками та покупцями.

Завдяки чітко налагодженій системі внутрішньої координації, підприємство досягає високої ефективності логістичних процесів, що сприяє зниженню непродуктивних витрат та підвищенню загальної рентабельності господарства.

Логістична інфраструктура СТОВ «ЗОРЯ» є комплексною та багатофункціональною, охоплюючи всі необхідні елементи для забезпечення повного циклу логістичних операцій.

Складська інфраструктура включає зерносклади, склади для зберігання кормів, насіння, добрив, а також холодильні камери для молочної продукції. Розташування складів поблизу виробничих об'єктів дозволяє мінімізувати витрати на внутрішнє транспортування та забезпечити оперативність логістичних операцій.

Маніпуляційна інфраструктура представлена технічними засобами для завантаження, розвантаження та переміщення вантажів – елеваторними

установками, навантажувачами, транспортерними системами. Це дозволяє швидко обробляти великі обсяги продукції, особливо у період збору врожаю.

Транспортна інфраструктура є однією з найпотужніших складових логістичної системи. Автопарк підприємства включає легкові автомобілі (Hyundai, ВАЗ, УАЗ, DAEWOO, RENAULT, Лексус), вантажні самоскиди (ГАЗ, КАМАЗ, AVTR), сідлові тягачі MAN, трактори (Т-150, МТЗ-80, МТЗ-82.1, ХТЗ-17221, БЕЛАРУС, John Deere), автобуси, причепа та напівпричепа WIELTON. Такий склад техніки дозволяє виконувати широкий спектр логістичних завдань – від внутрішнього переміщення ресурсів до доставки продукції на ринки збуту.

Пакувальна інфраструктура реалізована через використання мішків, біг-бегів, контейнерів, тари, що відповідає стандартам збереження продукції. Молочна продукція у СТОВ «ЗОРЯ» не проходить переробку на місці, а реалізується у вигляді сирого молока, яке транспортується на спеціалізовані переробні підприємства. Для перевезення використовуються герметичні цистерни, що відповідають санітарно-гігієнічним вимогам, які надаються самими переробними підприємствами. Такий підхід дозволяє забезпечити належні умови зберігання та транспортування продукції, зберігаючи її якість до моменту переробки.

Інформаційна інфраструктура базується на сучасних цифрових рішеннях – комп'ютерній техніці, бухгалтерських програмах, системах внутрішнього обліку руху продукції та пального. Облік транспортних рейсів, складання графіків, контроль витрат здійснюється у цифровому форматі, що забезпечує прозорість та оперативність управлінських рішень.

Сервісна інфраструктура включає ремонтні майстерні, пункти технічного обслуговування, облік пального, що дозволяє підтримувати техніку у належному стані, уникати простоїв та забезпечувати безперервність логістичних процесів навіть у період пікового навантаження.

У перспективі СТОВ «ЗОРЯ» планує подальше вдосконалення логістичної системи шляхом автоматизації управління запасами, цифровізації

документообігу, впровадження систем GPS-моніторингу транспорту та підвищення рівня інтеграції з партнерами. Такий підхід дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним, адаптуватися до змін ринку та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Логістичний ланцюг СТОВ «ЗОРЯ» охоплює всі етапи руху матеріальних і інформаційних потоків – від закупівлі ресурсів до реалізації готової продукції. Його структура побудована з урахуванням специфіки сільськогосподарського виробництва, сезонності робіт, географічного розташування підприємства та наявної інфраструктури. Кожна ланка логістичного ланцюга виконує чітко визначені функції, що забезпечує узгодженість дій між підрозділами та ефективне управління ресурсами.

Першою ланкою є постачання матеріально-технічних ресурсів, яке включає закупівлю насіння, добрив, засобів захисту рослин, кормів, пального, запчастин та інших необхідних матеріалів. Закупівлі здійснюються як напряму у виробників, так і через дистриб'юторів, з урахуванням цінової політики, термінів поставки та умов зберігання. Важливу роль на цьому етапі відіграє інформаційна логістика – ведення обліку запасів, планування потреб, контроль за витратами.

Наступною ланкою є внутрішнє транспортування ресурсів, яке забезпечується власним автопарком підприємства. Трактори, самоскиди, бортові автомобілі та причеми використовуються для переміщення матеріалів між складськими приміщеннями, виробничими ділянками та пунктами зберігання. Завдяки наявності маніпуляційної техніки – навантажувачів, транспортерів, елеваторних установок – процеси завантаження та розвантаження здійснюються швидко та без втрат.

Третьою ланкою є виробничо-технологічна логістика, яка охоплює внутрішню координацію між підрозділами, забезпечення своєчасного постачання ресурсів до полів, ферм, кормоцехів, а також контроль за використанням техніки та пального. На цьому етапі важливою є синхронізація

дій між агрономічною службою, механізаторами та адміністрацією, що дозволяє уникати простоїв і забезпечувати ритмічність виробничого процесу.

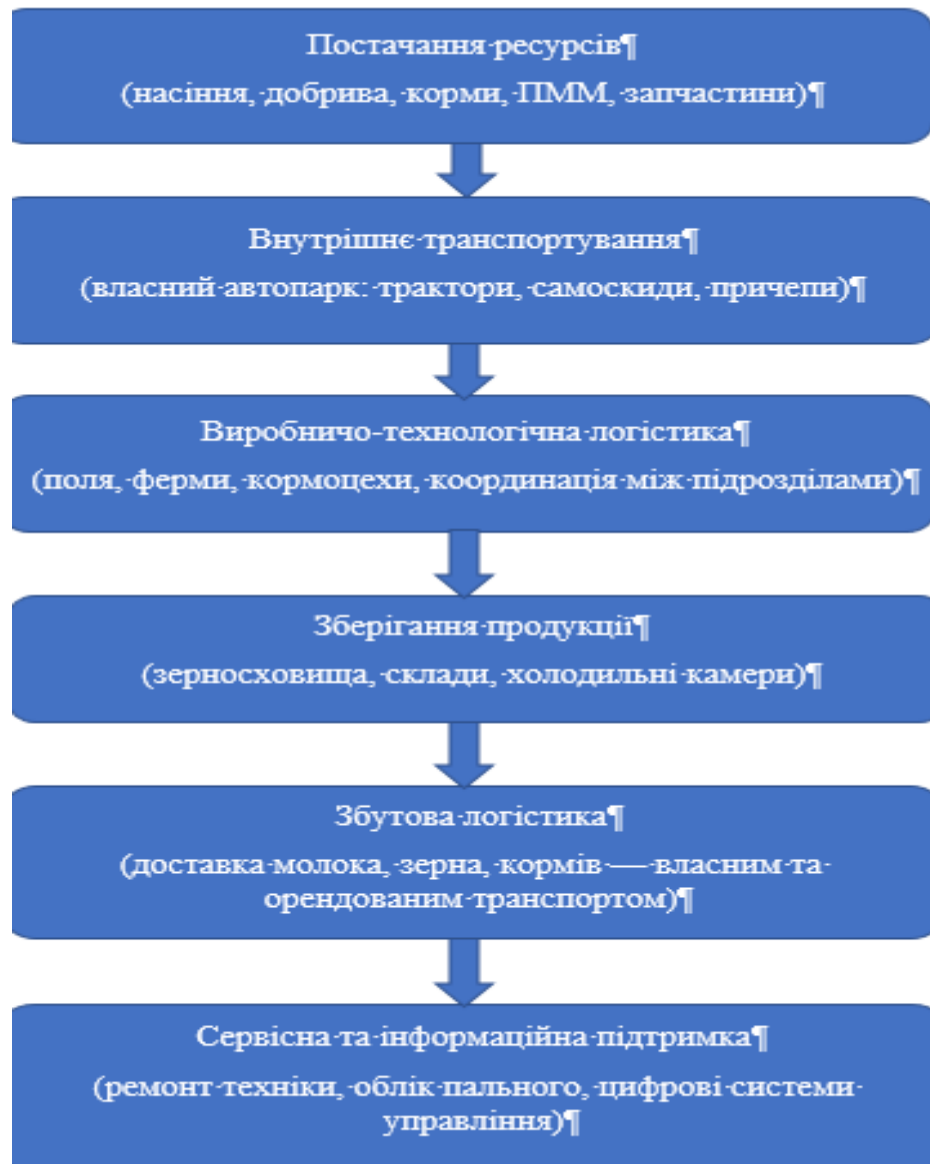


Рис.2.4. Логістичний ланцюг СТОВ «ЗОРЯ».

Джерело: створено автором за даними СТОВ «ЗОРЯ».

Четверта ланка – зберігання продукції, що включає складську логістику. Зерно, корми, насіння та інші матеріали зберігаються у спеціально обладнаних приміщеннях, які відповідають вимогам щодо температурного режиму, вологості та захисту від шкідників. Молочна продукція після доїння тимчасово зберігається у холодильних камерах до моменту передачі на переробні підприємства. Всі процеси зберігання супроводжуються обліком у цифрових системах, що дозволяє контролювати залишки та планувати відвантаження.

П'ята ланка – збутова логістика, яка включає транспортування готової продукції до споживачів або переробних підприємств. Сире молоко доставляється у цистернах, що надаються партнерами, зерно – у самоскидах або причепах, а корми – у біг-бегах чи мішках. Частина перевезень здійснюється власними силами, інша – за участі сторонніх логістичних компаній. Важливим елементом є пакування продукції, яке відповідає стандартам безпеки та збереження якості.

Завершальною ланкою є сервісна та інформаційна підтримка логістичних процесів. Вона включає технічне обслуговування транспорту, ремонтні роботи, облік пального, ведення документації, складання маршрутів та графіків перевезень. Усі дані фіксуються у цифровому форматі, що дозволяє оперативно реагувати на зміни, аналізувати ефективність логістичних рішень та приймати управлінські рішення на основі актуальної інформації.

Таким чином, логістичний ланцюг СТОВ «ЗОРЯ» є багаторівневим і взаємопов'язаним. Його ефективність забезпечується завдяки чіткому розподілу функцій, наявності власної технічної бази, використанню сучасних інформаційних технологій та гнучкому підходу до організації перевезень. Це дозволяє підприємству стабільно функціонувати, адаптуватися до сезонних змін та забезпечувати високу якість обслуговування партнерів і споживачів.

Оцінювання функціонування закупівельної логістики у СТОВ «ЗОРЯ» демонструє її стратегічну важливість для стабільного забезпечення виробничих процесів. Закупівельна логістика в господарстві виконує не лише технічну, а й управлінську функцію, оскільки від її ефективності залежить своєчасність польових робіт, якість продукції, фінансова дисципліна та загальна конкурентоспроможність підприємства.

Планування закупівель здійснюється на основі виробничих потреб, сезонного циклу та прогнозованих обсягів робіт. Враховується агротехнічний календар, стан техніки, потреби тваринництва, а також залишки ресурсів на складах. Закупівлі здійснюються завчасно, щоб уникнути дефіциту у пікові періоди, особливо під час посівної, збору врожаю чи активної фази годівлі

тварин. Внутрішня координація між агрономічною, ветеринарною, технічною та адміністративною службами дозволяє точно визначити обсяги, терміни та специфікацію необхідних товарів.

СТОВ «ЗОРЯ» співпрацює з низкою перевірених постачальників, які забезпечують стабільні поставки якісної продукції. Зокрема, засоби захисту рослин закупаються у ТОВ «ЗАХІД АГРОБІЗНЕС», добрива – у ТОВ «ВА АГРО ЮКРЕЙН», кормові добавки – у ТОВ «БІЛА ЛІНІЯ», а насіння, мінеральні добрива та додаткові засоби захисту рослин – у ТОВ «АГРО АРЕНА». Сільськогосподарська техніка, включно з тракторами, навісним обладнанням та запчастинами, постачається ТОВ «АГРОРЕСУРС». Ці компанії зарекомендували себе як надійні партнери, здатні оперативно реагувати на запити господарства та забезпечувати продукцію, адаптовану до регіональних умов.

Водночас СТОВ «ЗОРЯ» не обмежується виключно цими постачальниками. Господарство постійно аналізує ринок, розглядає альтернативні комерційні пропозиції, порівнює умови поставки, ціни, якість продукції та рівень сервісу. Кінцеве рішення щодо здійснення закупівлі приймає керівник підприємства, зважуючи економічну доцільність, відповідність продукції потребам господарства та можливості логістичного забезпечення. Такий підхід дозволяє зберігати гнучкість у закупівельній політиці, адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та забезпечувати найкращі умови для розвитку виробництва.

У перспективі СТОВ «ЗОРЯ» планує вдосконалити закупівельну логістику шляхом впровадження електронного документообігу, автоматизації процесів планування, створення бази даних постачальників та інтеграції закупівельних рішень у загальну цифрову систему управління підприємством. Це дозволить підвищити прозорість, оперативність та ефективність логістичних процесів, зменшити ризики та забезпечити стабільне функціонування господарства в умовах динамічного аграрного ринку.

Транспортна логістика у СТОВ «ЗОРЯ» є однією з найважливіших функціональних складових загальної логістичної системи підприємства. Вона забезпечує ефективне переміщення матеріальних ресурсів, готової продукції, техніки та персоналу між усіма виробничими ланками, що критично важливо для стабільного функціонування господарства. Враховуючи територіальну структуру підприємства, транспортна логістика виконує не лише технічну, а й координаційну роль.

Виробничі об'єкти СТОВ «ЗОРЯ» – тваринницькі комплекси, токи, тракторні бригади – розташовані на території двох населених пунктів: села Лозувата та села Дельфінове. Така просторово розгалужена структура вимагає чітко організованої системи внутрішніх перевезень, яка дозволяє оперативно забезпечувати переміщення ресурсів, техніки та продукції між підрозділами. Власний автопарк підприємства включає легкові автомобілі, самоскиди, бортові вантажівки, трактори з причепами, сідлові тягачі, автобуси та напівпричепи, що дозволяє здійснювати більшість перевезень самостійно.

Маршрути автотранспорту формуються в оперативному режимі, без оформлення окремої маршрутної документації. Вони обговорюються умовно між диспетчером і водіями, з урахуванням поточних виробничих потреб, технічного стану транспорту, погодних умов та доступності персоналу. Основна мета – забезпечити гнучкість і швидке реагування на зміну ситуації. Диспетчер приймає супровідні документи, які використовуються для обліку витрат пального, контролю за використанням техніки та формування внутрішньої звітності.

Для підвищення точності контролю та безпеки перевезень на транспортних засобах СТОВ «ЗОРЯ» встановлено GPS-навігаційні системи. За допомогою спеціального програмного забезпечення здійснюється моніторинг руху транспорту в реальному часі. Це дозволяє диспетчеру оперативно відстежувати місцезнаходження машин, контролювати дотримання маршрутів, виявляти затримки або технічні несправності, а також аналізувати ефективність використання транспортних ресурсів.

Плани перевезень формуються на основі виробничого календаря, графіків збору врожаю, доїння, годівлі тварин, постачання ресурсів та реалізації продукції. У пікові періоди, коли обсяги перевезень перевищують можливості власного автопарку, підприємство залучає сторонній транспорт на умовах аутсорсингу. Це дозволяє уникати перевантаження логістичної системи та забезпечувати безперебійність перевезень.

Що стосується транспортування молочної продукції, СТОВ «ЗОРЯ» не здійснює його власними силами. Сире молоко забирається безпосередньо переробними підприємствами, які надають спеціалізовані герметичні цистерни, що відповідають санітарно-гігієнічним нормам. Такий підхід дозволяє господарству зосередитися на виробництві, не витрачаючи ресурси на організацію спеціалізованих перевезень, і водночас гарантує збереження якості продукції до моменту її переробки.

Експедирування вантажів у межах господарства здійснюється власними силами. Відповідальні особи супроводжують вантажі, контролюють дотримання маршрутів, оформлюють необхідну документацію та взаємодіють з пунктами прийому. У випадках міжрегіональних перевезень, особливо при реалізації продукції за межі області, підприємство може залучати професійних експедиторів, які забезпечують повний супровід вантажу до кінцевого пункту призначення.

Загалом транспортна логістика СТОВ «ЗОРЯ» є технічно оснащеною, гнучкою та ефективно керованою системою, яка враховує як внутрішні виробничі потреби, так і зовнішні логістичні виклики. Вона забезпечує стабільність перевезень, контроль за ресурсами, оперативність у прийнятті рішень та високий рівень обслуговування партнерів. У перспективі підприємство планує впровадження автоматизованих диспетчерських систем, розширення функціоналу GPS-моніторингу та інтеграцію транспортної логістики у загальну цифрову платформу управління господарством.

Складська логістика у СТОВ «ЗОРЯ» є невід'ємною частиною загальної логістичної системи підприємства, тісно пов'язаної з транспортною

логістикою, яка забезпечує ефективне переміщення матеріальних ресурсів між виробничими об'єктами, розташованими в селах Лозувата та Дельфінове. Враховуючи просторову розгалуженість господарства, складська інфраструктура повинна бути не лише технічно оснащеною, а й логічно інтегрованою у внутрішні перевезення, що здійснюються власним автопарком. Склади підприємства поділяються за функціональним призначенням: зернові склади, склади мінеральних добрив, засобів захисту рослин, паливно-мастильних матеріалів, запасних частин, тари та упаковки. Кожен із них виконує специфічну роль у забезпеченні виробничих процесів, зберігаючи матеріали відповідно до вимог щодо температурного режиму, вологості, безпеки та доступності.

Організація складської території здійснюється з урахуванням логістичних потоків, що формуються між підрозділами господарства. Склади розміщені таким чином, щоб забезпечити зручний доступ для транспорту, швидке навантаження та розвантаження, а також безпечне зберігання ресурсів. Територія обладнана відеоспостереженням, охоронною сигналізацією, освітленням, а також навантажувально-розвантажувальною технікою. Важливим елементом є зонування складських приміщень, що дозволяє уникати змішування несумісних матеріалів і забезпечує ефективне управління запасами.

Робота складів організована відповідно до внутрішніх регламентів, які передбачають чіткі процедури приймання, зберігання, видачі та інвентаризації матеріалів. Приймання здійснюється на основі супровідних документів, з перевіркою кількісних та якісних показників. Зберігання відбувається з урахуванням специфіки продукції, а видача матеріалів – за заявками структурних підрозділів. Інвентаризація проводиться регулярно, з використанням електронних засобів обліку, що дозволяє оперативно виявляти розбіжності та оптимізувати запаси.

