

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ В С(Ф)Г “БАЛКАНИ” БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО
РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувача вищої освіти **Коломієць Анастасії Дмитрівна**

Науковий керівник:

к. е. н., доцент кафедри менеджменту
Тетяна МАЦІЄВИЧ _____

Рецензент:

к. е. н., доцент кафедри обліку і
оподаткування Одеського державного
аграрного університету
Тетяна ГНАТЬЄВА

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д. е. н., професор

_____ Галина ЗАПІША

« ____ » _____ 20 ____ р.

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти Перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 "Управління та адміністрування"

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

Галина

ЗАПІСА

“ ” 20 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Анастасії КОЛОМІЄЦЬ

1.Тема роботи « Стратегічне управління маркетинговою діяльністю в С(Ф)Г “Балкани” Білгород-Дністровського району Одеської області»

науковий керівник роботи к. е. н. доцент Тетяна МАЦІЄВИЧ,
затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного
університету від “15”червня 2024 року № 105.

2. Строк подання здобувачем кваліфікаційної роботи 10 червня 2024 року.

3. Об’єкт дослідження : кваліфікаційної роботи є процес стратегічного управління маркетинговою діяльністю С(Ф)Г «Балкани».

4. Предмет дослідження : є сукупність теоретичних та практичних аспектів процесу стратегічного управління маркетинговою діяльністю С(Ф)Г «Балкани»

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1 Теоретико-методологічний розділ :

- розглянути сутність та значення стратегічного управління підприємством;

- охарактеризувати маркетингову діяльність аграрного підприємства як об’єкт стратегічного управління;

- визначити методичні засади розробки стратегій маркетингової діяльності аграрного підприємства;

5.2 Дослідницько-аналітичний розділ:

- проаналізувати ринкового середовища С(Ф)Г «Балкани»;

- здійснити аналіз ресурсного забезпечення та видів виробничо-господарської діяльності С(Ф)Г «Балкани»;
- оцінити результативність управління маркетинговою діяльністю С(Ф)Г «Балкани»;

5.3 Проектно-рекомендаційний розділ:

- обґрунтувати стратегічні орієнтири розвитку маркетингової діяльності С(Ф)Г «Балкани»;
- спроектувати виробничу та маркетингову діяльності СФГ «Балкани» на основі економіко-математичного моделювання;
- розробити комплекс комунікаційних заходів.

6. Орієнтований перелік графічного та табличного матеріалу :

6.1 До теоретико-методологічного розділу:

Визначення поняття «стратегічне управління» та «стратегічне планування»; Структура стратегічного управління; Види стратегій у стратегічному управлінні; Специфіка галузі сільського господарства; Особливості розвитку агромаркетингових систем; Характеристика маркетингової стратегії аграрного підприємства; Чинники створення маркетингової стратегії аграрного підприємства; Системний підхід при формуванні маркетингової стратегії аграрного підприємства; Методи обґрунтування стратегії управління підприємством.

6.2 До дослідницько-аналітичного розділу:

Основні законодавчі акти, що регулюють діяльність С(Ф)Г «Балкани»; PEST-аналіз С(Ф)Г «Балкани»; SWOT - аналіз С(Ф)Г «Балкани»; Кількість та структура персоналу за підрозділами підприємства в С(Ф)Г «Балкани» 2022/2023 році; Динаміка виробничих ресурсів в С(Ф)Г «Балкани» у 2021-2023 роках; Ціна реалізації основних видів сільськогосподарської продукції в С(Ф)Г «Балкани» у 2021-2023 роках, ц/грн; Рух основних видів продукції сільського господарства в С(Ф)Г «Балкани» станом на 2023 рік; Товарність сільськогосподарської продукції С(Ф)Г «Балкани» у 2021-2023 роках; Розрахункові дані для позиціонування товарної продукції С(Ф)Г «Балкани», в матриці БКГ (BCG); БКГ-матриця по С(Ф)Г «Балкани»; ABC – аналіз для асортиментних видів продукції; ABC-аналіз асортиментних видів продукції; Динаміка результатів фінансової діяльності та економічної ефективності в С(Ф)Г «Балкани» у 2021-2023 роках; Показники фінансової стійкості С(Ф)Г «Балкани» у 2021-2023 роках; Показники ділової активності С(Ф)Г «Балкани» у 2021-2023 роках.

6.3 До проектно-рекомендаційного розділу:

7. Стадії формування і реалізації маркетингової стратегії С(Ф)Г «Балкани» в галузі продукції рослинництва; «Дерево-цілей» С(Ф)Г «Балкани»; Стратегічна карта С(Ф)Г «Балкани»; Техніко-економічні коефіцієнти вхідних параметрів економіко-математичної задачі оптимізації в СФГ «Балкани»; Допустимі коливання сільськогосподарських культур у площах ріллі в С(Ф)Г «Балкани»; Склад і структура посівних площ в С(Ф)Г «Балкани»;

Структура виручки від реалізації продукції в С(Ф)Г «Балкани»; Економічна ефективність галузі рослинництва в С(Ф)Г «Балкани»; Цільові сегменти аудиторії агропідприємств за різними підходами до комунікацій; Переваги та недоліки використання соціальних мереж для С(Ф)Г «Балкани»; Ребрендинг С(Ф)Г «Балкани»; Ребрендинг бізнес-сторінки в Facebook С(Ф)Г "Балкани"; Розроблена бізнес-сторінка в Instagram для С(Ф)Г "Балкани"; Контен-план для соціальних мереж С(Ф)Г «Балкани»; Контен-план для Instagram та Facebook С(Ф)Г "Балкани"; Ціль, аудиторія та бюджет для таргету С(Ф)Г "Балкани"; Таргет для Instagram та Facebook в С(Ф)Г "Балкани"; Звіт з реклами в С(Ф)Г "Балкани"; Аналіз ефективності реклами в С(Ф)Г "Балкани".

8. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи

законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України; баланс С(Ф)Г «Балкани» (Ф. № 1); звіт про фінансові результати С(Ф)Г «Балкани» (Ф. № 2); звіт про реалізацію продукцію сільського господарства С(Ф)Г «Балкани» (Ф. № 21); основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств С(Ф)Г «Балкани» (Ф. № 50), результати власних досліджень.

Дата видачі завдання “ 1 ” лютого 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.02.24 – 15.02.24	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	01.02.24	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	15.02.24	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	16.02.24– 25.03.24	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	25.03.24– 05.04.24	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	05.04.24– 25.04.24	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	25.04.24– 22.05.24	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	22.05.24 – 27.05.24	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	27.05.24– 4.06.24	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	5.06.24 – 7.06.24	0,3	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	8.06.24– 9.06.24	0,5	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	10.06.24	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.24 – 17.06.24	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	17.06.24– 19.06.24	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.24 – 22.06.24	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи	24.06.24 – 28.06.24	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувач ОС «бакалавр» _____ Анастасія КОЛОМІЄЦЬ

Науковий керівник: _____ Тетяна МАЦІЄВИЧ

РЕФЕРАТ

Коломієць А.Д. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю в С(Ф)Г «Балкани» Білгород-Дністровського району Одеської області. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2024.

Актуальність теми. Постійні зміни в ринкових умовах, швидка еволюція технологій та зростання конкуренції створюють потребу в системному аналізі, розробці та впровадженні стратегій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг та стабільного успіху підприємства.

Ефективне стратегічне управління маркетингом у сільському господарстві передбачає не лише адаптацію до ринкових викликів, а й активне впровадження новаторських підходів у просуванні сільськогосподарської продукції, розробку стратегій брендування, підвищення якості та диверсифікації продукції, а також розвиток каналів збуту та взаємодії з клієнтами. Враховуючи унікальні виклики, з якими стикається аграрний сектор, стратегічне управління маркетингом в цій галузі визначається особливою увагою до регіональних, національних та міжнародних тенденцій розвитку, а також глибоким розумінням потреб та вимог різних сегментів споживачів.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичної інформації та розробка практичних рекомендацій щодо ефективного стратегічного управління маркетинговою діяльністю в С(Ф)Г «Балкани» Білгород-Дністровського району Одеської області.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- розглянути сутність та значення стратегічного управління підприємством;
- охарактеризувати маркетингову діяльність аграрного підприємства як об'єкт стратегічного управління;
- визначити методичні засади розробки стратегій маркетингової діяльності аграрного підприємства;
- проаналізувати ринкового середовища С(Ф)Г «Балкани»;
- здійснити аналіз ресурсного забезпечення та видів виробничо-господарської діяльності С(Ф)Г «Балкани»;
- оцінити результативність управління маркетинговою діяльністю С(Ф)Г «Балкани»;
- обґрунтувати стратегічні орієнтири розвитку маркетингової діяльності С(Ф)Г «Балкани»;
- спроектувати виробничу та маркетингову діяльності СФГ «Балкани» на основі економіко-математичного моделювання;
- розробити комплекс комунікаційних заходів.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес стратегічного управління маркетинговою діяльністю С(Ф)Г «Балкани».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів процесу стратегічного управління маркетинговою діяльністю С(Ф)Г «Балкани».

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи: теоретичного узагальнення – для розкриття сутності стратегічного управління підприємством; статистичного і графічного аналізу – для вивчення, порівняння та наочного відображення даних з метою дослідження тенденцій стратегічного управління маркетинговою діяльністю в аграрних підприємствах; PEST та SWOT – аналізу - для дослідження мікро- та макросередовища підприємства, BCG - матриця – для ефективного управління асортиментом продукції на підприємстві та ABC-аналізу – для вивчення структури асортименту продукції, комплексного аналізу – для розробки рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретико-методичні основи стратегічного управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства» розглянуто сутність та значення стратегічного управління підприємством; охарактеризовано маркетингову діяльність аграрного підприємства як об'єкт стратегічного управління; визначено методичні засади розробки стратегій маркетингової діяльності аграрного підприємства.

У другому розділі «Сучасні передумови розвитку стратегічного управління маркетинговою діяльністю С(Ф)Г «Балкани»» проаналізовано ринкового середовища С(Ф)Г «Балкани»; здійснено аналіз ресурсного забезпечення та видів виробничо-господарської діяльності С(Ф)Г «Балкани»; оцінено результативність управління маркетинговою діяльністю С(Ф)Г «Балкани»;

У третьому розділі «Основні напрями удосконалення стратегічного управління маркетинговою діяльністю в С(Ф)Г «Балкани»» обґрунтовано стратегічні орієнтири розвитку маркетингової діяльності С(Ф)Г «Балкани»; спроектовано виробничу та маркетингову діяльності СФГ «Балкани» на основі економіко-математичного моделювання; розроблено комплекс комунікаційних заходів.

Практична значущість роботи отриманих результатів роботи полягає у розробці пропозицій щодо підвищення ефективності стратегічного управління маркетинговою діяльністю з впровадженням в С(Ф)Г «Балкани».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Кваліфікаційна робота містить 26 таблиць, 23 рисунків, 4 додатки. Бібліографічний список нараховує 60 літературних джерел.

Ключові слова: стратегічне управління, маркетингова стратегія, соціальні мережі, таргетована реклама, ребрендинг, ефективність реклами.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та значення стратегічного управління підприємством	6
1.2. Маркетингова діяльність аграрного підприємства як об'єкт стратегічного управління	12
1.3. Методичні засади розробки стратегій маркетингової діяльності аграрного підприємства	19
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ С(Ф)Г «БАЛКАНИ»	24
2.1. Аналіз ринкового середовища підприємства	24
2.2. Ресурсне забезпечення та види виробничо-господарської діяльності підприємства	31
2.3. Оцінка результативності управління маркетинговою діяльністю підприємства	35
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В С(Ф)Г «БАЛКАНИ»	44
3.1. Обґрунтування стратегічних орієнтирів розвитку маркетингової діяльності підприємства	44
3.2. Проектування виробничої та маркетингової діяльності С(Ф)Г «Балкани» на основі економіко-математичного моделювання	51
3.3. Розробка комплексу комунікаційних заходів	58
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	73
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність теми. Постійні зміни в ринкових умовах, швидка еволюція технологій та зростання конкуренції створюють потребу в системному аналізі, розробці та впровадженні стратегій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг та стабільного успіху підприємства.

Ефективне стратегічне управління маркетингом у сільському господарстві передбачає не лише адаптацію до ринкових викликів, а й активне впровадження новаторських підходів у просуванні сільськогосподарської продукції, розробку стратегій брендування, підвищення якості та диверсифікації продукції, а також розвиток каналів збуту та взаємодії з клієнтами. Враховуючи унікальні виклики, з якими стикається аграрний сектор, стратегічне управління маркетингом в цій галузі визначається особливою увагою до регіональних, національних та міжнародних тенденцій розвитку, а також глибоким розумінням потреб та вимог різних сегментів споживачів.

Питання стратегічного управління маркетинговою діяльністю на підприємствах розглядаються у дослідженнях багатьох вчених, серед яких: Schendel D.E. [59], Hatten K.J.[59], Seymour Tilles [60], Rumelt R.P. [58], Teece D.J. [58], Ковтун О.І. [18], Киш Л.М.[15], Бойчик І.М. [3], Смолін І.В. [41], Харченко В.А.[52], Кононова О.Є. та Головченко Є.Ю.[19], Килипенко В.В. [14] та ін.

Мета та завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичної інформації та розробка практичних рекомендацій щодо ефективного стратегічного управління маркетингової діяльності в С(Ф)Г «Балкани» Білгород-Дністровського району Одеської області.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- розглянути сутність та значення стратегічного управління підприємством;
- охарактеризувати маркетингову діяльність аграрного підприємства як об'єкт стратегічного управління;

- визначити методичні засади розробки стратегій маркетингової діяльності аграрного підприємства;
- проаналізувати ринкового середовища С(Ф)Г «Балкани»;
- здійснити аналіз ресурсного забезпечення та видів виробничо-господарської діяльності С(Ф)Г «Балкани»;
- оцінити результативність управління маркетинговою діяльністю С(Ф)Г «Балкани»;
- обґрунтувати стратегічні орієнтири розвитку маркетингової діяльності С(Ф)Г «Балкани»;
- спроектувати виробничу та маркетингову діяльності СФГ «Балкани» на основі економіко-математичного моделювання;
- розробити комплекс комунікаційних заходів.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи є процес стратегічного управління маркетинговою діяльністю С(Ф)Г «Балкани».

Предмет дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів процесу стратегічного управління маркетинговою діяльністю С(Ф)Г «Балкани».

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи: теоретичного узагальнення – для розкриття сутності стратегічного управління підприємством; статистичного і графічного аналізу – для вивчення, порівняння та наочного відображення даних з метою дослідження тенденцій стратегічного управління маркетингової діяльності в аграрних підприємствах; PEST та SWOT – аналізу - для дослідження мікро- та макросередовища підприємства, BCG - матриця – для ефективного управління асортиментом продукції на підприємстві та ABC-аналізу – для вивчення структури асортименту продукції, комплексного аналізу – для розробки рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління маркетингової діяльності аграрних підприємств.

Інформаційне забезпечення під час дослідження кваліфікаційної роботи стали публікації в періодичних виданнях зарубіжних та вітчизняних науковців щодо стратегічного управління маркетинговою діяльністю, матеріали науково-

практичних конференцій, нормативно-правова база, фінансова та статистична звітність С(Ф)Г «Балкани».

Практична значущість роботи отриманих результатів роботи полягає у розробці пропозицій щодо підвищення ефективності стратегічного управління маркетингової діяльності з впровадженням в С(Ф)Г «Балкани».

Апробація результатів роботи.

1. Мацієвич Т.О., Грекова Т.М., Коломієць А.Д. Комплекс маркетингових комунікацій у стратегічному управлінні агропідприємствами в умовах цифровізації. Економічний вісник Причорномор'я. 2024. № 5

2. Мацієвич Т.О., Коломієць А.Д. Роль стратегічного маркетингу у зміцненні аграрного сектору під час військових конфліктів: Науково-практичний форум «Розвиток агропромислового комплексу та сільських територій під час війни, м. Одеса, 29 травня 2024р. ОДАУ, Одеса, 2024

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Кваліфікаційна робота містить 26 таблиць, 23 рисунків, 4 додатки. Бібліографічний список нараховує 60 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення стратегічного управління підприємством

Сьогодні стає очевидним, що успішне управління аграрним підприємством у сучасних умовах ринку вимагає орієнтації на довгострокову перспективу. Це означає, що ключовими аспектами такого управління є проведення фундаментальних досліджень, диверсифікація операцій, активна інноваційна діяльність та максимальне залучення творчого потенціалу персоналу. Досвід розвинених країн демонструє, що успішне вирішення цих завдань неможливе без застосування стратегічного управління.

Введення терміну «стратегічне управління» і «стратегічне планування» у теорію і практику менеджменту дало змогу позначити кордон між поточним і середньостроковим управлінням на рівні виробництва й управлінням на вищому рівні, враховувати зміни в оточенні і динаміку трансформації економічних відносин у конкурентному середовищі [17].

Провідною ідеєю, що відбиває необхідність використання поряд із тактичним та операційним управлінням ідеології стратегічного управління, є ідея про необхідність перенесення центру уваги вищого керівництва підприємством із внутрішніх проблем, з яким може впоратися середня ланка управління, на проблеми зовнішнього середовища, тобто на ті проблеми, які в майбутньому можуть нести в собі або додаткові можливості, або додаткові загрози.

Причиною цього перенесення стало бажання вищого менеджменту мати можливість своєчасно й адекватно реагувати на можливі зміни в зовнішньому середовищі на свою користь [17].

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «стратегічне управління» та «стратегічне планування»

№	Автор	Термін	Визначення	Ключові характеристики
1.	Д.Шендел і К.Гаттен	Стратегічне управління	взаємодія "організація — середовище"	Врахування зовнішніх факторів, адаптивність, довгостроковий
2.	Т. Сеймон	Стратегічне управління	необхідні умови аналізу, оцінки та прогнозування умов організаційної діяльності	Аналітичність, прогнозування, оцінка умов
3.	Р. Румельта, Д. Шендела, Д. Тіча	Стратегічне управління	один із інструментів функціонування управлінських систем шляхом передбачення та вироблення адекватних механізмів реагування на відповідні ситуації, в яких опиняється організація	Реагування на ситуації, механізми управління, системний підхід
4.	О.І. Ковтун	Стратегічне планування	форма вироблення і представлення економічної стратегії підприємства, тобто форма визначення економічних можливостей і проблем підприємства у досягненні певних довгострокових цілей на основі певної (обраної) стратегії поведінки і розвитку.	Визначення економічних можливостей, довгострокові цілі, стратегія поведінки
5.	І.М. Бойчик	Стратегічне планування	особливий вид планової роботи, яка полягає в розробці стратегічних рішень у формі прогнозів, проектів, програм і планів.	Планування, розробка стратегічних рішень, прогнозування
6.	І.В. Смолін	Стратегічне планування	система стратегій підприємства, яка поєднує: корпоративну (загальну), конкурентні, функціональні, операційні та територіальні стратегії.	Комплексний підхід, багаторівнева система, інтеграція різних видів стратегій

Джерело побудовано автором на основі [3,18,41,57,58,59,60]

Отже, на основі цих визначень можна сформулювати власне поняття «стратегічне управління» - це система дій та процесів, спрямованих на взаємодію організації з її зовнішнім середовищем з метою адаптації до змін та забезпечення досягнення довгострокових цілей. Воно включає стратегічне планування як ключовий інструмент формулювання економічної стратегії підприємства та визначення шляхів досягнення цілей через розробку конкретних стратегічних рішень та програм.

Об'єктами стратегічного управління часто є функціональні підрозділи та сфери діяльності підприємства. А також сам стратегічний процес, який проходить у 3 етапи (рис.1.1): аналіз середовища, в якому працює підприємством, планування (визначення мети та місії компанії, план дій та можливі альтернативи обраній стратегії), реалізація стратегія та її корекція (на цьому етапі розробляється нова організаційна структура, коригуються результати роботи та наступні кроки до мети).

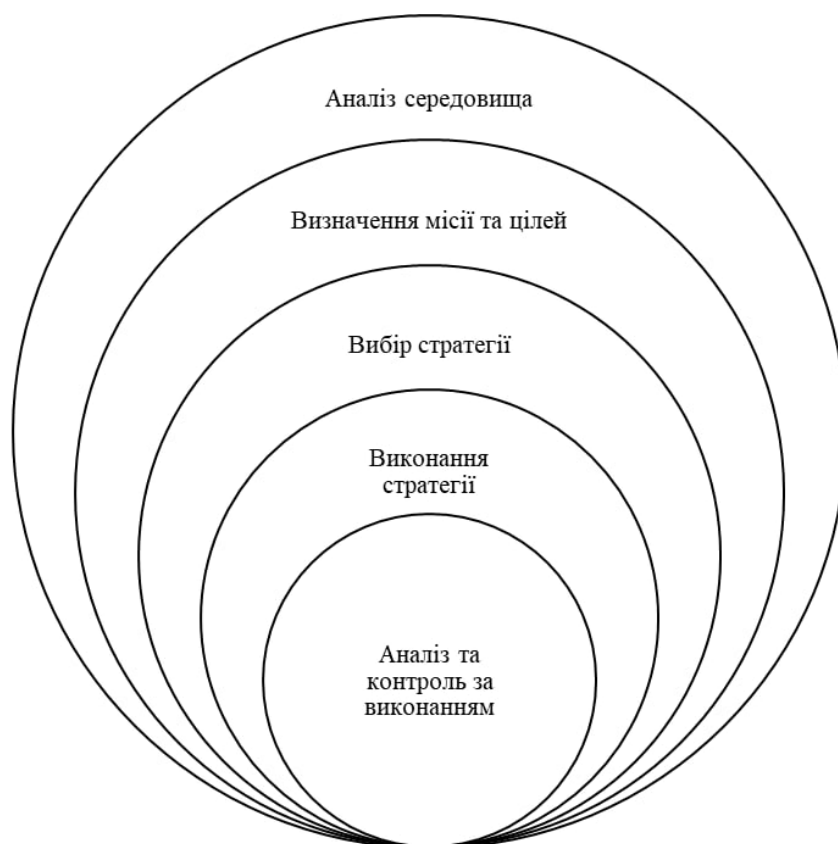


Рисунок 1.1 – Структура стратегічного управління

Джерело побудовано автором на основі [49]

Стратегічне управління підприємством складається з розробки та обґрунтування заходів та планів щодо досягнення певних цілей. Ці заходи враховують технічний, фінансовий та операційний потенціал підприємства, а також її виробничі та збутові можливості. При розробці стратегічних позицій використовуються якісні та кількісні показники. Якісні показники визначаються як зразки, а кількісні показники – як завдання.

Цілевизначення у стратегічному управлінні залежить від ринкових змін, що зумовлює необхідність регулярного оновлення системи управління підприємством. Це включає модернізацію системи управління та організаційної структури, функціональних обов'язків, компетенцій персоналу, технологій управління тощо. Однак ці зміни повинні узгоджуватися з основною стратегією, обраною для підприємства. Такі стратегії можуть включати рис. 1.2:

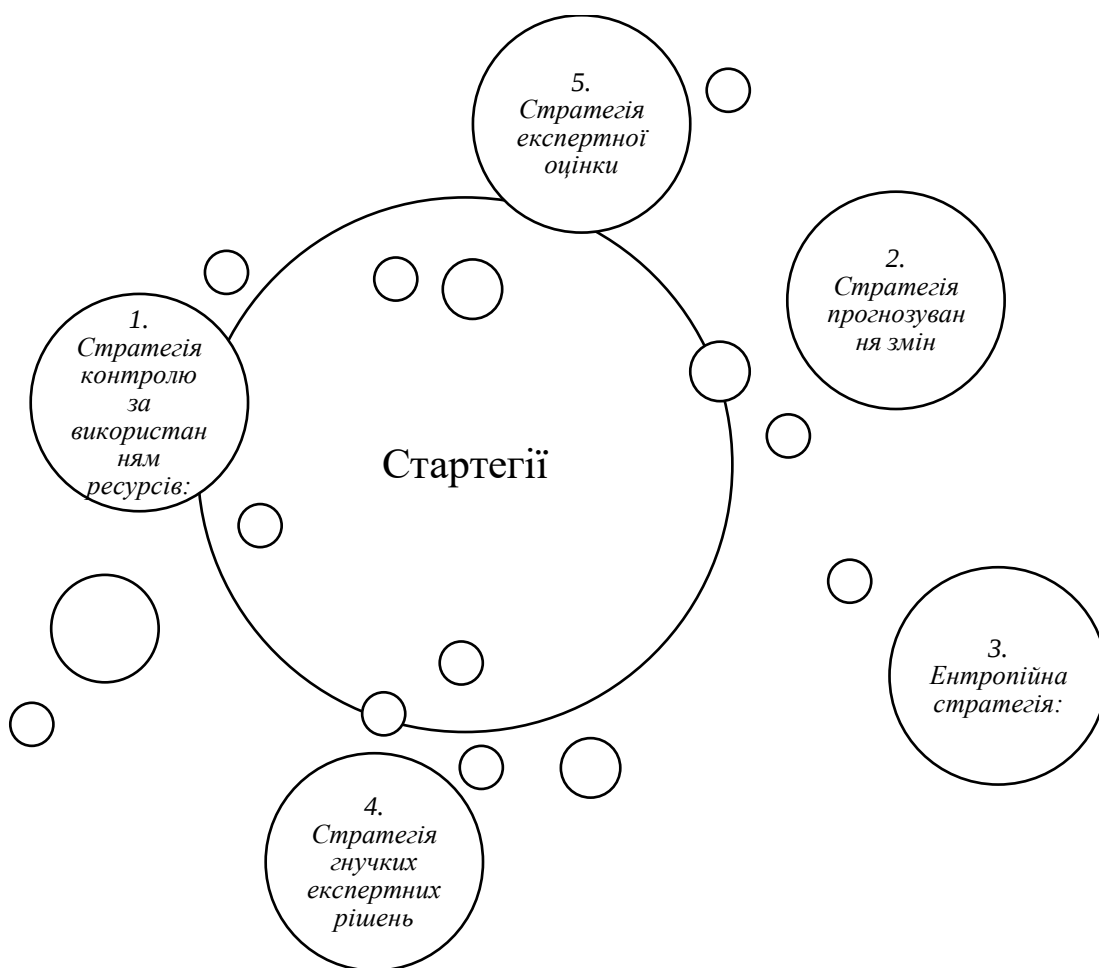


Рисунок 1.2 – Види стратегій у стратегічному управлінні

Джерело побудовано автором на основі [48]

1. Реакція на зміни зовнішнього середовища базується на раніше досягнутих результатах. В умовах невизначеності або швидких змін ринку ця стратегія може бути неприйнятною.

