

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»

**УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА В
ТОВ “УКРАЇНА-2010” ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувачки вищої освіти **Чуприни Кристини Ігорівни**

Науковий керівник: к.е.н., асистент
кафедри менеджменту
Топов Аркадій Георгійович

Рецензент: к.е.н., доц., каф. обліку та
оподаткування Одеського державного
аграрного університету,
Найда Андрій Васильович

До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПША
« ____ » _____ 2025 р.

ОДЕСА – 2025

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

менеджменту

_____ **Галина ЗАПША**

« 30 » _____ грудня _____ 2024 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ

Чуприни Кристини Ігорівни

1. Тема роботи: «Управління маркетингом продукції рослинництва в ТОВ “УКРАЇНА-2010” Одеського району Одеської області».

керівник роботи к.е.н. Топов А.Г., затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від “30” грудня 2024р. № 349 (денна)

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 10 червня 2025 р.

3. Об’єкт дослідження – процеси управління маркетингом продукції рослинництва в аграрних підприємствах.

4. Предмет дослідження – сукупність організаційно-економічних засад, інструментів і механізмів управління маркетингом продукції рослинництва в ТОВ “Україна-2010”, що забезпечують ефективність виробництва та збуту сільськогосподарської продукції в умовах сучасного ринкового середовища.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- визначити сутність, значення та принципи управління маркетингом;
- узагальнити функції управління маркетингом;
- дослідити особливості управління маркетингом в аграрному секторі економіки;

5.2. Аналітичний розділ:

- проаналізувати макро- та мікроекономічні чинники сучасного розвитку галузі рослинництва в господарстві;
- оцінити ресурсне забезпечення, обсяги та структуру виробництва і збуту продукції рослинництва;
- проаналізувати економічну ефективність виробництва і збуту продукції рослинництва;

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- оптимізувати виробничу програму підприємства методами економіко-математичного моделювання на засадах диверсифікації;
- удосконалити організаційну структуру управління підприємством;

– сформувати ефективні канали реалізації продукції рослинництва.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Основні принципи управління маркетингом продукції рослинництва в аграрних підприємствах. Наукові підходи до визначення функцій управління маркетингом.

. Підходи до класифікації маркетингових стратегій.

6.2. До аналітичного розділу:

Ключові макро– та мікроекономічні чинники розвитку галузі рослинництва в Україні за період 2022–2024 рр. Динаміка основних виробничих ресурсів в ТОВ «Україна-2010». Обсяги виробництва (в масі після доробки) основних видів продукції в ТОВ «Україна-2010». Обсяги реалізації основних видів продукції в ТОВ «Україна-2010». Обсяги реалізації продукції ТОВ «Україна-2010» за каналами реалізації. Вартість реалізованої продукції в ТОВ «Україна-2010». Урожайність основних сільськогосподарських культур в ТОВ «Україна-2010». Собівартість виробництва 1 ц основних видів сільськогосподарської продукції в ТОВ «Україна-2010». Ціна реалізації основних видів сільськогосподарської продукції ТОВ «Україна-2010». Собівартість реалізованої продукції ТОВ «Україна-2010». Прибуток від реалізації основних видів сільськогосподарської продукції ТОВ «Україна-2010». Рентабельність (збитковість) виробництва основних видів сільськогосподарської продукції в ТОВ «Україна-2010». Фінансові результати господарської діяльності ТОВ «Україна-2010». Економічна ефективність господарювання ТОВ «Україна-2010».

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Склад і структура земельних угідь в ТОВ "Україна-2010" за оптимальним планом. Обсяги виробництва продукції в ТОВ «Україна-2010» за оптимальним планом. Обсяги реалізації основних видів продукції в ТОВ «Україна-2010» за оптимальним планом. Рівень товарності основних видів продукції в ТОВ «Україна-2010» за оптимальним планом. Фінансові результати господарської діяльності ТОВ «Україна-2010» за оптимальним планом. Структура управління ТОВ „Україна-2010” (існуюча). Структура управління ТОВ „Україна-2010” (удосконалена). Ефективні канали реалізації продукції ТОВ «Україна-2010». Механізм взаємодії аграрних підприємств-виробників бавовника та місцевих органів виконавчої влади. Канали реалізації бавовника з урахуванням державної програми. Логотип ТОВ «Україна-2010».