Документообіг на складах СТОВ «ЗОРЯ» є важливим інструментом контролю та аналітики. Він включає прибуткові та видаткові накладні, акти

приймання-передачі, складські картки, журнали обліку та заявки на видачу. Ці документи використовуються не лише для фіксації руху матеріалів, а й для формування звітності, аналізу витрат, планування закупівель та логістичних операцій. Взаємозв'язок між складською та транспортною логістикою проявляється у тому, що маршрути перевезень формуються з урахуванням наявності та розміщення ресурсів на складах, а диспетчерська служба координує рух транспорту відповідно до складських потреб.

Загалом складська логістика СТОВ «ЗОРЯ» функціонує як системний елемент, що забезпечує безперервність виробничого циклу, ефективне управління матеріальними ресурсами та інтеграцію з транспортними процесами. У перспективі підприємство планує модернізацію складської інфраструктури, впровадження автоматизованих систем обліку та інтеграцію складських даних у загальну цифрову платформу управління господарством, що дозволить підвищити точність, швидкість та прозорість логістичних операцій.

Оцінка функціонування логістичної системи СТОВ «ЗОРЯ» свідчить про її достатню ефективність у забезпеченні виробничих потреб підприємства. Логістична структура охоплює транспортну, складську, інформаційну та координаційну складові, які взаємодіють між собою в межах єдиного господарського механізму. Власний автопарк, розгалужена мережа складів, оперативна диспетчеризація та гнучке планування перевезень дозволяють підприємству забезпечувати безперебійне постачання ресурсів, переміщення техніки, реалізацію продукції та обслуговування внутрішніх виробничих процесів. Водночас, функціонування логістичної системи базується переважно на ручному управлінні, що обмежує її адаптивність до змін зовнішнього середовища, ускладнює аналітику та знижує швидкість прийняття рішень.

Одним із ключових викликів є відсутність централізованої цифрової платформи, яка б об'єднувала всі логістичні процеси – від складування до транспортування. Наразі маршрути формуються в усній формі, документообіг

ведеться частково в паперовому вигляді, а облік ресурсів здійснюється за допомогою окремих таблиць або локальних програм. Це створює ризики дублювання інформації, втрати даних, помилок у плануванні та ускладнює інтеграцію логістики з фінансовим і виробничим обліком. Крім того, відсутність автоматизованого контролю за залишками на складах та витратами пального ускладнює аналіз ефективності використання ресурсів.

З метою підвищення продуктивності логістичної системи СТОВ «ЗОРЯ» доцільно розглянути впровадження низки інноваційних технологій. Насамперед, це створення єдиної цифрової логістичної платформи, яка об'єднуватиме GPS-моніторинг транспорту, складський облік, документообіг, планування маршрутів та аналітику витрат. Така система дозволить диспетчерам оперативно реагувати на зміни, автоматично формувати маршрути, контролювати запаси на складах у реальному часі та інтегрувати логістичні дані з бухгалтерським обліком. Впровадження мобільних додатків для водіїв і експедиторів дозволить оцифрувати процеси супроводу вантажів, фіксації витрат, звітності та взаємодії з пунктами прийому.

Також варто розглянути застосування технологій штучного інтелекту для прогнозування логістичних навантажень, оптимізації маршрутів та управління ризиками. Наприклад, алгоритми можуть аналізувати погодні умови, технічний стан транспорту, графіки виробництва та формувати рекомендації щодо найефективніших логістичних рішень. У сфері складської логістики доцільним є впровадження RFID-міток для автоматичного обліку матеріалів, а також сенсорних систем для контролю температури, вологості та безпеки зберігання.

Загалом, логістична система СТОВ «ЗОРЯ» має міцну базу для подальшого розвитку. Її модернізація через впровадження інноваційних технологій дозволить не лише підвищити ефективність управління ресурсами, а й забезпечити стратегічну гнучкість, конкурентоспроможність та стійкість господарства в умовах змін аграрного ринку.

2.4. Оцінка конкурентоспроможності підприємства

СТОВ «ЗОРЯ» здійснює діяльність у сільськогосподарській галузі, зокрема у напрямках рослинництва та тваринництва. Ринок сільськогосподарської продукції України характеризується високим рівнем конкуренції, адже на ньому одночасно функціонують як великі агрохолдинги, так і середні та дрібні фермерські господарства. Значна частина конкурентів має доступ до інвестиційних ресурсів, сучасної техніки та технологій, що посилює їхні позиції.

Конкурентна ситуація у сфері рослинництва визначається насамперед урожайністю культур та ефективністю застосування агротехнологій. Підприємства-конкуренти активно впроваджують нові сорти зернових і технічних культур, сучасні системи зрошення та точного землеробства, що забезпечує їм вищу результативність. У цьому контексті СТОВ «ЗОРЯ» має конкурентну перевагу завдяки постійному оновленню технічного парку та підвищенню якості продукції, однак обмежена урожайність культур все ще залишається слабкою стороною.

У тваринництві конкуренція пов'язана з рівнем продуктивності та якістю виробництва молока й м'яса. Великі підприємства поступово модернізують тваринницькі комплекси та застосовують автоматизовані системи управління. СТОВ «ЗОРЯ» розвивається у цьому напрямі: проводиться реконструкція комплексів утримання тварин, удосконалюється система виробництва молока, що дозволяє зміцнювати ринкові позиції, хоча продуктивність у порівнянні з провідними конкурентами все ще нижча.

Зовнішнє конкурентне середовище також визначається впливом глобальних і національних факторів. Серед них – військовий стан, що суттєво ускладнює логістичні процеси, зменшує доступ до зовнішніх ринків та підвищує ризики ведення бізнесу. Окрім того, спостерігається зростання цін на паливо, електроенергію та сировину, що негативно впливає на собівартість продукції та знижує конкурентоспроможність підприємств.

Таким чином, конкурентна ситуація для СТОВ «ЗОРЯ» є складною і динамічною. Підприємство функціонує в умовах високої конкуренції з боку агрохолдингів та фермерських господарств, які активно впроваджують новітні технології. Проте стабільний фінансовий стан, досвідчений колектив, якісна продукція та модернізація виробничих процесів створюють основу для збереження та поступового зміцнення конкурентних позицій підприємства як на внутрішньому, так і на потенційно зовнішніх ринках після завершення воєнних дій.

Одним із ключових конкурентів СТОВ «ЗОРЯ» на регіональному аграрному ринку є СТОВ «Агрофірма «Нива». Це багатoproфільне сільськогосподарське підприємство, яке демонструє стабільні фінансові показники та активно розвиває як рослинництво, так і тваринництво. Основним видом діяльності агрофірми є вирощування зернових, бобових та олійних культур, зокрема пшениці, кукурудзи, соняшнику та цукрового буряка. Крім того, підприємство активно займається тваринництвом – розведенням великої рогатої худоби, свиней, птиці, а також виробництвом молока, м'яса та яєць. Важливою конкурентною перевагою СТОВ «Агрофірма «Нива» є наявність власних потужностей для переробки сільськогосподарської продукції. Це дозволяє підприємству не лише вирощувати сировину, а й виробляти готову продукцію з доданою вартістю – м'ясні вироби, молочну продукцію, корми для тварин. Такий підхід забезпечує стабільність доходів та зменшує залежність від сезонних коливань цін на сировину. У 2024 році підприємство отримало понад 139 мільйонів гривень доходу та понад 1,2 мільйона гривень чистого прибутку, що свідчить про ефективне управління та високу конкурентоспроможність. Крім того, агрофірма активно займається оптовою торгівлею, реалізуючи продукцію як на внутрішньому ринку, так і за його межами.

Серед конкурентів СТОВ «ЗОРЯ» на аграрному ринку Кіровоградської області особливу увагу заслуговує селянське (фермерське) господарство «КОНДОР», розташоване в місті Благовіщенське. Це сучасне, фінансово

стабільне підприємство, яке демонструє високі темпи розвитку та ефективну бізнес-модель. Основним видом діяльності СФГ «КОНДОР» є вирощування зернових, бобових та олійних культур. Крім того, господарство займається вирощуванням овочів, баштанних культур, коренеплодів, а також здійснює допоміжну діяльність у рослинництві. Важливою складовою бізнесу є оптова торгівля зерном, насінням і кормами для тварин, що дозволяє підприємству активно реалізовувати продукцію на внутрішньому ринку. Окремою конкурентною перевагою СФГ «КОНДОР» є наявність ліцензії на виробництво та торгівлю електроенергією, що свідчить про прагнення до енергетичної незалежності та диверсифікації джерел доходу. Фінансові показники господарства підтверджують його успішність: у 2024 році СФГ «КОНДОР» отримало понад 190 мільйонів гривень доходу та понад 42 мільйони гривень чистого прибутку. Активи підприємства становлять понад 141 мільйон гривень, а кількість працівників – близько 40 осіб.

Ще один конкурент – СТОВ «РОДИНА» – це стабільне та багатoproфільне сільськогосподарське підприємство. Основним напрямом діяльності СТОВ «РОДИНА» є вирощування зернових, бобових та олійних культур. Крім того, підприємство займається овочівництвом, розведенням свиней, допоміжною діяльністю у рослинництві та тваринництві, а також оптовою торгівлею зерном, насінням, кормами та живими тваринами. Господарство має власний вантажний транспорт, надає в оренду сільськогосподарську техніку, вантажні автомобілі та нерухоме майно. Окремим напрямом є забір, очищення та постачання води. Земельний фонд підприємства становить близько 1 200 гектарів ріллі, що забезпечує стабільне виробництво сільськогосподарської продукції та дозволяє ефективно конкурувати на регіональному ринку. Фінансові показники СТОВ «РОДИНА» підтверджують його ефективність: у 2024 році підприємство отримало понад 67 мільйонів гривень доходу та понад 10 мільйонів гривень чистого прибутку. Активи господарства становлять майже 113 мільйонів гривень, а кількість працівників – 19 осіб.

Сільськогосподарський виробничий кооператив «МИР» є одним із стабільних і конкурентоспроможних аграрних підприємств Голованівського району Кіровоградської області. Основним напрямом діяльності СВК «МИР» є вирощування зернових, бобових та олійних культур. Підприємство також здійснює допоміжну діяльність у рослинництві, має власний вантажний транспорт, активно займається оптовою торгівлею зерном, насінням, кормами для тварин та продуктами харчування. Крім того, кооператив надає в оренду сільськогосподарську техніку, вантажні автомобілі та нерухоме майно, що свідчить про широку диверсифікацію його діяльності. Земельний фонд СВК «МИР» становить близько 1 500 гектарів ріллі, що дозволяє підприємству забезпечувати стабільне виробництво сільськогосподарської продукції та ефективно конкурувати на регіональному ринку. У 2024 році господарство продемонструвало позитивні фінансові результати: дохід склав понад 42 мільйони гривень, чистий прибуток – майже 7 мільйонів гривень, а загальні активи – понад 85 мільйонів гривень. У кооперативі працює 24 особи, що забезпечує оптимальне функціонування всіх напрямів діяльності.

ТОВ «РОЗНОШЕНСЬКЕ» – це стабільне аграрне підприємство, розташоване в селі РОЗНОШЕНСЬКЕ Голованівського району Кіровоградської області, яке є одним із помітних конкурентів СТОВ «ЗОРЯ» на регіональному ринку. Основним видом діяльності підприємства є вирощування зернових, бобових культур і насіння олійних культур. Крім того, господарство займається виробництвом олії та тваринних жирів, оптовою торгівлею зерном, насінням, кормами для тварин, фруктами, овочами, а також іншими продуктами харчування, включаючи рибу, ракоподібних і молюсків. ТОВ «РОЗНОШЕНСЬКЕ» має розвинену інфраструктуру, що дозволяє йому здійснювати не лише виробництво, а й активну торгівлю. Підприємство входить до структури агропромислової компанії «Розкішна» та має підтримку з боку інших аграрних партнерів, що забезпечує йому стабільність і доступ до інвестиційних ресурсів. Фінансові показники підприємства свідчать про його ефективність. У 2024 році ТОВ «РОЗНОШЕНСЬКЕ» отримало понад 28 млн

грн доходу та 5,7 млн грн чистого прибутку. Активи підприємства становили 25,2 млн грн, а кількість працівників – 13 осіб. Незважаючи на порівняно невелику команду, господарство демонструє високі результати завдяки оптимізації виробничих процесів і ефективному менеджменту.

КЕРНЕЛ – один із найбільших аграрних холдингів України, який має активну присутність у Кіровоградській області, зокрема в Голованівському районі, і є потужним конкурентом для СТОВ «ЗОРЯ». Компанія «КЕРНЕЛ» заснована у 1995 році та є лідером у виробництві та експорті соняшникової олії, зернових культур і аграрної логістики. Її земельний банк перевищує 363 тисячі гектарів по всій Україні, а діяльність охоплює ключові регіони, включно з Кіровоградською областю. У Голованівському районі «КЕРНЕЛ» працює через свої виробничі кластери, зокрема Центральний кластер, який включає агрофірми, елеватори та логістичні центри. Компанія вирощує соняшник, кукурудзу, пшеницю, а також має потужності для зберігання та переробки продукції. КЕРНЕЛ активно експортує продукцію до понад 60 країн світу, включаючи Індію, Єгипет, Туреччину та країни ЄС. Компанія володіє відомими торговими марками, такими як «Щедрий Дар», «Стожар», «Чумак Золота» та «Любонька», що забезпечує їй сильну позицію не лише в агровиробництві, а й у споживчому сегменті. У порівнянні з СТОВ «ЗОРЯ», КЕРНЕЛ має значно більші масштаби, вертикальну інтеграцію, доступ до міжнародних ринків та інвестиційних ресурсів. Присутність такого гравця в регіоні створює високу конкуренцію за земельні ресурси, кадри, логістичні потужності та канали збуту.

Оцінка конкурентоспроможності СТОВ «ЗОРЯ» за методом експертних оцінок дозволяє об'єктивно визначити його позицію серед основних аграрних підприємств Голованівського району. Для цього було відібрано п'ять ключових критеріїв, які найбільш повно характеризують рівень конкурентоспроможності: площа ріллі, фінансова стабільність (дохід, прибуток), кадровий потенціал, багатoproфільність діяльності, інфраструктура та технічне забезпечення

Кожному критерію надано вагу (в балах від 1 до 5), а підприємства оцінено за 10-бальною шкалою.

Площа ріллі (вага $\times 5$). Цей критерій оцінює земельний потенціал підприємства. Чим більша площа ріллі, тим ширші виробничі можливості. КЕРНЕЛ – 10 балів: понад 360 тис. га по Україні, включно з ділянками в Голованівському районі. СФГ «КОНДОР» – 10 балів: 4 441 га – найбільший земельний фонд серед місцевих підприємств. СТОВ «ЗОРЯ» – 9 балів: 2 800 га – дуже високий показник. СТОВ «АГРОФІРМА НИВА» – 8 балів: близько 2 500 га. СВК «МИР» – 8 балів: 1 500 га. СТОВ «РОДИНА» – 7 балів: 1 200 га. ТОВ «РОЗНОШЕНСЬКЕ» – 5 балів: менше 1 000 га.

Фінансова стабільність (вага $\times 4$). Оцінюється за рівнем доходу, чистого прибутку та активів. КЕРНЕЛ – 10 балів: мільярдні обороти, міжнародна присутність. СТОВ «ЗОРЯ» – 9 балів: дохід понад 194 млн грн, прибуток – 42 млн грн. СФГ «КОНДОР» – 9 балів: дохід – 190,7 млн грн, прибуток – 42 млн грн. СТОВ «АГРОФІРМА НИВА» – 8 балів: стабільні фінансові показники, понад 100 млн грн доходу. СТОВ «РОДИНА» – 7 балів: дохід – 67 млн грн, прибуток – 10 млн грн. СВК «МИР» – 6 балів: дохід – 42,6 млн грн, прибуток – 6,9 млн грн. ТОВ «РОЗНОШЕНСЬКЕ» – 5 балів: дохід – 28 млн грн, прибуток – 5,7 млн грн.

Кадровий потенціал (вага $\times 2$). Кількість працівників свідчить про масштаби виробництва та управлінські ресурси. КЕРНЕЛ – 10 балів: тисячі працівників по всій країні. СТОВ «ЗОРЯ» – 8 балів: 89 працівників – один із найбільших штатів серед місцевих. СТОВ «АГРОФІРМА НИВА» – 7 балів: близько 70 осіб. СФГ «КОНДОР» – 7 балів: 40 працівників – оптимально для фермерського формату. СТОВ «РОДИНА» – 6 балів: 19 осіб. СВК «МИР» – 6 балів: 24 особи. ТОВ «РОЗНОШЕНСЬКЕ» – 5 балів: 13 осіб.

Багатопрофільність діяльності (вага $\times 3$). Оцінюється кількість напрямів: рослинництво, тваринництво, переробка, торгівля, логістика, енергетика тощо. КЕРНЕЛ – 10 балів (30 балів у перерахунку): повна вертикальна інтеграція – від вирощування культур до експорту готової продукції. СТОВ

«ЗОЛЯ» – 9 балів (27 балів): рослинництво, тваринництво, торгівля, логістика. СТОВ «АГРОФІРМА НИВА» – 8 балів (24 бали): рослинництво, тваринництво, торгівля. СФГ «КОНДОР» – 8 балів (24 бали): рослинництво, свинарство, овочівництво, торгівля, енергетика. СТОВ «РОДИНА» – 8 балів (24 бали): рослинництво, тваринництво, оренда техніки, торгівля. СВК «МИР» – 7 балів (21 бал): рослинництво, торгівля, оренда техніки. ТОВ «РОЗНОШЕНСЬКЕ» – 6 балів (18 балів): рослинництво, торгівля, без тваринництва чи переробки.

Таблиця 2.21

Оцінка конкурентоспроможності СТОВ «ЗОЛЯ»

Підприємство	Площа ріллі (×5)	Фінанси (×4)	Персонал (×2)	Багатопро- фільність (×3)	Інфра- структура (×3)	Загальна сума
СТОВ «Зоря»	45	36	16	27	27	151
СТОВ «Агрофірма Нива»	40	32	14	24	24	134
ФГ «Кондор»	50	36	14	24	24	148
СТОВ «Родина»	35	28	12	24	24	123
СВК «Мир»	40	24	12	21	21	118
ТОВ «Розношенське»	25	20	10	18	18	91
Кернел	50	40	20	30	30	170

Джерело: сформовано автором.

Інфраструктура та технічне забезпечення (вага ×3). Оцінюється наявність техніки, складів, транспорту, логістичних потужностей, енергетичних об'єктів. КЕРНЕЛ – 10 балів: власні елеватори, заводи, порти, логістика. СТОВ «ЗОЛЯ» – 9 балів: власна техніка, транспорт, переробка, склади. СТОВ «АГРОФІРМА НИВА» – 8 балів: техніка, склади, транспорт. СФГ «КОНДОР» – 8 балів: техніка, склади, енергетичні потужності. СТОВ «РОДИНА» – 8 балів: вантажний транспорт, оренда техніки. СВК «МИР» – 7 балів: базова техніка, транспорт, склади. ТОВ «РОЗНОШЕНСЬКЕ» – 6 балів: базова інфраструктура, без переробки.