2. Фокусується на виявленні кризових явищ і перетворенні їх на тенденції, які можна використовувати для прогнозування майбутнього та формування стратегії компанії.

3. Використовується, коли динаміка змін зростає, але все ще немає підстав сумніватися в зміні майбутніх тенденцій. Довгострокові тенденції екстраполюються на осяйне майбутнє.

4. Розроблена для важливих завдань розвитку підприємства, що вимагають швидкої реакції на зміни та прийняття рішень (ситуаційний підхід у стратегічному управлінні).

5. Використовується, коли ринкові умови, тенденції та ризики незначні, а адекватну оцінку можна зробити лише на основі творчих ідей та досвіду експертів.

Стратегічне управління включає визначення ключових позицій на майбутнє відповідно до цілей, розподіл корпоративних ресурсів зі стратегічних цілей, створення центрів управління для кожної стратегічної мети, а також оцінку та стимулювання виробничих та функціональних підрозділів для досягнення стратегічних цілей.

Стратегічне управління підприємством включає визначення місії, формування стратегії та завдань, порівняльний аналіз сильних і слабких сторін підприємства та його загальної конкурентоспроможності, оцінку існуючих і перспективних напрямків бізнесу, дослідження зовнішніх факторів зовнішнього середовища, розробка стратегічних планів і конкретних завдань.

Місія – це віддалена мета, яку підприємство хоче досягти за допомогою розробленої стратегії [49]. Визначення цілей – це конкретний рівень прийняття рішень, що вимагає розробки відповідних стратегічних цілей. Між напрямками, цілями та стратегією існує нерозривність, стратегія може відхилятися від однієї мети всім напрямів діяльності підприємства.

Стратегічне управління – це процес, який включає три етапи. Спочатку в рамках стратегічного планування визначаються довгострокові перспективи розвитку підприємства та його основних підрозділів. На етапі реалізації планів розробляються заходи щодо реалізації стратегії підприємства. На третьому етапі за допомогою контролю визначаються основні проблеми підприємства. Етапи стратегічного управління частково накладаються в часі та впливають один на одного [47].

Моделі використовуються для управління наступними стратегіями залежно від конкретних умов: внутрішні у спокійному зовнішньому середовищі; управління в умовах динамічного та різноманітного ринку; модель раптового зростання загроз і можливостей у зовнішньому середовищі. Особливо важливою є модель стратегії підприємства в умовах зростання конкуренції, яка включає обґрунтований аналіз його конкурентоспроможності, оцінку зовнішніх і внутрішніх факторів. Ця оцінка здійснюється за допомогою SWOT-аналізу, складовими якого є сильні та слабкі сторони компанії, можливості та загрози, які перешкоджають руху в напрямку досягнення місії та цілей її розвитку [47].

Оцінка конкурентних позицій компанії може бути здійснена за допомогою моделі п'яти конкурентних сил М. Портера, стратегічних ринкових напрямів Boston Consulting Group, балансу життєвого циклу, методів екстраполяції та контрольних чисел. В останні роки набули поширення нові способи і способи управління ранжуванням стратегічних завдань; управління слабкими каналом; управління в умовах стратегічних несподіванок [46].

Отже, стратегічне управління підприємством допомагає в умовах несподіванок передбачати негайну розробку та впровадження запобіжних заходів для вирішення проблем, усунення перешкод у роботі, вирішення загроз та зниження витрат, а також відновлення нормального функціонування підприємства. Для забезпечення швидкості реагування в разі виникнення непередбачуваних ситуацій попередньо розробляти комплексний план дій на підприємстві, який включає спеціальні тренування та навчальні заходи.

1.2. Маркетингова діяльність аграрного підприємства як об'єкт стратегічного управління

Перехід від економіки країни до ринкових відносин, форми і прийоми виробництва, які використовуються у світових економічних процесах. Це викликало великий інтерес до вивчення бізнесу та комерційної діяльності. Особливе місце серед них посідають принципи та методи маркетингу.

Становлення сучасної концепції маркетингу пройшло кілька етапів у зв'язку з розвитком ринкових відносин в рамках суспільного виробництва капіталізму. Маркетинг - це вивчення ринку; адаптуватися до нього; Це не просто вимірювальна система для впливу на попит. Це новий рівень якості планування та організації виробництва.

Сільське господарство, як і всі галузі сільського господарства України, виходить на ринок, приймаючи всі ознаки ринкової економіки, включаючи маркетинг.

Характеристика аграрного маркетингу визначається характеристиками ринків у системі агробізнесу та характеристиками попиту та пропозиції, а також цінами в агропродовольчому комплексі.

У сучасних умовах маркетингова діяльність аграрного підприємства є одним з ключових об'єктів стратегічного управління. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю у сільськогосподарському секторі вимагає глибокого аналізу ринку, конкурентного середовища, а також врахування потреб споживачів та тенденцій розвитку галузі.

Характеристики сільського господарства як галузі народного господарства визначаються структурою виробництва, рівнем технічного оснащення та його використанням, складом робочої сили, організацією поділу праці та формами управління, що призводить до нерівномірності надходження доходів від реалізації продукції тощо.

Це обумовлено специфікою галузі дослідження сільського господарства
табл. 1.2.:

Таблиця 1.2 – Специфіка галузі сільського господарства

№	Ознака	Характеристика
1	Раціональне розміщення сільського господарства	сприяє зростанню суспільного виробництва на основі ефективного використання землі, засобів виробництва і трудових ресурсів. Лише за таких умов можна досягти раціонального природокористування. Розміщення сільського господарства сприяє збільшенню виробництва валової і товарної продукції та підвищенню ефективності галузі.
2	Науково обґрунтоване розміщення сільського господарства	забезпечує збільшення виходу сільськогосподарської продукції з гектара земельної площі при найменших затратах уречевленої і живої праці на виробництво одиниці продукції. Раціональне розміщення сільського господарства має сприяти вдосконаленню територіальної структури і пропорційності розвитку агропромислового комплексу.
3	Розвиток сільського господарства	кожного з регіонів країни передбачає правильне поєднання галузей, які мають загальнонародне значення, і тих, що забезпечують місцеві потреби в сільськогосподарській продукції.
4	Рівень господарювання і характер економічної відокремленості	визначають специфічні особливості їх взаємодії з державою та різні підходи до застосування економічних законів. У сільському господарстві земля виступає як основний і невід'ємний засіб виробництва. Правильне використання землі в процесі сільськогосподарського виробництва не лише забезпечує її стабільність, але й постійно покращує її якість.
5	Економічний процес відтворення в сільському господарстві	пов'язаний з природними процесами, оскільки розвиток рослин і тварин відбувається відповідно до біологічних законів. Для підвищення ефективності сільського господарства необхідно враховувати не лише економічні закони, а й природні закони, зокрема біологічні особливості відтворення рослин і тварин у різних зонах країни.
6	Сезонний характер	призводить до нерівномірного використання праці, техніки і засобів виробництва, а також до нестабільності в надходженні доходів від продажу продукції. Розподіленням по території виробництво вимагає значних внутрішньогосподарських перевезень і збільшує споживання енергоресурсів.
7	Природні умови	визначають кінцеві результати і ефективність процесу. Продукція формується внаслідок функціонування рослин і тварин, що ускладнює виробництво і вимагає спеціалізованої техніки.

Джерело побудовано автором на основі [42]

Отже, специфіка сільськогосподарського виробництва є об'єктивною. Це призводить до збереження різниці між промисловою та сільськогосподарською

працею, індустріальний розвиток сільського господарства ніколи не здобуде всіх характерних рис промисловості.

Сучасна організаційно-управлінська структура системи маркетингу аграрних послуг складається з багатьох видів і форм виробничо-технологічної діяльності. Він включає: матеріально-технічне постачання, транспортно-експедиційне обслуговування, агрохімічне та зоологічне обслуговування на селі, забезпечення технічними ресурсами, переробна промисловість, ремонт і технічне обслуговування сільськогосподарських машин і обладнання для сільськогосподарських товаровиробників тощо.

На наш погляд, основними факторами, що впливають на розвиток систем аграрного маркетингу, є бажання та потреби споживачів; ринкові стратегії сільськогосподарських товаровиробників та агрофірм; сформовані ринкові структури окремих продуктів харчування; національне макроекономічне середовище, в якому діють учасники продовольчої системи; світові продовольчі ринки; сільськогосподарська наука і техніка; наука про харчування

Галузеві особливості проявляється, насамперед в закономірностях функціонування маркетингової системи табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Особливості розвитку агромаркетингових систем

Специфіка виробництва	Закономірності агромаркетингу
Залежність від природо-кліматичних умов	Розробка моделей виробництва збутової діяльності з орієнтованими розрахунками
Гарантований попит на сільськогосподарську продукцію та сировину	Диверсифікація виробництва, формування горизонтальних і вертикальних ринкових структур
Великий об'єм швидкопсувної продукції	Необхідність розвитку системи зберігання, переробки, реалізації в максимально короткі терміни
Виробництво одного виду продукції великій кількості товаровиробників	Невелика частка ринку обслуговує незахищеність окремих товаровиробників
Зосередження споживачів в містах і агломераціях	Необхідність розвитку посередницьких мереж
Особлива уважність до соціальних аспектів розвитку села	Високий попит на державне регулювання

Джерело побудовано автором на основі [42]

Оцінка особливостей маркетингової діяльності в аграрному секторі показує, що розвиток продовольчого ринку змушує аграрні підприємства активно рухатися до маркетингу, оскільки вони все більше сприймають його як найважливішу систему, що дозволяє підтримувати ефективність виробництва за будь-яких змін кон'юнктури ринку.

Маркетингова діяльність аграрного підприємства відіграє ключову роль у його успіху та стійкому розвитку. Вона охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на вивчення ринку, формування попиту на продукцію, просування бренду та налагодження ефективних каналів збуту [1].

У вкрай складних умовах війни в Україні розпочався процес системних соціальних перетворень в системі агробізнесу, що має закласти передумови для збалансованого та комплексного розвитку окремих підприємств і України в цілому.

Перед сільськогосподарськими підприємствами на сьогоднішній день стоїть завдання, перш за все, забезпечення виживання, але в той же час важливим є питання безперервного розвитку, реалізації потенціалу в перспективі. Провідне місце у цьому процесі займає питання формування маркетингової стратегії підприємства та її реалізації [24].

Характеристики маркетингової стратегії аграрного підприємства, які визначаються методами стратегічного аналізу, ієрархічною підпорядкованістю та ринковим напрямом, відображають основні завдання, спрямовані на досягнення маркетингових цілей.

У нестабільному середовищі, дійсно, важливо враховувати різноманітні альтернативні шляхи розвитку майбутніх подій. Такий підхід дозволяє краще підготуватися до різних можливих сценаріїв та розробити більш гнучкі стратегії. Ось кілька ключових аспектів, які слід враховувати при аналізі альтернативних шляхів розвитку рис. 1.3.

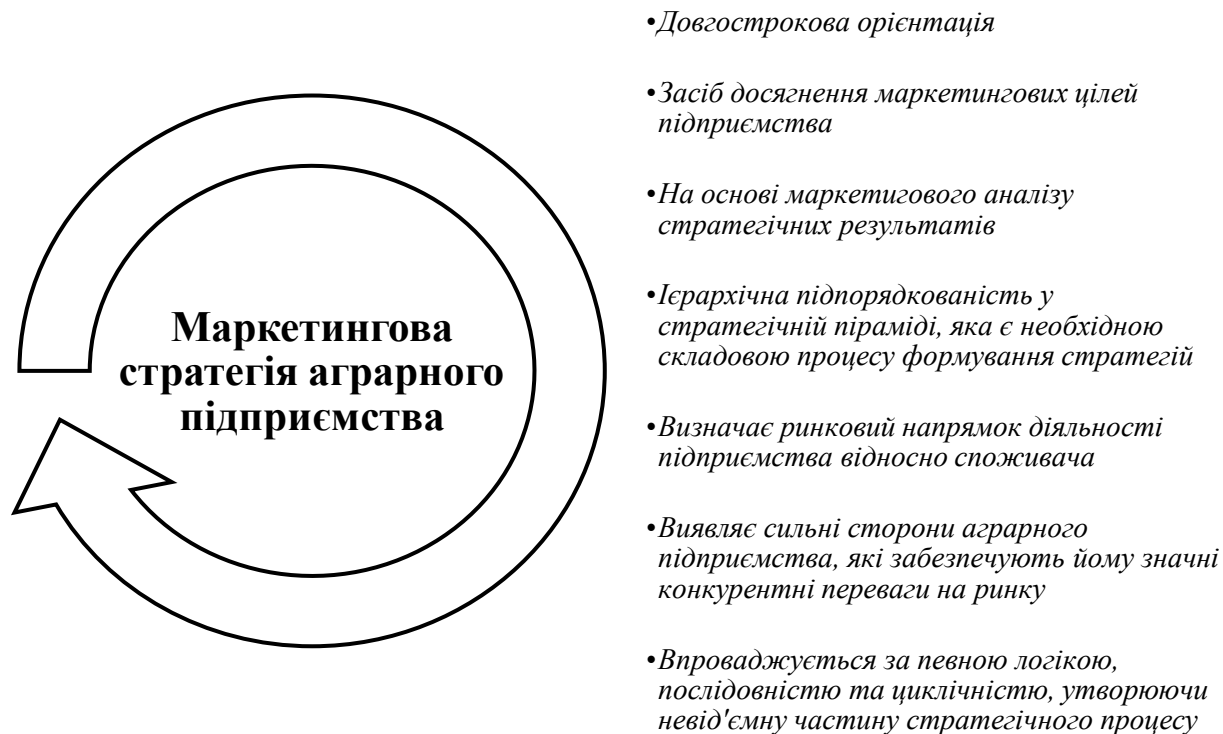


Рисунок 1.3 – Характеристика маркетингової стратегії аграрного підприємства

Джерело сформовано автором на основі [25]

Таким чином, маркетингова стратегія аграрного підприємства є важливим інструментом, який допомагає підприємству досягти своїх цілей на ринку. Її розробка та реалізація потребують ретельного планування, аналізу та постійного вдосконалення.

Маркетингова стратегія є ключовою функціональною стратегією для аграрного підприємства, оскільки вона має на меті раціональне встановлення цілей та завдань на кожному окремому ринковому сегменті і щодо кожного продукту, враховуючи особливості конкуренції і попиту споживачів. [25, с. 387]

Сьогодні створення маркетингової стратегії вважається основою стратегічного розвитку аграрних підприємств і є реакцією на наступні чинники зазначені у табл.1.4.

Таблиця 1.4 – Чинники створення маркетингової стратегії аграрного підприємства

№	Чинники	Вплив маркетингової стратегії
1	Насиченість ринку	для успішної ринкової діяльності кожному аграрному підприємству необхідно визначити свій цільовий сегмент зі специфічними потребами, що є можливим лише у разі використання маркетингового інструментарію
2	Динамічна зміна зовнішнього середовища	постійний моніторинг ситуації на ринку зможе визначити ринкові можливості для аграрних підприємств, своєчасно їх розпізнати та скористатися ними і водночас уникнути ринкових загроз
3	Високий рівень конкуренції	вимагає від аграрних підприємств адекватної конкурентної поведінки, яка дасть можливість для зміцнення конкурентоспроможної довгострокової позиції на ринку. Теорія конкурентних переваг націлена на: розроблення заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності; формування механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів підприємств; вирішення специфічних питань і проблем бізнесу
4	Зміни в поведінці споживача	споживачі стають більш обізнаними завдяки активізації інформаційного простору. Комунікаційна політика підприємства дедалі сильніше впливає на споживача та на формування його купівельної поведінки; підвищуються вимоги споживача до сервісного обслуговування та інших нецінових факторів конкурентоспроможності товару, рівень індивідуалізації споживача та його прагнення бути відмінним та несхожим на інших

Джерело сформовано автором на основі [26]

Цільовий сегмент, моніторинг ринку, розробка конкурентних переваг і адаптація до споживацького підходу є важливими компонентами маркетингової стратегії аграрних підприємств у сучасних умовах насичених та конкурентних ринків. Тільки шляхом постійного аналізу зовнішнього середовища, впровадження конкурентних переваг та реагування на зміни в споживацьких

уподобаннях можуть підприємства зберегти та зміцнити свою позицію на ринку.

Агропромислові підприємства, що мають стратегічну орієнтацію та реалізують маркетингову стратегію з відповідними інструментами, отримують такі переваги [54]:

- мінімізація впливу негативних змін та факторів невизначеності в майбутньому;
- врахування об'єктивних зовнішніх та внутрішніх чинників;
- формування системи стратегічного планування, що робить підприємства більш керованими, дозволяючи порівнювати досягнуті результати з плановими цілями та ставити чіткі стратегічні завдання;
- підвищення гнучкості та створення систем стимулів для реагування на зміни;
- реалізація стратегічного плану на основі відповідних нормативних, управлінських та аналітичних систем, що реагують на динамічні зміни в середовищі;
- ефективне використання ресурсного потенціалу і зовнішніх зв'язків для досягнення майбутніх цілей;
- ефективний розподіл ресурсів для досягнення конкретних цілей;
- передбачення можливих ризиків.

Таким чином, стратегічні напрями розвитку агропромислових підприємств тісно пов'язані з діями, що сприяють вирішенню завдань у довгостроковій перспективі. З урахуванням турбулентних світових змін, цей процес потребує постійних коригувань та адаптації для максимального використання можливостей.

Кожне аграрне підприємство повинне обирати маркетингову стратегію, враховуючи свої можливості, конкурентні переваги та зміни в маркетинговому середовищі. Це включає визначення варіантів використання різних маркетингових інструментів за основними напрямками: продукт, ціна,

просування та розповсюдження, з метою позиціонування та адаптації до ринкових умов.

Застосування стратегічного підходу значною мірою залежить від форми власності та специфіки організації управління. Аграрні підприємства мають можливість самостійно приймати рішення щодо взаємопов'язаних елементів маркетингового комплексу, таких як номенклатура, обсяг випуску, ціна, канали збуту продукції та стимулювання збуту. Ці елементи є органічно необхідними для розвитку та впровадження маркетингової стратегії.

1.3. Методичні засади розробки стратегій маркетингової діяльності аграрного підприємства

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

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

Застосування системного підходу при формуванні маркетингової стратегії аграрного підприємства дозволяє охопити всі аспекти його діяльності та створити комплексну стратегію, спрямовану на досягнення конкурентних переваг та стабільного розвитку [24].



Рисунок 1.4 – Системний підхід при формуванні маркетингової стратегії аграрного підприємства

Джерело сформовано автором на основі [23]

- аналіз зовнішнього середовища. Важливо дослідити ринкові тенденції, конкурентну ситуацію, законодавче середовище, а також соціальні та економічні фактори, що впливають на аграрну галузь. Це дозволить зрозуміти можливості та загрози, які впливають на підприємство.

- аналіз внутрішніх ресурсів та конкурентних переваг. Потрібно оцінити внутрішні потенціали та ресурси підприємства, його конкурентні переваги та слабкі сторони. Це допоможе визначити, які ресурси можна використати для розвитку конкурентних переваг та покращення результативності.

- сегментація та визначення цільової аудиторії. Проведення сегментації ринку дозволяє виділити групи споживачів зі схожими потребами та характеристиками. На основі цього визначається цільова аудиторія, до якої будуть спрямовані маркетингові зусилля.

- розробка маркетингових стратегій. На основі аналізу попередніх етапів формуються маркетингові стратегії, які включають в себе вибір цільових

ринків, позиціювання бренду, стратегії ціноутворення, комунікації та розподілу. Кожна з цих стратегій повинна бути спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства.

- реалізація та контроль. Розроблену маркетингову стратегію слід втілювати через виконання маркетингових програм та заходів. Важливо також встановити систему контролю, щоб виміряти результати та забезпечити відповідність стратегії поставленим цілям.

Розробка маркетингової стратегії для аграрних підприємств – складне завдання. Для її вирішення необхідна методологія, яка дозволяє, перш за все, оцінити, наскільки ефективна поточна стратегія в поточний момент, наскільки доцільно вносити зміни, які проблеми існують у діяльності компанії і наскільки стабільна її позиція на ринку. Загальний алгоритм вибору стратегії розвитку бізнесу базується на проведенні стратегічного аналізу, метою якого є визначення змістовних і формальних характеристик досліджуваного підприємства та виявлення особливостей, закономірностей і тенденцій розвитку галузі та ринку. сільськогосподарської продукції, метою якого є збір інформації для прийняття виважених стратегічних рішень та вибору ефективних корпоративних стратегій.



Рисунок 1.5 – Методи обґрунтування стратегії управління підприємством

Джерело побудовано автором на основі [50]

Всі наведені вище методи базуються на аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища, відповідно до якого формується стратегія розвитку підприємства. Кожен із цих методів має свої переваги та недоліки. Тому в сучасній практиці рекомендується використовувати декілька методів одночасно, що дозволяє компенсувати недоліки одних методів перевагами інших і отримати достовірні результати дослідження.

Оволодіння навичками використання цих методів є основою успішного стратегічного менеджменту. Серед найсучасніших методів слід виділити економіко-математичні, які базуються на визначенні зв'язку між різними показниками та прогнозуванні тенденцій змін. Однак їх використання дещо обмежене, оскільки вони потребують спеціальних знань, програмного забезпечення та ґрунтуються виключно на статистичних даних, які не завжди повторюються [33].

Розробка маркетингової стратегії сільськогосподарських підприємств враховує різноманітні фактори, такі як ринкова ситуація, стан розвитку самої компанії, вплив зовнішнього середовища, основні ресурси компанії та інші. Для цього потрібно зібрати дані про зовнішнє та внутрішнє середовище компанії, враховуючи можливість різних стратегічних сценаріїв розвитку. Найбільш перспективні сценарії визначають маркетингову стратегію та план переходу на цю стратегію.

У зв'язку з цим, методологія організаційної ефективності для сільськогосподарських підприємств змінюється. Вона повинна оцінювати не тільки виробничі показники, але й вплив організаційного розвитку на інноваційний процес. Для цього критерії організаційної ефективності потрібно розширити, включивши:

- вплив організаційного розвитку на інноваційний процес означає, що структура та стратегія компанії можуть впливати на здійснення інновацій та їх успішність. Організаційний розвиток включає в себе такі аспекти, як зміни в структурі підприємства, впровадження нових процесів управління, розвиток

культури організації тощо. Ці зміни можуть сприяти або гальмувати інноваційний процес залежно від того, наскільки ефективно вони реалізовані та як вони відповідають потребам компанії та ринку.

- діяльність всіх підрозділів підприємства, включаючи адміністративні підрозділи та сервісні мережі. Інновації можуть виникати в будь-якому відділі чи сфері діяльності підприємства, і їх успішність залежатиме від того, наскільки добре координується робота всіх підрозділів. Наприклад, впровадження нових технологій на виробництві може вимагати підтримки сервісних мереж для забезпечення підтримки та обслуговування клієнтів після продажу. Також важливо, щоб адміністративні підрозділи, такі як відділ маркетингу чи досліджень і розробок, були відкриті до співпраці та здатні до інноваційних змін.

Ці критерії дозволяють сформувати модель оцінки організаційної ефективності сільськогосподарського підприємства на основі цільової, ресурсної, функціональної та технологічної результативності.

Використання цих методів та дотримання методичних засад розробки маркетингової стратегії допоможе аграрному підприємству створити чітку та ефективну маркетингову стратегію, яка сприятиме досягненню його цілей на ринку.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ С(Ф)Г «БАЛКАНИ»

2.1. Аналіз ринкового середовища підприємства

Підприємство СФГ "Балкани", з кодом ЄДРПОУ 24534083, було зареєстровано 27.05.1996 року. Розмір установленого капіталу юридичної особи становить 100 000,00 гривень.

Керівником селянського (фермерського) господарства "Балкани" є Златов Радослав Миколайович, Златов Микола Радіонович, Златова Катерина Георгіївна.

Складений капітал господарства створюється за рахунок коштів членів господарства та становить 100000,00 (сто тисяч) гривень 00 копійок і розподіляється у таких частках [40]:

1.Златов Радослав Миколайович - належить $\frac{1}{3}$ частка, або 33% статутного (складеного) капіталу господарства, що дорівнює 33000,00 (тридцяти трьом тисячам) гривень 00 копійок.

2.Златов Микола Радіонович – належить $\frac{1}{4}$ % частка, або 25 % статутного (складеного) капіталу господарства, що дорівнює 25000,00 (двадцяти п'яти тисяч) гривень 00 копійок.

3. Златова Катерина Георгіївна - належить $\frac{1}{4}$ % частка, або 25 % статутного (складеного) капіталу Господарства, що дорівнює 25000,00 (двадцяти п'яти тисяч) гривень 00 копійок.

4. Златов Микола Миколайович - належить 17 % статутного (складеного) капіталу господарства, що дорівнює 17000,00 (сімнадцяти тисячам) гривень 00 копійок.

Організаційно-правова форма компанії СФГ "Балкани" - фермерське господарство. Фермерське господарство є формою підприємницької діяльності

громадян, які виявили бажання виробляти товарну сільськогосподарську продукцію, здійснювати її переробку та реалізацію з метою отримання прибутку на земельних ділянках, наданих їм у власність та/або користування, у тому числі в оренду, для ведення фермерського господарства, товарного сільськогосподарського виробництва, особистого селянського господарства, відповідно до закону [10].