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-довідкова література, літературні джерела, дані первинного обліку, річні фінансові звіти та статистична ТОВ «Україна-2010» Одеського району Одеської області за період 2022-2024 рр., особисті спостереження автора, літературні джерела, Інтернет-джерела.

8. Дата видачі завдання ____30.12.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.12.24 – 30.12.24	0,2	виконано
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	виконано
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	30.12.24	0,1	виконано
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	02.01.25– 10.02.25	1	виконано
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	11.02.25– 15.03.25	0,5	виконано
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	15.03.25– 15.04.25	1	виконано
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	15.04.25– 12.05.25	1	виконано
8.	Написання висновків, списку літератури	12.05.25 – 20.05.25	0,3	виконано
9.	Перевірка роботи науковим керівником	20.05.25– 25.05.25	0	виконано
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	25.05.25 – 5.06.25	0,3	виконано
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	5.06.25– 8.06.25	0,5	виконано
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	09.06.25	0,1	виконано
14.	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.25 – 17.06.25	0	виконано
15.	Попередній захист на кафедрі	17.06.25– 19.06.25	0,4	виконано
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.25 – 22.06.25	0	виконано
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	24.06.25 – 28.06.25	1,5	виконано
	Всього		4,5	виконано

Здобувачка ОС «Бакалавр» _____ Кристина ЧУПРИНА

Наукова керівниця _____ Аркадій ТОПОВ

РЕФЕРАТ

Чуприна К.І. Управління маркетингом продукції рослинництва в ТОВ «УКРАЇНА-2010» Одеського району Одеської області. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2025.

Актуальність теми. В умовах трансформації аграрного сектора України, посиленої впливом зовнішньополітичних і внутрішньоекономічних викликів, особливої актуальності набуває питання підвищення ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств. Ринкове середовище, що постійно змінюється, вимагає від аграрних виробників адаптації до нових умов господарювання, зокрема вдосконалення системи управління маркетингом, яка є важливим інструментом формування попиту, просування продукції та забезпечення стабільного збуту. Продукція рослинництва, як основний результат діяльності багатьох сільськогосподарських підприємств, зокрема ТОВ «Україна-2010» Одеського району Одеської області, потребує комплексного підходу до управління її маркетингом. В умовах військового стану, обмеженого доступу до зовнішніх ринків, порушення логістичних ланцюгів та зростання цін на ресурси зростає роль ефективної маркетингової діяльності у забезпеченні конкурентоспроможності, адаптивності та фінансової стійкості господарств.

Водночас більшість аграрних підприємств, особливо на регіональному рівні, демонструють низький рівень розвитку маркетингових служб, відсутність системного підходу до формування маркетингових стратегій та слабе використання інструментів маркетингового аналізу. У цьому контексті постає необхідність розробки та впровадження ефективної моделі управління маркетингом продукції рослинництва, адаптованої до умов конкретного підприємства..

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління маркетингом продукції рослинництва в умовах невизначеності та підвищеного ризику, спричиненого воєнними діями.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких завдань:

- визначити сутність, значення та принципи управління маркетингом;
- узагальнити функції управління маркетингом;
- дослідити особливості управління маркетингом в аграрному секторі економіки;
- проаналізувати макро- та мікроекономічні чинники сучасного розвитку галузі рослинництва в господарстві;
- оцінити ресурсне забезпечення, обсяги та структуру виробництва і збуту продукції рослинництва;

–проаналізувати економічну ефективність виробництва і збуту продукції рослинництва;

–оптимізувати виробничу програму підприємства методами економіко-математичного моделювання на засадах диверсифікації;

–удосконалити організаційну структуру управління підприємством;

–сформувати ефективні каналів реалізації продукції рослинництва.

Об’єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю в аграрних підприємствах, зокрема в умовах функціонування ТОВ “Україна-2010”.