СТОВ «ЗОЛЯ» зберігає провідні позиції серед місцевих аграрних підприємств завдяки значному земельному фонду, фінансовій стабільності та

розвиненій виробничій інфраструктурі. Водночас рівень багатoproфільності компанії поступається агрохолдингу КЕРНЕЛ, який вирізняється повною вертикальною інтеграцією: від вирощування сільськогосподарських культур до їх глибокої переробки та експорту готової продукції на міжнародні ринки. Саме наявність власних переробних потужностей – олійноекстракційних заводів, елеваторів, комбікормових виробництв – забезпечує КЕРНЕЛУ можливість формувати додану вартість на кожному етапі виробничого ланцюга та диверсифікувати джерела доходів.

Для СТОВ «ЗОРЯ» багатoproфільність наразі обмежується переважно вирощуванням та первинною обробкою продукції, без розвинутої системи переробки, що зменшує потенціал виходу на зовнішні ринки та знижує конкурентні переваги у порівнянні з інтегрованими холдингами.

Найближчими конкурентами залишаються СФГ «КОНДОР» та СТОВ «АГРОФІРМА НИВА», які демонструють сильні фінансові результати та володіють значними земельними ресурсами. Проте їх багатoproфільність також обмежена: вони зосереджені на рослинництві та тваринництві, маючи лише базові напрями переробки, що не дозволяє їм досягти рівня комплексності та інтеграції, характерного для великих агрохолдингів.

Багатокутник конкурентоспроможності представляє собою графічне з'єднання оцінок положення продукції підприємства і конкурентів за найбільш значимими параметрами (критеріями) і дозволяє порівнювати ці критерії.

Побудуємо багатокутник конкурентоспроможності використовуючи дані таблиці 2.21.

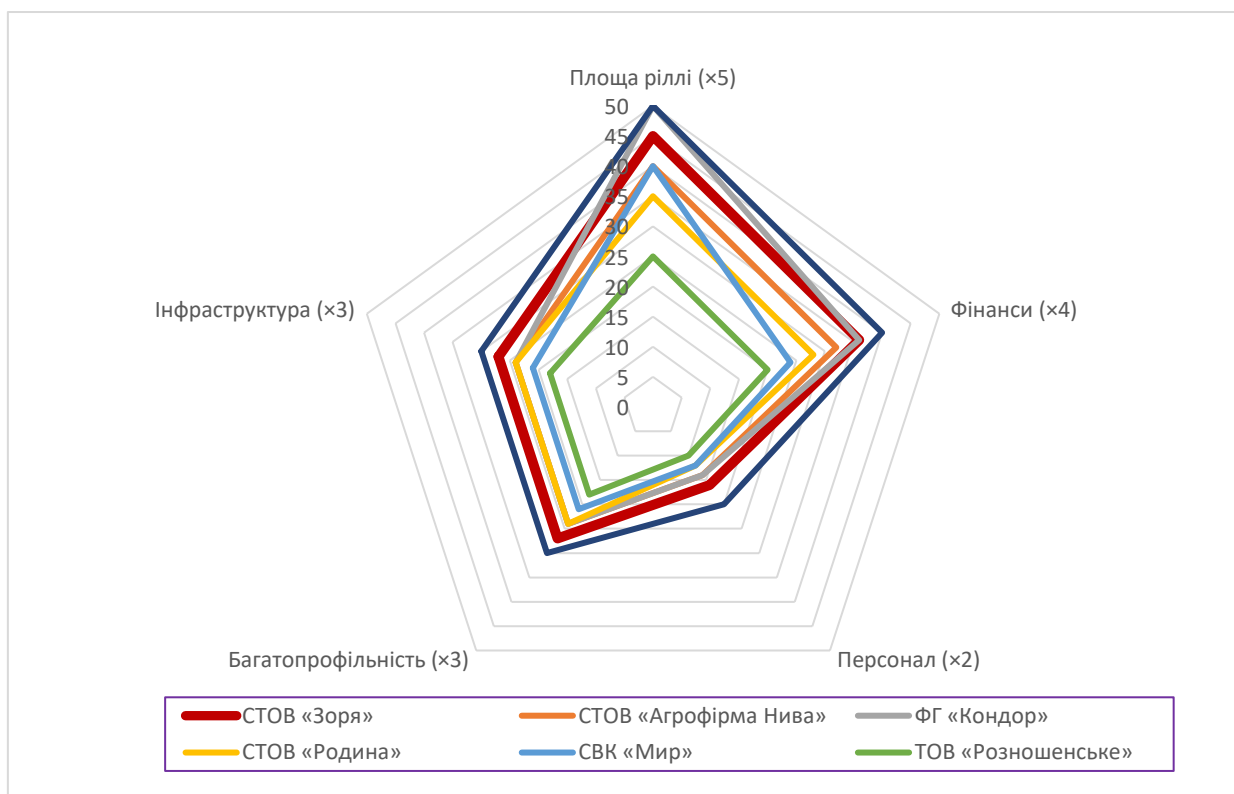


Рис. 2.5. Багатокутник конкурентоспроможності.

Джерело: сформовано автором за даними таблиці 3.1.

ТОВ «ЗОРЯ» посідає вагоме місце серед аграрних підприємств Голованівського району, адже має значний земельний фонд, стабільні фінансові показники та розвинену інфраструктуру. Проте сучасні умови аграрного бізнесу вимагають від підприємства постійного пошуку нових шляхів розвитку, оскільки конкуренція з боку таких гравців, як СФГ «КОНДОР», СТОВ «АГРОФІРМА НИВА» та особливо агрохолдинг КЕРНЕЛ, стає дедалі більшою. Якщо КЕРНЕЛ демонструє приклад повної вертикальної інтеграції, включаючи розвинену систему переробки та вихід на міжнародні ринки, то для «ЗОРИ» саме цей напрям залишається недостатньо реалізованим.

На сьогодні підприємство здійснює виробництво кормів лише для власного тваринницького комплексу, що має допоміжний характер і не створює доданої вартості у комерційному вимірі. Відсутність розвиненої переробної бази обмежує можливості диверсифікації діяльності та формування нових джерел доходу. Розширення сфери агропереробки, наприклад виробництво комбікормів для реалізації на ринку, переробка

молочної чи м'ясної продукції, а також розвиток напрямів, пов'язаних із переробкою олійних культур, могло б стати стратегічним кроком для зміцнення позицій підприємства. Це дозволило б не лише збільшити прибутковість, а й сформувати більш стійку бізнес-модель, здатну витримувати коливання ринку сировини.

Не менш важливим є питання маркетингу. В умовах сучасного аграрного бізнесу конкуренція відбувається не лише за обсягами виробництва, а й за якістю комунікації з ринком. Відсутність спеціалізованої маркетингової служби ускладнює просування продукції, формування бренду та вихід на нові ринки. Створення такого підрозділу дозволило б підприємству ефективніше позиціонувати себе, адаптувати асортимент до потреб споживачів та розширити канали збуту, що особливо актуально в умовах післявоєнного відновлення економіки, коли конкуренція за споживача стає ще більш жорсткою.

Важливим напрямом розвитку є також впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси. Модернізація технічного парку, автоматизація тваринницьких комплексів, використання точного землеробства та цифрових рішень сприятимуть підвищенню ефективності, зниженню витрат і покращенню якості продукції. Це дозволить підприємству працювати більш гнучко та відповідати сучасним викликам аграрного сектору.

Окремої уваги потребує кадровий потенціал. Підвищення кваліфікації працівників, залучення молодих спеціалістів та впровадження сучасних управлінських практик зміцнять внутрішню стійкість підприємства та його здатність адаптуватися до змін.

Таким чином, стратегічний розвиток СТОВ «ЗОРЯ» має ґрунтуватися на розширенні сфери агропереробки, формуванні маркетингової служби, впровадженні інноваційних технологій та інвестиціях у людський капітал. Реалізація цих напрямів дозволить підприємству не лише утримати свої позиції на регіональному ринку, а й посилити їх, забезпечивши довгострокову конкурентну перевагу в умовах трансформації аграрного сектору України.

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи здійснено комплексний аналіз виробничо-господарської, маркетингової та логістичної діяльності СТОВ «ЗОРЯ» в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Дослідження показало, що підприємство демонструє високий рівень адаптивності, ефективності та стратегічного мислення, що дозволяє йому зберігати стабільність і розвиватися навіть у кризових умовах.

Організаційна структура господарства є логічно побудованою, функціонально розмежованою та гнучкою до змін. Водночас виявлено потребу у створенні окремої маркетингової служби, що посилить позиції підприємства на ринку, розширить канали збуту та сприятиме формуванню власного бренду.

Аналіз земельного фонду та урожайності підтвердив ефективне використання понад 2800 га ріллі, дотримання сівоzmіни та застосування органічних добрив. Урожайність основних культур демонструє позитивну динаміку, хоча кліматичні ризики, зокрема засухи, залишаються суттєвим чинником впливу на продуктивність. Тваринництво, особливо молочне скотарство, є стабільним і перспективним напрямом, що підтверджується реконструкцією ферм та впровадженням закритого типу виробництва.

Результати STEP- та SWOT-аналізів показали, що підприємство має значні внутрішні переваги (фінансова стабільність, досвідчений колектив, якість продукції) та зовнішні можливості (розширення ринків, модернізація, державна підтримка). Водночас існують загрози, пов'язані з війною, кліматичними змінами та конкуренцією, які потребують системного управління ризиками.

Маркетингова діяльність СТОВ «ЗОРЯ» орієнтована переважно на оптовий сегмент, має збалансований асортимент, проте обмежена у просуванні продукції через відсутність бренду та рекламної активності. Проведені ABC- та XYZ-аналізи дозволили класифікувати продукцію за рівнем фінансової значущості та стабільності попиту, що є основою для

формування ефективної асортиментної та збутової політики. Цінова стратегія підприємства є конкурентною, а система знижок – гнучкою та партнерською.

Логістична система охоплює всі ключові компоненти: транспортну, складську, закупівельну, інформаційну та сервісну. Власний автопарк, розгалужена мережа складів, GPS-моніторинг та внутрішня координація забезпечують ефективне функціонування господарства. Водночас виявлено потребу у цифровізації логістичних процесів, впровадженні автоматизованих систем обліку, планування та аналітики.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що СТОВ «ЗОРЯ» має міцну основу для подальшого розвитку, проте водночас стикається з низкою стратегічних викликів. Серед них – оптимізація розподілу ресурсів між окремими напрямками діяльності, визначення пріоритетних сегментів для інвестування та пошук шляхів диверсифікації у відповідь на зростаючу конкуренцію. Саме ці фактори обумовлюють необхідність застосування інструментів стратегічного аналізу, які дозволяють оцінити ринкову привабливість та конкурентоспроможність бізнес-одиниць підприємства. Це створює основу для розробки обґрунтованих стратегічних орієнтирів, що буде предметом подальшого дослідження у третьому розділі.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНЕ ОНОВЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Оцінка стратегічного потенціалу бізнес-одиниць СТОВ «ЗОРЯ»

Для стратегічного управління господарською діяльністю СТОВ «ЗОРЯ» було проведено комплексну оцінку основних напрямів діяльності підприємства за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ). Цей інструмент дозволяє класифікувати продукцію за двома ключовими критеріями: часткою підприємства на ринку та темпом зростання відповідного ринку, що дає змогу визначити доцільність інвестування, розвитку або оптимізації кожного напрямку.

Таблиця 3.1

Класифікація продукції СТОВ «ЗОРЯ» за матрицею БКГ

№	Вид продукції	Частка ринку (%)	Темп росту ринку (%)	Рентабельність (%)	Категорія БКГ
1	Пшениця	2,1	4,5	207	Зірка
2	Кукурудза на зерно	2,4	5,2	229	Зірка
3	Насіння соняшнику	3	3,8	102	Зірка
4	Молоко	2,5	2	42	Дійна корова
5	Насіння ріпаку	1,5	6	233	Зірка
6	ВРХ (м'ясо)	0,8	1,2	18	Собака
7	Свині живі	0,6	0,5	4	Собака

Джерело: сформовано автором на основі інформації СТОВ «ЗОРЯ» та статистичних та аналітичних даних.

Оцінка базується на фактичних виробничо-фінансових показниках СТОВ «ЗОРЯ» за 2024 рік, а також на аналітичних даних щодо динаміки аграрного ринку України, зокрема:

Обсяги реалізації продукції (у центнерах) – взяті з внутрішньої звітності підприємства.

Прибуток та рентабельність – розраховані на основі фінансових результатів за кожним видом продукції.

Частка ринку (%) – визначена шляхом порівняння обсягів реалізації СТОВ «ЗОРЯ» з середніми показниками по регіону та країні.

Темп росту ринку (%) – базується на відкритих статистичних даних Держстату, профільних аграрних оглядах та динаміці попиту на відповідну продукцію в Україні та за її межами.

Зірки – Пшениця, Кукурудза на зерно, Насіння соняшнику, Насіння ріпаку. Ці напрями мають високу частку ринку або демонструють динамічне зростання, поєднуючи стабільність із перспективою розвитку. Висока рентабельність свідчить про ефективність виробництва. Насіння ріпаку, попри нижчу частку ринку, має найвищу рентабельність і найбільшу виручку (зона А за ABC-аналізом), що обґрунтовує його включення до категорії «Зірка».

Стратегічні дії: розширення площ, впровадження точного землеробства, сертифікація продукції, розвиток логістики, маркетинг, модернізація техніки.

Дійна корова – Молоко. Цей напрям має стабільну частку ринку та забезпечує постійний прибуток, хоча темп росту ринку є помірним.

Стратегічні дії: підтримка технічної бази, автоматизація процесів, контроль витрат, розвиток бренду молочної продукції.

Собаки – ВРХ (м'ясо) та Свині живі. Ці напрями мають низьку частку ринку, слабкий темп росту та мінімальну рентабельність. Формально вони класифікуються як «Собаки» – продукція з обмеженою ринковою перспективою. Водночас у сучасних умовах, коли більшість господарств скорочують тваринництво, ці напрями набувають стратегічного значення з точки зору продовольчої безпеки та соціальної відповідальності.

Стратегічні дії: інтеграція в загальну систему господарства, оптимізація витрат, розвиток кормової бази, пошук коопераційних моделей.

Результати аналізу господарської діяльності СТОВ «ЗОРЯ» за матрицею Бостонської консалтингової групи (БКГ) свідчать про наявність збалансованої структури виробництва, яка поєднує напрями з високим потенціалом

зростання, стабільні джерела прибутку та сегменти, що потребують оптимізації або переосмислення. Такий розподіл дозволяє підприємству ефективно управляти ресурсами, формувати гнучку інвестиційну політику та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Зобразимо Матрицю в вигляді діаграми.

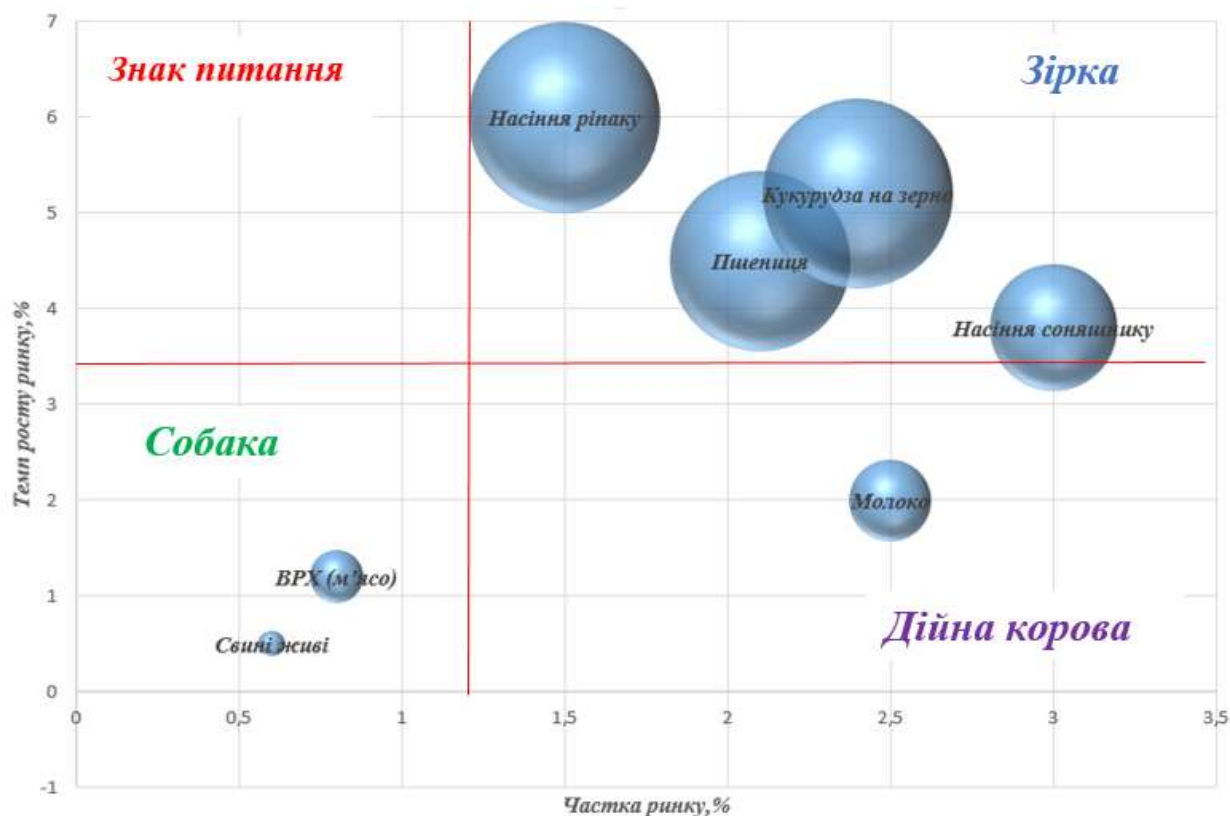


Рис. 3.1 Матриця БКГ господарської діяльності СТОВ «ЗОРЯ»

Джерело: сформовано автором на основі таблиця 3.1.