Основний вид діяльності (КВЕД) – 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Інші види діяльності (КВЕД): 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів, 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур, 01.25 Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників, 01.45 Розведення овець і кіз, 01.46 Розведення свиней, 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві, 45.19 Торгівля іншими автотранспортними засобами, 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин, 46.61 Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням, 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування, 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами, 49.41 Вантажний автомобільний транспорт, 72.11 Дослідження й експериментальні розробки у сфері біотехнологій, 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук, 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н. в. і. у., 33.13 Ремонт і технічне обслуговування електронного й оптичного устаткування, 33.17 Ремонт і технічне обслуговування інших транспортних засобів, 33.19 Ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування, 01.63 Після урожайна діяльність, 01.64 Оброблення насіння для відтворення, 52.10 Складське господарство, 52.24 Транспортне оброблення вантажів, 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту, 68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна, 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, 77.12

Надання в оренду вантажних автомобілів, 81.29 Інші види діяльності із прибирання, 81.30 Надання ландшафтних послуг [10].

Діяльність підприємства (фірми) має ґрунтуватися на дотриманні чинного законодавства, яке охоплює всі аспекти його роботи табл.2.1.

Таблиця 2.1 - Основні законодавчі акти, що регулюють діяльність С(Ф)Г «Балкани»

№	Назва	Зміст	Ключові показники для регулювання діяльності
1.	Конституція України	Визначає загальні принципи державного регулювання економіки, зокрема, аграрного сектору	Дотримання прав власності, екологічні стандарти, право на підприємницьку діяльність
2.	Господарський кодекс України	Регулює порядок створення та діяльності приватних підприємств, відсутній, такі підприємства діють на загальних підставах відповідно	Статус підприємства, умови створення, порядок реорганізації та ліквідації, фінансова дисципліна
3.	Земельний кодекс України	Регулює правові відносини, що виникають у сфері використання та розпорядження землею	Право власності на землю, порядок передачі земельних ділянок, оренда земель, охорона земель
4.	Податковий кодекс України	Визначає систему оподаткування юридичних та фізичних осіб, у тому числі, сільськогосподарських підприємств.	Податок на прибуток, (ПДВ), єдиний податок для с/г підприємств, земельний податок
5.	ЗУ "Про фермерське господарство"	Визначає правові, економічні та соціальні засади діяльності фермерських господарств.	Створення та реєстрація фермерського господарства, умови ведення діяльності
6.	ЗУ «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців»	Цей закон окреслює правові аспекти державної реєстрації юридичних осіб, їхньої символіки, громадських об'єднань без статусу юридичної особи, а також фізичних осіб - підприємців, встановлюючи порядок та принципи здійснення реєстраційних дій.	Процедури реєстрації та перереєстрації, вимоги до реєстраційних документів, строки та порядок внесення змін до реєстраційних даних
7.	ЗУ «Про оплату праці»	Цей Закон встановлює правила та механізми оплати праці для працівників, які працюють за трудовим договором. Закон визначає сфери, в яких держава регулює оплату праці, а також межі, в яких роботодавці та працівники можуть самостійно домовлятися про розмір заробітної плати.	Мінімальна заробітна плата, тарифні ставки, надбавки та премії, соціальні гарантії, оплата праці в надурочний час

Джерело побудовано автором на основі [7,8,9,10,11,34]

Підприємство селянське (фермерське) господарство "Балкани" зареєстроване за юридичною адресою Україна, 2, Одеська обл., Білгород-Дністровський р-н, село Михайлівка, вул. Миру, будинок 168 [10].

Селянське (фермерське) господарство "Балкани" розташоване на півдні Одеської області, за 130 км від міста Одеса та за 6 км від Білгород-Дністровського районного центру. Воно знаходиться в зоні ризикованого землеробства та недостатньої вологості.

Зими м'які та короткі, без стійкого снігового покриву і промерзання ґрунту через часті відлиги. Середньомісячна температура взимку коливається від -2 до -4 градусів. Весною випадає до 93 мм опадів, а найпізніший заморозок спостерігається 8 травня. Через різницю температурного режиму на території угідь, що простягаються на 40 км з півдня на північ, доводиться враховувати цю різницю під час сівби, технологій виробництва та збору врожаю. Вегетаційний період триває з 25 березня до 18 листопада, випадає до 310 мм опадів.

Літо спекотне і тривале, середня температура липня становить 21-23 градуси, а максимальна - 41-43 градуси. Опади складають до 147 мм, що недостатньо для нормального розвитку рослин. У зв'язку з цим використовуються сухостійкі сорти сільськогосподарських культур.

Осінь тепла і тривала, часто засушлива, що ускладнює вчасний посів озимих зернових. Перехід температури через 0 градусів відбувається 10 грудня, опади досягають 95 мм. Середньорічна кількість опадів становить 418 мм, середньорічна температура повітря - 10,1 градуса.

Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує С(Ф)Г «Балкани» ресурсами, необхідними для підтримки його внутрішнього потенціалу. Проте ресурси зовнішнього середовища не безмежні, на них претендують багато інших підприємств, що знаходяться в цьому середовищі. Тому завжди існує небезпека того, що підприємство не зможе одержати необхідні ресурси із зовнішнього середовища в необхідний час.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства починають з аналізу макросередовища підприємства на основі використання багатофакторного системного аналізу (PEST-аналізу). PEST – це аббревіатура чотирьох англійських слів [51]:

P - Policy - політика,

E - Economy - економіка,

S - Society- суспільство (соціум),

T – технології.

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз С(Ф)Г «Балкани»

	Опис	Позитивні впливи	Вплив	Негативні впливи	Вплив
Політичні	<i>охоплює урядову політику, правову систему, податкові закони та регулюючі органи.</i>	- Сприятливе законодавство	5	- Політична не стабільність	-4
		- Державна підтримка аграрного сектору	4	- Бюрократичні бар'єри	-5
		- Заключення міждержавних договорів в сфері експорту	3	- Військові дії	-3
				- Громадське невдоволення політикою уряду	-1
Економічні	<i>включає в себе такі фактори, як економічний зріст, інфляція, безробіття та валютні курси.</i>	- Сприятливі ціни на с/г продукцію	5	- Зростання цін на ресурси	-3
		- Доступ до кредитів	3	- Економічна нестабільність	-1
		- Зниження податкового тиску	2	- Зростання інфляції	-2
		- Підвищення мінімальної заробітної плати	1	- Швидка зміну валютного курсу	-1
Соціальні	<i>включає демографічні характеристики, соціальні тенденції, культурні цінності та споживчі преференції</i>	- Зміна демографічної структури населення	3	- Зниження рівня життя населення	- 4
		- Зміна споживчих вподобань на користь здорової їжі	4	- Нестача кваліфікованих кадрів	- 3
				- Міграція робочої сили	- 4
Технологічні	<i>охоплює наукові досягнення, новітні технології та інноваційні процеси.</i>	- Зростання доступності нових сортів та гібридів с/г культур	4	- Висока вартість нових технологій	- 2
		- Розвиток онлайн-торгівлі с/г продукцією	5	- Ризики, пов'язані з використанням ГМО	- 1
		- Зростання доступності інформаційних технологій	3		

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

Сьогодні зовнішнє середовище підприємств відзначається високою складністю, динамічністю та невизначеністю. Уміння пристосовуватися до змін є головною умовою успішного бізнесу. Проведено системний аналіз макросередовища сільськогосподарських підприємств методом PEST-аналізу (табл. 2.2).

Проведений аналіз показав, що перспективи розвитку сільськогосподарських підприємств України найбільше залежать від політичних та економічних факторів. Серед політичних факторів визначальними були: припинення воєнного стану в країні, стабільність політичної влади та уряду, позитивні зміни в законодавстві, реформа податкової політики та усунення бюрократичних перешкод для ведення бізнесу.

SWOT-аналіз (strength, weaknesses, opportunities and threats) - дає змогу виявити ті сильні і слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку підприємства [2].

Абревіатура SWOT розшифровується так:

S (Strengths) - Сильні сторони

W (Weaknesses) - Слабкі сторони

O (Opportunities) - Можливості

T (Threats) – Загрози

SWOT-аналіз є простим, але потужним інструментом, який може допомогти вам приймати кращі рішення. Він може бути використаний як на початкових етапах розробки проекту, так і на більш пізніх стадіях його реалізації.

Метою SWOT-аналізу С(Ф)Г "Балкани" зосередитися на тих сильних та слабких сторонах, які можуть стати ключовими факторами успіху чи провалу, а надто широкий перелік нівелює те, що є найважливішим.

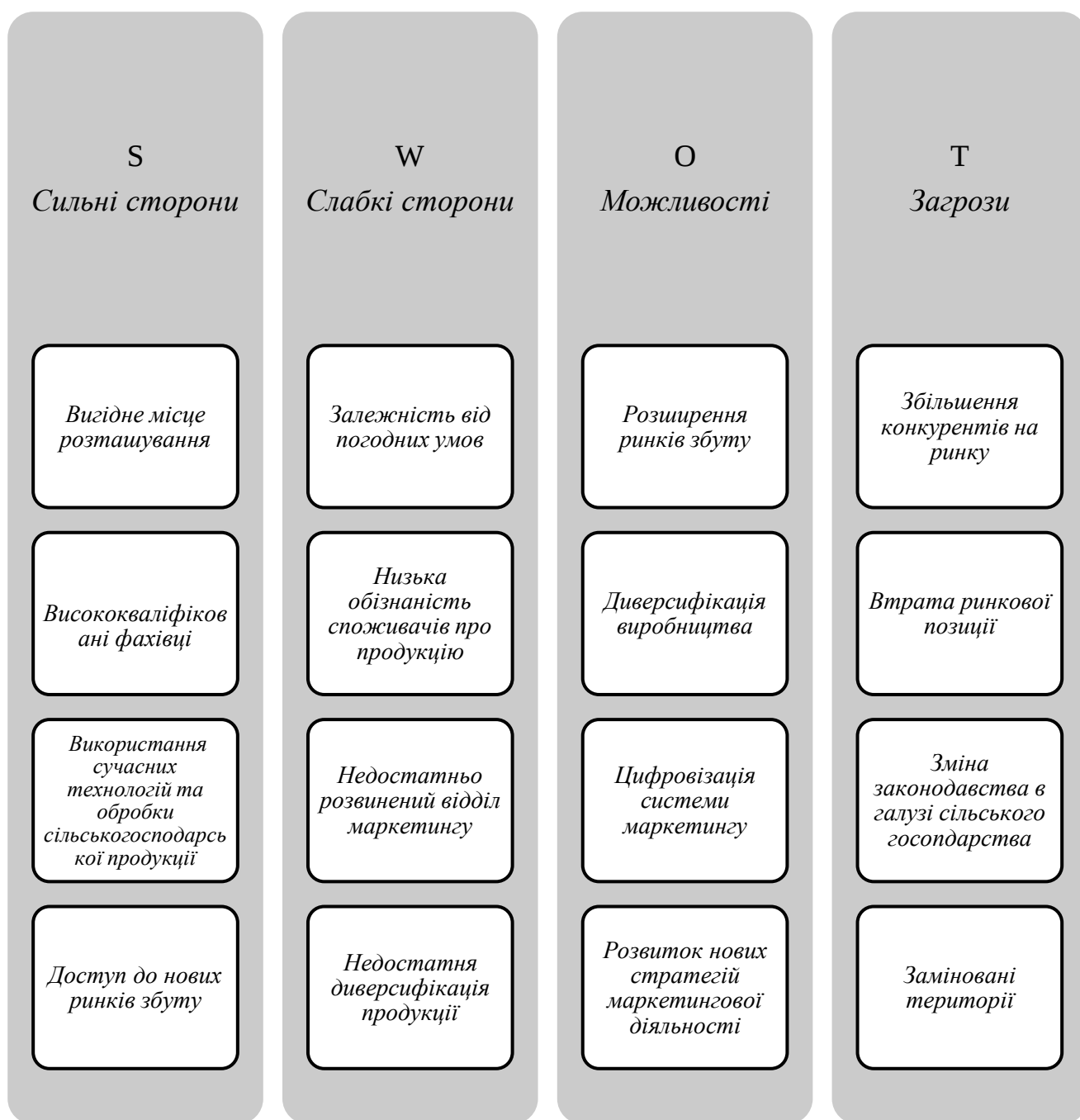


Рисунок 2.1 – SWOT - аналіз С(Ф)Г «Балкани»

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

На основі проведеного SWOT - аналізу С(Ф)Г "Балкани" можна зробити наступні висновки щодо стратегій для успішного розвитку. Враховуючи сильні сторони, сільськогосподарське підприємство може розглядати можливості концентрованого зростання шляхом розширення на нові ринки, наприклад, через відкриття виробництва у Закарпатті або Херсоні. Додатково, потрібно впровадити стратегію інтегрованого зростання, таку як зворотна вертикальна

інтеграція, шляхом придбання виробництв діючих постачальників для зниження витрат.

Натомість, щодо слабких сторін С(Ф)Г «Балкани», важливо було виявити можливості для зростання. Наприклад, за допомогою стратегії концентрованого зростання можна посилити позиції на ринку через створення позитивного іміджу в регіоні та збільшення клієнтської бази. Також розглянути стратегію скорочення витрат, яка передбачає пошук ефективних постачальників з низькими цінами.

Щодо загроз зовнішнього середовища, підприємству запропоновано впровадити стратегію диверсифікації, зокрема горизонтальну диверсифікацію, шляхом надання нових послуг, центровану диверсифікацію через впровадження нових послуг на базі існуючих, які допоможуть підвищити конкурентоспроможність підприємства.

2.2. Ресурсне забезпечення та види виробничо-господарської діяльності підприємства

В сучасних умовах стратегічне управління ресурсним забезпеченням отримує новий зміст та вимагає переосмислення підходів до формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. Основним завданням аграрних підприємств є не лише мінімізація негативних тенденцій уповільненого економічного зростання та зупинення спаду виробництва, а й зміцнення та підвищення ефективності використання ресурсного забезпечення.

Ефективність діяльності підприємства у сучасних умовах залежить від багатьох різних факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх. Головним чинником, що впливає на ефективність управління підприємством, є ефективність управління його ресурсами [32].

Ресурсне забезпечення підприємства включає в себе комплекс заходів і ресурсів, які необхідні для здійснення виробничо-господарської діяльності. Ці ресурси можуть бути різного характеру та включати матеріальні, фінансові,

людські та інші активи. Вони мають стратегічне значення для успішного функціонування та розвитку підприємства.

Важливою складовою успішної діяльності є оптимальна кількість та структура персоналу за підрозділами. У 2022/2023 роках господарство зосередилося на ефективному розподілі трудових ресурсів для досягнення своїх стратегічних цілей і забезпечення стабільного розвитку в умовах зростаючих викликів аграрного сектору табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Кількість та структура персоналу за підрозділами підприємства в С(Ф)Г “Балкани” у 2022/2023 році

№	Назва підрозділу	Кількість				2023/2022 р. у %
		чол.		%		
		2022	2023	2022	2023	
1.	Адміністрація	4	4	8,5	9,1	100,0
2.	Відділ кадрів	2	1	4,3	2,3	50,0
3.	Бухгалтерія	11	10	23,4	22,7	90,9
4.	Науковий відділ	4	5	8,5	11,4	125,0
5.	Виробничий відділ	24	21	51,1	47,7	87,5
6.	Обслуговуючий персонал	2	3	4,3	6,8	150,0
	Разом	47	44	100	100	93,6

Джерело розраховано автором на основі звітності підприємства

Загалом, дані таблиці 2.3., показують, що загальна кількість персоналу на підприємстві в С(Ф)Г "Балкани" зменшилася на 3 або 6,4 % працівника у 2023 році порівняно з попереднім роком. Кількість працівників у складі адміністрації залишилась незмінною, у відділі кадрів зменшилось на 1 або 50 %, в бухгалтерії зменшилася на 1 або 9,1 % , у науковому відділі збільшилася на 1 працівника, або на 25% , у виробничому відділі зменшилася на 3 або 12,5%, а обслуговуючий персонал збільшилась на 1 або на 50 %.

С(Ф)Г “Балкани” володіють значними площами родючої землі, що забезпечує сприятливі умови для вирощування різноманітних культур зображено на рис. 2.2.

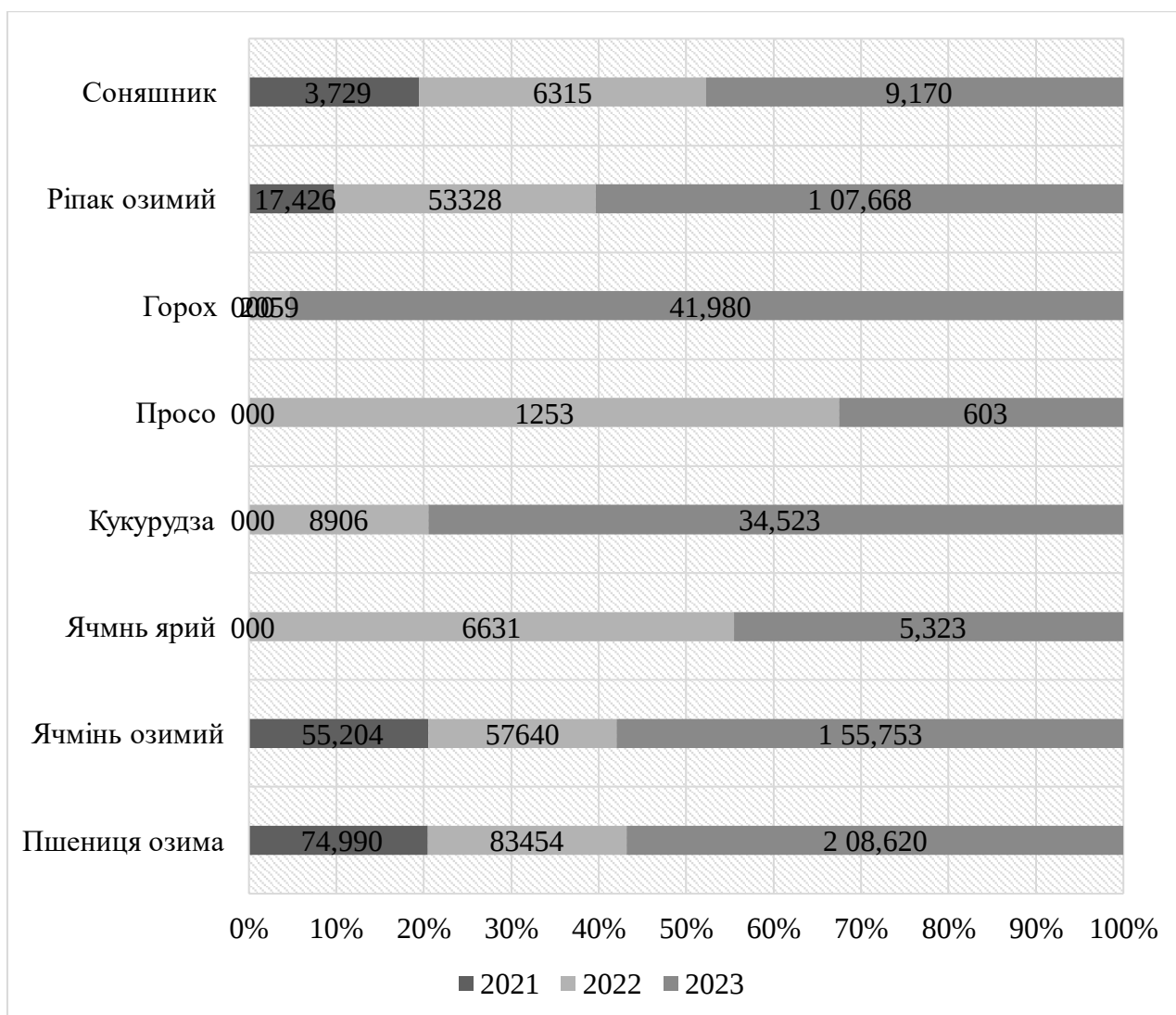


Рисунок 2.2 – Обсяги виробництва основних видів сільськогосподарської продукції в С(Ф)Г “Балкани”

Джерело побудовано автором на основі звітності підприємства

За даними рис. 2.2 спостерігається значне зростання виробництва більшості основних сільськогосподарських культур. Найбільше зростання показали пшениця озима, ріпак озимий та соняшник. Ячмінь озимий єдиною культурою, виробництво якої скоротилося. З'являються посіви культур ячміню ярого та кукурудзи, а горох демонструє стрімке зростання виробництва.

Динаміка виробничих ресурсів в С(Ф)Г "Балкани" є ключовим аспектом для ефективного функціонування господарства. Тут важливо враховувати різноманітні фактори, такі як зміни в погодних умовах, використання новітніх технологій, доступність праці та інші фактори.

Таблиця 2.4 – Динаміка виробничих ресурсів в С(Ф)Г “Балкани” у 2021-2023 роках

Показники	2021	2022	2023	2023/2021 р.	
				+/-	%
Площа с/г угідь, га	9187,7	10516,7	13902,1	4714,4	В 1,5 рази
Приходиться на 1 середньорічного працівника, га	63,4	58,1	75,1	11,8	118,6
Середня кількість працівників, осіб	145	181	185	40,0	127,6
Середньорічна вартість активів, тис. грн	460263	659704	688481	228218,0	149,6
Капіталоозброєність, тис.грн	3174,2	3644,8	3721,5	547,3	117,2
Капіталозабезпеченість га.с-г угідь тис.грн	50,1	62,7	49,5	-0,6	98,9

Джерело розраховано автором на основі звітності підприємства

Динаміка виробничих ресурсів у С(Ф)Г "Балкани" відображає загалом позитивні тенденції, але також може вказувати на деякі проблеми, які варто врахувати для подальшого розвитку підприємства. За трьох річний період з 2021 по 2023 рік площа сільськогосподарських угідь збільшилася більш ніж в 1,5 рази. Це може свідчити про активний розвиток підприємства та його здатність до розширення виробничих масштабів.

Збільшення виробничої інтенсивності, приходиться на 1 середньорічного працівника площі сільськогосподарських угідь зросла на 18%, що може свідчити про підвищення продуктивності праці та використання ресурсів. А середньорічна вартість активів та капіталоозброєння зросла на 49,6% та 17,2% відповідно. Це свідчить про інвестиційну активність підприємства та його здатність до модернізації технічного обладнання.

Ціна реалізації основних видів сільськогосподарської продукції С(Ф)Г "Балкани" може бути визначена різними факторами, включаючи попит та пропозицію на ринку, витрати на виробництво, конкуренцію, економічні та політичні умови тощо.

Ефективне управління ціновою політикою та аналіз ринкових умов допомагають господарству максимізувати доходи від реалізації своєї продукції

таблиця 2.5.

Таблиця 2.5 – Ціна реалізації основних видів сільськогосподарської продукції в С(Ф)Г “Балкани” у 2021-2023 роках, ц/грн

Вид продукції	2021	2022	2023	2023/2021 р.	
				+/-	+/-
Культури зернові та зернобобові	625,4	630,3	535,6	-89,8	85,6
-пшениця	634,4	712,9	536,8	-97,6	84,6
- кукурудза на зерно		552,9	496,6	X	X
- ячмінь	612,7	522,6	476,3	-136,4	77,7
- просо	646,5	875,3	849,3	202,7	131,4
-горох	-	865,1	667,8	X	X
Насіння культур олійних	1516,0	1541,4	1364,9	-151,1	90,0
- насіння ріпаку й кользи	1652,5	1468,1	1366,1	-286,5	82,7
- насіння соняшнику	1355,5	1769,5	1596,4	240,9	117,8

Джерело побудовано автором на основі звітності підприємства

Аналізуючи, дані таблиці 2.4 ціни реалізації основних видів сільськогосподарської продукції в С(Ф)Г "Балкани" за період з 2021-2023 рік , іноді зазначаючи зростання на просо – 31,4 % та на насіння соняшнику - 17,8 %, а іноді – спад на культури зернові та зернобобові на пшеницю – 15,4 %, на ячмінь – 22,3 %, а також на насіння ріпаку та кользи – на 17,3 %. Така неоднорідність може бути пов'язана з різними факторами, такими як погодні умови, попит та пропозиція на ринку, а також зміни у виробничих технологіях та регулятивних політиках.

2.3. Оцінка результативності управління маркетинговою діяльністю підприємства

Проблема оцінки результативності та ефективності управління маркетинговою діяльністю в агропідприємствах є однією з найгостріших на сьогодні. При розробці методики оцінки результативності та ефективності управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарських підприємств слід виходити з того, що маркетингові заходи в кінцевому результаті спрямовані на зміцнення ринкових позицій підприємства, тобто. підвищення його

конкурентоспроможності як за окремими напрямками (виробництва), так і по підприємству в цілому.

Для того, щоб мати можливість виконати загальну оцінку, потрібно присвоїти конкретну оцінку кожному параметру та визначити питому вагу цього параметра.

При оцінці результативності та ефективності управління маркетинговою діяльністю агропромислового підприємства насамперед має бути створена єдина система оціночних показників. Рекомендовані показники можна умовно розділити на три групи:

- показники, що характеризують ринкову позицію підприємства;
- показники, що визначають рівень конкурентоспроможності виробленої продукції;
- показники, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства в цілому [32].

Рух основних видів продукції сільського господарства є вирішальним аспектом для успішної діяльності СФГ "Балкани". Ефективне управління цим процесом дозволяє забезпечити максимальний прибуток, оптимізувати використання ресурсів, підвищити конкурентоспроможність, зберегти репутацію та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому. Цільове та стратегічне планування руху продукції дозволяє господарству ефективно реагувати на зміни на ринку та виклики галузі, що стає особливо важливим у сучасних умовах швидкої трансформації та конкуренції.

Обсяги продукції, витраченої для посіву, свідчить про значний внутрішній споживчий попит на насіння для наступного вирощування. Втрати продукції при зберіганні є суттєвою проблемою і вимагають уваги з боку управління для зменшення втрат та оптимізації процесів зберігання. Обсяг продукції, реалізованої населенню в рахунок оплати праці та земельні/майнові паї, свідчить про розвиненість ринку сільськогосподарської продукції і важливість цього сегмента для підтримки робочої сили та земельних власників.