Предметом дослідження виступає сукупність організаційно-економічних засад, інструментів і механізмів управління маркетингом продукції рослинництва в ТОВ “Україна-2010”, що забезпечують ефективність виробництва та збуту сільськогосподарської продукції в умовах сучасного ринкового середовища.

Методи дослідження. Дослідження базується на поєднанні теоретичних і прикладних методів, що забезпечує комплексний підхід до вивчення проблематики управління маркетингом у рослинництві та дозволяє сформувати обґрунтовані рекомендації для практичного впровадження в діяльність підприємства. В роботі використано ряд методів: метод аналізу та синтезу – для узагальнення наукових підходів до визначення поняття управління маркетингом; метод системного підходу – для виявлення взаємозв’язку між елементами маркетингової системи в аграрному підприємстві; дедуктивний метод – для теоретичного обґрунтування функціонального наповнення маркетингової діяльності; метод аналогій – для порівняння функцій управління маркетингом у різних секторах економіки; метод класифікації – для визначення специфіки аграрного маркетингу в умовах ринку; метод порівняльного аналізу – для виокремлення відмінностей у маркетинговій діяльності підприємств аграрного й неаграрного профілю; метод факторного аналізу – для дослідження впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на маркетингову діяльність; економіко-статистичні методи – для оцінки тенденцій і коливань на аграрному ринку; метод економічного аналізу – для оцінки виробничого потенціалу підприємства; метод графічної візуалізації – для ілюстрації структури виробництва і збуту; метод порівняння – для аналізу економічної ефективності окремих культур; метод аналітичних розрахунків – для визначення показників рентабельності, собівартості, чистого доходу; економіко-математичне моделювання (лінійне програмування) – для оптимізації структури посівів та розподілу ресурсів; метод сценарного прогнозування – для розробки альтернативних варіантів виробничого розвитку; метод організаційного проєктування – для побудови раціональної структури управління; метод експертних оцінок – для виявлення вузьких місць в існуючій системі управління; метод SWOT-аналізу – для обґрунтування вибору збутових стратегій.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретичні основи управління маркетингом продукції рослинництва в аграрних підприємствах» розкрито сутність та значення управління маркетингом; узагальнено принципи та

функції управління маркетингом; систематизовано особливості управління маркетингом в аграрному секторі економіки.

У другому розділі «Макро та мікроекономічні передумови управління маркетингом продукції рослинництва в ТОВ «Україна-2010»» охарактеризовано макро- та мікроекономічні чинники сучасного розвитку галузі рослинництва в господарстві; оцінено ресурсне забезпечення, обсяги та структура виробництва і збуту продукції рослинництва; оцінено економічну ефективність виробництва і збуту продукції рослинництва.

У третьому розділі «Напрями удосконалення управління маркетингом продукції рослинництва в ТОВ «Україна-2010»» оптимізовано виробничу програму підприємства методами економіко-математичного моделювання на засадах диверсифікації; удосконалено організаційну структуру управління підприємством; сформовано ефективні канали реалізації продукції рослинництва.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в обґрунтуванні прикладних рекомендацій щодо реалізації аграрним підприємством управління маркетингом продукції рослинництва.

Кваліфікаційна робота містить __91__ сторінку, _23_ таблиці, _4__ рисунки, __1__ додаток. Перелік посилань нараховує __74_ найменування.

Ключові слова: управління, маркетинг, продукція рослинництва, агропродовольчий ринок, аграрні підприємства, диверсифікація, оптимізація, товарний асортимент, збут.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	8
1.1 Сутність та значення управління маркетингом	8
1.2 Функції управління маркетингом	18
1.3 Особливості управління маркетингом в аграрному секторі економіки	25
РОЗДІЛ 2. МАКРО- ТА МІКРОЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА В ТОВ «УКРАЇНА 2010»	32
2.1 Макро- та мікроекономічні чинники сучасного розвитку галузі рослинництва в господарстві	32
2.2 Ресурсне забезпечення, обсяги та структура виробництва і збуту продукції рослинництва	38
2.3 Економічна ефективність виробництва і збуту продукції рослинництва	47
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА В ТОВ «УКРАЇНА-2010»	59
3.1 Оптимізація виробничої програми підприємства методами економіко-математичного моделювання на засадах диверсифікації	59
3.2 Удосконалення організаційної структури управління підприємством	69
3.3. Формування ефективних каналів реалізації продукції рослинництва	76
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	92
ДОДАТКИ	