Насамперед, до категорії «зірок» потрапили пшениця, кукурудза на зерно, насіння соняшнику та насіння ріпаку – культури, які мають високу або перспективну частку ринку, демонструють динамічне зростання та забезпечують високу рентабельність. Зокрема, рентабельність пшениці та кукурудзи перевищує 200%, що свідчить про ефективність виробничих процесів і конкурентоспроможність продукції. Насіння соняшнику, попри дещо нижчий темп росту ринку, має стабільну частку та входить до числа найбільш прибуткових експортних культур. Насіння ріпаку, хоча й має відносно невелику частку ринку, демонструє найвищу рентабельність (233%) і забезпечує найбільшу частку виручки підприємства (27,3%), що обґрунтовує

його включення до категорії «зірок». Ці напрями є стратегічними драйверами розвитку підприємства, тому доцільно продовжувати інвестування в технології вирощування, розширення площ, сертифікацію продукції, розвиток логістики та маркетингову підтримку. В умовах кліматичних викликів саме ці культури здатні забезпечити стабільне зростання виручки та прибутку.

Категорію «дійних корів» формує молоко – напрям, який має стабільну частку ринку, нижчий темп росту, але забезпечує постійний фінансовий потік. Молочне виробництво є соціально значущим напрямом, що сприяє продовольчій безпеці та зайнятості у сільській місцевості. Цей напрям не потребує агресивного розширення, але вимагає підтримки технічної бази, контролю витрат, розвитку бренду продукції та впровадження автоматизованих систем управління.

До категорії «собак» потрапили ВРХ (м'ясо) та свині живі – напрями з низькою часткою ринку, слабким темпом росту та мінімальною рентабельністю. Формально вони є малоперспективними з точки зору фінансової ефективності. Проте в сучасних умовах, коли більшість господарств в Україні скорочують або повністю відмовляються від тваринництва, ці напрями набувають стратегічного значення. Їх розвиток є не лише економічно доцільним у довгостроковій перспективі, а й соціально важливим – для забезпечення продовольчої безпеки, збереження сільських громад та підтримки аграрного балансу. Тому замість повного згортання доцільно розглянути варіанти оптимізації, інтеграції в загальну систему господарства, розвиток кормової бази та кооперацію з іншими виробниками.

Для стратегічного аналізу напрямів діяльності СТОВ «ЗОРЯ» використано дев'ятисекторну матрицю GE/McKinsey, розроблену консалтинговою компанією McKinsey у співпраці з корпорацією General Electric. На відміну від класичної матриці БКГ, дана модель враховує широкий спектр кількісних і якісних показників, що дозволяє глибше оцінити стратегічне положення кожного напрямку бізнесу. [35, с. 47-49]

У центрі уваги моделі – майбутня рентабельність інвестованих коштів, тобто визначення, які напрями заслуговують на подальше фінансування, а які – потребують оптимізації або згортання.

Критерії оцінки

Привабливість ринку оцінюється за такими показниками:

- Розмір і темпи зростання ринку
- Структура конкуренції
- Галузева норма прибутку
- Вимоги до технологій та інвестицій
- Бар'єри входу/виходу
- Сезонність попиту
- Вплив циклічності
- Вплив зовнішнього середовища

Конкурентоспроможність бізнесу оцінюється за такими показниками:

- Відносна частка ринку
- Порівняльна рентабельність
- Здатність конкурувати по ціні та якості
- Технологічні переваги
- Маркетингові переваги
- Рівень менеджменту
- Значення споживачів
- Гнучкість у реагуванні на зміни

Для кожного показника було визначено:

Коефіцієнт вагомості – від 0,01 до 0,99, залежно від впливу на загальну оцінку.

Ранг – від 1 до 5, що відображає фактичний стан напрямку за критерієм.

Загальна оцінка за кожним фактором розраховувалась за формулою:

$$\text{Оцінка} = \sum (\text{вага} \times \text{ранг})$$

Ці оцінки стали координатами для розміщення кожного напрямку на матриці.

Таблиця 3.2

Таблиця оцінки привабливості ринку

Вид продукції	Масштаб ринку	Темп росту	Нецінова конкуренція	Рівень цін	Прибутковість	Технології	Чутливість	Середня оцінка
Пшениця	5	3	2	4	5	3	2	3,43
Кукурудза на зерно	5	5	3	4	5	4	3	4,14
Насіння соняшнику	5	4	5	5	5	4	3	4,43
Молоко	3	2	4	2	3	3	2	2,71
Насіння ріпаку	4	5	5	5	5	4	3	4,43
ВРХ (м'ясо)	2	2	2	2	2	2	1	1,86
Свині живі	2	1	2	2	1	2	1	1,57

Джерело: сформовано автором на підставі звітності СТОВ «ЗОРЯ» і даних Державної статистичної служби

Наступним кроком зробимо оцінку конкурентоспроможності бізнесу.

Таблиця 3.3

Таблиця оцінки конкурентоспроможності бізнесу

Вид продукції	Частка ринку	Рентабельність	Цінова/якісна конкуренція	Технології	Маркетинг	Менеджмент	Гнучкість	Середня оцінка
Пшениця	4	5	3	3	3	4	3	3,57
Кукурудза на зерно	4	5	4	4	4	4	4	4,14
Насіння соняшнику	5	5	5	4	4	4	4	4,43
Молоко	3	3	3	3	3	3	3	3
Насіння ріпаку	3	5	4	4	3	4	4	3,86
ВРХ (м'ясо)	2	2	2	2	2	2	2	2
Свині живі	1	1	2	2	2	2	2	1,71

Джерело: сформовано автором на підставі звітності СТОВ «ЗОРЯ» і даних Державної статистичної служби

Враховуючи дані таблиць 3.2 та 3.3. побудуємо матрицю GE/McKinsey для СТОВ «ЗОРЯ». Матриця має формат 3×3, де:

По горизонталі – рівень конкурентоспроможності бізнесу:

Низький (1–2,33)

Середній (2,34–3,67)

Високий (3,68–5)

По вертикалі – рівень привабливості ринку:

Низький (1–2,33)

Середній (2,34–3,67)

Високий (3,68–5)

Таблиця 3.4

Матриця GE/McKinsey: стратегічне положення напрямів СТОВ «ЗОРЯ»

	Низька конкурентоспроможність	Середня конкурентоспроможність	Висока конкурентоспроможність
Низька привабливість	Свині живі	ВРХ (м'ясо)	-
Середня привабливість	-	Молоко, пшениця	-
Висока привабливість	-		Насіння ріпаку кукурудза, насіння соняшнику

Джерело: сформовано автором на підставі даних таблиць 3.2 та 3.3.

Тваринництво є стратегічно важливим для аграрного балансу, продовольчої безпеки та зайнятості в сільській місцевості. Незважаючи на слабкі ринкові показники, напрями ВРХ і свинарства мають високу соціальну та екологічну цінність, тому потребують не згортання, а розвитку через оптимізацію та кооперацію. Такий підхід відповідає реальним умовам українського села та довгостроковим цілям сталого розвитку

Проведений аналіз за моделлю GE/McKinsey дозволив комплексно оцінити стратегічне положення основних напрямів діяльності СТОВ «ЗОРЯ» з урахуванням як зовнішніх ринкових факторів, так і внутрішніх можливостей підприємства. На основі багатофакторної оцінки було визначено рівень

привабливості ринку та конкурентоспроможності кожного напрямку, що дало змогу розмістити їх у відповідних секторах дев'ятисекторної матриці.

Таблиця 3.5

Стратегічні зони та рекомендації для СТОВ «ЗОРЯ»

Напрямок діяльності	Стратегічна зона	Стандартна стратегія GE/McKinsey	Адаптована стратегія для СТОВ «ЗОРЯ»
Кукурудза на зерно	Зона росту (квадрат 1)	Пріоритетне інвестування	Пріоритетне інвестування, масштабування
Насіння соняшнику	Зона росту (квадрат 1)	Пріоритетне інвестування	Пріоритетне інвестування, розвиток бренду
Насіння ріпаку	Зона росту (квадрат 3)	Активне зростання	Активне зростання, експортна орієнтація
Пшениця	Вибірковий розвиток (5)	Оптимізація, підтримка	Підтримка, модернізація, збереження стабільності
Молоко	Вибірковий розвиток (5)	Підтримка, модернізація	Підтримка, автоматизація, розвиток соціального напрямку
ВРХ (м'ясо)	Збір врожаю (квадрат 9)	Скорочення, згортання	Оптимізація, інтеграція, розвиток тваринництва
Свині живі	Збір врожаю (квадрат 9)	Згортання, вивільнення ресурсів	Кооперація, генетичне оновлення, підтримка кормової бази

Джерело: сформовано автором.

Найбільш перспективними напрямами виявилися виробництво кукурудзи, насіння соняшнику та насіння ріпаку – вони мають високі темпи зростання, добру рентабельність і сильні позиції підприємства, що обґрунтовує доцільність пріоритетного інвестування та масштабування. Пшениця та молочне виробництво займають проміжні позиції, потребують підтримки та модернізації, але залишаються важливими для стабільності господарства.

Особливу увагу заслуговує тваринництво (ВРХ і свині), яке згідно з класичною моделлю потрапляє до зони збору врожаю. Однак з урахуванням соціальної значущості, продовольчої безпеки та потенціалу розвитку, для цих

напрямів рекомендовано адаптовану стратегію – оптимізацію, кооперацію та інтеграцію в загальну систему господарства.

Таким чином, модель GE/McKinsey стала ефективним інструментом стратегічного планування, що дозволяє СТОВ «ЗОРЯ»: раціонально розподіляти ресурси між напрямками діяльності, визначати пріоритети інвестування та формувати обґрунтовану та гнучку стратегію розвитку підприємства

Застосування цієї моделі сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, забезпечує стійкість господарства в умовах ринкової нестабільності та створює основу для довгострокового зростання.

Для комплексної оцінки стратегічних бізнес-одиниць (СБО) СТОВ «ЗОРЯ» було проаналізовано ключові показники конкурентоспроможності, що дозволяють визначити ринкову позицію кожного напрямку діяльності, його потенціал розвитку та ефективність використання ресурсів.

Таблиця 3.6

Показники конкурентоспроможності СБО СТОВ «ЗОРЯ»

Стратегічна бізнес-одиниця	Відносна частка ринку	Темпи зростання	Прихильність покупців	Прибутковість (%)	Ефективність розподілу
Пшениця	Висока	Високі	Висока	>200	Висока
Кукурудза на зерно	Висока	Високі	Висока	>200	Висока
Соняшник (насіння)	Стабільна	Помірні	Висока	Висока	Висока
Молоко	Стабільна	Стабільні	Висока	Середня	Середня
Ріпак (насіння)	Низька	Високі	Середня	233	Помірна
ВРХ (м'ясо)	Низька	Низькі	Низька	Низька	Низька
Свині живі	Низька	Низькі	Низька	Низька	Низька

Джерело: сформовано автором.

Висока відносна частка ринку – свідчить про лідерські позиції СБО у своєму сегменті. Темпи зростання – показують динаміку розвитку напрямку. Прихильність покупців – відображає лояльність клієнтів та стабільність попиту. Прибутковість – ключовий фінансовий показник ефективності.

Ефективність розподілу – характеризує логістичну та збутову

спроможність.

Відносна частка ринку. Цей показник демонструє силу позицій СБО порівняно з основними конкурентами. Найвищу відносну частку ринку мають зернові культури – пшениця та кукурудза, що свідчить про лідерські позиції підприємства у регіоні. Соняшник і молочне виробництво займають стабільні частки, а ріпак – перспективний, але поки що не домінуючий. Тваринництво (ВРХ і свині) має низьку частку, що потребує стратегічного перегляду.

Темпи зростання. Аналіз динаміки розвитку показав, що найбільш активно зростають напрями, пов'язані з вирощуванням кукурудзи, ріпаку та пшениці. Це свідчить про високий попит на продукцію, ефективну маркетингову політику та адаптацію до ринкових умов. Темпи зростання молочного напрямку залишаються стабільними, а тваринництво демонструє уповільнення, що потребує оптимізації.

Прихильність покупців. Рівень лояльності споживачів до продукції СТОВ «ЗОРЯ» залишається високим у сегментах зернових та молочних продуктів. Це підтверджується повторними закупівлями, стабільними контрактами та позитивними відгуками. Соняшник і ріпак мають потенціал для зміцнення прихильності через розвиток бренду та сертифікацію. У тваринництві спостерігається зниження інтересу, що вимагає переосмислення підходів до збуту.

Прибутковість. Найвищу рентабельність демонструють ріпак (233%) та зернові культури (понад 200%), що свідчить про ефективність виробничих процесів і конкурентоспроможність продукції. Соняшник також є прибутковим напрямом, особливо в експортному сегменті. Молочне виробництво забезпечує стабільний фінансовий потік, а тваринництво – мінімальну прибутковість, що потребує стратегічного втручання.

Ефективність розподілу. СБО, орієнтовані на рослинництво, мають налагоджену логістичну систему, що забезпечує своєчасне постачання продукції та оптимальні витрати на дистрибуцію. Молочний напрям підтримує ефективну локальну мережу збуту. Ріпак потребує розширення

каналів реалізації, особливо в контексті експорту. Тваринництво має фрагментовану систему розподілу, що ускладнює масштабування та потребує інтеграції.

Оцінка конкурентоспроможності СБО СТОВ «ЗОРЯ» дозволяє сформуванню обґрунтовану інвестиційну стратегію, спрямовану на підтримку стабільних напрямів, розвиток перспективних та оптимізацію слабких. Такий підхід забезпечує стійкість підприємства, адаптивність до ринкових змін та довгострокову ефективність.

Узгодженість між ринковими позиціями, фінансовими показниками та логістичною спроможністю створює основу для довгострокового зростання та конкурентної переваги СТОВ «ЗОРЯ» на аграрному ринку України.

3.2. Стратегічні орієнтири розвитку маркетингової діяльності підприємства

Підвищення ефективності маркетингової діяльності СТОВ «ЗОРЯ» є важливим етапом у зміцненні ринкових позицій підприємства, розширенні каналів збуту та формуванні стабільного фінансового потоку. В умовах, коли функції маркетингу виконуються керівником господарства у співпраці з виробничими технологами, господарство демонструє базову ефективність комерційної діяльності. Проте для подальшого розвитку доцільно розглянути низку практичних кроків.

Насамперед, варто систематизувати роботу з покупцями: створити базу постійних клієнтів, фіксувати історію співпраці, умови поставок, цінові домовленості та динаміку попиту. Це дозволить краще прогнозувати збут, планувати виробництво та узгоджувати графіки реалізації, особливо у тваринницькому напрямі, де продукція здається живою вагою відповідно до потреб переробних підприємств.

Другим кроком має стати впровадження елементів аналітики – моніторинг ринку, цінової динаміки, конкурентного середовища, змін у законодавстві. Навіть у межах існуючої структури це дозволить приймати

більш обґрунтовані управлінські рішення щодо цінової політики, термінів реалізації та вибору каналів збуту.

Окрему увагу слід приділити розвитку бренду продукції СТОВ «ЗОРЯ». Висока якість, стабільність поставок та ділова репутація господарства вже формують позитивний імідж серед партнерів. Проте для розширення ринків збуту доцільно розробити елементи візуальної ідентифікації, маркування, сертифікації та просування продукції через локальні торговельні мережі, кооперативи або цифрові платформи.

З огляду на зростаючі вимоги ринку, доцільно також розглянути можливість створення окремої маркетингової служби або введення посади маркетолога. Такий фахівець міг би:

- координувати роботу з покупцями,
- аналізувати ринкову ситуацію,
- розробляти стратегії просування продукції,
- формувати комунікаційну політику підприємства.

Це не лише зменшить навантаження на керівника, а й дозволить господарству перейти на новий рівень управління збутом – більш системний, прогнозований і конкурентний.

Таким чином, підвищення ефективності маркетингової діяльності СТОВ «ЗОРЯ» можливе як через внутрішню оптимізацію існуючих процесів, так і через поступове впровадження спеціалізованих функцій. Це створить основу для довгострокового зростання, зміцнення партнерських зв'язків та розширення ринкової присутності господарства.

У сучасних умовах аграрного ринку, де конкуренція посилюється, а вимоги покупців стають дедалі складнішими, маркетинг перестає бути лише інструментом збуту – він перетворюється на стратегічну функцію управління. Для СТОВ «ЗОРЯ», яке вже має стабільну систему реалізації продукції та сформовану репутацію серед партнерів, настав час перейти від ситуативного реагування до системного планування маркетингової діяльності.

Розробка власної маркетингової стратегії дозволить господарству не лише зберегти досягнуті позиції, а й розширити ринки збуту, підвищити прибутковість окремих напрямів виробництва та зміцнити довіру з боку покупців. Така стратегія має враховувати реальну структуру управління, специфіку продукції, особливості партнерських зв'язків і потенціал для розвитку – як внутрішній, так і зовнішній.

Щоб досягти цього, необхідно чітко структурувати цілі маркетингової діяльності. Один із найефективніших інструментів – побудова «дерева цілей», яке дозволяє: розкласти головну мету на логічні підцілі; визначити конкретні завдання для кожного напрямку; сформулювати практичні дії, які можна реалізувати вже сьогодні.

Схема «Дерева цілей» не лише допомагає візуалізувати стратегічне бачення, а й слугує основою для щомісячного або щоквартального контролю: що вже зроблено, що в процесі, а що потребує коригування.

Розробимо маркетингову стратегію СТОВ «ЗОРЯ» головною стратегічною метою якої буде підвищення ефективності маркетингової діяльності та розширення ринків збуту продукції СТОВ «ЗОРЯ» та зобразимо її на схемі рис. 3.2.

Реалізація запропонованої схеми «Дерева цілей» маркетингової стратегії СТОВ «ЗОРЯ» має стати основою для системного перетворення підходів до управління збутом, комунікацією та ринковим позиціонуванням підприємства. Впровадження структурованих дій у межах кожного з визначених напрямів дозволить досягти комплексного ефекту, що охоплює як фінансові, так і репутаційні аспекти діяльності.

Очікується, що завдяки зміцненню партнерських зв'язків із покупцями, підприємство зможе сформувати стабільну базу лояльних клієнтів, що забезпечить прогнозованість обсягів реалізації та зменшить ризики, пов'язані з коливанням попиту. Підвищення публічності господарської діяльності, зокрема через презентації, конференції та сертифікацію продукції, сприятиме

формуванню позитивного іміджу СТОВ «ЗОРЯ» як відкритого, надійного та професійного учасника ринку.



Рис. 3.2. Маркетингова стратегія СТОВ «ЗОРЯ»

Джерело: розроблена автором.

Оптимізація процесів збуту та комунікації, включаючи створення онлайн-присутності та вдосконалення логістичних рішень, дозволить знизити операційні витрати, прискорити обробку замовлень і покращити взаємодію з партнерами. Впровадження елементів аналітики та планування забезпечить обґрунтованість управлінських рішень, дозволить оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та підвищити ефективність маркетингових заходів.