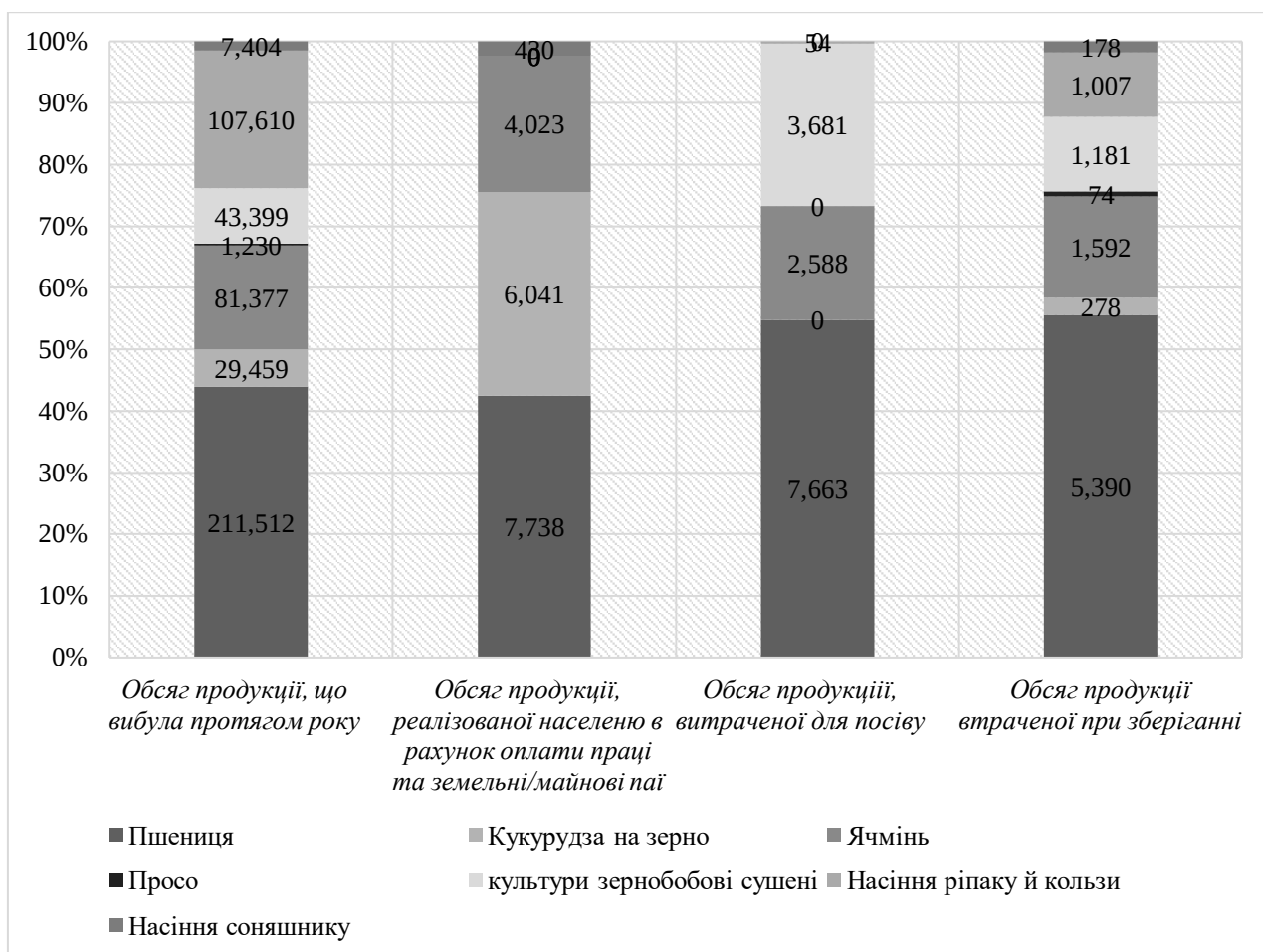


Рисунок 2.3 – Рух основних видів продукції сільського господарства в С(Ф)Г “Балкани” станом на 2023 рік

Джерело побудовано автором на основі звітності підприємства

Товарність - це відсоткове співвідношення обсягу реалізованої та обсягу виробленої продукції [53]. Рівень товарності показує, скільки всієї виробленої продукції було реалізовано в С(Ф)Г "Балкани" (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Товарність сільськогосподарської продукції у 2021-2023 роках, %

Вид продукції	2021р.	2022р.	2023р.	2023/2021р., +/-
-пшениця	436,7	312,7	127,4	-309,3
- кукурудза на зерно	-	263,8	1450,3	X
- ячмінь	-	-	84,5	X
- просо	-	-	191,7	X
-горох	-	-	91,8	X
- насіння ріпаку й кользи	231,4	10643,7	99,0	-132,4
- насіння соняшнику	942,6	165,6	78,8	-863,8

Джерело розраховано автором на основі даних фінансових звітів

Дані таблиці 2.6, свідчать про значну волатильність у реалізації деяких видів продукції, особливо насіння ріпаку та кользи, а також насіння соняшнику.

В С(Ф)Г "Балкани" товарність за видами продукції збільшилася кількість видів продукції за 3 роки, але зменшилась за рахунок цього їх показники наступним чином: пшениця в 3 рази, насіння ріпаку й кользи – на 32,4 % та насіння соняшнику в 8,6 рази значне зниження товарності вимагає детального аналізу причин і розробки стратегій для стабілізації та покращення реалізації цих культур.

Таблиця 2.7 – Розрахункові дані для позиціонування товарної продукції С(Ф)Г “Балкани”, в матриці БКГ (BCG)

Вид продукції	У середньому за 2021-2023 р. р		2021р. до 2023р. %
	тис. грн.	%	
-пшениця	292,3	5,2	29,7
- кукурудза на зерно	857,1	15,4	X
- ячмінь	84,5	1,5	X
- просо	191,7	3,4	X
-горох	91,8	1,6	X
- насіння ріпаку й кользи	3658,0	65,7	42,7
- насіння соняшнику	395,7	7,1	8,4
Реалізовано продукції - всього	5571,0	100,0	131,8

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансових звітів

Аналізуючи позиціонування товарної продукції С(Ф)Г “Балкани” (табл. 2.7), можна детально оцінити кожен вид продукції та його ринкову нішу як на підприємстві, так і в матриці БКГ. Такий аналіз дозволяє чітко визначити пріоритети у розвитку товарів та виділити основні напрямки для розвитку бізнесу С(Ф)Г “Балкани”.

На основі наданих даних з таблиці 2.7 сформуємо матрицю у вигляді рисунку 2.4, де визначаємо координати різних видів продукції залежно від їх темпів росту на ринку (вертикальна вісь) та частки в цьому ринковому сегменті (горизонтальна вісь).

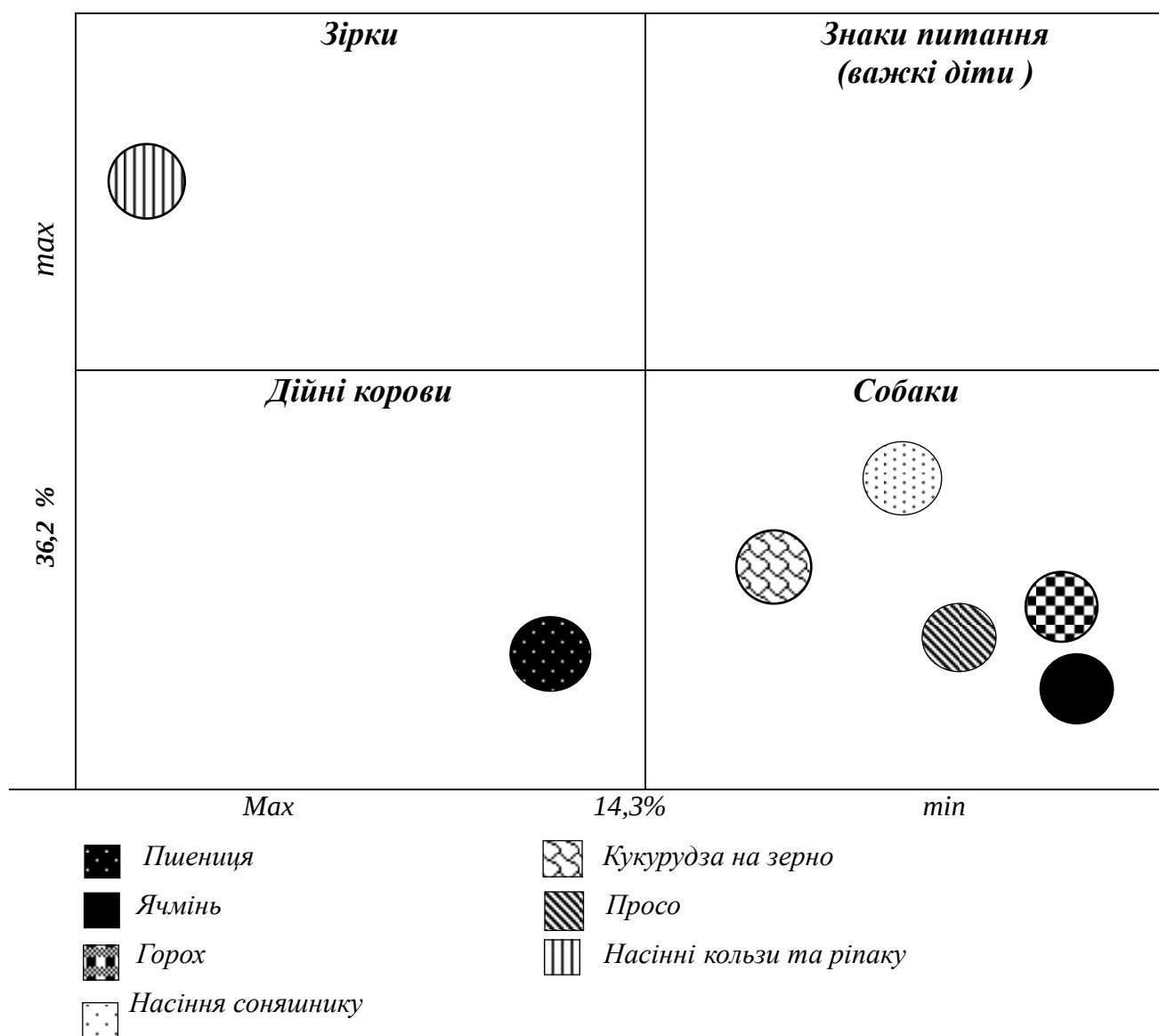


Рисунок 2.4 – БКГ-матриця по С(Ф)Г "Балкани"

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансових звітів

АВС-аналіз - це метод групування продуктів за їхньою вагою для підприємства. Він використовується для визначення того, на які продукти слід зосередити свою увагу, а які можна ігнорувати. Метою АВС-аналізу для С(Ф)Г «Балкани» є:

- визначити найважливіші асортиментні види продукції з точки зору їхнього внеску в загальний дохід та прибуток.
- оптимізувати ресурси та зусилля, зосередившись на продуктах, які дають найбільшу віддачу.

- ідентифікувати продукти, які потребують покращення або вилучення з асортименту.

Результати ABC – аналіз для асортиментних видів продукції С(Ф)Г «Балкани» представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - ABC – аналіз для асортиментних видів продукції С(Ф)Г «Балкани»

Назва продукції	Середньорічний обсяг продажу, т	Питома вага, %	Дохід, тис. грн.	Питома вага, %
Культури зернові та зернобобові	344 530	75,2	30268	50,5
Пшениця озима	198 459	43,3	5368	9,0
Ячмінь озимий	77 197	16,8	4763	8,0
Кукурудза	29 181	6,4	4966	8,3
Просо	1 156	0,3	8493	14,2
Горох	38 537	8,4	6678	11,1
Культури олійні	113 769	24,8	29625	49,5
Ріпак озимий	106 543	23,2	13661	22,8
Соняшник	7 226	1,6	15964	26,7
Разом	458 299	100,0	59893	100,0

Джерело розраховано автором на основі фінансової звітності

ABC-аналіз використовує три категорії для класифікації продуктів [41]: група А - це продукти, які генерують найбільший дохід або прибуток. Їм слід приділяти найбільшу увагу та ресурси; група В - це продукти, які генерують середній дохід або прибуток. Їм слід приділяти помірну увагу та ресурси; група С - це продукти, які генерують найменший дохід або прибуток. Їм слід приділяти мінімальну увагу та ресурси.

На основі проведеного ABC-аналізу асортиментних видів продукції С(Ф)Г "Балкани", представленого в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – ABC-аналіз асортиментних видів продукції С(Ф)Г «Балкани»

Назва продукції	Середньорічний обсяг продажу, т	Питома вага, %	Дохід, тис. грн.	Питома вага, %	Група
Соняшник	153 462	33,5	44 796	74,8	А
Ріпак озимий					
Просо					
Горох					
Пшениця озима	227 640	49,7	10 334	17,3	В
Кукурудза					
Ячмінь озимий	77 197	16,8	4763	8,0	С

Джерело побудовано автором на основі фінансової звітності

Для оптимізації доходів підприємства, слід звернути увагу на розвиток сегментів з більшою питомою вагою у доході (наприклад, соняшник та пшениця озима), а також вивчення можливостей для збільшення доходів від інших продуктів, таких як ячмінь озимий.

Результати фінансової діяльності відображають як ефективність управління маркетингом С(Ф)Г «Балкани», так і стан та перспективи його подальшого соціально-економічного розвитку. Дані про динаміку фінансової діяльності та економічної ефективності С(Ф)Г «Балкани» наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Динаміка результатів фінансової діяльності та економічної ефективності в С(Ф)Г «Балкани» у 2021-2023 роках

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Середнє	2023 р. до 2021 р.
<i>Припадає чистого прибутку в розрахунку на:</i>					
- 100 га с/г угідь, тис. грн.	2126,0	101,9	13,7	38,6	0,6
1000 грн. основних фондів с/г призначення, грн.	137,7	16,3	2,8	52,2	2,0
- 1 працівника, зайнятого в с/г, тис. грн.	1347,1	59,2	10,3	472,2	0,8
<i>Припадає чистого доходу в розрахунку на</i>					
- 100 га с/г угідь, тис. грн.	4412,5	3142,7	2905,7	2016,1	65,9
1000 грн. основних фондів с/г призначення, грн.	2858,7	501,0	586,7	1315,5	20,5
- 1 працівника, зайнятого в с/г, тис. грн.	2795,9	1826,0	2183,5	2268,5	78,1
<i>Припадає валового прибутку в розрахунку на</i>					
- 100 га с/г угідь, тис. грн.	1157,3	499,9	630,1	376,7	54,4
1000 грн. основних фондів с/г призначення, грн.	749,8	79,7	127,2	318,9	17,0
- 1 працівника, зайнятого в с/г, тис. грн.	733,3	290,4	473,5	499,1	64,6
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	405 406	330 513	403 953	379 957,3	99,6
Собівартість реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	299 080	277 942	316 349	297 790,3	105,8
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	106 326	52 571	87 604	82 167,0	82,4
Чистий прибуток (+), тис. грн.	195 334	10 721	1 911	69 322,0	1,0
<i>Рівень рентабельності %</i>					
- підприємства	65,3	3,9	0,6	X	X
- продажів	48,2	3,2	0,5	X	X

Джерело побудовано автором на основі фінансової звітності

Фінансова діяльність С(Ф)Г «Балкани» показує значне зниження ефективності та прибутковості за період 2021-2023 рр. Незважаючи на певну стабільність доходів з 405 406 до 403 953 грн. або 0,4 % знизилось, значне зростання собівартості з 299 080 316 349 грн. або 5,8 % та падіння чистого прибутку з 195 334 або 1 911 грн. або 99 %, що вказують на необхідність перегляду стратегій управління та маркетингу для стабілізації і покращення фінансових показників у майбутньому.

Таблиця 2.11 – Показники фінансової стійкості С(Ф)Г «Балкани» у 2021-2023 роках

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., +/-
1 Коефіцієнт загальної ліквідності	2,95	2,77	2,42	-0,52
2 Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,13	0,23	0,13	-0,01
3 Коефіцієнт фінансової стійкості	0,76	0,71	0,67	-0,09
4 Коефіцієнт незалежності	0,32	0,40	0,49	0,17
5 Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,62	0,71	0,70	0,08
6 Коефіцієнт автономії	0,76	0,71	0,67	-0,09

Джерело побудовано автором на основі фінансової звітності

На основі даних таблиці 2.11 було розраховано фінансова стійкість С(Ф)Г «Балкани» представлені результати показують, що стан погіршилася протягом 2021-2023 років:

Коефіцієнт загальної ліквідності знизився у 2021 році - 2,95, у 2023 році - 2,42, це свідчить про складність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Коефіцієнт миттєвої ліквідності зріс у 2021 році – 0,13, у 2023 - 0,23 у році, С(Ф)Г «Балкани» має достатньо готівкових коштів та короткострокових інвестицій для покриття своїх поточних зобов'язань.

Коефіцієнт фінансової стійкості знизився на 0,09 за досліджуваний період, це свідчить про те, що власні кошти не покривають її довгострокові зобов'язання.

Коефіцієнт незалежності зріс на 0,17, це показує, що все більше використовує власні кошти для фінансування своєї діяльності.

Коефіцієнт маневреності власних коштів зріс на 0,08 С(Ф)Г «Балкани» має більше можливостей для фінансування своїх поточних потреб за рахунок власних коштів.

Коефіцієнт автономії знизився на 0,09 це показує, те що власні кошти агропідприємства не покривають її довгострокові зобов'язання.

Таблиця 2.12 – Показники ділової активності С(Ф)Г «Балкани» у 2021-2023 роках

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., +/-
1. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,35	1,76	1,79	-1,57
2. Коефіцієнт оборотності активів	0,88	0,50	0,59	-0,29
3. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,14	0,63	0,74	-0,40
4. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,06	0,70	0,87	-0,19
5. Коефіцієнт ділової активності	0,16	0,10	0,12	-0,04
6. Індекс росту ділової активності	1,35	1,29	0,85	-0,49

Джерело побудовано автором на основі фінансової звітності

На основі даних таблиці 2.12 можна зробити висновок, що фінансове становище С(Ф)Г «Балкани» погіршилося протягом 2021-2023 років. Підприємство стикається з низкою проблем, таких як неефективне використання активів, зниження рентабельності та сповільнення темпів зростання. Керівництву С(Ф)Г «Балкани», слід вжити заходів для покращення фінансового становища та стимулювання зростання.

РОЗДІЛ 3
ОСНОВНІ НАПРЯМИ У
ДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В С(Ф)Г «БАЛКАНИ»

3.1. Обґрунтування стратегічних орієнтирів розвитку маркетингової діяльності підприємства

У сучасних умовах української економіки кожне підприємство прагне максимізувати свій прибуток та сприяти ефективній маркетинговій діяльності. Тому наразі надзвичайно важливо для підприємства обрати правильну маркетингову стратегію. Це включає розуміння методів дослідження ринкових можливостей, відбір цільових ринків, розробку ефективного маркетингового комплексу та успішне управління реалізацією маркетингових ініціатив.

Проблема вибору ефективних маркетингових стратегій для умов господарювання є актуальною як для розвитку сільськогосподарських підприємств, так і для просування певної продукції на ринок [56].

Сама задача відбору характеризується високим ступенем невизначеності, як через неможливість реалізації всіх стратегій приватних операцій; невизначеність відгуку цільової аудиторії внаслідок активного характеру взаємовідносин «агропідприємство» - «покупець»; активний характер дій конкурентів. Результати аналізу методів вибору маркетингових стратегій з багатьох альтернативних рішень та їх оцінки зводяться до аналогічних механізмів.

У кваліфікаційній роботі досліджено важливість вибору маркетингових стратегій сільськогосподарського підприємства в умовах розвитку конкуренції та невизначеності ринкової ситуації, що дало змогу виділити п'ять основних стадій формування і реалізації маркетингової стратегії (див. табл. 3.1) для прийняття ефективних управлінських рішень для С(Ф)Г «Балкани» .

Таблиця 3.1 - Стадії формування і реалізації маркетингової стратегії С(Ф)Г «Балкани» в галузі продукції рослинництва

Стадія 1	Маркетинговий аналіз (стратегічні аспекти)
	✓ Аналіз чинників макросередовища ✓ Аналіз мікросередовища ✓ SWOT-аналіз
Стадія 2	Визначення стратегічних напрямів та формування маркетингової стратегії
	✓ Визначення (або уточнення) місії, бачення та ринкових цілей ✓ Обґрунтування загальної стратегії розвитку ✓ Сегментація та позиціонування на ринку ✓ Портфельний аналіз та надання рекомендацій щодо напрямів діяльності ✓ Формування та вибір конкурентної стратегії
Стадія 3	Функціональні стратегії маркетингу
	✓ Товарні (якості, асортиментні, в межах життєвого циклу товару) ✓ Цінові (з урахуванням сезонності і цінності продукту) ✓ Розподілення (на внутрішньому і зовнішніх ринках) ✓ Стратегії просування
Стадія 4	Оцінювання і порівняння стратегічних альтернатив
	✓ Оцінка маркетингових стратегій за критеріями ✓ Врахування умов та наявних обмежень. ✓ Ідентифікація ризиків. ✓ Адаптивне моделювання
Стадія 5	Реалізація стратегії та контроль

Джерело побудовано автором на основі [24]

Процес формування та реалізації маркетингової стратегії С(Ф)Г «Балкани» в галузі продукції рослинництва включає п'ять основних стадій, кожна з яких є критичною для досягнення стратегічних цілей підприємства. Від детального аналізу середовища до впровадження та контролю стратегій, цей процес забезпечує систематичний підхід до управління маркетингом, дозволяючи підприємству адаптуватися до ринкових змін, ефективно використовувати свої ресурси та досягати конкурентних переваг

Стратегія розвитку С(Ф)Г «Балкани» може бути описана за допомогою різних параметрів, що відображають процес досягнення цілей. Для ефективного планування та виконання всіх задач, що постали перед підприємством, а також для відповіді на виклики глобалізації, необхідно мати ясне уявлення про взаємодію мікро-, макро-, мезо- та мегарівням функціонування економіки.

Одним з основних інструментів бізнес-планування є побудова дерева-цілей (див. рис. 3.1.), де кожна ціль на певному рівні представлена як підціль для кожної наступної рівня, щоб забезпечити повноту концепції вихідної цілі. Відсутність хоча б однієї підцілі може позбавити початкову мету повноти або змінити саму концепцію.

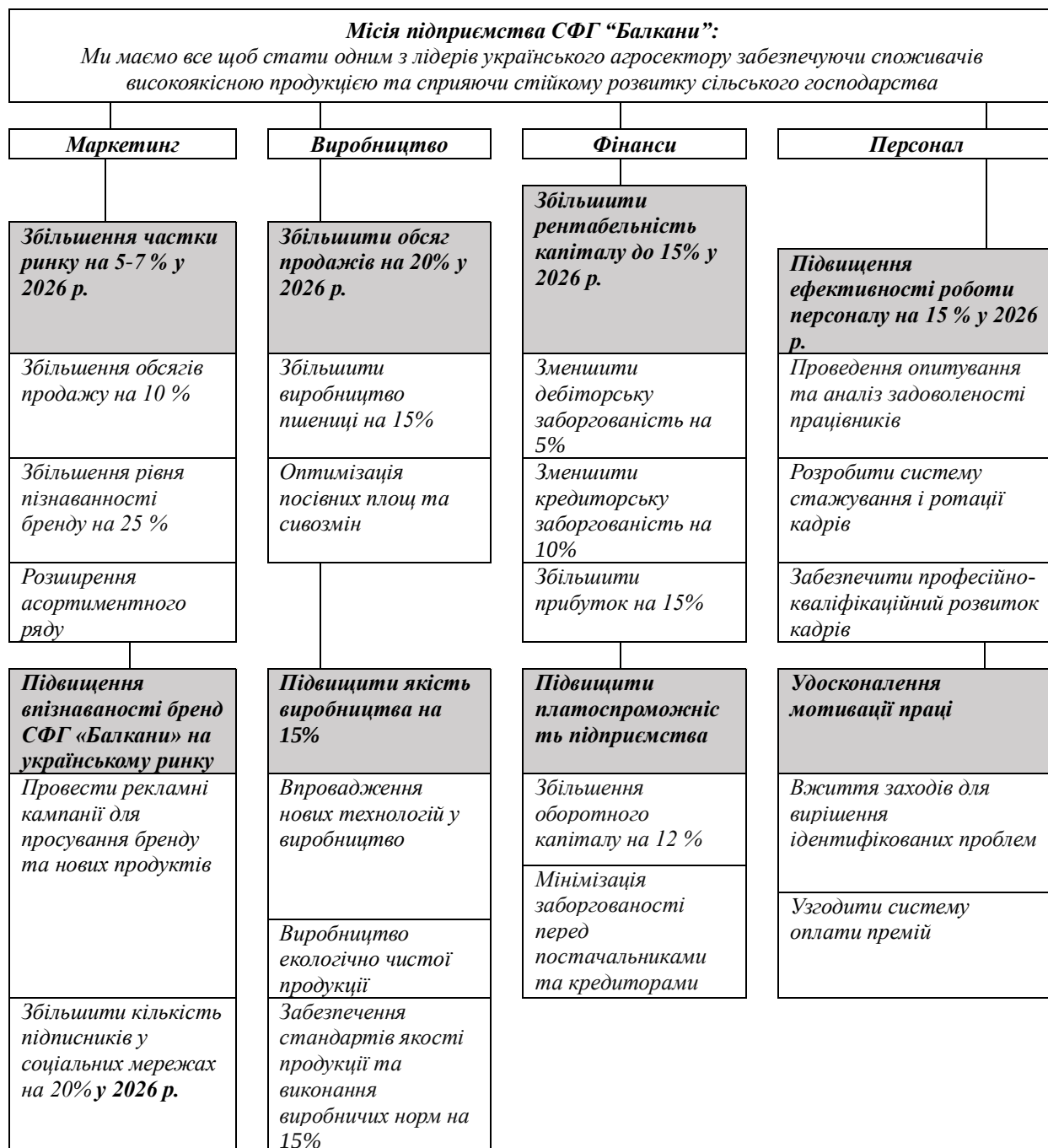


Рисунок 3.1 – «Дерево-цілей» С(Ф)Г «Балкани»

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

«Дерево-цілей» для С(Ф)Г «Балкани» дозволило відобразити та підвищити значущість сформованої при дослідженні підприємства місії, допомагаючи цілісно відобразити її чіткість та сутність. «Дерево-цілей» сприяло систематичному визначенню умов для моніторингу досягнення цілей на різних рівнях та належному зв'язку запланованих заходів з зазначеними цілями. Це також дозволяє оцінити відносну важливість цілей, необхідних для розподілу обмежених ресурсів. Сформульована система цілей повинна сприяти підвищенню ефективності діяльності С(Ф)Г «Балкани», так як ті цілі, які перевищують можливості організації через брак ресурсів або зовнішні фактори, можуть бути недоцільними.