ВСТУП

В умовах трансформації аграрного сектора України, посиленої впливом зовнішньополітичних і внутрішньоекономічних викликів, особливої актуальності набуває питання підвищення ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств. Ринкове середовище, що постійно змінюється, вимагає від аграрних виробників адаптації до нових умов господарювання, зокрема вдосконалення системи управління маркетингом, яка є важливим інструментом формування попиту, просування продукції та забезпечення стабільного збуту.

Продукція рослинництва, як основний результат діяльності багатьох сільськогосподарських підприємств, зокрема ТОВ «Україна-2010» Одеського району Одеської області, потребує комплексного підходу до управління її маркетингом. В умовах військового стану, обмеженого доступу до зовнішніх ринків, порушення логістичних ланцюгів та зростання цін на ресурси зростає роль ефективної маркетингової діяльності у забезпеченні конкурентоспроможності, адаптивності та фінансової стійкості господарств.

Водночас більшість аграрних підприємств, особливо на регіональному рівні, демонструють низький рівень розвитку маркетингових служб, відсутність системного підходу до формування маркетингових стратегій та слабке використання інструментів маркетингового аналізу. У цьому контексті постає необхідність розробки та впровадження ефективної моделі управління маркетингом продукції рослинництва, адаптованої до умов конкретного підприємства.

Значний внесок у становлення та розвиток теорії маркетингу здійснили провідні зарубіжні й вітчизняні науковці, серед яких варто відзначити: Т. Амблера, Г. Асселя, Л.В. Балабанову, С.В. Близнюка, А.В. Войчака, С.С. Гаркавенка, М.О. Герасимчука, П.Р. Діксона, Е. Діхтля, М.М. Єрмошенка, Й.С. Завадського, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбсена, А.О. Старостіну, Р. Шоу, О.М. Шпичака та ін. Проблемам управління маркетинговою діяльністю в аграрному

секторі економіки присвячені наукові дослідження таких учених, як В.Г. Андрійчук, О.Д. Гудзинський, О.О. Єранкін, Д.Я. Карич, Р.Л. Колз, Я.С. Ларіна, М.І. Лобанов, О.П. Луцій, Т.А. Маркіна, П.І. Островський, В.В. Писаренко, П.Т. Саблук, І.О. Соловійов, Дж.Н. Ул, С.І. Чеботар та інші дослідники.

У наукових працях Андрушка М.І., Єрмошенка М.М., Іванової Ю.Б., Кобернюка С.О., Косенкова С.І., Красноручького О.О., Данька Ю.І., Липчука В.В., Черевка Г.В. та інших дослідників висвітлено теоретичні засади управління маркетингом, окреслено підходи до розвитку аграрного маркетингу, а також запропоновано напрями організації ефективного маркетингового управління. Однак, попри значущість зазначених наукових напрацювань, окремі аспекти управління маркетинговою діяльністю в аграрному секторі України потребують подальшого уточнення та конкретизації. Зокрема, актуальним залишається питання застосування інструментів комплексної маркетингової системи задля підвищення результативності агровиробництва в умовах воєнного стану.

Актуальність обраної теми зумовлена потребою науково обґрунтованого підходу до організації маркетингової діяльності в аграрному секторі, що відповідає сучасним викликам і тенденціям ринку. Об'єктом дослідження виступає діяльність ТОВ «Україна-2010» — одного з провідних сільськогосподарських підприємств південного регіону України, яке спеціалізується на вирощуванні зернових, олійних та бобових культур.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління маркетингом продукції рослинництва в умовах невизначеності та підвищеного ризику, спричиненого воєнними діями.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких завдань:

- визначити сутність та значення управління маркетингом;
- узагальнити принципи та функції управління маркетингом;

- дослідити особливості управління маркетингом в аграрному секторі економіки;
- проаналізувати макро- та мікроекономічні чинники сучасного розвитку галузі рослинництва в господарстві;
- оцінити ресурсне забезпечення, обсяги та структуру виробництва і збуту продукції рослинництва;
- проаналізувати економічну ефективність виробництва і збуту продукції рослинництва;
- оптимізувати виробничу програму підприємства методами економіко-математичного моделювання на засадах диверсифікації;
- удосконалити організаційну структуру управління підприємством;
- сформувати ефективні каналів реалізації продукції рослинництва.