Нарешті, формалізація маркетингової функції в структурі управління підприємством – через введення відповідальної посади або створення окремого підрозділу – стане важливим кроком до інституціоналізації маркетингу як постійної управлінської функції. Це дозволить координувати дії між виробництвом, збутом і комунікацією, забезпечити стратегічну узгодженість та підвищити загальну керованість процесами.

У сукупності ці заходи мають привести до зростання прибутковості СТОВ «ЗОРЯ», зміцнення його конкурентних позицій на ринку, підвищення фінансової стійкості та створення передумов для довгострокового розвитку підприємства в умовах сучасного аграрного середовища.

3.3. Запуск міні-сироварні та формування бренду: стратегія вертикальної інтеграції СТОВ «ЗОРЯ»

У контексті сучасних викликів аграрного ринку – цифровізації, зростання конкуренції, зміни споживчих уподобань та потреби в ефективному управлінні ресурсами – підприємства змушені переосмислювати свої бізнес-моделі. Аналіз внутрішнього середовища СТОВ «ЗОРЯ», проведений у розділі 2, засвідчив наявність стабільної виробничої бази, достатнього кадрового потенціалу та перспектив для розширення діяльності. Водночас було виявлено низку стримуючих чинників: фрагментарне управління логістикою, відсутність маркетингової служби, слабка ринкова ідентичність продукції та невикористаний потенціал переробки.

У відповідь на ці виклики сформовано трирівневу програму стратегічного розвитку, яка зображена на рис.3.3.:

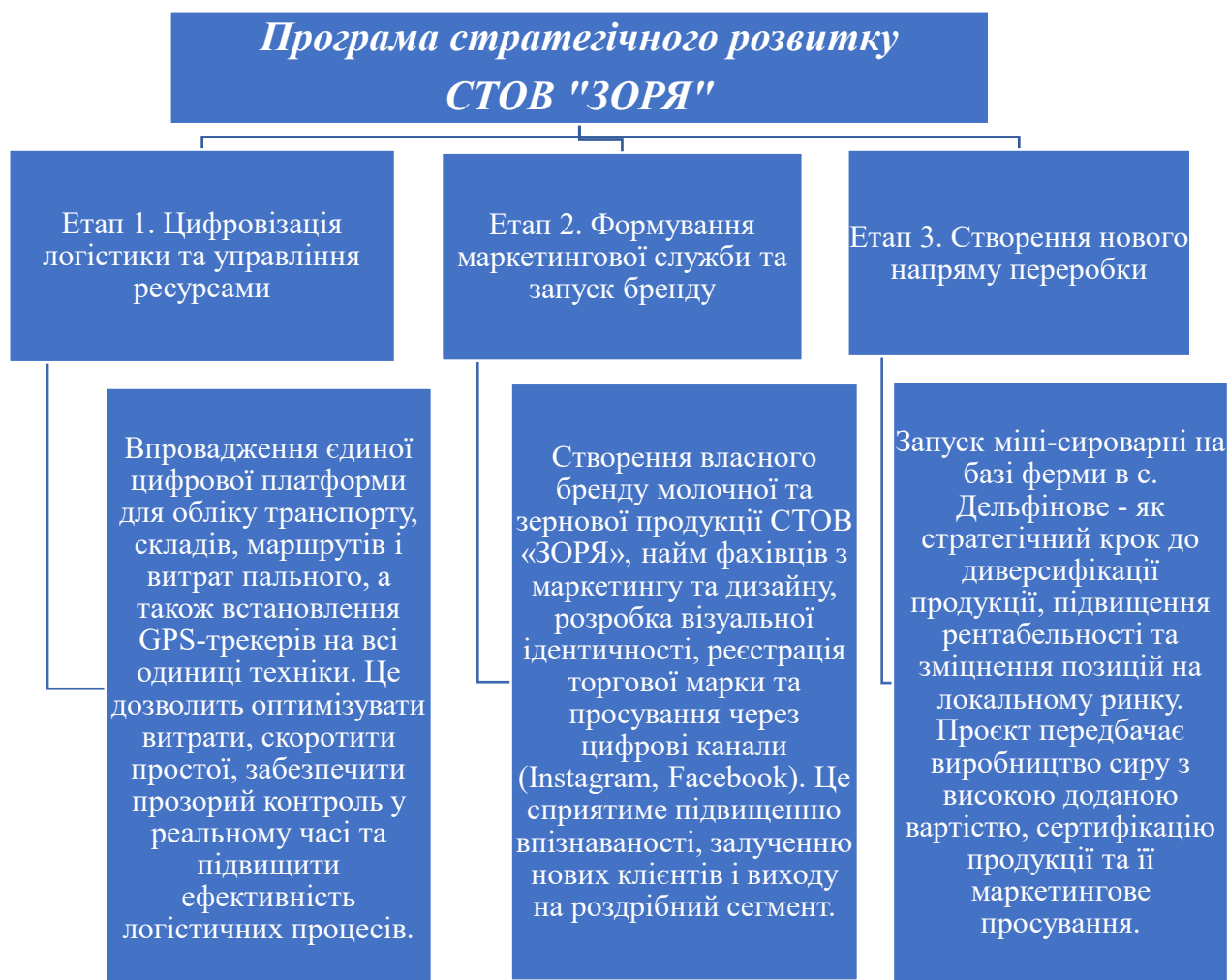


Рис. 3.3. Програма стратегічного розвитку.

Джерело: сформоване автором.

Ця програма розвитку є логічним продовженням аналітичних висновків, зроблених у попередньому розділі, та відповідає сучасним тенденціям аграрного менеджменту. Вона поєднує технологічну модернізацію, бренд-орієнтований маркетинг і розширення виробничих можливостей, що дозволить СТОВ «ЗОРЯ» зміцнити конкурентні переваги, підвищити фінансову ефективність та сформувати стійкий імідж на ринку.

Етап 1. Цифровізація логістики: впровадження GPS-моніторингу та хмарної платформи управління.

У межах першого етапу стратегічної програми розвитку СТОВ «ЗОРЯ» передбачено впровадження цифрової логістичної платформи для управління транспортом і складськими ресурсами. Це рішення є відповіддю на виявлені у розділі 2 проблеми: фрагментарний облік, неефективне використання техніки, відсутність контролю витрат пального та простої транспорту.

Для реалізації цього етапу планується інтеграція хмарної платформи (наприклад, BAS Агро або AgroOffice), яка дозволяє вести облік маршрутів, складів, витрат пального та часу роботи техніки. Одночасно буде встановлено GPS-трекери на всі одиниці транспорту – загалом 40 одиниць. Це забезпечить прозорий контроль за переміщенням техніки в реальному часі, дозволить оптимізувати маршрути, зменшити витрати пального та підвищити дисципліну водіїв.

Таблиця 3.7.

Витрати на впровадження цифрової логістичної системи

Категорія витрат	Одиниця виміру	Кількість	Вартість, грн.	Загальна сума, грн.	Джерело
GPS-трекери Teltonika FMT100	шт.	40	2 315	92 600	Rozetka, 2025
Ліцензія хмарної платформи (AgroOffice/BAS Агро)	місяць	12	800	9 600	InAgro, 2025
Навчання персоналу	працівник/день	5 × 2	1 000	10 000	Prometheus, 2025
Загальні витрати на етап	х	х	х	112 200	х

Джерело: сформоване автором з використанням даних СТОВ «ЗОРЯ» та інтернет ресурсів.

За даними досліджень компаній SMARTEX, ANTENOR та аналітичних звітів AgroOnline, впровадження GPS-моніторингу в аграрному секторі дозволяє досягти таких результатів:

Зменшення витрат пального на 8–12% завдяки контролю маршрутів, уникненню простоїв та зловживань.

Підвищення дисципліни персоналу через прозорий контроль техніки.

Скорочення витрат на обслуговування завдяки своєчасному виявленню потреби в сервісі.

Таблиця 3.8.

Орієнтовний термін впровадження 1 етапу

Етап робіт	Тривалість, днів	Примітка
Закупівля та встановлення GPS-трекерів	7–10	Встановлення на 40 одиниць техніки з налаштуванням
Підключення до хмарної платформи	2–3	Реєстрація, інтеграція, тестування
Навчання персоналу	2	5 працівників, базовий курс роботи з системою
Тестовий запуск та адаптація	5–7	Виявлення помилок, коригування маршрутів
Загальний термін впровадження	2–3 тижні	За умови узгодженого графіка та технічної підтримки

Джерело: сформоване автором.

Автоматичний облік пробігу, часу роботи, змін, що покращує управлінські рішення.

Таблиця 3.9

Аналіз витрат на пальне та потенційної економії СТОВ «ЗОРЯ»

Показник	Сума, тис.грн
Загальні витрати на пальне у 2024 році	7 530,30
Мінімальна очікувана економія (8%)	602,424
Середня очікувана економія (10%)	753,03
Максимальна очікувана економія (12%)	903,64

Джерело: сформовано автором.

Впровадження системи GPS-моніторингу транспорту на підприємстві СТОВ «ЗОРЯ» має потенціал забезпечити економію пального в межах 600–900 тис. грн на рік, залежно від рівня дисципліни персоналу, інтенсивності використання техніки та якості управлінських рішень. Навіть за консервативним сценарієм (8% економії), інвестиції в розмірі 103 400 грн окупаються менш ніж за 2 місяці.

Це підтверджує високу економічну доцільність цифровізації логістики та створює фінансовий резерв для реалізації наступних етапів стратегії розвитку підприємства – зокрема, формування маркетингової служби та запуску міні-сироварні.

У сучасному аграрному бізнесі маркетинг перестав бути другорядною функцією – він перетворився на стратегічний інструмент, що визначає успіх продукції на ринку. Як показано в розділі 2, СТОВ «ЗОРЯ» має стабільне виробництво, але не використовує потенціал брендування, цифрового просування та системного управління збутом. Відсутність маркетингової служби обмежує підприємство у формуванні впізнаваності, виході на нові сегменти (HoReCa, фермерські магазини, онлайн-канали) та створенні доданої вартості.

Тому другий етап стратегії розвитку передбачає створення власної маркетингової служби, запуск бренду продукції, розробку візуальної ідентичності, реєстрацію торгової марки та просування через цифрові канали.

Згідно з аналітичним матеріалом «Маркетингова стратегія в аграрному бізнесі» [65, с. 269-279], ефективна організація збуту та товаропросування дозволяє аграрним підприємствам збільшити обсяг реалізації на 12–20%. Це досягається завдяки: виходу на нові канали збуту (HoReCa, фермерські магазини, онлайн-платформи), оптимізації логістики та комунікації з клієнтами, формуванню впізнаваного бренду продукції.

У дослідженні «Аналіз ефективності маркетингових заходів аграрних підприємств» [66, с. 23-24] зазначено, що брендування продукції та персоналізоване просування дозволяє підвищити середню ціну реалізації на 8–15%, особливо в сегменті нішових товарів – молочної продукції, переробки, локальних брендів.

Реальні кейси таких брендів, як «Молоко від фермера», «Зелена ферма», «Добродій», демонструють, що: продукція з брендом реалізується на 10–20% дорожче, ніж безіменні аналоги, обсяг продажів зростає завдяки прямим контрактам з ресторанами, магазинами, кінцевими споживачами, інвестиції в

маркетинг окупаються вже в перший рік, а надалі забезпечують стабільне зростання.

Таблиця 3.10

Витрати на впровадження 2 етапу стратегії розвитку

Категорія витрат	Кількість	Вартість, грн.	Загальна сума, грн.	Пояснення
Зарплата маркетолога з нарахуваннями (22% ЄСВ)	12 міс.	28 000	336 000	Середня зарплата фахівця з досвідом у агросекторі (Jooble, 2025)
Комп'ютерна техніка (ноутбук, принтер)	1 комплект	45 000	45 000	Ноутбук, принтер
Програмне забезпечення (ліцензії)	1 пакет	8 000	8 000	MS Office, Canva Pro, аналітика, антивірус
Меблі та облаштування робочого місця	1 комплект	12 000	12 000	Ергономічне крісло, стіл, освітлення
Розробка логотипу та фірмового стилю	1 проєкт	18 000	18 000	Послуги креативного агентства
Реєстрація торгової марки	1 реєстрація	8 000	8 000	Через Ukrpatent
SMM-просування (таргетинг, контент)	12 міс.	5 500	66 000	Facebook, Instagram, TikTok
Курси підвищення кваліфікації	2 курси	6 000	12 000	Prometheus, Laba
Участь у семінарах, форумах	3 заходи	4 000	12 000	AgroMarketing, UBA
Загальні витрати	х	х	517 000	за перший рік

Джерело: сформовано автором з залученням інформації з інтернет ресурсів.

Враховуючи, що виручка підприємства у 2024 році становила 193,6 млн грн, навіть помірне зростання на 12% реалізації та 8% ціни дає:

+23,2 млн грн – приріст за рахунок збільшення обсягів реалізації,

+15,5 млн грн – додатковий дохід за рахунок підвищення ціни продукції,

Отже, сумарний ефект – близько 38,7 млн грн/рік.

Це в понад 70 разів перевищує витрати на залучення маркетолога, які становлять 517 тис. грн/рік, що підтверджує високу економічну доцільність даного управлінського рішення.

У розрахунках приросту виручки підприємства передбачено, що підвищення ціни на 8% не призводить до зниження обсягів реалізації. Це припущення є допустимим і має економічне обґрунтування, враховуючи характер продукції, яку виробляє СТОВ «ЗОРЯ»: пшениця, насіння соняшнику та ріпаку, молоко, м'ясо ВРХ, свинина, вівці.

Ці товари належать до категорії базових аграрних продуктів, які мають стабільний попит на внутрішньому ринку. Згідно з економічною літературою, продовольча продукція першої необхідності характеризується низькою ціновою еластичністю попиту, тобто споживачі реагують на зміну ціни менш чутливо, ніж у випадку товарів не першої потреби. Це особливо актуально для молока та м'яса, які споживаються регулярно і мають обмежену замінність.

Крім того, значна частина продукції СТОВ «ЗОРЯ» реалізується через контрактні або стабільні канали збуту – елеватори, переробні підприємства, молокозаводи, м'ясокомбінати. У таких умовах ціна формується не лише ринком, а й домовленостями, які враховують якість, обсяги та логістику. Це знижує ризик втрати покупців при помірному підвищенні ціни.

Також варто враховувати, що підвищення ціни в моделі супроводжується маркетинговими заходами – покращенням комунікації з покупцями, брендуванням продукції, підвищенням прозорості та якості обслуговування. Це дозволяє підприємству не лише зберегти попит, а й зміцнити свою позицію на ринку як надійного постачальника.

У сучасних умовах аграрні підприємства стикаються з викликами, пов'язаними з нестабільністю закупівельних цін на молоко, конкуренцією з великими переробниками та обмеженими можливостями впливу на кінцеву ціну продукції. Водночас, зростає попит на натуральні фермерські продукти, особливо у сегменті молочної продукції – сири, йогурти, кефіри, які асоціюються з якістю, локальністю та довірою.

За даними AgroWeek [67], виробництво сиру в Україні скоротилося на 6%, тоді як попит на ніжні, крафтові та фермерські сири зріс на понад 18%, особливо у великих містах, туристичних регіонах та серед споживачів, які

обирають «здорову їжу». Це створює вікно можливостей для малих і середніх виробників, які можуть запропонувати унікальний продукт з високою доданою вартістю.

Для СТОВ «ЗОРЯ», яке має власну молочну сировину, запуск міні-сироварні є логічним кроком до вертикальної інтеграції – тобто перетворення сировини на готовий брендований продукт. Це дозволяє: зменшити залежність від посередників та нестабільних закупівельних цін; створити власну лінійку продукції з високою рентабельністю (до 100%); вийти на нові канали збуту – фермерські магазини, HoReCa, онлайн; підвищити впізнаваність підприємства через бренд, упаковку, історію продукту; забезпечити зайнятість для 3–4 працівників у межах громади; отримати стабільний прибуток та окупили інвестиції за 4–5 років.

За оцінками Асоціації виробників молока [68], середня рентабельність міні-сироварень в Україні становить 40–60%, а вихід сиру з молока – 10 л = 1 кг, що дозволяє точно прогнозувати ефективність виробництва.

Таким чином, запуск міні-сироварні – це не просто виробниче рішення, а стратегічна трансформація підприємства у напрямку переробки, брендування та прямого контакту з кінцевим споживачем. Це відповідає сучасним трендам аграрного бізнесу, потребам ринку та довгостроковій стратегії сталого розвитку.

Для забезпечення повноцінного запуску міні-сироварні на базі СТОВ «ЗОРЯ» необхідно передбачити комплекс витрат, що охоплюють як капітальні інвестиції (обладнання, облаштування приміщення, сертифікація), так і операційні витрати першого року роботи (зарплати, навчання персоналу, пакування). У таблиці нижче наведено деталізований розрахунок витрат з урахуванням актуальних цін 2025 року, оптимальної кадрової моделі (4 працівники) та базового набору обладнання для виробництва фермерських сирів.

Таблиця 3.11

Прогнозовані витрати на запуск міні-сироварні

Категорія витрат	Кількість	Вартість, грн	Загальна сума, грн	Джерело
Сироварня-пастеризатор 100 л	1 комплект	75 400	75 400	Craftstore
Охолоджувач молока	1 комплект	42 000	42 000	AgroFrost
Преси для сиру	2 шт	9 000	18 000	Prom.ua
Форми для сиру (різні типи)	1 набір	6 000	6 000	Craftstore
Ліри для нарізки згустку	2 шт	2 500	5 000	Prom.ua
Облаштування приміщення (ремонт, плитка, вентиляція)	50 м²	1 500	75 000	середній розрахунок
Сертифікація продукції (ДСТУ, НАССР)	1 пакет	18 000	18 000	AVM, 2025
Упаковка та етикетки	12 міс	3 000	36 000	BDO, 2025
Навчання персоналу (технологія сироваріння)	4 працівники	6 000	24 000	Prometheus, Laba
Зарплата працівників (технолог + фасувальник + оператор-мийник)	12 міс	4 × 22 000	1 056 000	Мінфін, 2025
Загальні витрати на запуск	х	х	1 355 400	х

Джерело: сформоване автором

У межах дослідження було здійснено розрахунок орієнтовних витрат на запуск міні-сироварні для СТОВ «Зоря». Загальна сума інвестицій становить 1 355,40 тис.грн, що включає закупівлю основного технологічного обладнання, облаштування виробничого приміщення, сертифікацію продукції, навчання персоналу, витрати на упаковку та етикетки, а також забезпечення річного фонду заробітної плати для чотирьох працівників.