Для С(Ф)Г «Балкани» впровадження збалансованої системи показників є актуальним з кількох причин. По-перше, підприємство орієнтується на вітчизняні стратегії, які не реалізуються через відсутність ефективного механізму їх впровадження. По-друге, розподіл ресурсів у планах і бюджетах не пов'язаний з реалізацією стратегічних цілей підприємства. По-третє, контроль діяльності охоплює не всі ключові показники, важливі для ведення бізнесу. Крім того, мотиваційні показники спрямовані лише на забезпечення поточних фінансових результатів. Нарешті, персонал не знає або не пов'язує стратегічні цілі компанії зі своєю діяльністю.

Збалансована система показників С(Ф)Г «Балкани» має на меті збалансувати стратегічні цілі та сформулювати загальне бачення С(Ф)Г «Балкани» шляхом визначення, вимірювання й управління основними чотирма показниками: фінанси, споживчий маркетинг, внутрішні бізнес-процеси, персонал.

В межах цих чотирьох показників керівництво С(Ф)Г «Балкани» може формулювати свої стратегічні цілі для кожного аспекту бізнесу та встановлювати зв'язки між цими показниками ефективності та стратегічною картою. Карта стратегії ілюструє, як кожна ціль взаємодіє між собою, щоб керівництво могло швидко усвідомлювати загальну стратегію підприємства.

Таблиця 3.2. – Збалансована система показників С(Ф)Г «Балкани»

	Цілі	Показники	Критерії досягнення	Заходи, спрямовані на досягнення цілей
Фінанси	Зростання прибутку	Чистий прибуток	> на 15 % у 2026 р.	Зниження витрат, підвищення ціни, збільшення обсягів продажу
	Зменшення поточних зобов'язань	Кредиторська заборгованість	< на 20 % 2026 р.	Зменшення кредиторської заборгованості перед постачальниками і підрядними
	Прискорення оборотності готової продукції	Коефіцієнт оборотності готової продукції	< до 7 % у 2026 р.	Збільшення асортименту продукції, розширення клієнтської бази
Споживачі та маркетинг	Збільшення обсягів продажу	Обсяг реалізації	> на 25 % в 2026 р.	Розширення ринку збуту, підвищення якості продукції, вихід на нові ринки, диверсифікація продукції
	Збереження конкурентної позиції	Показник конкурентоспроможності	В межах існуючого значення	Підвищення якості продукції, розробка рекламної компанії, впровадження цінкових знижок
	Збільшення пізнаваності бренду	К-ть позитивних публікацій	Понад 10 у 2026 р.	Дотримання принципів соціальної відповідальності
Внутрішні бізнес-процеси	Підвищення якості продукції	Врожайність с-г. культур	> на 15 % в 2026 р.	Використання нових сортів с-г. культур, впровадження нових технологій у виробництво
	Підвищення ефективності використання земельних угідь	Площа с-г. угідь	В 2026 р.	Оптимізація посівних площ та сівозмін, дотримання принципів сортозміни та сортооновлення, додаткове залучення земель
	Розширення асортиментного ряду	Обсяг виробництва	> на 10 % в 2026 р.	Виробництво рентабельних видів продукції, екопродукції
Персонал	Зростання продуктивності праці	Валова продукція в розрахунку на працівника	> на 17 % в 2026 р.	Ефективне використання робочого часу, зростання обсягів виробництва, підвищення технологічного рівня виробництва
	Підвищення професійного рівня працівників	Рівень освіти працівників	> на 10 % в 2026 р.	Підвищення кваліфікації працівників, отримання вищої освіти, участь в семінарах, форумах, тренінгах
	Зменшення плинності кадрів	Коефіцієнт плинності кадрів	< на 15 % в 2026 р.	Удосконалення системи мотивації праці, створення сприятливого соціально-психологічного клімату

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

Стратегічна карта збалансованої системи показників є основним інструментом для втілення стратегії. Всі цілі, завдання та процеси, які включені в карту, збалансовані як у вертикальному, так і у горизонтальному напрямках. Усі дії підприємства взаємопов'язані та мають відповідні показники, які відображають ступінь виконання плану та швидкість досягнення цілей.

Основною стратегічною метою, для якої розробляється ця стратегічна карта, є підвищення фінансової стійкості С(Ф)Г «Балкани» через збільшення її конкурентоспроможності, надання високоякісних агропослуг, сприяння комфортному життю людей та допомога їм у досягненні їхніх цілей. Це дозволить власникам отримувати більший прибуток і тим самим покращувати фінансовий стан підприємства, а персоналу компанії - гідну винагороду, яка стимулюватиме їх до реалізації свого професійного та творчого потенціалу.

На нижньому рівні стратегічної карти С(Ф)Г «Балкани» знаходиться складова «Навчання та розвиток», яка має на меті підвищення рівня комп'ютеризації та кваліфікації персоналу. Це створить локальну інформаційну мережу та покращить навички працівників. Модернізація системи мотивації, включаючи ротацію кадрів, сприятиме залученню кваліфікованих спеціалістів.

Наступний рівень - «Внутрішні бізнес-процеси», які включають цілі скорочення тривалості виробництва, збільшення обсягу продажів, зростання ефективності діяльності та підвищення конкурентоспроможності. Це можливо завдяки модернізації методів і обладнання, а також залученню кваліфікованих спеціалістів, що дозволить збільшити обсяги замовлень та покращити ефективність.

Рівень «Клієнти» охоплює цілі диверсифікації послуг, підвищення лояльності клієнтів, збільшення їх кількості, збільшення частки на внутрішньому ринку та покращення зворотного зв'язку з клієнтами. Підприємству слід збільшувати частку на ринку через диверсифікацію товарів та послуг, а також покращувати зворотний зв'язок через створення інформаційної мережі з онлайн-консультаціями. Показником успіху буде зростання кількості підписаних договорів та збільшення обсягів продажу.

На вершині стратегічної карти знаходиться складова «Фінанси», яка охоплює цілі збільшення прибутку, зниження собівартості, підвищення частки власного капіталу та забезпечення достатнього рівня обігових коштів.

Виходячи з цілей глобальної стратегії С(Ф)Г «Балкани», побудовано стратегічну карту. В рамках цього процесу були сформовані цілі для чотирьох основних перспектив та визначені причинно-наслідкові зв'язки між ними.

Пропонується відобразити стратегічну карту у вигляді рисунку 3.2.

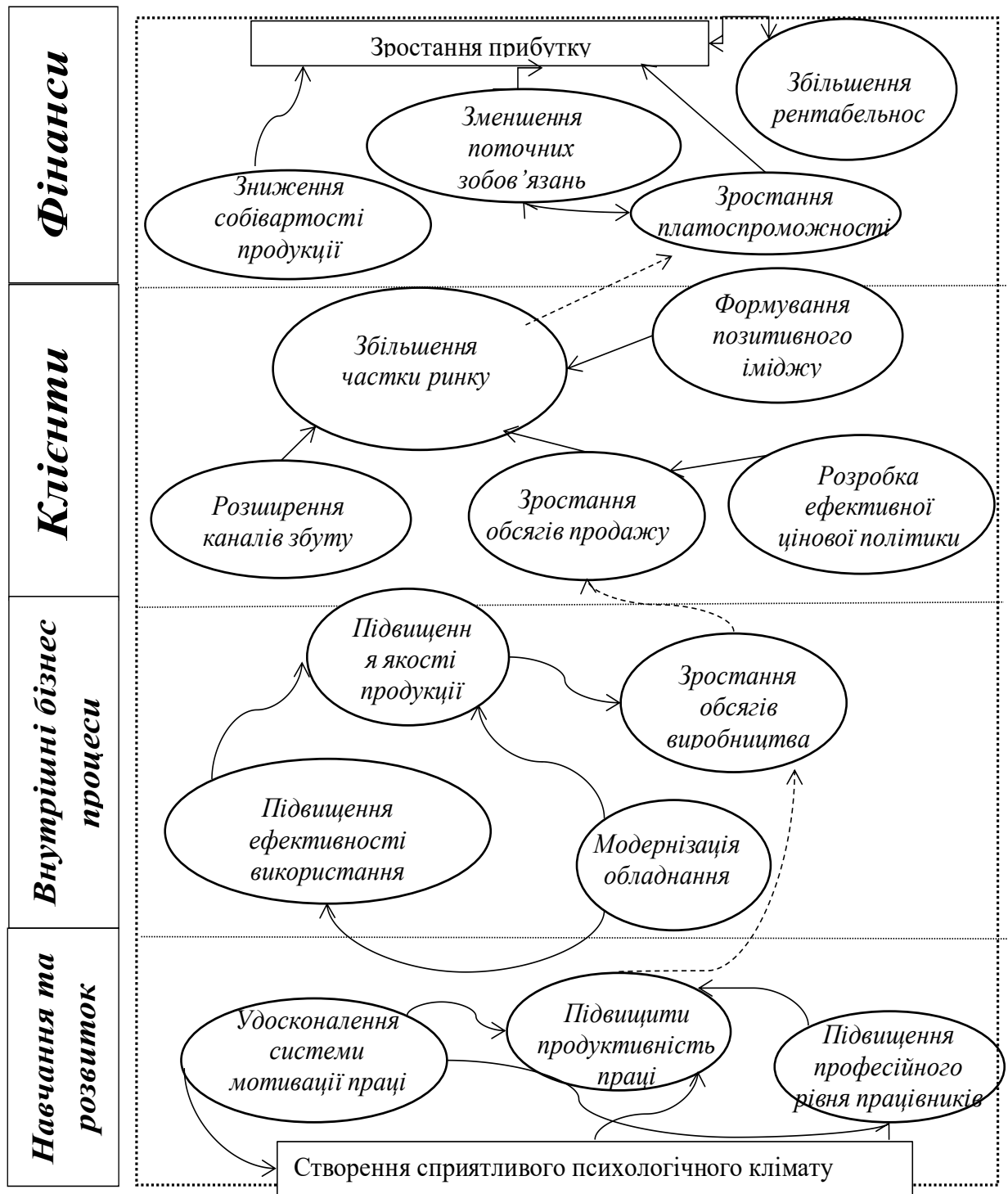


Рисунок 3.2 – Стратегічна карта С(Ф)Г «Балкани»

Джерело побудовано автором на основі власних досліджень

Проаналізувавши стратегічну карту для С(Ф)Г «Балкани», можна чітко простежити прямий причинно-наслідковий зв'язок між успішним функціонуванням підприємства та досягненням його стратегічних цілей за всіма критеріями. Це вкотре підтверджує, що формування позитивного іміджу є надзвичайно важливим фактором для ефективної роботи підприємства.

3.2. Проєктування виробничої та маркетингової діяльності СФГ «Балкани» на основі економіко-математичного моделювання

В умовах ринкових відносин, де сировина є обмеженим ресурсом, підприємства стикаються з необхідністю мінімізації витрат, економії ресурсів та оперативного реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це включає аналіз поточного стану ринку та розробку стратегічних і оперативно-тактичних рішень на основі отриманих даних.

Лінійне програмування є математичним методом, що дозволяє вибрати найвигідніше рішення з декількох можливих. Його використання актуальне для вирішення таких маркетингових завдань, як розробка найрентабельнішого асортименту продукції при обмежених ресурсах або розрахунок оптимального обсягу товарних запасів. Ці задачі вирішуються шляхом побудови економіко-математичних моделей для оптимізації виробничих планів підприємства [48].

Кожна оптимізаційна модель містить цільову функцію, яка показує ефективність виробництва, та систему обмежень, що враховує фактори, у межах яких модель залишається практично значущою. Важливу роль відіграє критерій оптимальності, який є економічним показником, зниження або підвищення якого до максимуму чи мінімуму свідчить про досягнення цілей оптимізації. Цільова функція формується шляхом запису цього критерію як функції змінних завдання [49].

При виборі критерію оптимальності враховується ряд вимог, включаючи можливі обмеження для прийняття конкретного рішення, виключення витрат однакової величини, а також врахування стану ринку на заданий період часу.

Діяльність будь-якого підприємства, включаючи С(Ф)Г «Балкани», вважається ефективною, якщо вона сприяє досягненню якісних або кількісних показників вищого рівня розвитку. Основні економічні показники, що характеризують розвиток підприємства, включають: розмір активів, величину власного капіталу, рівень дивідендів, рентабельність, ліквідність, платоспроможність та інші. Всі ці показники значною мірою залежать від економічного показника – прибутку. Прибуток є головним внутрішнім джерелом розвитку підприємства, тому прагнення С(Ф)Г «Балкани» досягти максимального прибутку від виробничо-збутової діяльності є цілком обґрунтованим.

Для запису структурної економіко-математичної задачі оптимізації визначимо невідомі, змінні величини :

- x_1 – площа пшениці, га
- x_2 - площа ячменю, га
- x_3 - площа кукурудзи, га
- x_4 - площа просо, га
- x_5 - площа гороху, га
- x_6 - площа ріпаку та кользи, га
- x_7 - площа соняшнику, га
- x_8 - пари, га
- x_9 - валовий збір пшениці, ц
- x_{10} - валовий збір ячменю, ц
- x_{11} - валовий збір кукурудзи, ц
- x_{12} - валовий збір просо, ц
- x_{13} - валовий збір гороху, ц
- x_{14} - валовий збір ріпаку та кользи, ц
- x_{15} - валовий збір соняшнику, ц

x_{16} - дохід від реалізованої продукції

x_{17} - собівартість реалізованої продукції

x_{18} - балансовий прибуток від реалізації продукції

Критерій оптимальності досліджуваної задачі – максимум балансового прибутку.

Обмеження економіко-математичної задачі:

1. Обмеження по площі ріллі

По використанню посівної площі:

$$x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6 + x_7 + x_8 = 15800$$

$$\text{По площах пшениці: } 3475,5 \leq x_1 \leq 4865,7$$

$$\text{По площах ячменю: } 695,1 \leq x_2 \leq 1390,2$$

$$\text{По площах кукурудзи на зерно: } 2085,3 \leq x_3 \leq 2780,4$$

$$\text{По площах просо: } 139 \leq x_4 \leq 695,1$$

$$\text{По площах гороху: } 695,1 \leq x_5 \leq 1390,2$$

$$\text{По площах ріпаку та кользи: } 4170,6 \leq x_6 \leq 5560,8$$

$$\text{По площах соняшнику: } 139 \leq x_7 \leq 695,1$$

$$\text{По мінімальним площах парів: } x_8 = 1390$$

2. Обмеження по виробництву на реалізацію

$$\text{Пшениця: } 57,1x_1 - x_9 = 0$$

$$\text{Ячмінь: } 68,6x_2 - x_{10} = 0$$

$$\text{Кукурудза на зерно: } 43,1x_3 - x_{11} = 0$$

$$\text{Просо: } 47,5x_4 - x_{12} = 0$$

$$\text{Горох: } 36,8x_5 - x_{13} = 0$$

$$\text{Ріпак та кольза: } 23,3x_6 - x_{14} = 0$$

$$\text{Соняшник: } 47,5x_7 - x_{15} = 0$$

3. Обмеження з гарантованих обсягів виробництва

$$\text{Гарантоване виробництво пшениці: } x_9 \geq 122\,354,7$$

$$\text{Гарантоване виробництво ячменю: } x_{10} \geq 47\,754,5$$

$$\text{Гарантоване виробництво кукурудзи на зерно: } x_{11} \geq 21\,714,5$$

$$\text{Гарантоване виробництво просо: } x_{12} \geq 928,0$$

Гарантоване виробництво гороху: $x_{13} \geq 22\,019,5$

Гарантоване виробництво ріпаку та кользи : $x_{14} \geq 59\,473,97$

Гарантоване виробництво соняшнику: $x_{15} \geq 6\,404,8$

4. Обмеження щодо виробничих та фінансових результатів господарювання підприємства

З вартості реалізованої продукції : $(620,1 x_9 + 447,2 x_{10} + 645,2 x_{11} + 660,0 x_{12} + 1164,0 x_{13} + 1427,5 x_{14} + 1452,6 x_{15}) - x_{16} = 0$

З повної собівартості реалізованої продукції: $(436,4 x_9 + 355,7 x_{10} + 515,6 x_{11} + 489,3 x_{12} + 962,4 x_{13} + 1100,9 x_{14} + 1268,1 x_{15}) - x_{17} = 0$

З прибутку в цілому в підприємстві: $x_{16} - x_{17} - x_{18} = 0$

Розробка моделі передбачає розрахунок техніко-економічних коефіцієнтів вхідних параметрів економіко-математичної задачі оптимізації виробничої програми (табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Техніко-економічні коефіцієнти вхідних параметрів економіко-математичної задачі оптимізації в СФГ «Балкани»

Види продукції	Урожайність, ц/га	Ціни реалізації продукції, грн. за 1 ц	Повна собівартість продукції, грн. за 1 ц
Пшениця	57,1	620,1	436,4
Ячмінь	68,6	447,2	355,7
Кукурудза на зерно	43,1	645,2	515,6
Просо	47,5	660,0	489,3
Горох	36,8	1164,0	962,4
Ріпак озимий	23,3	1427,5	1100,9
Соняшник	19,3	1452,6	1268,1

Джерело розраховано автором на основі додатків

При формуванні обмежень (табл. 3.4.) щодо використання посівних площ виходимо з мінімальних та максимальних значень посівних площ культур, що реально вирощувалися за період 2021-2023 роки в С(Ф)Г «Балкани».

У планах на 2026 р. передбачається збільшити площу сільськогосподарських земель за рахунок їх оренди.

Таблиця 3.4 – Допустимі коливання сільськогосподарських культур у площах ріллі в С(Ф)Г «Балкани»

Групи і види культур	Мінімум		максимум	
	%	Га	%	Га
Пшениця	25	3475,5	35	4865,7
Кукурудза на зерно	5	695,1	10	1390,2
Ячмінь	15	2085,3	20	2780,4
Просо	1	139,02	5	695,1
Горох	5	695,1	10	1390,2
Насіння ріпаку та кользи	30	4170,6	40	5560,8
Насіння соняшнику	1	139,02	5	695,1
Пари	10	1390	10	1390

Джерело розраховано автором на основі додатків

Виділивши основні техніко-економічні коефіцієнти вихідних параметрів та встановивши допустимі коливання цих показників, можна розпочати розробку економіко-математичної моделі в комп'ютерному вигляді. На основі зібраних даних створюється економіко-математична модель, яка реалізується на персональному комп'ютері під управлінням Windows з використанням функції “Пошук рішення” в Microsoft Excel. Ця модель, представлена у додатку А, визначає оптимальні розміри досліджуваних показників на 2026 рік.

Результати рішення економіко-математичної задачі в частині складу та структури посівних площ за оптимальним планом представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Склад і структура посівних площ в С(Ф)Г «Балкани»

Види продукції	В середньому за 2021 - 2023 рр.		Проект на 2026 р.		Проект до середнього	
	га	%	га	%	га	%
Зернові, всього	5625	61,4	9544	60,4	3919	В 1,7
Пшениця	2756	30,1	4866	30,8	2110	В 1,7
Кукурудза на зерно	782	8,5	2085	13,2	1304	В 2,6
Ячмінь	1826	19,9	1390	8,8	-436	76,1
Просо	27	0,3	508	3,2	481	В 18
Горох	625	6,8	695	4,4	70	111,2
Технічні культури, всього	3533	38,6	4866	30,8	1333	137,7
Насіння ріпаку та кользи	2905	31,7	4171	26,4	1266	143,6
Насіння соняшнику	430	4,7	695	4,4	265	В 1,6
Пари		0,0	1390	8,8	X	X
Всього	9158	100,0	15800	100	6642	172,5

Джерело розраховано автором на основі додатків

На основі даних таблиці 3.5 можна зробити такі висновки щодо змін у складі та структурі посівних площ в С(Ф)Г «Балкани» за період з 2021 по 2023 рр. і прогнозу на 2026 р. становила 9158 га і збільшується 15800 га, що на 6642 га (або 72,5%).

Посівні площі зернових збільшуються з 5625 га до 9544 га, що є збільшенням у 1,7 рази, частка зернових у загальній структурі посівів незначно зменшується з 61,4% до 60,4%. Технічні культури зростають площі з 3533 га до 4866 га, що становить приріст на 1333 га (або 137,7%), а частка технічних культур у загальній структурі зменшується з 38,6% до 30,8%. З'являються пари, які займають 1390 га, що становить 8,8% від загальної площі за проектом на 2026 р.

В результаті оптимізації та розширення посівних площ в С(Ф)Г «Балкани», підприємство планує значне збільшення виробничих масштабів, орієнтуючись на найефективніші та менш капіталомісткі культури. Збільшення площ під зерновими, зокрема кукурудзою та пшеницею, вказує на прагнення підприємства покращити свою продуктивність та рентабельність. Введення парів також свідчить про стратегічні кроки до відновлення ґрунтів та підвищення майбутньої врожайності.

Таблиця 3.6 – Структура виручки від реалізації продукції в С(Ф)Г «Балкани»

Види продукції	В середньому за 2021 -2023 рр.		Проект на 2026 р.		Проект до середнього	
	га	%	га	%	га	%
Зернові, всього	135618	67,3	402787,1	68,3	267169	297,0
Пшениця	75872,2	37,7	172283,3	29,2	96411,1	227,1
Кукурудза на зерно	14010,2	7,0	139300,1	23,6	125290	994,3
Ячмінь	22788,5	11,3	45509,5	7,7	22721	199,7
Просо	928	0,5	15919,5	2,7	14991,5	1715,5
Горох	22019,5	10,9	29774,7	5,1	7755,2	135,2
Технічні культури , всього	65878,8	32,7	186678,2	31,7	120799	283,4
Насіння ріпаку та кользи	59474	29,5	138717,3	23,5	79243,3	233,2
Насіння соняшнику	6404,8	3,2	47960,9	8,1	41556,1	748,8
Всього	201497	100,0	589465,3	100,0	387968	292,5

Джерело розраховано автором на основі додатків

Розрахункові дані таблиці 3.6 свідчать про збільшення виручки від реалізації продукції в С(Ф)Г «Балкани» прогнозується в 2026 році в 2,9 рази. За оптимальним планом зростає дохід від реалізації пшениці озимої в 2,2 рази, ячменю в 9,9 рази В цілому від продажу зернових дохід зростає в 2,9 рази. Значні зміни очікуються в структурі виручки, зокрема суттєве збільшення частки кукурудзи з 7% до 23,6 % та проса з 0,5 % до 2,7 %, що свідчить про стратегічний перерозподіл культур на користь цих видів продукції.

Стабільність у виручці від зернових культур та технічних культур вказує на важливість цих видів продукції для господарства, з акцентом на збільшення обсягів виробництва.

В таблиці 3.7 представлені економічні показники ефективності підприємства за оптимальним планом на 2026 рік.

Таблиця 3.7 – Економічна ефективність галузі рослинництва в С(Ф)Г «Балкани»

Показники	В середньому за 2021 -2023 рр.	Проект на 2026 р.	Проект до середнього	
			тис. грн.	%
Дохід від реалізації продукції тис. грн.	379810,7	508153,5	128342,8	133,8
Повна собівартість продукції тис. грн	297790,3	386777,4	88987,1	129,9
Прибуток від реалізації продукції тис.грн.	69322,0	121376,1	52054,1	175,1
Рентабельність продукції, %	17,3	23,9	6,6	138,1

Сформовано автором на основі додатку А

З даних, наведених у таблиці 3.7, видно, що зміни, здійснені за допомогою економіко-математичної моделі для С(Ф)Г "Балкани", збільшують рентабельність підприємства на 38,1%. Доходи від реалізації зростають на 33,8%, до 12834,8 тис. грн., а повна собівартість збільшується на 88987,1 тис. грн, що на 29,9 % більше, ніж на даний період часу.

Вивчення внутрішньої сутності агропідприємства С(Ф)Г «Балкани», а також елементів його виробничої системи і господарського механізму дозволяє визначити основні напрями адаптації аграрного формування до постійно

змінюваних умов господарювання: зміна масштабів виробництва для підтримання оптимальних пропорцій ресурсів; коригування виробничого напрямку шляхом надання пріоритету менш капіталомістким, але ефективним напрямкам господарювання; впровадження гнучких технологій, які забезпечують можливість маневрування всіма видами наявних ресурсів.

Отже, всебічний і глибокий аналіз виробничо-маркетингової діяльності С(Ф)Г "Балкани" дозволяє виявити резерви підвищення ефективності діяльності підприємства як за рахунок покращення окремих виробничих показників, так і за рахунок оптимізації виробництва. Створення оптимальної виробничо-маркетингової структури підприємства допоможе максимально підвищити ефективність за рахунок максимізації прибутку, що є надзвичайно важливим у сучасних умовах господарювання виробничих підприємств.

3.3. Розробка комплексу комунікаційних заходів

Маркетингова комунікація підприємства полягає в комплексному впливі на середовище, який спрямований на створення сприятливих умов для стабільної та прибуткової діяльності на ринку.

Цей вплив охоплює всі етапи відносин між фірмою та споживачами: перед продажом, під час нього, під час використання продукту та після його використання. Для досягнення максимальної ефективності, програми комунікації мають бути індивідуально розроблені для кожного сегмента ринку, ніші та навіть окремих клієнтів. Важливим елементом є встановлення прямого та зворотного зв'язку між фірмою та клієнтами.

Першим кроком у комунікаційному процесі є аудит всіх потенційних можливостей взаємодії компанії та її продукту з клієнтами [29].

Повномасштабна війна внесла свої величезні корективи у сприйняття інформації, перегляд комунікаційних платформ та меседжів цільовою аудиторією [45] :

- повна відмова від усього російського.

- користування суто українськими платформами комунікацій або платформами цивілізованого світу (так само, як і про продукти і послуги компаній).

- споживання лише українського контенту або контенту цивілізованого світу.