Плануємо, що на сироварні буде працювати чотири працівника, а саме:

1 технолог-сировар – відповідає за виробництво, рецептури, контроль якості.

1 фасувальник/пакувальник – охолодження, фасування, етикетування.

1 оператор-мийник – санітарна обробка, підготовка обладнання.

1 універсальний помічник – допомога в логістиці, підготовці сировини, комунікації.

Такий підхід дозволить забезпечити ефективну організацію праці, дотримання санітарних норм і контроль якості продукції.

На початковому етапі запуску міні-сироварні СТОВ «ЗОРЯ» планується виробляти низку сирних продуктів, які охоплюватимуть різні типи – від м'яких до витриманих твердих. Такий асортимент дозволить задовольнити смаки широкої аудиторії споживачів, включаючи прихильників класичних молочних виробів, а також поціновувачів оригінальних смаків із додатковими інгредієнтами. Продукція матиме високий рівень рентабельності, що створюватиме передумови для формування прибуткової лінійки та розвитку власного бренду.

Таблиця 3.12

Запропонований асортимент продукції міні-сироварні

Назва продукту	Тип сиру	Орієнтовна собівартість (грн/кг)	Ринкова ціна (грн/кг)	Рівень рентабельності, %
«Зоряний»	М'який сир (тип бринзи)	85	160	88
«Сонячний»	Напівтвердий сир	110	220	100
«Класичний»	Твердий витриманий сир	140	280	100
«Трав'яний»	М'який сир з зеленню	95	180	89
«Копчений»	Напівтвердий копчений	130	250	92

Джерело: сформоване автором.

Аналіз асортименту продукції міні-сироварні свідчить про високий потенціал для формування прибуткової лінійки сирів. Орієнтовна собівартість виробництва коливається в межах 85–140 грн/кг, тоді як ринкова ціна становить 160–280 грн/кг, що забезпечує рентабельність на рівні 88–100%. Це дозволяє прогнозувати стабільний прибуток за умови налагодженого збуту.

Запропоновані продукти охоплюють різні сегменти ринку: м'які сири («Зоряний», «Трав'яний») орієнтовані на щоденне споживання, напівтверді («Сонячний», «Копчений») – на гурманів та поціновувачів локальних смаків, а твердий витриманий сир («Класичний») позиціонується як преміальний

продукт. Такий підхід дозволяє підприємству охопити широку аудиторію та адаптуватися до змін у споживчих вподобаннях.

У межах планування виробничої діяльності міні-сироварні СТОВ «Зоря» було здійснено розрахунок орієнтовного обсягу переробки молока та потенційного виходу готової продукції. Виходячи з потужності пастеризатора (100 літрів на цикл) та передбаченого графіка роботи (5 днів на тиждень), річний обсяг переробки становитиме близько 26 000 літрів молока. З урахуванням середнього коефіцієнта перетворення – 10 літрів молока на 1 кг сиру – очікуваний річний вихід продукції складе приблизно 2 600 кг сиру.

Таблиця 3.13

Прогнозований обсяг переробки молока та вихід сиру

Показник	Значення	Обґрунтування
Потужність пастеризатора	100 л/цикл	1 цикл на день
Робочі дні	5 днів/тиждень × 52 тижні	≈ 260 днів
Річний обсяг переробки молока	26 000 л/рік	100 л × 260 днів
Середній вихід сиру	10 л молока = 1 кг сиру	Залежить від типу сиру
Річний обсяг сиру	2 600 кг/рік	26 000 л ÷ 10

Джерело: сформовано автором.

Розрахований обсяг переробки молока та вихід готової продукції свідчать про реалістичність і достатність виробничої потужності для стартового етапу роботи міні-сироварні. Обсяг у 2 600 кг сиру на рік дозволить сформувати стабільну товарну партію для реалізації через локальні канали збуту, включаючи фермерські ринки, магазини здорового харчування та онлайн-продажі.

Такий рівень виробництва є оптимальним для невеликого підприємства, що лише розпочинає діяльність у сфері переробки молока. Він забезпечить можливість тестування асортименту, поступового нарощування обсягів та адаптації до попиту споживачів. Крім того, обмежена, але регулярна переробка дозволить зберегти контроль над якістю продукції, що є критично важливим для формування довіри до бренду.

На основі попередніх розрахунків обсягів виробництва та асортименту продукції, було змодельовано базовий фінансовий сценарій для міні-сироварні СТОВ «ЗОРЯ». У розрахунках враховано річний обсяг реалізації на рівні 2 600 кг сиру, середню ринкову ціну продукції та орієнтовну собівартість виробництва. Ці показники дозволяють оцінити потенціал прибутковості проєкту та приблизний строк повернення інвестицій.

Таблиця 3.14

Очікуваний ефект від запровадження міні – сироварні СТОВ «ЗОРЯ»

Показник	Значення	Примітки
Обсяг реалізації, кг	2 600	Плановий річний обсяг виробництва
Середня ринкова ціна, грн/кг	215	Середня ціна реалізації продукції
Виручка, грн	559 000	$2\,600 \times 215$
Середня собівартість, грн/кг	110	Враховано витрати на сировину, пакування, зарплату тощо
Собівартість, грн	286 000	$2\,600 \times 110$
Валовий прибуток, грн	273 000	$559\,000 - 286\,000$
Податок на прибуток (18%)	49 140	$273\,000 \times 0,18$
Чистий прибуток, грн	$\approx 223\,860$	$273\,000 - 49\,140$
Окупність інвестицій	≈ 6 років	$1\,355\,400 \div 223\,860$

Джерело: сформоване автором.

Розрахунок очікуваного фінансового ефекту свідчить про економічну доцільність запуску міні-сироварні на базі СТОВ «ЗОРЯ». За умови реалізації 2 600 кг продукції на рік за середньою ринковою ціною 215 грн/кг, підприємство може отримати виручку в розмірі 559 тис. грн. Враховуючи середню собівартість 110 грн/кг, валовий прибуток становить 273 тис. грн, а після сплати податку на прибуток – чистий фінансовий результат на рівні ≈ 224 тис. грн.

Наведені розрахунки в таблиці 3.14 демонструють фінансову ефективність проєкту запуску міні-сироварні СТОВ «ЗОРЯ» на основі щорічного чистого прибутку та строку окупності без урахування часової вартості грошей. Проте для більш об'єктивної оцінки інвестиційної

привабливості проєкту доцільно застосувати ставку дисконту, яка дозволяє врахувати зміну вартості капіталу в часі.

Оскільки господарство планує фінансувати проєкт за рахунок власних коштів, ставка дисконту відображає альтернативну дохідність капіталу – тобто потенційний прибуток, який міг би бути отриманий у разі інвестування в інші напрями діяльності. З урахуванням ризиків аграрного сектору, обмеженої ліквідності, тривалого інвестиційного циклу та практики оцінки малих виробничих проєктів, ставка дисконту приймається на рівні 12%.

Застосування цієї ставки дозволяє скоригувати строк окупності, враховуючи зниження ефективності грошових потоків у майбутньому, та сформулювати реалістичну фінансову модель проєкту.

Розрахуємо приведену вартість грошового потоку за наступною формулою:

$$PV_t = \frac{CF_t}{(1 + r)^t}, \quad (3.1)$$

де

PV_t - приведена вартість грошового потоку в році ;

CF_t - грошовий потік у році (у нашому випадку – чистий прибуток);

r - ставка дисконту (прийнята на рівні 12%);

t - номер року.

Аналізуючи проведені розрахунки в таблиці 3.15, видно що з урахуванням ставки дисконту на рівні 12%, кумулятивна приведена вартість грошових потоків досягає суми початкових інвестицій (1 355 400 грн) на 12-му році реалізації проєкту. Це означає, що дисконтований строк окупності становить 12 років. Такий результат є очікуваним для проєктів у сфері аграрного виробництва, де інвестиції мають довгостроковий характер, а прибутки формуються поступово.

Таблиця 3.15

Оцінка строку окупності проєкту з урахуванням дисконту

Рік	Формула розрахунку	Приведена вартість грошового потоку, грн	Кумулятивна сума, грн
1	$\frac{223860}{(1 + 0,12)^1}$	199 875	199 875
2	$\frac{223860}{(1 + 0,12)^2}$	178 459	378 334
3	$\frac{223860}{(1 + 0,12)^3}$	159 339	537 673
4	$\frac{223860}{(1 + 0,12)^4}$	142 267	679 940
5	$\frac{223860}{(1 + 0,12)^5}$	127 036	806 976
6	$\frac{223860}{(1 + 0,12)^6}$	113 426	920 402
7	$\frac{223860}{(1 + 0,12)^7}$	101 272	1 021 674
8	$\frac{223860}{(1 + 0,12)^8}$	90 419	1 112 093
9	$\frac{223860}{(1 + 0,12)^9}$	80 732	1 192 825
10	$\frac{223860}{(1 + 0,12)^{10}}$	72 070	1 264 895
11	$\frac{223860}{(1 + 0,12)^{11}}$	64 348	1 329 243
12	$\frac{223860}{(1 + 0,12)^{12}}$	57 455	1 386 698

Джерело: розраховано автором.

Попри те, що дисконтований строк окупності є вдвічі довшим за просту окупність (6 років), він залишається економічно прийнятним. Це пояснюється тим, що проєкт базується на власній сировинній базі, має стабільний попит на продукцію, соціальну значущість для громади та потенціал для подальшого масштабування. Крім того, рівномірність грошових потоків і відсутність залежності від зовнішніх постачальників знижують ризики та підвищують прогнозованість результатів.

Таким чином, врахування ставки дисконту дозволяє сформувати більш реалістичну фінансову модель, яка відображає не лише номінальні прибутки,

а й їхню фактичну цінність у часі. Це, у свою чергу, підвищує обґрунтованість управлінського рішення щодо впровадження проєкту, підтверджує його інвестиційну доцільність і створює основу для довгострокової фінансової стійкості підприємства.

Проведені фінансові розрахунки свідчать про загальну економічну доцільність запуску міні-сироварні на базі СТОВ «ЗОРЯ». Як проста, так і дисконтована модель окупності показують, що проєкт має потенціал для отримання стабільного прибутку в довгостроковій перспективі. Проте, як зазначається у сучасній економічній літературі, для повноцінної оцінки інвестиційної привабливості недостатньо лише фінансових показників – важливо враховувати стратегічні чинники, які можуть впливати на реалізацію проєкту в реальних умовах.

З цією метою доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості і загрози. Такий підхід допомагає краще зрозуміти позицію проєкту на ринку, виявити потенційні ризики та сформувати більш обґрунтовану управлінську стратегію. SWOT-аналіз є одним із базових інструментів стратегічного планування, який активно використовується при оцінці інвестиційних проєктів у аграрному секторі.

Таблиця 3.16

SWOT-аналіз міні-сироварні СТОВ «ЗОРЯ»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Власна сировинна база (молоко)	Висока капіталомісткість запуску
Стабільний попит на натуральну продукцію	Вузький асортимент продукції
Соціальна значущість для громади	Залежність від внутрішнього ринку
Простота логістики (локальний збут)	Відсутність досвіду у переробці
Можливості (O)	Загрози (T)
Розширення асортименту (йогурти, бринза)	Коливання цін на сировину
Участь у грантових програмах	Коливання обсягів виробництва молока
Розвиток бренду та онлайн-продажів	Конкуренція з великими виробниками
Кооперація з іншими фермерами	Збільшення собівартості через інфляцію

Джерело: сформоване автором.

SWOT-аналіз міні-сироварні СТОВ «ЗОРЯ» дозволяє комплексно оцінити стратегічне положення проєкту. Наявність власної сировинної бази, стабільного попиту та соціальної значущості створює сприятливі умови для запуску виробництва. Водночас вузький асортимент, відсутність досвіду у переробці та залежність від внутрішнього ринку потребують додаткової уваги при плануванні. Зовнішні можливості, такі як участь у грантах, розвиток бренду та кооперація, відкривають перспективи масштабування, тоді як загрози у вигляді цінових коливань, сезонності виробництва та інфляційного тиску вимагають гнучкої управлінської стратегії. Загалом, SWOT-аналіз підтверджує потенціал проєкту за умови врахування ризиків і активного використання можливостей.

Після проведення SWOT-аналізу стає очевидним, що одним із ключових зовнішніх ризиків для міні-сироварні є нестабільність цін на сировину та інфляційний тиск на витрати. Як зазначається у дослідженнях Ткаченко С.Є. та Мацибори Т.В. [53, 69], інвестиційна діяльність в аграрному секторі України тісно пов'язана з макроекономічними чинниками, зокрема інфляцією, яка впливає на собівартість, ціну реалізації та загальну ефективність проєктів.

З метою формування реалістичної фінансової моделі проєкту міні-сироварні СТОВ «ЗОРЯ» доцільно врахувати вплив інфляції на ключові економічні показники. У прогнозних розрахунках передбачається, що ціна реалізації продукції зростатиме щороку на 5%, що відповідає середньому темпу інфляції для продовольчих товарів в Україні. Водночас собівартість виробництва зростатиме на 6% щороку, що обумовлено подорожчанням сировини, енергоносіїв, пакування, логістики та інших витратних компонентів. Обсяг реалізації продукції приймається стабільним – 2 600 кг на рік, що дозволяє зосередитися на впливі цінових змін. Чистий прибуток розраховується за формулою: $(\text{ціна реалізації} \times \text{обсяг}) - (\text{собівартість} \times \text{обсяг}) - \text{податок на прибуток (18\%)}$. Такий підхід дозволяє оцінити динаміку фінансового результату підприємства в умовах інфляційного тиску.

Таблиця 3.17

Прогноз ціни, собівартості та прибутку на продукцію міні – сироварні
СТОВ «ЗОРЯ» (на 5 років)

Рік	Прогнозована ціна реалізації, грн/кг	Прогнозована собівартість, грн/кг	Чистий прибуток, грн
1	215	110	223860
2	226	116,6	239640
3	237	123,6	254640
4	249	131	269760
5	261	138,9	284940

Джерело: сформоване автором.

Прогнозні розрахунки в таблиці 3.17 демонструють поступове зростання чистого прибутку, що свідчить про здатність проєкту зберігати економічну ефективність навіть за умов інфляції. Це підтверджує доцільність впровадження міні-сироварні та обґрунтовує необхідність регулярного перегляду цінової політики.

Таблиця 3.18

Оцінка проєкту міні – сироварні СТОВ «ЗОРЯ» за трьома сценаріями

Показник	Песимістичний	Базовий	Оптимістичний
Обсяг реалізації, кг	2 000	2 600	3 200
Ціна, грн/кг	200	215	230
Виручка, грн	400 000	559 000	736 000
Собівартість, грн/кг	115	110	105
Повна собівартість, грн	230 000	286 000	336 000
Валовий прибуток, грн	170 000	273 000	400 000
Податок на прибуток (18%), грн	30 600	49 140	72 000
Чистий прибуток, грн	139 400	223 860	328 000
Окупність (проста), років	≈9,7	≈6,1	≈4,1
Окупність з дисконтом (12%), років	≈19	≈12	≈7
Рентабельність, %	60,6	78,3	97,6

Джерело: сформовано автором.

Для комплексної оцінки інвестиційної привабливості проєкту міні-сироварні СТОВ «ЗОРЯ» доцільно застосувати сценарний підхід, який дозволяє змодельовати фінансові результати за різних умов реалізації. Такий

метод широко використовується в сучасній економічній практиці для оцінки ризиків і варіативності прибутковості. У таблиці наведено три сценарії – базовий, оптимістичний і песимістичний – які відображають зміну ключових параметрів: обсягу реалізації, ціни продукції, собівартості, а також строку окупності інвестицій. Це дає змогу оцінити стійкість проєкту до ринкових коливань і сформулювати обґрунтовану управлінську стратегію.

Порівняння трьох варіантів розвитку проєкту в таблиці 3.18 показує, що міні-сироварня може бути прибутковою навіть за складних умов. У базовому сценарії підприємство працює стабільно, має хороший прибуток і повертає вкладені кошти приблизно за 6 років. Оптимістичний варіант дає найкращі результати – високу рентабельність і швидку окупність менше ніж за 5 років, що свідчить про можливість розширення виробництва. Навіть у песимістичному сценарії, коли обсяги менші, а витрати більші, проєкт все одно приносить прибуток, а вкладення повертаються приблизно за 10 років.

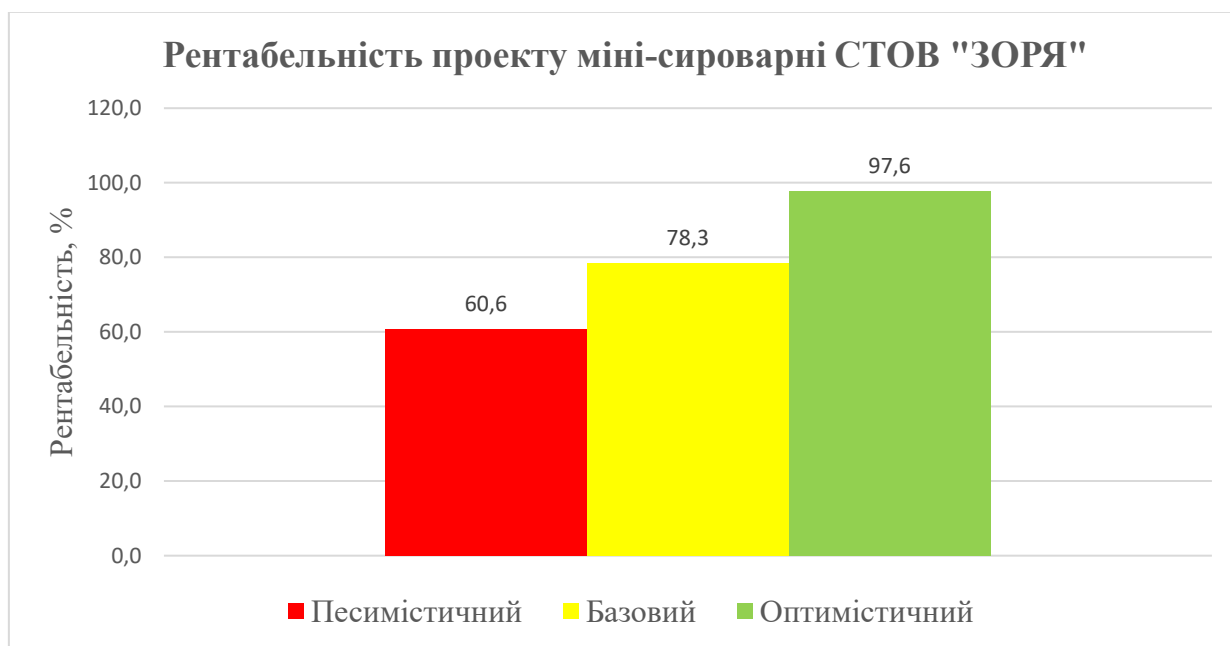


Рис. 3.4. Рентабельність проєкту міні-сироварні СТОВ "ЗОРЯ" за різними сценаріями.