Різні сегменти цільової аудиторії вимагають різних підходів до комунікації зображено на рис. 3.3:

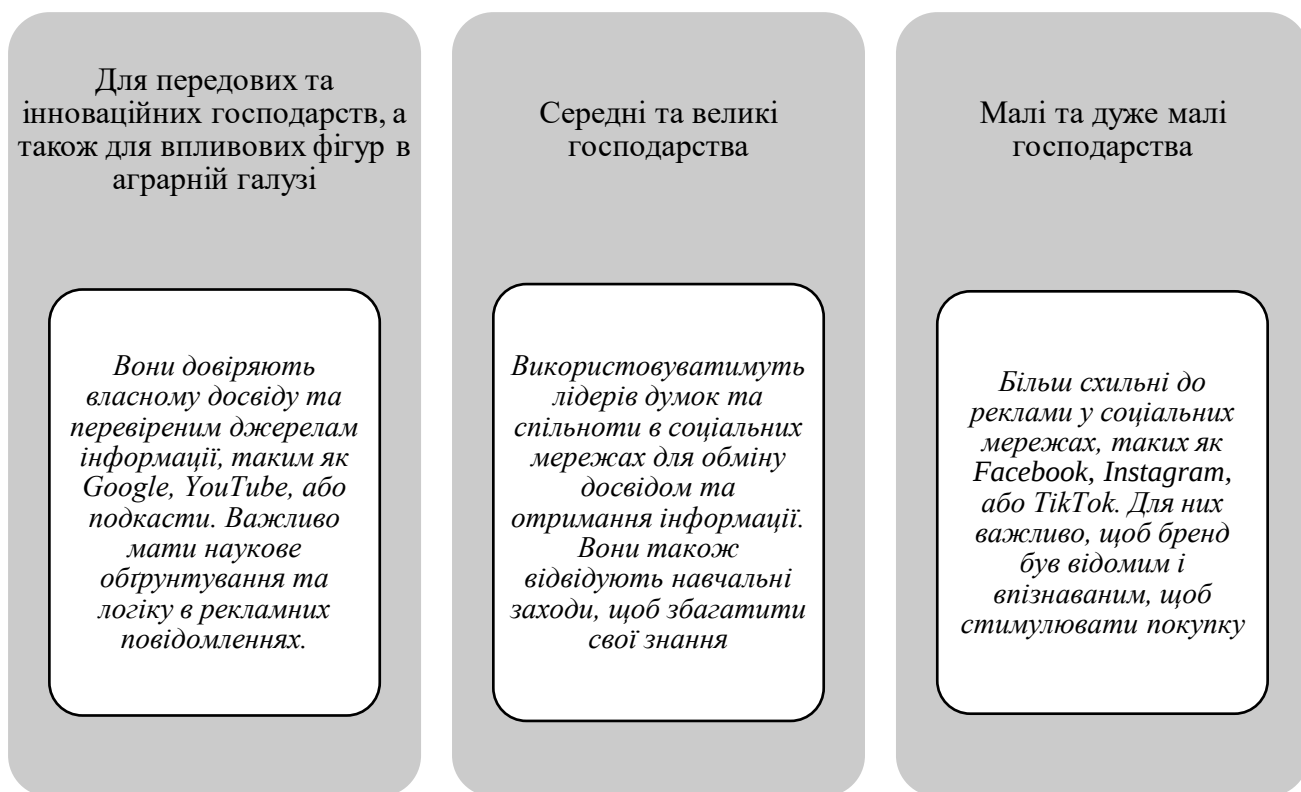


Рисунок 3.3 – Цільові сегменти аудиторії агропідприємств за різними підходами до комунікацій

Джерело побудовано автором на основі [29]

Компанії-виробники повинні мати розгалужену комунікаційну стратегію, щоб охопити всі цільові аудиторії. Важливо розподілити бюджети на рекламні канали відповідно до пріоритетів та потреб кожного сегменту аудиторії.

Успішне впровадження маркетингової стратегії та досягнення визначених цілей часто вимагають ребрендингу підприємства. Для С(Ф)Г «Балкани» ребрендинг може стати важливим кроком на шляху до підвищення

впізнаваності бренду, зміцнення його позицій на ринку та покращення фінансової стійкості.

Для агропідприємств, особливо, для С(Ф)Г «Балкани», важливо спілкуватися з клієнтами та нагадувати їм про себе, для цього потрібно розглянути переваги та недоліки використання соціальних мереж для агропідприємств рис.3.4.



Рисунок 3.4 – Переваги та недоліки використання соціальних мереж для СФГ «Балкани»

Джерело сформовано автором на основі власних розробок

Вибір конкретної соціальної мережі залежить передусім від цільової аудиторії та позиціонування бренду. Крім того, кожна соціальна мережа передбачає певний тип контенту. Для "Facebook" це текстові пости з фотографіями та відео, для "Instagram" - фотографії або відео з короткими підписами, а для "YouTube" - лише відео. Вибір платформи також повинен

базуватися на можливостях компанії, контент який буде створюватися регулярно та якісно.

Ретельно, проаналізувавши поточний стан сторінки на Facebook С(Ф)Г «Балкани», включаючи логотип, обкладинку, опис, контент, взаємодію з аудиторією та інші аспекти. Визначивши, ключові цінності бренду, його місію та цілі. Це допомагає створити концепційний образ підприємства на сторінці Facebook.

Створено новий дизайн для сторінки С(Ф)Г «Балкани» (див. рис. 3.5), включаючи логотип (див. рис. 3.6), обкладинку та колірну схему, які відповідають брендовим цінностям та привертають увагу аудиторії.



Рисунок 3.5 – Ребрендинг С(Ф)Г «Балкани»

Джерело сформовано автором на основі власних розробок

Логотип С(Ф)Г «Балкани» є простим, лаконічним та елегантним, поєднуючи в собі елементи природи, зростання, професіоналізму та чистоти. Зелений колір та листя на літері "В" символізують природність, здоров'я та зростання, а також гармонію та єднання. Зелений текст "Balkany" підкреслює професіоналізм, надійність та авторитетність. Пудровий фон створює відчуття чистоти, нейтральності та об'єктивності.

Отже, тапер логотип С(Ф)Г «Балкани» передає позитивний та незабутній образ, поєднуючи природність, здоров'я, зростання, гармонію, професіоналізм та чистоту.



Рисунок 3.6 – Ребрендинг бізнес-сторінки в Facebook С(Ф)Г «Балкани»

Джерело сформовано автором на основі власних розробок [31,43]

Ребрендинг сторінки С(Ф)Г «Балкани» у Facebook зробив її більш сучасною, елегантною та релевантною до діяльності підприємства та її цільової аудиторії.

Очікувані результати ребрендингу включають збільшення кількості підписників, оскільки нова сторінка буде більш привабливою для потенційних підписників, та зростання залученості. Також очікується підвищення впізнаваності бренду завдяки новому логотипу та назві, що допоможуть краще запам'ятати С(Ф)Г «Балкани», і збільшення продажів, оскільки оновлена сторінка може сприяти зростанню обсягів продажу продукції.

Важливо зазначити, що ребрендинг є лише одним із інструментів маркетингу. Для досягнення успіху С(Ф)Г «Балкани» також необхідно чітко слідувати маркетинговій стратегії та правильно її реалізувати.

С(Ф)Г «Балкани» рекомендується використовувати також "Instagram" (див. рис. 3.7). Користувачі будуть приходити подивитися на красиві фотографії продукції або страв, природи та непомітно для себе отримують інформацію про АПК та його переваги. Якісні публікації допоможуть створити СФГ «Балкани» імідж крутого та модного бренду. Це призведе до природного притоку клієнтів.

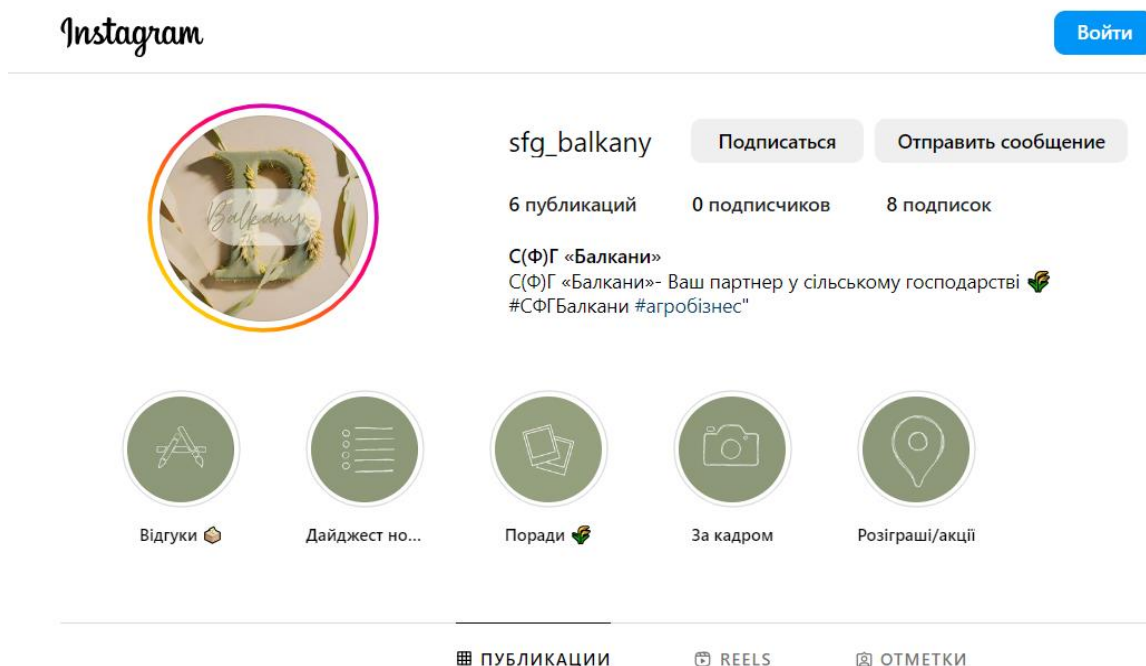


Рисунок 3.7 – Розроблена бізнес-сторінка в Instagram С(Ф)Г «Балкани»
Джерело сформовано автором на основі власних розробок [44]

Також, "Instagram" дозволяє закріпити в самому верху сторінки всю необхідну інформацію. Це можуть бути адресу підприємства, відгуки, асортимент продукції та послуг, умови доставки тощо. Це дозволить користувачам швидко отримати відповідь на запитання, не переходячи на сторонні ресурси.

Контент-план - це розклад публікацій постів для соціальних мереж, ЗМІ або блогів, який служить основою для підготовки всього контенту, що публікується брендом [16].

Це ключовий елемент успішного просування бренду в соцмережах. За даними аналітики, 93,7% [55] підприємств у світі використовують соцмережі для прямих продажів або бренд-менеджменту. Це стосується як мікропідприємств, так і міжнародних концернів з мільярдними оборотами.

Прописуємо у контент-плані для С(Ф)Г «Балкани» в табл. 3.8 ідеї та стиль постів, характер матеріалів, основні цілі та вихідні дані для підготовки контенту. Також вказуються дані для просування: хештеги, цілі публікацій, ключові метрики, посилання, стиль інформації.

Таблиця 3.8 – Контент-план для соціальних мереж СФГ «Балкани»

Дата	День тижня, год.	Тип розміщення інформації	Стиль	Тема	Головний хештег
02.09.	Понеділок 10:00	Сторіс	Інформаційний	Знайомство з СФГ "Балкани" та їхньою продукцією	#СФГБалкани
03.09.	Вівторок 11:00	Сторіс	Розважальний	Показуємо роботу СФГ "Балкани" зсередини	#СФГБалканиЗсередини
06.09.	П'ятниця 17:00	Публікація	Продаючий	Спеціальна пропозиція на продукцію СФГ "Балкани"	#ОбмеженаПропозиція
07.09.	Субота 09:00	Сторіс	Інформаційний	Ділимося порадами щодо вибору та зберігання свіжих продуктів	#КорисніПокупки
08.09.	Неділя 14:00	Сторіс	Розважальний	Ділимося веселим мемом та GIF-зображенням, пов'язаним із сільським господарством	#СільськогосподарськіМеми
09.09.	Понеділок 12:00	Сторіс	Інформаційний	Переваги купівлі місцевих продуктів	#ПідтримкаМісцевихФермерів
10.09.	Вівторок 18:00	Публікація	Продаючий	Реклама абонентської скриньки чи подарункового кошика з продукцією	#ДоставкаСвіжихПродуктів
12.09.	Четвер 13:00	Публікація	Інформаційний	Ділимося публікацією в блозі про історію СФГ "Балкани"	#Сімейнепідприємство
14.09.	Субота 10:30	Сторіс	Інформаційний	Ділимося порадами щодо приготування та зберігання продукції	#ЗбереженняПродуктів
16.09.	Понеділок 09:00	Сторіс	Розважальний	Ділимося кумедною історією або анекдотом, пов'язаним із СФГ "Балкани"	#ВеселеФермерство
18.09.	Середа 15:00	Публікація	Інформаційний	Ділимося відео про практики сталого розвитку СФГ "Балкани"	#ЕкологічнеФермерство
19.09.	Четвер 11:00	Сторіс	Інформаційний	Ділимося порадами щодо садівництва та вирощування власної їжі	#ДомашнєГосподарство
24.09.	Вівторок 10:00	Сторіс	Інформаційний	Відповідаємо на поширені запитання щодо продукції	#ЦікавоЗнати
27.09.	П'ятниця 16:00	Публікація	Продаючий	Реклама сезонних продуктів	#СвіжеЗПоля
29.09.	Неділя 9:00	Сторіс	Розважальний	Проводимо опитування щодо вподобань клієнтів	#ВашаДумкаВажлива

Джерело сформовано автором на основі власних розробок

Важливо, що сформований ефективний контент-план для соціальних мереж СФГ «Балкани», який допоможе досягати цілей. Для цього потрібно: регулярно публікувати новий контент, відповідати на коментарі та питання користувачів, проводити конкурси та розіграші призів, співпрацювати з іншими блогерами та інфлюенсерами, аналізувати результати та вносити корективи до

контент-план. Візуальне представлення контент-плану зображене на рисунку 3.7.

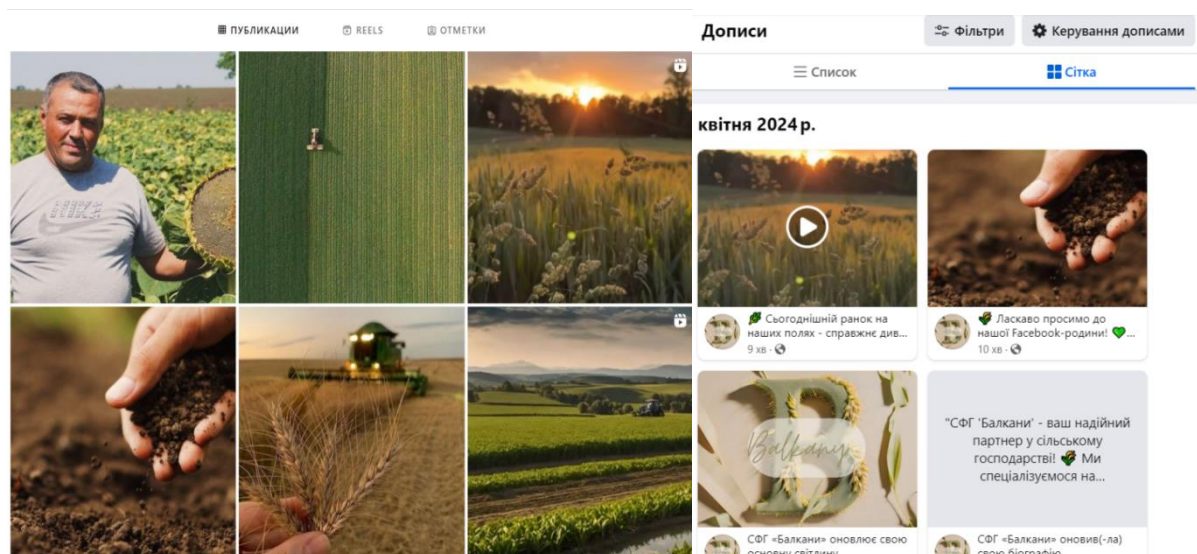


Рисунок 3.7 – Контент-план для Instagram та Facebook С(Ф)Г «Балкани»

Джерело сформовано автором на основі власних розробок

Facebook пропонує більше інструментів для точного налаштування реклами. Щоб розпочати, ми створили обліковий запис у Facebook Ads, вказавши тип оплати. Після цього виконали наступні кроки:

1. Зробили ребрендинг бізнес-сторінки у Facebook.
2. Налаштували рекламу в Instagram через кабінет Facebook. Заповнивши всі необхідні поля даних і об'єднали акаунти з Instagram, вибравши відповідний пункт у меню.
3. Використавши Ads Manager для налаштування таргетингу в Instagram. Вибрали мету (впізнаваність) , бюджет (330 \$) , графік показів (01.09. – 30.09.2024 р.) , параметри цільової аудиторії (чоловіки та жінки віком від 18 до 65 років, зазначивши специфіку: підприємництво, сільське господарство, АПК комплекс і т. п.) та інші налаштування (рис.3.8). Вибравши, місця розміщення реклами одночасно в Instagram і Facebook.

Рисунок 3.8 – Ціль, аудиторія та бюджет для таргету С(Ф)Г «Балкани»

Джерело сформовано автором на основі власних розробок

Однією з важливих переваг таргетованої реклами в соціальних мережах є її візуальна схожість із звичайними постами, які користувачі публікують у Facebook або Instagram. Рекламні матеріали органічно вписуються в стрічку і привертають увагу користувачів. На те, що це платний контент, вказує лише невелика позначка «Реклама» у верхньому лівому кутку зображено на рис. 3.9.

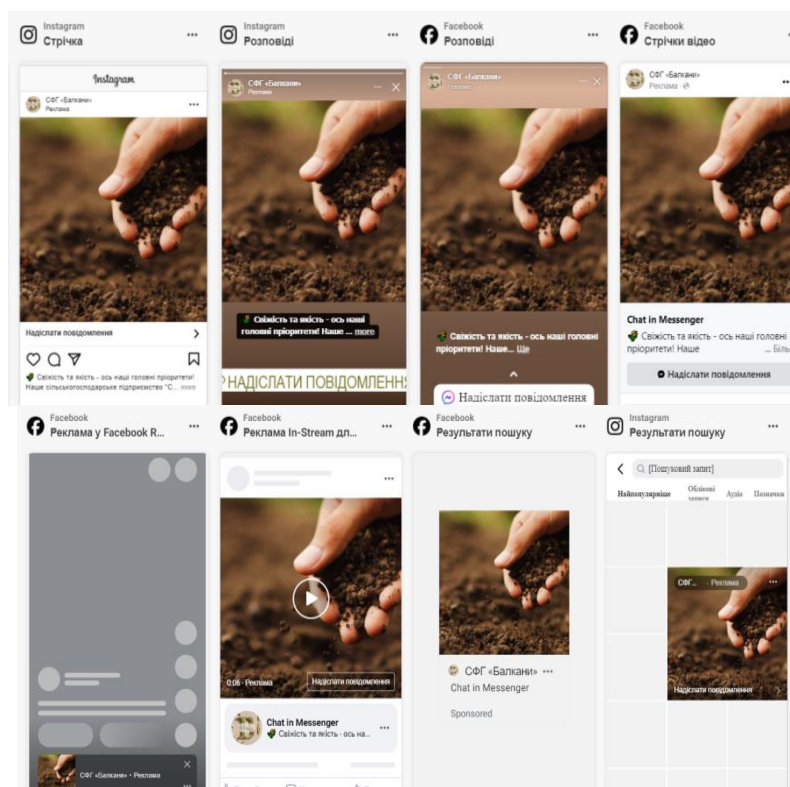


Рисунок 3.9 – Таргет для Instagram та Facebook для С(Ф)Г «Балкани»

Джерело сформовано автором на основі власних розробок

Для ефективної роботи таргетованої реклами в соціальних мережах С(Ф)Г «Балкани» було використано зображення відповідного формату. Це дозволило гармонійно поєднуватися із загальним стилем стрічки, виглядаючи природно та ненав'язливо. Таким чином, користувачі будуть більш схильні реагувати на рекламу.

Статистику показів та кліків можна відстежувати безпосередньо в рекламних кабінетах соціальних мереж. Вони надають базову інформацію про результати рекламної кампанії, зокрема: кількість і вартість переходів на сайт або у профіль соцмережі; число лідів, залучених до рекламної кампанії; загальну статистику охоплень; приріст аудиторії у соціальній мережі та інше.

Кількісний аналіз таргетингової реклами на основі звіту у соціальних мережах. Складено звіт з реклами за показниками у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Звіт з реклами в С(Ф)Г «Балкани»

Показники	Характеристика
Рекламний період	30
Аудиторія	17 800– 51 000
Платформа	Facebook, Instagram
Бюджет, \$	330
Результат	
Охоплення	26 140
Покази	15 145
Взаємодія з дописом	7 851
Кліки публікації	4 375
Переписки	1 213
Найбільш активна група	чоловіки та жінки
Найбільш активна вікова група	18-65
Підписки на сторінку	785

Джерело побудовано автором на основі

Рекламна кампанія охопила значну кількість 26 140 користувачів, що свідчить про ефективне таргетування та хорошу видимість рекламних оголошень, а високий рівень взаємодії 7 851 або 30% та 4 375 або 17% кліків показуватиме, що контент буде цікавим та релевантним для аудиторії.

У цілому, рекламна кампанія продемонструвала високу ефективність у залученні аудиторії та досягненні поставлених цілей, що підтверджує правильність обраної стратегії.

Таблиця 3.10 – Аналіз ефективності реклами в С(Ф)Г «Балкани»

Показник	Формула	Розрахунок	Результат
Показники розрахунку витрат			
CTR - показник клікабельності рекламних оголошень	$CTR = \text{число кліків} / \text{число показів} * 100\%$	$4\,375 / 15\,145 * 100\%$	28,89
CPC - вартість, яку платить рекламодавець за клік по рекламному оголошенню з подальшим переходом на сторінку	$CPC = \text{витрати на рекламу} / \text{кількість переходів на сторінку}$	$330 / 1\,213$	0,27
Показники розрахунку прибутку			
Return on Ad Spend - показник, який допомагає порахувати, скільки прибутку компанія отримує з рекламних кампаній	$ROAS = \text{прибуток від реклами} / \text{витрати на рекламні канали}$	$3034,4 / 330$	9,2
EPS - це прибуток з 100 або 1000 кліків	$EPS = (\text{отриманий прибуток} / \text{кількість кліків}) * 100$	$3034,4 / 4\,375 * 100$	69,4

Джерело побудовано автором на основі

Високий CTR (28,89%) свідчить про те, що рекламні оголошення були показані людям, які з більшою ймовірністю ними зацікавляються. Низький CPC (0,27 доларів) свідчить про те, що рекламні оголошення були показані людям, які з більшою ймовірністю клікнуть на них. Компанія отримала 3034,4 долара прибутку від рекламної кампанії. Цей прибуток значно перевищує витрати на рекламну кампанію, які склали 330 доларів.

Загалом, рекламна кампанія буде дуже успішною. Вона призведе до значного зростання прибутку компанії за рахунок ефективного таргетування рекламних оголошень та високого CTR.

Аналіз ефективності таргетингу необхідний і корисний, оскільки дозволяє змінювати формат та зміст оголошень, точніше налаштовувати параметри цільової аудиторії та оптимізувати рекламні бюджети. Таргетована реклама в соціальних мережах потребує постійного супроводу. Під час кампанії потрібно регулярно вносити зміни, коригувати налаштування для досягнення максимальної ефективності оголошень та раціонального використання бюджету.

ВИСНОВКИ

На основі виконаної кваліфікаційної бакалаврської роботи можна зробити наступні висновки:

1. Узагальнюючи праці відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, було сформоване таке визначення: стратегічне управління» - це система дій та процесів, спрямованих на взаємодію організації з її зовнішнім середовищем з метою адаптації до змін та забезпечення досягнення довгострокових цілей. Система стратегічного управління повинна бути цілісною для забезпечення швидкості реагування в разі виникнення непередбачуваних ситуацій попередньо розробляти комплексний план дій на підприємстві, який включає спеціальні тренування та навчальні заходи.

2. Цільовий сегмент, моніторинг ринку, розробка конкурентних переваг і адаптація до споживацького підходу є важливими компонентами маркетингової стратегії аграрних підприємств у сучасних умовах насичених та конкурентних ринків. Тільки шляхом постійного аналізу зовнішнього середовища, впровадження конкурентних переваг та реагування на зміни в споживацьких уподобаннях можуть підприємства зберегти та зміцнити свою позицію на ринку.

3. Розробка маркетингової стратегії сільськогосподарських підприємств враховує різноманітні фактори, такі як ринкова ситуація, стан розвитку самої компанії, вплив зовнішнього середовища, основні ресурси компанії та інші. Для цього потрібно зібрати дані про зовнішнє та внутрішнє середовище компанії, враховуючи можливість різних стратегічних сценаріїв розвитку. Найбільш перспективні сценарії визначають маркетингову стратегію та план переходу на цю стратегію.

Використання методів (ABC-аналіз, BCG-матриця, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, економіко-математичне моделювання і т. п.) та дотримання методичних засад розробки маркетингової стратегії допоможе аграрному підприємству

створити чітку та ефективну маркетингову стратегію, яка сприятиме досягненню його цілей на ринку.

4. Аналіз зовнішнього середовища є початковим етапом формування стратегічного управління підприємства, оскільки дає основу для визначення місії та цілей його функціонування. Відбулося ознайомлення з Сільськогосподарське (фермерське) господарство «Балкани» (скорочено С(Ф)Г «Балкани»), а також аналіз мікро- та макросередовища за допомогою PEST та SWOT-аналізу. В результаті дослідження ринкового середовища виявлено недоліки: залежність від погодних умов, низька обізнаність споживачів про продукцію, недостатньо розвинений відділ маркетингу та недостатня диверсифікація продукції на підприємстві показує, що перспективи розвитку С(Ф)Г «Балкани» залежать насамперед від політичних та економічних факторів, які мають найбільший вплив в умовах воєнного стану.

5. Виробничо-господарська діяльність С(Ф)Г «Балкани» пов'язана з вирощуванням сільськогосподарських культур. С(Ф)Г «Балкани» має зернову напрямок виробництва. У 2023 році отримано найвищі обсяги виробництва усіх основних видів сільськогосподарських культур. Площа сільськогосподарських угідь підприємства змінювалася протягом досліджуваного періоду і становила у 2023 році 13902,1 га, це в 1,5 рази більше ніж початковий рік 9187,7 га. Чисельність зайнятих у сільськогосподарському виробництві постійно змінюється коливання не є досить значними і за період 2022-2023 року зменшилась на 3 особи, або 6,4 %.

6. Проведено ВКГ-аналіз, який дав змогу визначити основні фактори, що впливають на прибуток. Визначено основні проблеми, що стримують розвиток маркетингової діяльності в С(Ф)Г «Балкани»: недостатньо розвинена ринкова інфраструктура, відсутність кваліфікованих кадрів з досвідом формування стратегії маркетингової, відсутність вичерпної інформації про стан ринків збуту, недостатнє врахування інтересів споживачів, недостатнє врахування інтересів споживачів, нестача інформації про стан ринків. а також відсутність

матеріально-технічних і фінансових ресурсів для створення та функціонування служби маркетингу на підприємстві.

7. Сформоване «Дерево цілей», яке логічно виводить критерії перевірки досягнення цілей нижчого рівня та правильно співвідносить заплановані заходи з цими цілями. Це дає змогу оцінити відносну важливість кожної цілі, що необхідно для встановлення пріоритетів при розподілі обмежених ресурсів. Сформульована система цілей, яка слугуватиме С(Ф)Г «Балкани» для підвищення ефективності його роботи, забезпечуючи чітку орієнтацію на стратегічні та оперативні завдання, що сприятиме оптимальному використанню ресурсів та досягненню високих результатів.

8. З метою проектування виробничо-збутової діяльності С(Ф)Г «Балкани» проведено аналіз даних та сформовано змінні та обмеження. У результаті побудовано економіко-математичну модель, цільовою функцією якої є максимізація прибутку. Дані були введені в програму Microsoft Excel за допомогою сервісної функції «Пошук рішення». Комплексний та глибокий аналіз виробничо-збутової діяльності підприємства С(Ф)Г «Балкани» дав змогу виявити певні резерви підвищення ефективності його діяльності, як за рахунок покращення окремих виробничих та збутових показників, так і за рахунок оптимізації виробництва.

9. Основними заходами щодо вдосконалення механізму формування комплексу комунікаційних заходів С(Ф)Г «Балкани» є: збільшення обсягів реалізації продукції, зниження витрат на виготовлення та реалізацію продукції, зниження витрат і втрат поза реалізацією, а також удосконалення структури продуктів.

З метою поглиблення та удосконалення стратегії управління маркетингової діяльності розвитку С(Ф)Г «Балкани» пропонуються наступні заходи та напрямки:

- ребрендинг Facebook для С(Ф)Г «Балкани»: створено новий дизайн для сторінки, включаючи логотип, обкладинку та колірну схему, які відповідають брендовим цінностям та привертають увагу аудиторії.

- створення бізнес-сторінки Instagram: формування профілю для спрощення процесу придбання формування попиту та розширення ринків збуту.
- просування бренду: активно формування контент-плану для просування бренд підприємства через різні канали, включаючи соціальні мережі, рекламу та партнерство.
- цільова реклама: проведення таргетованих рекламних кампаній для більш точного охоплення цільової аудиторії.

Дотримання цих заходів позитивно вплине на розвиток маркетингового комплексу заходів та сприятиме прийняттю ефективних управлінських рішень у сфері управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарських підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Багорка, М. О., Устік, Т. В., & Юрченко, Н. І. (2023). Формування маркетингової стратегії та шляхи її імплементації в систему управління аграрних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (7). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-10> (дата звернення: 26.10.2023).
2. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз: основа формування маркетингової стратегії. К. : Знання, 2005. 301 с.
3. Бойчик І.М. Економіка підприємства : навчальний посібник. К. : Атака, 2004. 480 с.
4. Вікіпедія: вільна енциклопедія URL: <https://esu.com.ua> (дата звернення: 26.11.2023).
5. Гедройц Г.Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». Економічні науки. *Економіка підприємства*. 2012. № 2. С. 22–23
6. Гермасимяк Н., Ковальчук О., Даценко В. Методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 331–336. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-50> (дата звернення: 29.12.2023).
7. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
8. Закон України « Про » URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text> (дата звернення: 16.11.2023).
9. Закон України «Про оплату праці» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12.01.2024).
10. Закон України «Про фермерське господарство». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text> (дата звернення: 14.01.2024).
11. Земельний кодекс України <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text> (дата звернення: 22.01.2024).

12. Зозульов О. Критерії ефективного ринкового позиціонування товарів на споживчому ринку. *Маркетинг в Україні*. 2015. 2 (89). С. 39-45.
13. І. В. Гвоздецька, “Теоретико-методологічні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства”. *Економіка: реалії часу*. № 6. с. 100-106. 2016. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2016/ No6/100.pdf> (дата звернення: 12.03.2024).
14. Килипенко В.В. Теоретичний зміст і сутність управління маркетинговою діяльністю. *Економіка АПК*. 2016. № 11. С.86-93 http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/24855/1/%D0%9F%D0%B0%D1%81_%D0%BA%D0%BE_%D0%9C._%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf (дата звернення: 31.01.2024).
15. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38. С. 107–113.
16. Ковалевська А. В., Шалімова Д. С. Аналіз ринку як передумова вдосконалення процесу іміджбідінгу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 459-469
17. Ковінько О. М., Пасічник Т.Г. Особливості сучасних маркетингових технологій в управлінні підприємством. *Молодий вчений*. 2017. №12 С. 647-650
18. Ковтун О.І. Стратегія підприємства : навч. посібник ; 2-ге вид., стереотип. Львів : Новий Світ-2000, 2006. 388 с.
19. Кононова О. Є., Головченко Є. Ю. Сутність та зміст стратегічного управління будівельним підприємством, його особливості та переваги. Серія: *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Випуск 16, частина 1. 2017. С. 145-149. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/34.pdf (дата звернення: 15.01.2024).
20. Коноплянникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип.17. с.332-336

21. Конституція

України

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80#Text>

(дата звернення: 12.11.2023).

22. Кубишина Н.С. *Маркетинговий аспект інноваційної діяльності*. О.А. Гавриш, П.В. Круш, Н.С. Кубишина. Розділ 8 - Організаційно-управлінські механізми розвитку підприємницької діяльності національного господарства: монографія. НТУУ «КПІ», 2017 р.

23. Кулиняк І. Я., Базарко С. В. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2017. Вип. 2(8). С. 94–100.

24. Ларіна Я. С. Формування та механізми реалізації маркетингових стратегій в агропродовольчому підкомплексі АПК : монографія. Київ : Преса України, 2008. 344 с.

25. Ларіна Я.С. Формування й особливості застосування маркетингових стратегій підприємствами АПК. *Науковий вісник Національного аграрного університету*. 2006. № 97. С. 386–389.

26. Ліганенко І.В. Маркетингова стратегія в управлінні розвитком підприємства за умови стратегічних змін. *Ефективна економіка*. 2014. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3370> (дата звернення: 16.01.2024).

27. Малинка О. Я. Бренд-менеджмент : навч. Посібник. О. Я. Малинка, А. О. Устенко. Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. 293 с.

28. Маркетингова політика комунікацій в системі управління підприємством. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%93%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9%20%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%B4%D0%B6/page12.html (дата звернення: 11.01.2024).

29. Мацієвич Т.О., Грекова Т.М., Коломієць А.Д. Комплекс маркетингових комунікацій у стратегічному управлінні агропідприємствами в умовах цифровізації. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2024. № 5 С.

30. Мацієвич Т.О., Коломієць А.Д. Роль стратегічного маркетингу у зміцненні аграрного сектору під час військових конфліктів: *Науково-практичний форум «Розвиток агропромислового комплексу та сільських територій під час війни, м.Одеса, 29 травня 2024р.* ОДАУ, Одеса, 2024

31. Нова бізнес-сторінка на Facebook С(Ф)Г «Балкани». URL: <https://www.facebook.com/profile.php?id=61558942105504&sk=grid> (дата звернення: 12.03.2024).

32. О. А. Соболева-Терещенко, В. О. Антонова. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців. *Ефективна економіка* № 5, 2019. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.52 http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/54.pdf (дата звернення: 17.11.2024).

33. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*. 2015. Том 48. № 1. С. 101–108.

34. Податковий кодекс України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 12.10.2023).

35. Про засади державної регуляторної політики в сфері господарської діяльності: Закон України від 11 вересня 2003 року. *Офіційний веб-сайт Верховної Ради України*. URL : <http://portal.rada.gov.ua/>. (дата звертання: 09.03.2021).

36. Раєвнєва, О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія Х. : ІНЖЕК, 2006. 493 с. ISBN 966-392-111-0.

37. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація: Монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008.632 с. Укр. Мова

38. Ресурсне забезпечення підприємства: Методичні рекомендації до виконання СРС для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

спеціальності 051 «Економіка», галузь знань 05 «Соціальні і поведінкові науки», ОП «Економіка та бізнес» /укладач У. В. Росола. Мукачево: МДУ, 2022. с.31

[http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/9432/1/Resource %20support%20 of %20the %20enterprise %20methodological%20 recommendations %20for %20the %20implementation %20of %20SRS %20for%20applicants.pdf](http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/9432/1/Resource%20support%20of%20the%20enterprise%20methodological%20recommendations%20for%20the%20implementation%20of%20SRS%20for%20applicants.pdf) (дата звернення: 12.01.2024).

39. Сахацький М. П., Запша Г. М., Белевят О. А. Наукові основи формування системи маркетингу в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка харчової промисловості*. 2009. № 1. С. 31-34.

40. Селянське (фермерське) господарство Балкани 24534083. https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/24534083/ (дата звернення: 12.11.2024).

41. Смолін І.В. Система стратегічного планування розвитку підприємства : автореф. дис. докт. екон. Наук. Київський національний торговельно-економічний університет. К., 2005. 33 с.

42. Соловійов І. О. Агромакетинг: системна методологія, реалізація концепції: монографія. Херсон: Олди-плюс, 2008. 344 с

43. Стара бізнес-сторінка на Facebook С(Ф)Г «Балкани». URL: <https://www.facebook.com/SFG.Balkany?paipv=0&eav=Afaadw2icKI6WXhWzcXxnPG-QB43D5V6mmKH6b0ylql1r4-9B8dGKMWTqFV7bE8zWw&rdr> (дата звернення: 12.03.2024).

44. Створена нова бізнес-сторінка в Instagram для С(Ф)Г «Балкани». URL: https://www.instagram.com/sfg_balkany?igsh=MWRsZG13YjhweXozdw%3D%3D&utm_source=qr (дата звернення: 23.01.2024).

45. Стратегії комунікацій в агро. Аграрний бізнес України вже давно користується всіма можливостями комунікаційних платформ, які є або з'являються в світі. Адже український агро - про інновації. URL: <https://cases.media/en/article/strategiyi-komunikacii-v-agro> (дата звернення: 22.10.2024).

46. Стратегічне управління підприємством. URL: https://pidru4niki.com/13500826/menedzhment/strategichne_upravlinnya_pidpriyemstvom (дата звернення: 18.11.2024).
47. Стратегічний менеджмент у системі управління організацією. URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=5273> (дата звернення: 19.01.2024).
48. Стратегічний менеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с. <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/23027/1/SM-KL-2023.pdf> (дата звернення: 17.02.2024).
49. Східницька Г.В., Содома Р.І. Стратегічне управління у діяльності сільськогосподарських підприємств як складова забезпечення їх фінансовоекономічної безпеки. *Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Обліково-аналітичне забезпечення системи фінансово-економічної безпеки: інформаційно-комунікаційні технології та антикорупційний менеджмент»*. 2019. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/issue/view/36> (дата звернення: 31.01.2024).
50. Таран-Лала, О., & Сухорук, К. (2021). ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ. *Економіка та суспільство*, (25). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66> (дата звернення: 17.01.2024).
51. Управління маркетинговою діяльністю: ситуаційні вправи : навч. Посібник. Г. Я. Левків, О. П. Подра, Г. З. Леськів, С. М. Гинда. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 190 с
52. Харченко В.А. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Схід*. 2014. № 5. С. 52–56
53. Шпак Н.О., Грабович І.В. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Випуск 45. С. 84-90. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-45-15> (дата звернення: 12.02.2024).

54. Штучка Т. В. Методичні підходи до оцінки маркетингової діяльності підприємств агропродовольчого сектору. *Економічний аналіз*. 2014. №3. С. 96 – 102.
55. 50+ Small Business Social Media Statistics & Numbers. Small Business Social Media Statistics: Key Finding. Businessdit URL:<https://www.businessdit.com/social-media-for-business-statistics/> (дата звернення: 12.04.2024).
56. Bahorka, M.O. & Varvarova, A.S. (2022). Napriamy pidvyshchennia efektyvnosti kompleksu marketynhu ahrarnykh pidpriemstv [Directions for increasing the effectiveness of the marketing complex of agricultural enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series «International Economic Relations and World Economy»*, 43, 7-12 DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-1> (дата звернення: 12.01.2024).
57. Duhaime, Irene M., Michael A. Hitt, and Majorie A. Lyles (eds), *Strategic Management: State of the Field and Its Future* (New York, 2021; online edn, Oxford Academic, 21 Oct. 2021).
58. *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*. Harvard business school press . Rumelt R.P., Schendel D.E., Teece D.J. (eds). Boston, MA. 2004. 369 p
59. Schendel D.E., Hatten K.J. Business policy or strategic management: A broader view for an emerging discipline. *Academy of Management Proceedings* (August). 2002. P. 99-102.
60. Seymour Tilles. *How to Evaluate Corporate Strategy*. Harvard *Business Review*. 2003. July-August, P. 112.

ДОДАТКИ

Додаток А

Змінні / Обмеження	Одиниці виміру обмежень	Площа								Валовий збір								Дохід	Собівартість	Прибуток	Результати розрахунок	Тип обмеження	Об'єм обмеження
		Пшениця озима	Ячмінь	Кукурудза	Просо	Горох	Ріпак та кольза	Соняшник	Пари	Пшениця озима	Ячмінь	Кукурудза	Просо	Горох	Ріпак та кольза	Соняшник							
Символи змінних		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18				
Одиниці вимірювання змінних		га	га	га	га			га	га	ц	ц	ц	ц			ц	грн	грн	грн				
Оптимальне значення		4866	1390	2085	508	695	4171	####	1390	277831	95368	89876	24120	25580	97175	33017	508153462	386777394	121376068				
Цільова функція																			1		121376068		
Обмеження по використанню площі сільськогосподарських угідь Всього	га	1	1	1	1	1	1	1	1												15800	=	15800
Обмеження по мінімальним площам зернових Пшениця озима	га	1																			4866	IV	3475,5
Ячмінь	га		1																		1390	IV	695,1
Кукурудза	га			1																	2085	IV	2085,3
Просо	га				1																508	IV	139
Горох	га					1															695	IV	695,1
Ріпак та кольза	га						1														4171	IV	4170,6
Соняшник	га							1													695	IV	139
Обмеження по максимальним площам зернових Пшениця озима	га	1																			4866	III	4865,7
Ячмінь	га		1																		1390	III	1390,2
Кукурудза	га			1																	2085	III	2780,4
Просо	га				1																508	III	695,1
Горох	га					1															695	III	1390,2
Ріпак та кольза	га						1														4171	III	5560,8
Соняшник	га							1													695	III	695,1
Пари	га								1												1390	=	1390
Обмеження по виробництву кожної культури Пшениця озима	ц	57,1								-1											0	=	0
Ячмінь	ц		68,6								-1										0	=	0
Кукурудза	ц			43,1								-1									0	=	0
Просо	ц				47,5								-1								0	=	0
Горох						36,8								-1							0	=	0
Ріпак та кольза							23,3								-1						0	=	0
Соняшник	ц							47,5								-1					0	=	0
Обмеження по гарантованому виробництву кожної культури Пшениця озима	ц								1												277831	IV	122354,7
Ячмінь										1											95368	IV	47754,5
Кукурудза											1		1								89876	IV	21714,5
Просо	ц											1		1							24120	IV	928,0
Горох	ц													1							25580	IV	22019,5
Ріпак та кольза	ц														1						97175	IV	59474,0
Соняшник	ц															1					33017	IV	6404,8
Обмеження по вартості реалізації продукції	грн.									620,1	477,2	645,2	660	1164	1428	1452,6	-1				0	=	0
Обмеження по повній собівартості продукції	грн									436,4	355,7	515,6	489,3	962,4	1101	1268,1		-1			0	=	0
Обмеження по прибутку	грн																1	-1	-1		0	=	0

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**



**«РОЗВИТОК АГРОПРОМИСЛОВОГО
КОМПЛЕКСУ ТА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ
ПІД ЧАС ВІЙНИ»**

**Збірник матеріалів Науково-практичного форуму
(29 травня 2024 року)**

Одеса 2024

Розвиток агропромислового комплексу та сільських територій під час війни: Збірник матеріалів Науково-практичного форуму, 29 травня 2024 року. Одеса, ОДАУ. 2024. 157 с.

У збірнику представлені наукові дослідження, практичні рекомендації та досвід фахівців у галузі сільського господарства, економіки та соціального розвитку. Тематика охоплює адаптацію агропромислового комплексу до нових реалій, забезпечення продовольчої безпеки, стратегії відновлення та розвитку сільських територій, а також підтримку фермерських господарств і малого бізнесу. Збірник стане корисним ресурсом для науковців, практиків, політиків та всіх зацікавлених у відновленні та розвитку аграрного сектору та сільських територій України.

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради факультету Економіки та управління Одеського державного аграрного університету протокол №10 від 19 червня 2024 року.

Редакційна колегія:

Мацієвич Т.О. к.е.н., доцент, в.о. декана факультету економіки та управління, ОДАУ (голова ред.колегії)

Запша Г.М., д.е.н., професор, зав. кафедри менеджменту, ОДАУ

Крюкова І.О., д.е.н., професор, зав. кафедри обліку і оподаткування, ОДАУ

Шабатура Т.С., д.е.н., професор, зав. кафедри економічної теорії та економіки підприємства, ОДАУ

Аверчев О.В., к. е. н., заслужений працівник науки і техніки України, д.с.-г.н., професор, завідувач кафедри землеробства, дорадник сільськогосподарського виробництва, Херсонський державний аграрно-економічний університет

Ситник О.І., к.геогр.н., доцент кафедри географії, геодезії та землеустрою, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини;

Ревуцька А.О., к.е.н., доцент кафедри економіки, Уманський національний університет садівництва

Найда А.В., к.е.н., доцент кафедри обліку і оподаткування, ОДАУ (відповідальний секретар)

Відповідальність за достовірність даних, зміст і якість матеріалів збірника несуть автори.

Мацісвич Т.О.,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Одеський державний аграрний університет
м. Одеса, Україна
Коломієць А.Д.,
здобувачка вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
Одеський державний аграрний університет
м. Одеса, Україна

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ У ЗМІЦНЕННІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВИХ КОНФЛІКТІВ

Варто зазначити, що з одного боку, повномасштабне вторгнення Росії до України продовжує завдавати шкоди суспільству та інфраструктурі населених пунктів, де тривають бойові дії, а з іншого – негативно вплинула на клімат планети, спричинивши викиди в атмосферу значної кількості вуглекислого газу й інших парникових газів. Наприклад, у 2023 році реальний ВВП України зафіксовано збільшення на 5-5,5%, а у 2024 році реальний ВВП збільшився на 3,6% [1;2]. Це у свою чергу, сприяло збереженню високих бюджетних видатків на достатньому рівні завдяки очікуваних обсягів міжнародної допомоги. Однак темпи економічного зростання будуть нижчими, ніж у 2023 році, у зв'язку з очікуваним зменшенням врожаїв і посиленням диспропорцій на ринку праці в умовах війни.

Розвиток агропромислового комплексу є критично важливим для забезпечення продовольчої безпеки країни, підтримки її економічної стабільності та збереження життєздатності сільських територій. Проте, в умовах війни аграрний сектор стикається з численними викликами: руйнуванням інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом робочої сили, зниженням ринкових можливостей тощо.

У таких умовах стратегічний маркетинг стає ключовим інструментом для зміцнення аграрного сектору та адаптації до нових реалій. Стратегічний маркетинг допомагає підприємствам аналізувати ринок, розробляти ефективні стратегії, знаходити нові можливості та мінімізувати ризики. Він дозволяє агропромисловим підприємствам не лише виживати, але й знаходити шляхи для розвитку навіть у найскладніші часи.

На думку, Готь О. та Бондаренко С. маркетингова стратегія – це: «стратегія промислових підприємств, орієнтованих на ринкові цінності, тобто це

розроблення стратегічних рішень, які дають змогу ефективно реалізувати завдання середньострокового та короткострокового періоду підприємства» [3].

На противагу, Верлока В., Коноваленко М. та Сиволовська О.: «стратегічний маркетинг це тонкий і одночасно дорогий інструмент прогнозування майбутніх параметрів функціонування і розвитку складних систем» [4 с. 21]. Адже, маркетинговий план направлений для досягнення цілей та для залучення необхідних ресурсів з урахуванням вимог маркетингового середовища.

Погоджуємось із думкою науковця Ніколайчука О., який зазначив що: «маркетингова стратегія – це довготермінова орієнтована модель маркетингової діяльності, що містить сукупність маркетингових інструментів, які постійно коригуються під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, дають змогу досягати поставлених маркетингових цілей та сприяють формуванню конкурентних переваг» [5, с. 115]. Таким чином, маркетингова стратегія – це довгострокова модель маркетингової діяльності підприємства, орієнтована на ринкові цінності та постійно коригована під впливом змін середовища для ефективного досягнення маркетингових цілей і формування конкурентних переваг.

В аграрному секторі це завдання ускладнюється інертністю та обмеженнями у зміні спеціалізації підприємств. Відповідно до вимог сучасного ринку сільськогосподарські підприємства повинні активно розробляти маркетингові стратегії, включаючи аналіз попиту, пропозиції, цін і конкуренції, а також визначення напрямків виробництва. Також важливо використовувати засоби маркетингової комунікації для впливу на ринок. Відповідно, розробка управлінських рішень має базуватися на аналізі зовнішнього маркетингового середовища з метою максимального задоволення потреб споживачів та захисту інтересів виробників. Успішною вважається діяльність, коли продукт знаходить попит на ринку, а прибуток генерується, коли запити споживачів задовольняються.

У бізнесі існує безліч методів, які компанії можуть застосовувати для досягнення конкурентних переваг. Проте аграрний сектор має свої унікальні виклики та обмеження, які вимагають особливого підходу до розробки маркетингових стратегій. У сфері сільського господарства важливо враховувати ці специфічні аспекти для ефективного досягнення конкурентних переваг (рис.1).

Отже, відповідне спрямування зусиль і розумне використання наявних ресурсів створюють унікальні можливості для розвитку та зміцнення позицій на ринку для аграрного сектору.

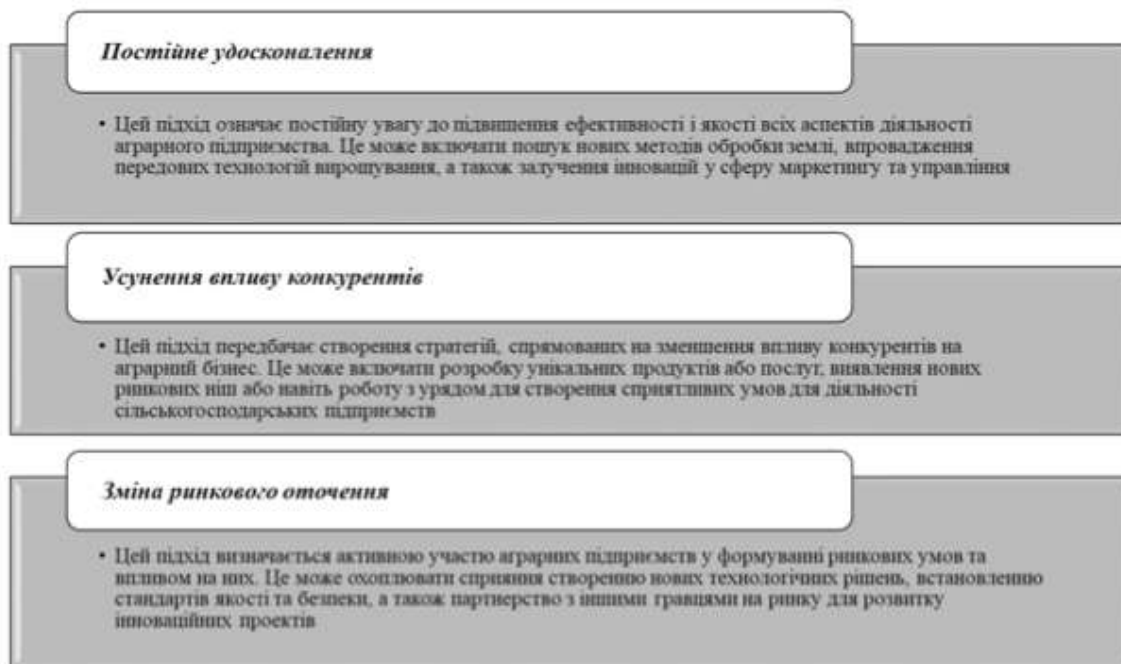


Рис. 1. Підходами досягнення конкурентних переваг підприємства

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

У контексті воєнного періоду компаніям важливо мати ефективну кризову маркетингову стратегію. Ця стратегія повинна не лише зберегти існуючу аудиторію, але й допомогти завоювати нових споживачів. Для досягнення цих цілей необхідно враховувати специфічні вимоги часу та обставин. Серед основних принципів, слід відзначити:

- уникати надмірних зобов'язань та дотримуватися обіцянок, що вносить компанія;
- проявляти прозору та зрозумілу соціальну, політичну та культурну позицію, підкріплюючи її діями, що приносять користь людям;
- утримуватися від паразитування на війні та уникати використання інформації про війну в непотрібних і неактуальних контекстах;
- зробити бренд більш людиним і відкритим, зсунувши акцент зі споживача на людину;
- максимально спростити процес використання продукту для споживачів.