Джерело: сформовано автором на підставі даних таблиці 3.18

Додатково враховано дисконтовану окупність – тобто строк повернення інвестицій з урахуванням того, що гроші мають різну цінність у часі. За ставкою 12% строк окупності трохи довший, але все одно залишається

прийнятним: від 7 до 19 років залежно від сценарію. Це дозволяє краще оцінити реальну вигоду проєкту для інвестора та підтверджує його фінансову доцільність.

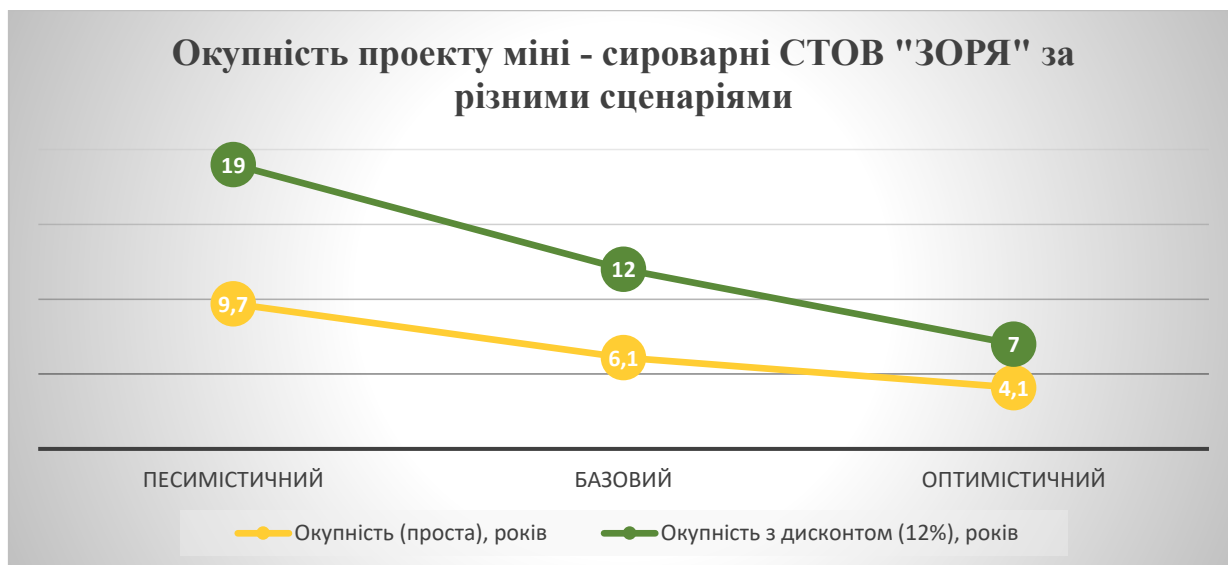


Рис. 3.5. Окупність проєкту міні - сироварні СТОВ "ЗОРЯ" за різними сценаріями

Джерело: сформовано автором на підставі даних таблиці 3.18

Запропонована стратегія розвитку СТОВ «ЗОРЯ» передбачає поетапну трансформацію підприємства у напрямку переробки, брендування та цифрового управління. Кожен етап має чітке економічне обґрунтування, логічну послідовність та відповідає сучасним тенденціям аграрного бізнесу.

Етап 1 – Цифровізація логістики

Впровадження GPS-моніторингу та хмарної платформи управління дозволить оптимізувати використання техніки, зменшити витрати пального та підвищити дисципліну персоналу. Очікувана економія – до 900 тис. грн/рік, що забезпечує окупність інвестицій менш ніж за 2 місяці.

Етап 2 – Формування маркетингової служби та запуск бренду

Створення власної маркетингової служби, розробка фірмового стилю та просування продукції через цифрові канали дозволить збільшити обсяг реалізації на 12–20% і підвищити середню ціну продукції на 8–15%. Потенційний фінансовий ефект – понад 38 млн грн/рік, що у десятки разів перевищує витрати на маркетинг.

Етап 3 – Запуск міні-сироварні

Інвестиції у розмірі 1 355 400 грн передбачають створення виробничої бази, навчання персоналу та запуск асортименту натуральних сирів із високою доданою вартістю. За базовим сценарієм очікуваний чистий прибуток становить 223 860 грн на рік, рентабельність – понад 78%, а простий строк окупності – приблизно 6,1 року. З урахуванням дисконтованої ставки 12% реалістичний строк окупності складає близько 12 років, що відповідає стандартам оцінки інвестицій у мале аграрне виробництво. Оптимістичний сценарій демонструє ще кращі показники: чистий прибуток – 328 000 грн, рентабельність – 97,6%, а строк окупності скорочується до 4,1 року (≈ 7 років з дисконтом). Навіть у песимістичному варіанті проєкт залишається прибутковим, із рентабельністю понад 60% та окупністю до 10 років. Така модель дозволяє підприємству диверсифікувати діяльність, сформувати власний бренд, вийти на нові канали збуту, створити додаткові робочі місця та забезпечити сталий розвиток громади.

Після реалізації трирівневої програми розвитку організаційна структура СТОВ «ЗОРЯ» набуває оновленого вигляду, що поєднує традиційні виробничі блоки з новими управлінськими та технологічними елементами. Така трансформація є відповіддю на стратегічні завдання підприємства, зокрема інтеграцію переробки, посилення маркетингової функції та цифровізацію логістики.

Збережено базову ієрархію управління, де директор здійснює загальне керівництво, а заступник директора координує операційні процеси. Виробничі напрями залишаються структурованими за галузевим принципом: рослинництво очолює головний агроном, тваринництво – головний технолог, інженерно-технічне забезпечення – головний інженер. Кожен із них має у підпорядкуванні відповідних завідувачів, що забезпечує чіткий розподіл відповідальності та ефективну координацію.

У межах реалізації другого етапу стратегії до структури введено окрему маркетингову службу, яка підпорядковується безпосередньо директору. Це

дозволяє централізовано управляти брендом, комунікацією з ринком, аналітикою та цифровими каналами збуту. Такий підхід забезпечує системність маркетингової діяльності та її інтеграцію в загальну управлінську модель.

Впровадження третього етапу – запуск міні-сироварні – супроводжується створенням нового виробничого підрозділу, очолюваного технологом переробки. Цей блок функціонує у взаємодії з тваринницьким напрямом, зокрема молочними фермами, що дозволяє реалізувати принцип внутрішньої вертикальної інтеграції та створити продукцію з високою доданою вартістю.

Цифровізація логістики, передбачена першим етапом, не змінює формальної структури, але трансформує функціональну модель управління. Впровадження GPS-моніторингу, хмарних платформ та автоматизованих систем обліку підвищує ефективність роботи транспортних, складських і виробничих ланок, забезпечуючи прозорість, контроль і аналітичну підтримку управлінських рішень.

Узагальнено, що оновлена організаційна структура СТОВ «ЗОРЯ» є логічним продовженням обраної стратегії, поєднує стабільність базових управлінських ланок із гнучкістю нових функціональних блоків, забезпечує ефективне управління ресурсами, підвищує керованість процесами та створює основу для сталого розвитку підприємства в умовах сучасного аграрного ринку.

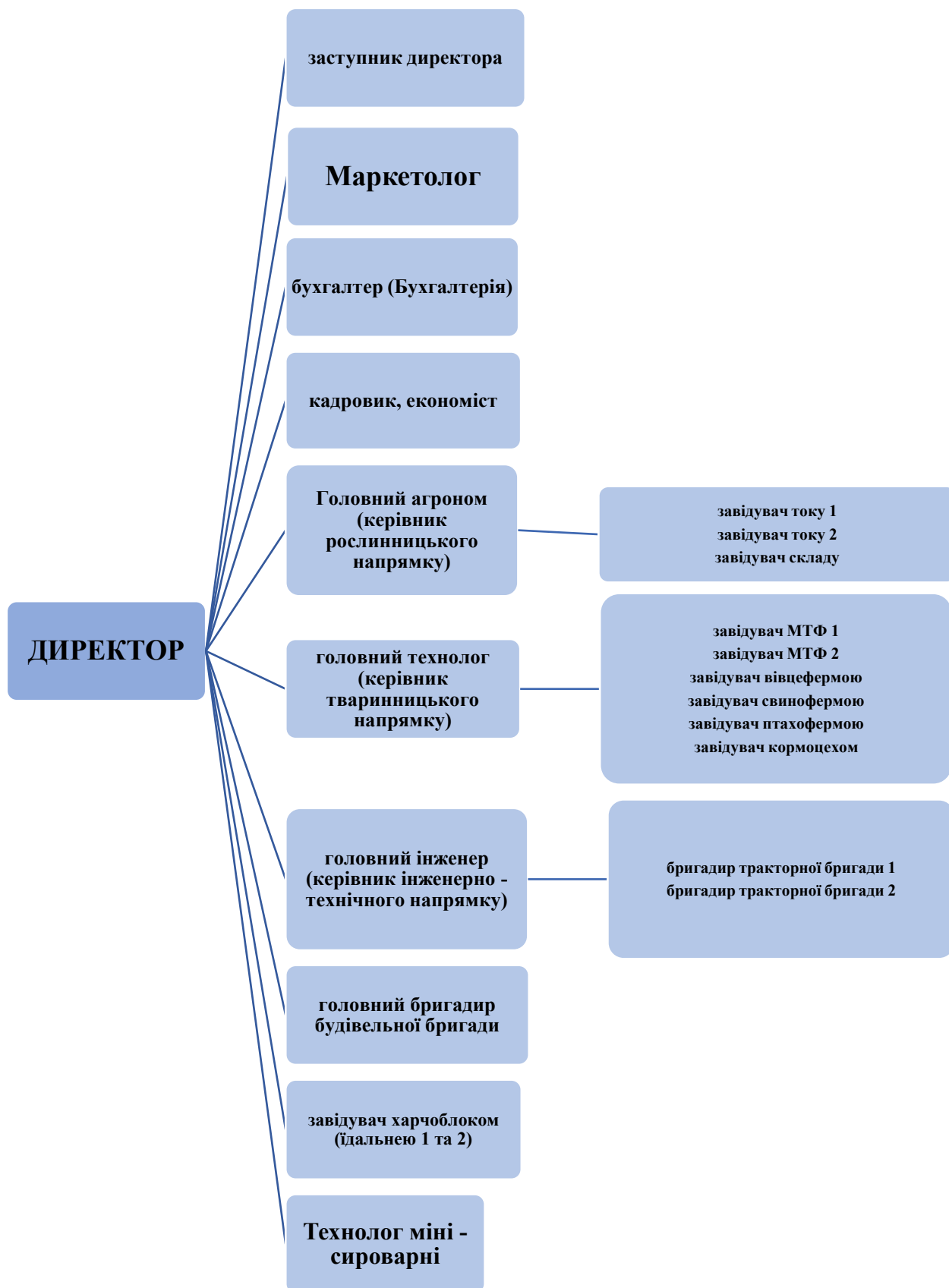


Рис. 3.6. Проектна організаційна структура СТОВ «ЗОРЯ»

Джерело: сформовано автором.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі здійснено стратегічне оновлення маркетингової діяльності СТОВ «ЗОРЯ» з урахуванням результатів аналізу внутрішнього середовища підприємства та актуальних викликів аграрного ринку. Основна увага приділена не лише оцінці поточного стану, а й розробці практичних управлінських рішень, які дозволяють підприємству перейти на якісно новий рівень управління, збуту та виробництва.

Проведено комплексну оцінку напрямів діяльності СТОВ «ЗОРЯ» за допомогою матриць Бостонської консалтингової групи (БКГ) та GE/McKinsey. Це дало змогу класифікувати продукцію за рівнем рентабельності, конкурентоспроможності та ринкової привабливості, а також сформулювати обґрунтовані стратегічні рекомендації для кожного напрямку. Виявлено, що підприємство має збалансовану структуру бізнес-одиниць, яка поєднує стабільні джерела прибутку, перспективні напрями зростання та сегменти, що потребують оптимізації. Такий розподіл створює передумови для гнучкого управління ресурсами та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Маркетингова діяльність розглядається як стратегічна управлінська функція, що потребує систематизації та запровадження. Враховуючи поточну модель, де маркетингові завдання виконуються керівником господарства у співпраці з виробничими технологами, запропоновано створення окремої маркетингової служби. Це рішення базується на аналізі ефективності маркетингових заходів в аграрному секторі, а також на прикладах успішних локальних брендів. Наведені розрахунки свідчать, що навіть помірне зростання реалізації та ціни продукції може забезпечити суттєвий фінансовий ефект, який у десятки разів перевищує витрати на маркетинг.

У межах розділу розроблено трирівневу програму стратегічного розвитку, яка включає цифровізацію логістики, запуск маркетингової служби та створення міні-сироварні. Впровадження GPS-моніторингу та хмарної платформи управління дозволяє оптимізувати використання техніки, зменшити витрати пального та підвищити дисципліну персоналу. Очікувана

економія до 900 тис. грн на рік забезпечує окупність інвестицій менш ніж за два місяці, що підтверджує ефективність цифровізації.

Запуск маркетингової служби та бренду продукції відкриває нові канали збуту, формує впізнаваність продукції та забезпечує стабільний приріст доходу. За умови реалізації навіть консервативного сценарію, очікуваний фінансовий ефект перевищує 38 млн грн на рік, що свідчить про стратегічну доцільність запровадження маркетингової функції.

Створення міні-сироварні є логічним завершенням вертикальної інтеграції СТОВ «ЗОРЯ» та стратегічним кроком у напрямку підвищення доданої вартості власної сировини. Інвестиції у розмірі 1 355 400 грн передбачають створення виробничої бази, навчання персоналу та запуск асортименту натуральних сирів із високою рентабельністю. За базовим сценарієм очікуваний щорічний чистий прибуток становить 223 860 грн, рентабельність – понад 78%, а простий строк окупності – приблизно 6,1 року. З урахуванням дисконтованої ставки 12% реалістичний строк окупності становить близько 12 років, що відповідає прийнятним критеріям для інвестицій у мале аграрне виробництво.

Проведений сценарний аналіз підтверджує фінансову стійкість проєкту: в оптимістичному варіанті прибуток зростає до 328 000 грн, рентабельність сягає 97,6%, а строк окупності скорочується до 4,1 року (≈ 7 років з дисконтом). Навіть у песимістичному сценарії, за знижених обсягів реалізації та вищої собівартості, проєкт залишається прибутковим, з рентабельністю понад 60% та строком окупності до 10 років. Це свідчить про гнучкість моделі, її адаптивність до ринкових змін і здатність генерувати стабільний дохід.

Проєкт міні-сироварні дозволяє підприємству вийти на нові канали збуту, сформувати власний бренд, зменшити залежність від коливань закупівельних цін на молоко, а також створити додаткові робочі місця в громаді. У довгостроковій перспективі міні-сироварня може стати основою для розвитку локального бренду, розширення асортименту та зміцнення позицій СТОВ «ЗОРЯ» на ринку готової молочної продукції.

Додатково слід зазначити, що реалізація запропонованих заходів супроводжується оновленням організаційної структури СТОВ «ЗОРЯ». До традиційних виробничих блоків, які очолюють головний агроном, головний технолог та головний інженер, інтегровано нові функціональні елементи – маркетингову службу та технолога міні-сироварні. Це забезпечує стратегічну узгодженість між виробництвом, переробкою та збутом, створює умови для формування власного бренду та підвищує керованість процесами. Впровадження цифрових інструментів у логістичний блок посилює контроль і прозорість управління ресурсами, що у комплексі формує сучасну клієнтоорієнтовану бізнес-структуру, здатну ефективно реагувати на виклики аграрного ринку.

У сукупності, розділ 3 демонструє, що СТОВ «ЗОРЯ» має всі передумови для переходу від сировинної моделі до сучасної, клієнтоорієнтованої бізнес-структури. Запропоновані рішення – цифровізація логістики, створення маркетингової служби та запуск міні-сироварні – є економічно обґрунтованими, соціально відповідальними та відповідають принципам сталого розвитку. Їх реалізація дозволяє підприємству зміцнити конкурентні позиції, підвищити фінансову стійкість і сформувати впізнаваний імідж на ринку локальної продукції.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження було здійснено аналіз ролі маркетингу в аграрному секторі, який підтвердив, що його функції не обмежуються збутом, а охоплюють стратегічне планування, формування попиту, управління каналами розподілу, розвиток бренду та побудову довготривалих відносин із клієнтами. Специфіка аграрного виробництва – сезонність, залежність від кліматичних умов, обмеженість термінів зберігання продукції та нестабільність цін – вимагає від підприємств гнучких і системних маркетингових рішень. У сучасних умовах воєнного стану та економічної нестабільності маркетинг виконує функції комунікації з ринком, підтримки місцевих громад, формування довіри до продукції та збереження продовольчої безпеки, що підтверджує його стратегічну роль у розвитку аграрних підприємств.

На прикладі СТОВ «ЗОРЯ» проведено комплексний аналіз внутрішніх ресурсів, фінансових показників, організаційної структури та виробничих напрямів. Дослідження показало, що підприємство має стабільні фінансові результати, розвинену матеріально-технічну базу, ефективну організаційну структуру та досвідчений кадровий потенціал. Земельні ресурси використовуються раціонально, дотримуються сівозміни, застосовуються органічні добрива та сучасні агротехнології. Урожайність основних культур демонструє позитивну динаміку, хоча кліматичні ризики залишаються суттєвим фактором впливу. У тваринництві підприємство зосереджене на молочному скотарстві, що забезпечує стабільний дохід і має перспективи розвитку, тоді як напрями м'ясного виробництва потребують оптимізації.

Аналіз маркетингової діяльності СТОВ «ЗОРЯ» підтвердив орієнтацію на оптовий сегмент, збалансований асортимент продукції та конкурентну цінову політику. Водночас відсутність спеціалізованої маркетингової служби, обмежене використання цифрових каналів просування та відсутність власного бренду стримують подальше зростання. Проведені ABC- та XYZ-аналізи дозволили класифікувати продукцію за рівнем прибутковості та стабільності

попиту, що стало основою для формування асортиментної політики. SWOT-та STEP-аналізи виявили сильні сторони підприємства (фінансова стабільність, якість продукції, досвідчений персонал), слабкі місця (обмежена переробка, відсутність бренду), зовнішні можливості (розширення ринків, державна підтримка) та загрози (військові дії, інфляція, конкуренція, кліматичні зміни).