У разі застосовування концепції стратегічного маркетингу, підприємства аграрного сектору розвивають системи моніторингу та аналізу конкурентоспроможності, покращують свою здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та корпоративної стратегії [7].

Як висновок зазначимо, що стратегічний маркетинг відіграє важливу роль у зміцненні аграрного сектору під час військових конфліктів. В умовах нестабільності та невизначеності, компанії повинні активно розробляти та впроваджувати стратегії, спрямовані на забезпечення стійкості бізнесу,

залучення нових клієнтів та підтримку існуючої аудиторії. Це може включати не лише адаптацію продуктів та послуг до потреб ринку, але й активне збереження соціальної та політичної позиції компанії, а також звернення уваги на гуманітарні аспекти діяльності. За допомогою правильної стратегії маркетингу, аграрні підприємства можуть не лише вижити в умовах військових конфліктів, а й зберегти та зміцнити свої позиції на ринку для подальшого успішного розвитку.

Література:

1. Державна служба статистики. URL: https://ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nr/nr_u.htm (дата звернення: 02.02.2024)
2. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators> (дата звернення: 02.02.2024)
3. Готь О. Я., Бондаренко С. М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка* № 6, 2017. URL: <http://surl.li/udffk>
4. Верлока В.С., Коноваленко М.К., Сиволовська О.В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2007. 289 с.
5. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія: сутність й особливості. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6(61). С. 111 -118.
6. Білошапка Ю. М. Маркетингова діяльність суб'єктів аграрного бізнесу: особливості управління та напрями вдосконалення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 1. С. 111-117.
7. Пачева Н.О., Лутай Л.А. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. *Економіка та суспільство*, (52). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24>



ISSN 2786-6599 (online)

**ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК
ПРИЧОРНОМОР'Я**

**ECONOMIC BULLETIN OF
THE BLACK SEA LITTORAL**

SCIENTIFIC JOURNAL

ISSUE 5

2024

УДК 005.936.3-047.64:338.436]004.67:339.138:316.77

DOI: <https://doi.org/10.37000/ebbsl.2024.05.06>

Тетяна Мацієвич,

кандидат економічних наук, доцент
в.о. декан факультету економіки та управління
Одеський державний аграрний університет
ORCID 0000-0003-1240-1875
tatyana.mazievich@ukr.net

Тетяна Грекова,

асистент кафедри менеджменту,
Одеський державний аграрний університет
ORCID 0009-0000-4868-1480
grekovataniya.656@gmail.com

Анастасія Коломієць,

здобувач освітнього ступеня «Бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Одеський державний аграрний університет
ORCID 0009-0003-4825-3007
nastia.kolomiets2003@gmail.com

КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ АГРОПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Анотація

Мета статті є дослідження ролі та значення маркетингових комунікацій у формуванні стратегічного управління агропідприємствами в умовах цифровізації.

Глобалізація та стрімкий розвиток цифрових технологій суттєво впливають на всі аспекти сучасного життя, не оминаючи й аграрний сектор. Це зумовлює необхідність глибокого дослідження ролі та значення маркетингових комунікацій у формуванні стратегічного управління агропідприємствами в умовах цифровізації. Сучасні споживачі все активніше використовують цифрові канали для пошуку інформації, придбання товарів та послуг, а також для спілкування з брендами. Це потребує від агропідприємств адаптації своїх маркетингових комунікацій до нових цифрових середовищ.

Наукова новизна полягає в комплексному аналізі використання цифрових інструментів у маркетингових комунікаціях агропідприємств, а також розробці стратегічних підходів до їхнього впровадження та оптимізації.

Висновки. Ефективне використання комплексу маркетингових комунікацій, включаючи цифрові інструменти, є ключовим фактором конкурентоспроможності та сталого розвитку агропідприємств в умовах цифровізації. Виявлено, що цифрові інструменти маркетингових комунікацій дозволяють агропідприємствам охопити ширшу аудиторію, підвищити

впізнаваність бренду, налагодити ефективну комунікацію з цільовою аудиторією, а також оптимізувати маркетингові витрати.

Впровадження та оптимізація цифрових інструментів маркетингових комунікацій повинні здійснюватися в рамках загальної стратегії розвитку агропідприємства з урахуванням його специфіки та цілей.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані агропідприємствами для розробки та вдосконалення своїх маркетингових стратегій, підвищення ефективності маркетингових комунікацій та посилення конкурентних позицій на ринку.

Ключові слова: стратегія, стратегія управління, маркетингові комунікації, цифровий маркетинг, цифровізація, агропідприємства.

UDC 005.936.3-047.64:338.436]004.67:339.138:316.77

Tatyana Mazievich,

PhD in Economics, Associate Professor,
Acting Dean of the Faculty of Economics and Management
Odesa State Agrarian University
ORCID 0000-0003-1240-1875
tatyana.mazievich@ukr.net

Tatyana Grekova,

Assistant of the department of management
Odesa State Agrarian University
ORCID 0009-0000-4868-1480
grekovataniya.656@gmail.com

Anastasiia Kolomiets,

Holder of the Bachelor's degree
Specialty 073 "Management"
Odesa State Agrarian University
ORCID 0009-0003-4825-3007
nastia.kolomiets2003@gmail.com

THE COMPLEX OF MARKETING COMMUNICATIONS IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF AGRICULTURAL UNDER THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

Abstract

The purpose of the article is to investigate the role and significance of marketing communications in shaping the strategic management of agricultural enterprises under the conditions digitalization.

The pervasiveness of globalization and the rapid advancement of digital technologies have left an indelible mark on every facet of modern life, including the agricultural sector. This necessitates a

thorough examination of the role and significance of marketing communications in shaping the strategic management of agricultural enterprises in the face of digitalization.

The transformation of consumer behavior is a key factor driving this need for research. Contemporary consumers increasingly rely on digital channels to gather information, make purchases, and engage with brands. This demands that agricultural businesses adapt their marketing communications to these new digital landscapes.

***The scientific novelty** lies in the comprehensive analysis of the use of digital tools in marketing communications of agricultural enterprises, as well as in the development of strategic approaches to their implementation and optimization.*

***Conclusions.** Effective use of the marketing communications complex, including digital tools, is a key factor in the competitiveness and sustainable development of agricultural enterprises under digitalization conditions. It was found that digital marketing communication tools allow agricultural enterprises to reach a wider audience, increase brand awareness, establish effective communication with the target audience, and optimize marketing costs.*

The implementation and optimization of digital marketing communication tools should be carried out within the framework of the general development strategy of the agricultural enterprise, taking into account its specifics and goals.

***Practical significance** of the study lies in the fact that its results can be used by agricultural enterprises to develop and improve their marketing strategies, increase the effectiveness of marketing communications and strengthen their competitive positions in the market.*

***Keywords:** strategy, management strategy, marketing communications, digital marketing, digitalization, agricultural enterprises.*

Вступ. Актуальність науково-прикладного опрацювання проблем в контексті комплексі маркетингових комунікацій у стратегічному управлінні агропідприємствами в умовах цифровізації виявляється у необхідності адаптації сучасних маркетингових підходів до специфіки аграрного сектору. Це вимагає розробки ефективних стратегій комунікацій для агропідприємств, враховуючи їхні особливості та можливості, що надає цифровізація. Відповідно, дослідження цієї теми спрямоване на збільшення конкурентоспроможності аграрного сектору шляхом оптимізації стратегій маркетингових комунікацій та використання інноваційних цифрових інструментів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що теоретико-методологічні та прикладні аспекти комплексу маркетингових комунікаційних стратегій управління приділялося багато зусиль з боку провідних як вітчизняних, так і зарубіжних учених, таких як Карпенко Н. В. [5], Братко О. С. [3], Примак Т. О. [8], Тимохіна Я.О. [11], Сміт П. [9], Котлер Ф. [13].

Проте низький рівень ефективності використання комплексу маркетингових комунікацій у стратегічному управлінні агропідприємствами підкреслює важливість створення методичного набору інструментів для оцінки ефективності комунікаційних заходів в умовах цифровізації.

Метою статті є вивчення теоретико-методичних аспектів формування стратегічних підходів до управління агропідприємствами за допомогою комплексу маркетингових комунікацій в сучасних умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування стратегічного набору маркетингових стратегій вимагає розроблення декількох альтернатив, серед яких обирається оптимальна стратегія для підприємства з метою максимального підвищення його довгострокової ефективності.

Маркетингова стратегія може бути розглянута як комплекс маркетингових інструментів, (рис. 1) що використовуються для розробки ефективної політики просування товарів і послуг до споживачів. Ця стратегія є основним довгостроковим планом маркетингу, спрямованим на вибір цільових сегментів ринку. Формування маркетингової стратегії вважається одним з найважливіших і складних етапів маркетингової діяльності.



Рис. 1. - Основні елементи стратегій маркетингових інструментів для аграрного підприємства

Джерело побудовано автором [1]

Можливість задовольняти потреби краще та ефективніше за конкурентів стає ключовим фактором успіху підприємства та основним критерієм у формуванні маркетингової стратегії. Аграрні підприємства, які мають стратегічну орієнтацію та реалізують маркетингову стратегію з належним асортиментом маркетингових інструментів, отримують наступні переваги: мінімізація ризику негативних змін та "невизначеності майбутнього", можливість враховувати об'єктивні фактори, як зовнішні, так і внутрішні, підприємство стає більш керованим завдяки наявності стратегічних планів, що дозволяє порівнювати досягнення з поставленими цілями та чітко встановлювати стратегічні цілі, можливість впровадження системи стимулювання для розвитку гнучкості та адаптації до змін, забезпечення реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу з урахуванням динамічних змін у середовищі, розвиток ресурсного потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що надає можливість досягти майбутніх цілей, забезпечує більш ефективний розподіл ресурсів та їх концентрацію на

досягнення конкретних цілей, а також дозволяє передбачати можливі ризики діяльності підприємства.

Реалізація стратегічного маркетингового підходу виявляється складним завданням, для досягнення якого необхідно використовувати системний підхід до формування маркетингової стратегії функціонування аграрного підприємства. Відсутність хоча б одного з елементів цієї сукупності може призвести до втрати можливостей.

Аграрні підприємства у сучасних умовах мають велике значення для глобальної економіки. Щоб залишатися конкурентоспроможними, вони повинні не лише забезпечувати виробництво високоякісної продукції, але й активно використовувати маркетингові комунікації для просування своїх товарів та послуг. Маркетингова стратегія в умовах цифровізації, зокрема за допомогою Інтернету, стає сильнішим фактором успіху аграрних підприємств і забезпечує їх стале зростання [4].

На початок квітня 2024 року в світі було зафіксовано 5,44 мільярда користувачів Інтернету, що становить майже 67,1 % всього населення планети. З них 5,07 мільярда (62,6 % населення) є користувачами соціальних мереж (рис. 2) [6]. Кожна особа у цьому великому онлайн-суспільстві є потенційним клієнтом для бізнесу, і для привертання уваги цієї аудиторії використовується цифровий маркетинг.

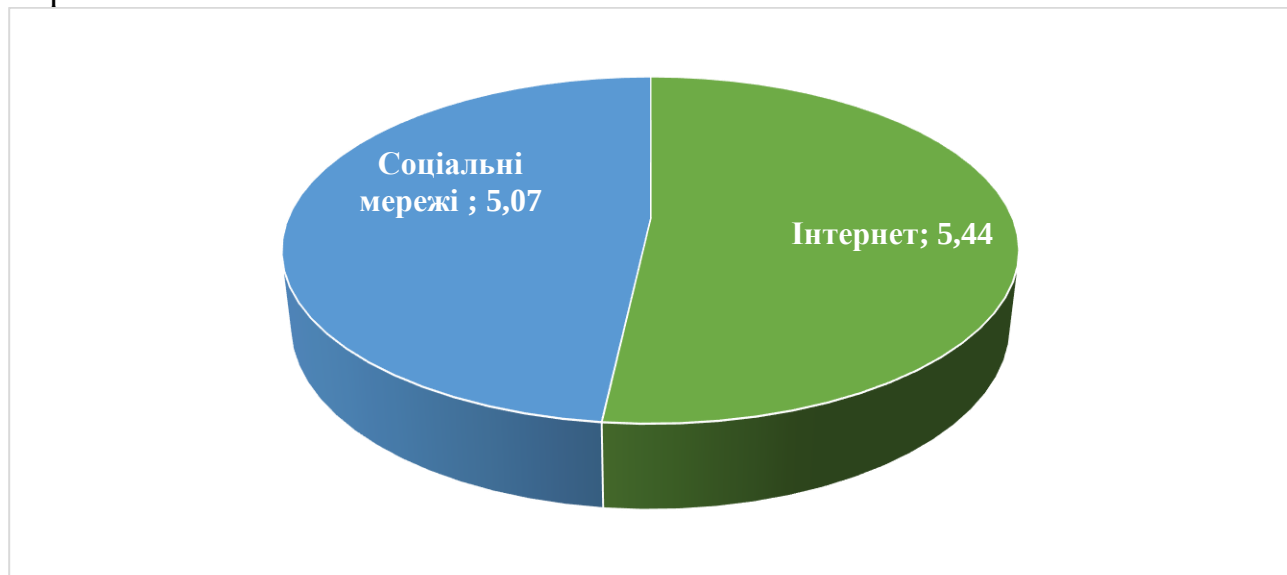


Рис. 2. Кількість користувачів Інтернету та соціальних мереж у всьому світі станом на квітень 2024 року (млрд. осіб).

Джерело побудовано автором на основі [6]

Прогнозується, що середньорічні темпи росту в сфері цифрового маркетингу у період з 2021 по 2026 рік складуть 17,6%. Також передбачається, що до 2026 року цей сектор досягне обсягу у \$807 мільярдів [12]. Великі обсяги та перспективний розвиток зумовлені унікальними можливостями Інтернету, де маркетингологи можуть

ретельно вивчати та відстежувати шлях покупця завдяки аналітиці, а потім пропонувати товари й послуги за допомогою технологій та інструментів (таб).

Таблиця

Передові інструменти цифрового маркетингу, які використовуються в сучасних аграрних підприємствах у 2024 році

Вид цифрового маркетингу	Значення
Контент-маркетинг	Створення на цінність і цікавість змісту, яке привертає увагу цільової аудиторії і підвищує пізнаваність бренду
SEO маркетинг	Оптимізація сайту для підвищення видимості в пошуковій системі та залучення цільового трафіку.
SMM	Охоплення взаємодії з аудиторією через соціальні медіа-платформи, формування стійкого бренду та приваблення нових клієнтів
Електронна комерція	Реалізація товарів та послуг через електронні платформи, що забезпечує зручний та швидкий процес
Мобільний маркетинг	Використання мобільних пристроїв для залучення, взаємодії та конвертації клієнтів
Email-marketing	Персоналізовані електронні розсилки з метою збільшення свідомості, залучення та утримання клієнтів
Відео-маркетинг	Використання відеоконтенту для просування бренду, привертання уваги та підвищення конверсії
Вебінари	Організація для навчання, взаємодії з клієнтами та демонстрації експертності з галузі
Influence-marketing	Співпраця з впливовими особистостями або блогерами для реклами та популяризації продуктів та бренду
Маркетинг автоматизації	Застосування інструментів автоматизації для підвищення ефективності маркетингових процесів та автоматизації

Джерело побудовано автором [2]

Усі зазначені аспекти цифрового маркетингу в таблиці 1, відображено різні інструменти, які використовуються для підвищення свідомості про бренд, залучення цільової аудиторії та збільшення конверсії. Інтеграція цих інструментів у комплексну маркетингову стратегію для аграрних підприємств дозволяє

підвищити ефективність та результативність маркетингових зусиль, що сприяє досягненню цілей у бізнес структурах.

Велика кількість маркетингових інструментів в Інтернеті створює значні можливості, але для виявлення синергії у цьому різноманітті потрібна обдуманна стратегія. Це означає розуміння того, які елементи поєднувати, які типи та формати реклами використовувати, і який шлях проходить клієнт перед придбанням товару чи послуги. З цією метою розробляється стратегія цифрового маркетингу — комплексна система, що охоплює всі аспекти просування бренду у цифровому середовищі. Розглянемо послідовність розробки стратегії цифрового маркетингу на рис. 3.



Рис. 3. Послідовність реалізації стратегії цифрового маркетингу
Джерело побудовано автором [7]

Послідовність реалізації стратегії цифрового маркетингу є ключовим аспектом успішної роботи компанії в онлайн-середовищі. Від визначення цілей до аналізу результатів, кожен етап має велике значення для досягнення поставлених цілей та вдосконалення маркетингових практик.

Для визначення успіху цифрових маркетингових кампаній компаніям важливо встановити відповідні метрики та ключові показники ефективності (KPI). Інструменти цифрової аналітики, такі як Google Analytics та платформи автоматизації маркетингу, надають корисні дані про відвідуваність веб-сайтів, коефіцієнти конверсії, показники залучення та ефективність кампаній. Аналізуючи

ці показники, компанії можуть приймати рішення на основі даних, оптимізувати свої зусилля в цифровому маркетингу та адаптувати свої стратегії за потребами [2].

Сучасний маркетинг вимагає від компаній глибокого розуміння їхньої цільової аудиторії та використання різних підходів до комунікації з різними сегментами цільової аудиторії. Це особливо актуально для агропідприємств, які мають різні цільові сегменти, що вимагають індивідуального підходу. У цьому контексті розглядається рис. 4, що відображає різні сегменти аудиторії агропідприємств та різні підходи до комунікації з ними.

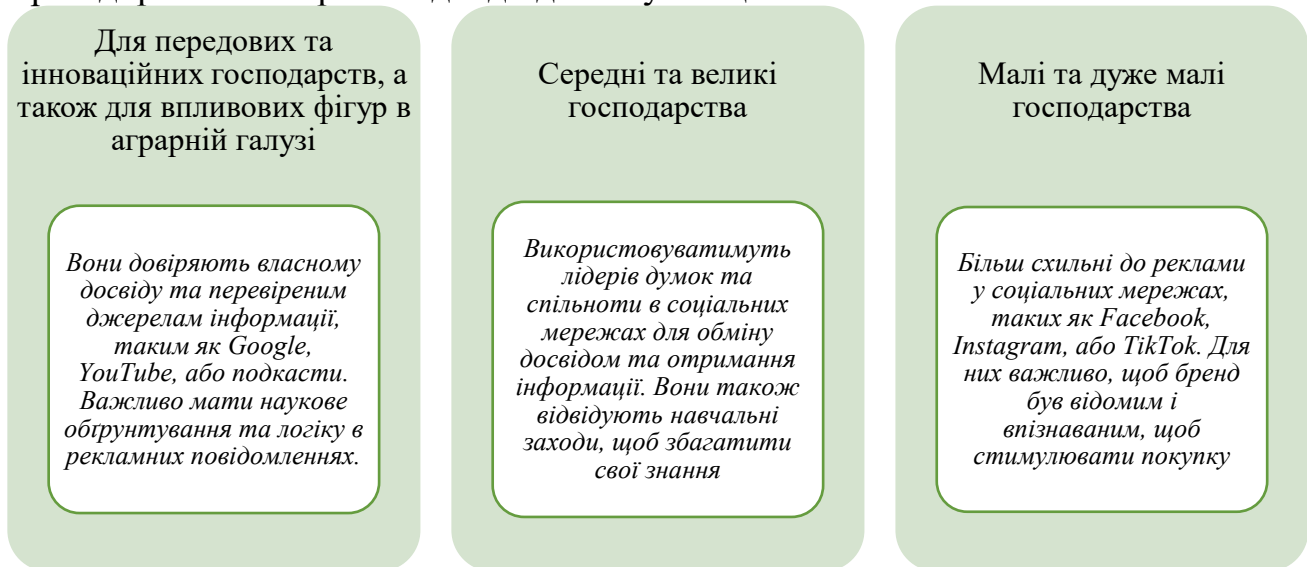


Рис. 4 - Цільові сегменти аудиторії агропідприємств за різними підходами до комунікацій

Джерело побудовано автором на основі [11]

Аналізуючи рис. 4, можна зробити висновок, що ефективна комунікація з цільовою аудиторією агропідприємств вимагає розуміння та врахування різноманітних потреб, вподобань та особливостей різних сегментів. Застосування різних підходів до комунікації допомагає підвищити ефективність маркетингових зусиль та досягти більшого успіху в приверненні та утриманні клієнтів для агропідприємств. Результативна комунікація з різними цільовими сегментами сприяє позитивній репутації бренду, збільшенню продажів та підвищенню конкурентоспроможності компанії в ринкових умовах.

Незважаючи на складнощі, пов'язані з військовими діями, українські компанії проявляють зростаючий інтерес до використання цифрового маркетингу. Значне збільшення користувачів Інтернету, особливо серед ключових груп населення, разом із доступністю цифрових інструментів, створює потенціал для агробізнесу використовувати цифрові канали для реклами своїх товарів та послуг.

На сьогодні найбільш прогресивними напрямками реклами є реклама на відео-платформах, оскільки відео-контент набирає все більшої популярності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Використання цифрового маркетингу для агробізнесу включає послідовний процес, який охоплює визначення цілей, розуміння поведінки споживачів, розроблення змісту, відслідковування відгуків клієнтів і постійне оцінювання та коригування стратегій на основі аналізу даних. Сучасні технології цифрового маркетингу та управління грають ключову роль на кожному етапі, надаючи цінні інструменти та аналітику для ефективного впровадження та оптимізації стратегій цифрового маркетингу.

Важливо зазначити, що дослідження комплексу маркетингових комунікацій в аграрному секторі є динамічною галуззю, яка постійно розвивається. Тому важливо проводити регулярні дослідження та вдосконалювати комплекс маркетингових комунікацій агропідприємств, щоб вони відповідали новим потребам ринку та цільової аудиторії. Одним з перспективних напрямів подальших досліджень є розробка персоналізованого комплексу маркетингових комунікацій для агропідприємств. Це дозволить агропідприємствам більш ефективно комунікувати з цільовою аудиторією, пропонуючи їм індивідуальні пропозиції та послуги.

Список використаних джерел

1. Багорка М.О. Маркетингові стратегії як основа стратегічного розвитку аграрних підприємств. Серія: *Економіка та підприємництво*, 2019 р., № 5 (110) с. 71-76
2. Белова Т. Г., Войтович Н. Ю. Сучасні тренди у маркетинговому середовищі підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23. С. 16. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_1_2019ua/5.pdf
3. Братко О. С. Маркетингова політика комунікацій: навч. посіб. Тернопіль : Карт-бланш, 2006. 275 с.
4. Ільченко Т.В. Роль маркетингових інструментів в інноваційному розвитку аграрних підприємств. *Бізнес-інформ*. 2020. № 10. С. 460–468
5. Карпенко Н. В. Яловега Н. В. Комплекс маркетингових комунікацій у стратегічному управлінні маркетинговою діяльністю підприємства : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 278 с.
6. Кількість користувачів Інтернету та соціальних мереж у всьому світі станом на квітень 2024 року. URL: <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/>
7. Обіход С.В., Матвеев М.Е., Бойко В.Д. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. Випуск № 50. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/371546049_DIGITAL-MARKETING_V_UMOVAN_CIFROVIZACII_SUCASNIH_BIZNES-PROCESIV
8. Примак Т. О. Маркетингові комунікаційні стратегії: комплексний підхід до їх класифікації. *Формування ринкової економіки: Зб. наук. Пр. Спец. вип.*

Маркетинг: теорія і практика. Київ : *KNEU*, 2009. С. 548–559. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/22124>

9. Сміт П. Маркетингові комунікації. Інтеграційні досягнення. 1993. 576 с.

10. Стратегії комунікацій в агро. URL: <https://cases.media/en/article/strategiyi-komunikacii-v-agro>

11. Тимохіна Я.О. Управління комплексом маркетингових комунікацій промислового підприємства. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Суми, 2015. 208 с.

12. Digital Marketing Statistics 2024 (Top Picks). URL: <https://www.demandsage.com/digital-marketing-statistics/>

13. Kotler P. Marketing Essentials, 1984. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/5091/5106#t151>

References:

1. Bahorka, M.O. Marketing Strategies as the Basis for the Strategic Development of Agricultural Enterprises. Series: *Economics and Entrepreneurship*, 2019, No. 5 (110), pp. 71-76.

2. Belova, T.G., Voytovych, N.Yu. Modern Trends in the Marketing Environment of Enterprises. Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: *International Economic Relations and World Economy*, 2019, Issue 23, p. 16. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_1_2019ua/5.pdf

3. Bratko, O.S. Marketing Communication Policy: Textbook. Ternopil: Kart-blansh, 2006. 275 p.

4. Ilchenko, T.V. The Role of Marketing Tools in the Innovative Development of Agricultural Enterprises. *Business Inform*, 2020, No. 10, pp. 460–468.

5. Karpenko, N.V., Yaloveha, N.V. The Complex of Marketing Communications in the Strategic Management of Marketing Activities of an Enterprise: Monograph. Poltava: PUET, 2012. 278 p.

6. Number of Internet and Social Media Users Worldwide as of April 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/>

7. Obikhod, S.V., Matveev, M.E., Boyko, V.D. Digital Marketing in the Conditions of Digitization of Modern Business Processes. *Economics and Society*. Issue No. 50, 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/371546049_DIGITAL-MARKETING_V_UMOVAH_CIFROVIZACII_SUCASNIH_BIZNES-PROCESIV

8. Prymak, T.O. Marketing Communication Strategies: A Comprehensive Approach to Their Classification. Formation of Market Economy: Collection of Scientific Works. Special issue. Marketing: Theory and Practice. Kyiv: *KNEU*, 2009, pp. 548–559. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/22124>

9. Smith, P. Marketing Communications. Integration Achievements, 1993. 576 p.

10. Communication Strategies in Agriculture. URL: <https://cases.media/en/article/strategiyi-komunikacii-v-agro>

11. Tymokhina, Ya.O. Management of the Complex of Marketing Communications of an Industrial Enterprise. (PhD thesis). Sumy, 2015. 208 p.
12. Digital Marketing Statistics 2024 (Top Picks). URL: <https://www.demandsage.com/digital-marketing-statistics/>
13. Kotler, P. Marketing Essentials, 1984. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/5091/5106#t151>