Класифікація напрямів діяльності за матрицями БКГ та GE/McKinsey підтвердила збалансованість портфеля бізнес-одиниць підприємства. До категорії «зірок» віднесено пшеницю, кукурудзу, соняшник та ріпак, які забезпечують високу рентабельність і перспективи зростання. Молочне виробництво класифіковано як «дійна корова», що гарантує стабільний фінансовий потік. Напрями тваринництва потрапили до категорії «собак», однак мають стратегічне значення з точки зору продовольчої безпеки та соціальної відповідальності. Аналіз за матрицею GE/McKinsey дозволив визначити рівень привабливості ринку та конкурентоспроможності кожного напрямку, розмістити їх у відповідних секторах дев'ятисекторної моделі та сформувані адаптовані стратегії розвитку.

На основі проведеного аналізу розроблено стратегічні пропозиції для СТОВ «ЗОРЯ». Основна ідея полягає у переході від сировинної моделі до клієнтоорієнтованої структури з високою доданою вартістю. Запропоновано три ключові напрями: цифровізація логістичних процесів, створення маркетингової служби та запуск міні-сироварні. Впровадження GPS-моніторингу та хмарної платформи управління дозволяє оптимізувати використання техніки, зменшити витрати пального та забезпечити прозорість процесів. Створення маркетингової служби дозволяє систематизувати роботу з клієнтами, розширити канали збуту, сформувані бренд продукції та підвищити її впізнаваність. Запуск міні-сироварні рекомендовано як інструмент диверсифікації та створення продукції з високою доданою вартістю. Фінансові розрахунки підтверджують, що навіть у песимістичному сценарії проєкт залишається прибутковим, а строк окупності не перевищує 10

років. В оптимістичному варіанті прибуток зростає до 328 тис. грн на рік, а рентабельність сягає майже 98%.

Впровадження трирівневої програми розвитку передбачає оновлення організаційної структури СТОВ «ЗОРЯ» шляхом інтеграції нових функціональних блоків – маркетингової служби, виробничого підрозділу мінісироварні та цифрової логістичної платформи. Така структура забезпечує стратегічну узгодженість між виробництвом, збутом і переробкою, підвищує керованість процесами та створює основу для довгострокового розвитку підприємства.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що для СТОВ «ЗОРЯ» ефективне управління маркетинговою діяльністю можливе лише за умови комплексного підходу, який поєднує аналітику, інновації, стратегічне мислення та глибоке розуміння специфіки підприємства. Дослідження підтверджує, що успішна реалізація запропонованих рішень дозволяє не лише підвищити ефективність збуту, а й забезпечити гнучкість у прийнятті управлінських рішень, адаптацію до змін зовнішнього середовища та стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Досвід СТОВ «ЗОРЯ» демонструє можливість знаходити нові напрями зростання навіть у складних умовах, якщо підприємство готове до змін, відкрито до інновацій та здатне критично оцінювати власну діяльність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаєв А. М. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 312 с.
2. Агросектор після трьох років війни: виклики сьогодення та плани на відновлення [Електронний ресурс]. AgroPortal.ua, 2025. Режим доступу: <https://agroportal.ua> (дата звернення: 15.10.2025).
3. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали II Міжнародної наук.-практ. інтернет-конф., м. Дніпро, 05–06 жовтня 2023 р. Дніпро: ДДАЕУ, 2023. 342 с.
4. Балабанова Л. В., Храмова М. О. Маркетингова діяльність підприємства: монографія. Донецьк: ДонНУ, 2019. 284 с.
5. Балабанова Л., Холод В., Балабанова І. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ, 2019. 612 с.
6. Балабанов І. Т. Основи аграрного маркетингу. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 256 с.
7. Багорка М., Юрченко В. Концептуальні основи розвитку менеджменту маркетингової діяльності аграрних підприємств. Економіка і суспільство, 2023. № 52. С. 65–70.
8. Барановська Р. Основні аспекти маркетингової діяльності на підприємстві. Економіка і управління, 2022. № 3. С. 45–50.
9. Бондаренко В. М. Інноваційні технології в аграрному маркетингу: світовий досвід та українські реалії. Агросвіт, 2023. № 11. С. 12–17.
10. BDO Україна. Державна підтримка агробізнесу під час війни [Електронний ресурс]. 2025. Режим доступу: <https://www.bdo.ua> (дата звернення: 02.11.2025).
11. BDO Україна. Методичні підходи до оцінки інвестиційної привабливості аграрних проєктів [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.bdo.ua> (дата звернення: 02.11.2025).
12. Братко О. С. Маркетингова політика комунікацій: навчальний посібник. Тернопіль: Карт-бланш, 2006. 275 с.

13. Business Inform. Маркетингова стратегія в аграрному бізнесі. 2024. № 7. С. 265–271 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://business-inform.net> (дата звернення: 25.11.2025).
14. Внутрішні аналітичні матеріали СТОВ «ЗОРЯ»: виробничі показники, звіти, маркетингові документи за 2023–2025 рр. Благовіщенське: Архів підприємства.
15. Гаврилюк Ю. Інноваційні підходи до управління маркетинговою діяльністю у фермерських господарствах України. Economics & Science, 2024. Т. 15, № 4 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://economicscience.com.ua> (дата звернення: 20.10.2025).
16. Гончарук Т. В. Організація управління аграрним підприємством: навчальний посібник. Харків: Фактор, 2021. 256 с.
17. Геращенко С. О., Чорнобаєв В. В., Абрамовська С. Р. Сучасні тенденції у світовій торгівлі сільськогосподарською продукцією. Економіка та держава, 2024. № 3. С. 70–80.
18. Гривківська О. В., Карпінський Р. М. Розвиток аграрних підприємств України в умовах війни. Економіка і право, 2024. № 6. С. 45–52.
19. Гуткевич С. О. Особливості маркетингу в аграрному секторі економіки України. Економіка АПК, 2023. № 6. С. 89–94.
20. Державна служба статистики України. Офіційні статистичні дані щодо аграрного сектору України за 2022–2024 рр. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 30.10.2025).
21. Державна служба статистики України. Сільське господарство України: статистичний щорічник. Київ: Держстат, 2024 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 30.10.2025).
22. Дудар В. Управління маркетингом: електронний навчальний посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 85 с.
23. Європейська комісія. EU Agricultural Outlook 2024–2034. Brussels: European Commission, 2024 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://agriculture.ec.europa.eu> (дата звернення: 02.11.2025).

24. Жарська І. О. Практикум з маркетингу: навчальний посібник. Одеса: Атлант VOI COIU, 2016. 262 с.
25. Жук Б. Інтеграція маркетингу та логістики як основа підвищення ефективності збутової діяльності підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/31-33.pdf> (дата звернення: 05.11.2025).
26. Кальченко А. Г. Логістика: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 240 с.
27. Кислий В. М., Біловодська О. А., Олефіренко О. М., Соляник О. М. Логістика: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
28. Козак Ю. Г., Ліпич Л. І. Аграрний маркетинг: теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 312 с.
29. Косенко О. П. Маркетингова діяльність підприємств. Харків: НТУ «ХП», 2023. 312 с.
30. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу: підручник. Київ: Діалектика, 2020. 880 с.
31. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ: КМ-БУКС, 2018. 208 с.
32. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент: підручник. Київ: Діалектика, 2022. 816 с.
33. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 16th ed. Harlow: Pearson Education, 2022.
34. Кравченко М. І. Маркетинг аграрної продукції в умовах цифрової трансформації. Економіка АПК, 2019. № 12. С. 112–117.
35. Краузе О. І. Маркетингова діагностика конкурентоспроможності підприємства: конспект лекцій. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2018.
36. Latifundist Media. Огляд тенденцій аграрного ринку України: попит, ціни, експорт. Жовтень 2024 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://latifundist.com> (дата звернення: 25.11.2025).
37. Лисенький А. Методологія планування розвитку регіонів. Економіка України, 2000. № 5.

38. Маркетинг: навчальний посібник / за заг. ред. А. О. Старостіної. Київ: НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.
39. Методичні рекомендації щодо розробки стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств. Міністерство аграрної політики України. Київ: Мінагрополітики, 2023. 28 с.
40. Олександр М. А. Контури економічної логістики. Київ: Наукова думка, 2000. 320 с.
41. Олійник Є. О., Перерва Б. К. Маркетингова стратегія в аграрному бізнесі. Business Inform, 2024. № 7. С. 265–271.
42. Оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://buklib.net/books/37220/> (дата звернення: 05.11.2025).
43. Палига Є. М., Гірняк О. М., Лазановський П. П. Маркетинг: підручник. Львів: Українська академія друкарства, 2020. 352 с.
44. Павлов В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія. Дніпро: Вид-во ДУЕП, 2006. 276 с.
45. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. Київ: Основи, 1997. 390 с.
46. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 2021.
47. Саєнсус М. А., Кочевой М. М., Тарасова К. І. Інструменти інтернет-маркетингу в індустрії B2B. Економіка та управління розвитком підприємств: теорія, методологія, практика: колективна монографія. Полтава: ПП «Астроя», 2024. С. 20–24.
48. Ціни на насіння соняшнику в Україні продовжують знижуватись: яка вартість на ринку [Електронний ресурс]. Delo.ua. Режим доступу: <https://delo.ua/news/cini-na-nasinnya-sonyasniku-v-ukrayini-prodovzuyut-znizuvatis-yaka-vartist-na-rinku-453109/> (дата звернення: 15.11.2025).

49. Актуальні ціни на соняшник по регіонах та елеваторах [Електронний ресурс]. Tripoli.land. Режим доступу: <https://tripoli.land/ua/podsolnechnik> (дата звернення: 15.11.2025).
50. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Методичні рекомендації з оцінки ефективності інвестиційних проєктів у сільському господарстві. Київ: Мінагрополітики, 2020. 48 с.
51. Мінагрополітики України. Офіційний звіт про експорт аграрної продукції. Київ, 2024.
52. Негрей М. В., Тараненко А. А., Костенко І. С. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. Economy and Society, 2022. № 40. С. 215–221.
53. Національний інститут стратегічних досліджень. Аграрна політика України в умовах війни. Київ: НІСД, 2023. 48 с.
54. Русан В. М., Жураковська Л. А. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. Київ: НІСД, 2023. 48 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://niss.gov.ua> (дата звернення: 02.11.2025).
55. Сахацький М. П., Запша Г. М. Розвиток маркетингу інновацій суб'єктами господарювання аграрного сектора економіки. Economy and Society, 2022. № 39. С. 45–50.
56. Ткаченко С. Є. Аналіз інвестиційної діяльності в аграрному секторі України. Економіка та суспільство, 2022. № 38. С. 45–50 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 10.11.2025).
57. Ukrainian Association of Agrarian Economics (UJAE). Аналіз ефективності маркетингових заходів аграрних підприємств, 2024 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ujae.org.ua> (дата звернення: 10.11.2025).
58. Венгерова О. В. Особливості формування маркетингової стратегії аграрних підприємств в умовах воєнного стану. Таврійський державний

- агротехнологічний університет, 2024 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-8> (дата звернення: 20.11.2025).
59. Змієвець Д. Л., Пронько Л. М. Інноваційний маркетинг аграрних підприємств в умовах воєнного стану. Вінницький національний аграрний університет, 2024 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-97> (дата звернення: 20.11.2025).
60. Красноручський О. О., Маренич Т. Г., Марченко В. А. Трансформація маркетингу аграрних підприємств в умовах воєнного часу. Український журнал прикладної економіки та техніки, 2023 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-1> (дата звернення: 25.11.2025).
61. Кравченко О. В. Estimation of digitalization investment projects in agricultural enterprises. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2020. № 4 (35). С. 212–219.
62. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Оперативні дані щодо експорту аграрної продукції у 2024 році. Київ: Мінагрополітики України, 2024. 12 с.
63. AgriTech у 2025 році: як розвиваються агротехнології в Україні та світі [Електронний ресурс]. Mezha.Media, 2025. Режим доступу: <https://mezha.media/articles/agritech-u-2025-roci-yak-rozvivayutsya-agrotehnologiji-v-ukrajini-ta-sviti-300226/> (дата звернення: 28.10.2025).
64. Перерва Б. К. Маркетингова стратегія діяльності аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Economy and Society*, 2021. Вип. 26. С. 121–126 [Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-21> (дата звернення: 05.11.2025).
65. Business-Inform. Маркетингова стратегія в аграрному бізнесі. *Business-Inform*, 2024. № 7. С. 265–271 [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-7_0-pages-265_271.pdf (дата звернення: 10.11.2025).

66. Ukrainian Association of Agrarian Economics (UJAE). Аналіз ефективності маркетингових заходів аграрних підприємств. 2024 [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/ujae_2024_r03_a67.pdf (дата звернення: 12.11.2025).
67. Виробництво сиру в Україні скоротилося на 6%, попит на фермерські сири зріс на 18% [Електронний ресурс]. AgroWeek.com, 2025. Режим доступу: <https://agroweek.com/agrobiznes/vyrobnytstvo-syru-ukrayini-skorotylosya-2025/> (дата звернення: 18.11.2025).
68. Асоціація виробників молока. На запуск міні-сироварні за європейськими технологіями знадобилося три роки [Електронний ресурс]. AVM.org.ua, 2025. Режим доступу: <https://avm-ua.org/uk/post/na-zapusk-mini-sirovarni-za-evropejskimi-tehnologiami-znadobilosa-tri-roki> (дата звернення: 20.11.2025).
69. Мацибора Т. В. Інвестиції як основа зростання аграрної економіки України. Економіка АПК, 2021. № 5. С. 12–18 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://eapk.com.ua/uk/article/view/2021-5-matsibora> (дата звернення: 22.11.2025).
70. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation. Paris: OECD Publishing, 2023.
71. OECD, FAO. OECD-FAO Agricultural Outlook 2025–2034. Paris: OECD Publishing, 2025 [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-fao-agricultural-outlook-2025-2034_601276cd-en.html (дата звернення: 25.11.2025).
72. World Bank Group. Ukraine Agriculture Resilience Report. Washington, DC: World Bank Group, 2024 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 28.11.2025).
73. FAO. The State of Agricultural Commodity Markets. Rome: FAO, 2024 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.fao.org> (дата звернення: 28.11.2025).
74. Finger R. Digital innovations for sustainable and resilient agricultural systems. European Review of Agricultural Economics, 2023. Vol. 50(4). P. 1277–1309

[Електронний ресурс]. DOI: <https://doi.org/10.1093/erae/jbad021> (дата звернення: 30.11.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А
Таблиця 2.4

Динаміка обсягів реалізованої продукції та її собівартості СТОВ "ЗОРЯ" за період 2020-2024 роки

Вид продукції	2020			2021			2022			2023			2024			Темп приросту 2024 до 2020 року, %	
	Реалізовано, ц	Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	Собівартість 1 ц реалізованої продукції, грн.	Реалізовано, ц	Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	Собівартість 1 ц реалізованої продукції, грн.	Реалізовано, ц	Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	Собівартість 1 ц реалізованої продукції, грн.	Реалізовано, ц	Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	Собівартість 1 ц реалізованої продукції, грн.	Реалізовано, ц	Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	Собівартість 1 ц реалізованої продукції, грн.	Реалізованої продукції	Собівартості 1 ц реалізованої продукції
Пшениця	19454	6948	357,15	29983	12716,90	424,14	3677,00	1823,4	495,89	20889,00	7983	382,16	35828,00	12364	345,09	184,17	96,62
кукурудза на зерно	38546	10914	283,14	30630	5119,70	167,15	25995,00	6335,8	243,73	38948,00	12957	332,67	36264,00	10584	291,86	94,08	103,08
ячмінь	9122	1626	178,25	3887	716,00	184,20											
насіння соняшнику	23369	13692	585,90	15538	7760,50	499,45	32154,00	22459,5	698,50	35535,00	24122	678,82	24211,00	32045	1323,57	103,60	225,90
Насіння ріпаку							2978,00	1193,7	400,84	10902,00	11686,6	1071,97	12010,00	8212	683,76		
ВРХ	1386	4738	3418,47	2070	9983,60	4823,00	2548,00	8403,3	3298,00	2085,00	9116	4372,18	2222,00	12126	5457,25	160,32	159,64
свині живі	1027	3498	3406,04	1350	4710,20	3489,04	1049,00	6730,4	6416,02	748,00	3887	5196,52	1174,00	5861	4992,33	114,31	146,57
молоко	35903	19522	543,74	34473	26820,00	778,00	41723,00	29873,7	716,00	43680,00	36473	835,00	47888,00	49156	1026,48	133,38	188,78
Мед	293	8	27,30														

Джерело: сформовано автором на підставі річних звітів СТОВ «ЗОРЯ».

Додаток Б
Таблиця 2.11

Оцінювання сильних і слабких сторін, можливостей і загроз

		Сильні сторони						Слабкі сторони			
		Стабільний фінансовий стан та зростання фінансових результатів	Досвідчений та згуртований колектив	Позитивна репутація серед споживачів	Висока якість продукції	Збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції	Постійне оновлення техніки, реконструкція комплексів та удосконалення виробництва молока	Обмежена урожайність культур та продуктивність тваринництва	Недостатня ефективність каналів збуту та відсутність відділу маркетингу	Висока зношеність окремих виробничих фондів	Вузька спеціалізація продукції, що обмежує диверсифікацію
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Загрози	Військовий стан та ризики для виробництва і логістики	5	5	4	4	4	4	5	4	3	3
	Політична та економічна нестабільність	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2
	Посилення конкуренції в галузі, наявність потужних конкурентів	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
	Неврожай та посуха, вплив природних факторів	3	3	3	3	3	3	5	3	3	2
	Зростання цін на матеріали, сировину, електроенергію та паливо	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3

продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Можливості	Розширення ринків збуту та виробничих потужностей	5	4	4	4	5	4	4	4	3	3
	Впровадження нових видів продукції (рослинництво, птахівництво)	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
	Розвиток переробки вирощеної продукції, що створює додану вартість	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2
	Використання слабких позицій конкурентів	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2
	Збільшення основного та оборотного капіталу	5	4	4	4	5	4	3	3	3	3
	Підвищення продуктивності праці та матеріальної забезпеченості працівників	4	5	4	4	4	4	3	3	3	2
	Підвищення рівня професійності кадрів	4	5	4	4	4	4	3	3	3	2
	Проведення модернізації технологічного устаткування	5	4	4	5	5	5	3	3	3	2

Джерело: сформовано автором.