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю в аграрних підприємствах, зокрема в умовах функціонування ТОВ “Україна-2010”.

Предметом дослідження виступає сукупність організаційно-економічних засад, інструментів і механізмів управління маркетингом продукції рослинництва в ТОВ “Україна-2010”, що забезпечують ефективність виробництва та збуту сільськогосподарської продукції в умовах сучасного ринкового середовища.

Дослідження базується на поєднанні теоретичних і прикладних методів, що забезпечує комплексний підхід до вивчення проблематики управління маркетингом у рослинництві та дозволяє сформувати обґрунтовані рекомендації для практичного впровадження в діяльність підприємства. В роботі використано ряд методів: метод аналізу та синтезу – для узагальнення наукових підходів до визначення поняття управління маркетингом; метод системного підходу – для виявлення взаємозв'язку між елементами маркетингової системи в аграрному підприємстві; дедуктивний метод – для теоретичного обґрунтування функціонального наповнення маркетингової діяльності; метод аналогій – для порівняння функцій управління маркетингом

у різних секторах економіки; метод класифікації – для визначення специфіки аграрного маркетингу в умовах ринку; метод порівняльного аналізу – для виокремлення відмінностей у маркетинговій діяльності підприємств аграрного й неаграрного профілю; метод факторного аналізу – для дослідження впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на маркетингову діяльність; економіко-статистичні методи – для оцінки тенденцій і коливань на аграрному ринку; метод економічного аналізу – для оцінки виробничого потенціалу підприємства; метод графічної візуалізації – для ілюстрації структури виробництва і збуту; метод порівняння – для аналізу економічної ефективності окремих культур; метод аналітичних розрахунків – для визначення показників рентабельності, собівартості, чистого доходу; економіко-математичне моделювання (лінійне програмування) – для оптимізації структури посівів та розподілу ресурсів; метод сценарного прогнозування – для розробки альтернативних варіантів виробничого розвитку; метод організаційного проектування – для побудови раціональної структури управління; метод експертних оцінок – для виявлення вузьких місць в існуючій системі управління; метод SWOT-аналізу – для обґрунтування вибору збутових стратегій.

Інформаційною базою дослідження слугували:

- нормативно-правові акти України з питань регулювання аграрного виробництва, маркетингу, зовнішньоекономічної діяльності та державної підтримки аграрного сектору, зокрема: Закони України «Про сільське господарство», «Про державну підтримку сільського господарства України», «Про особливості регулювання підприємницької діяльності в умовах воєнного стану», постанови Кабінету Міністрів України, розпорядження профільних міністерств (Мінагрополітики, Мінекономіки);
- офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, Головного управління статистики в Одеській області, а також відкриті дані Державного аграрного реєстру, аналітичні публікації Інституту аграрної економіки;

- внутрішня звітність ТОВ “Україна-2010”: облікові та фінансово-економічні показники виробництва, витрат, збуту та прибутковості за 2022–2024 рр., матеріали про організаційну структуру, технологічні карти вирощування продукції, плани реалізації;
- наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань аграрного маркетингу, економіки сільського господарства, управління збутовою діяльністю та стратегічного планування;
- результати власних розрахунків та аналітичних узагальнень, проведених у процесі дослідження з використанням методів економічного аналізу, маркетингових оцінок та економіко-математичного моделювання.

Цей комплекс джерел дозволяє забезпечити об’єктивність, достовірність і прикладну спрямованість висновків та рекомендацій, сформульованих у межах наукового дослідження.

Поглиблені дослідження здійснювались за матеріалами ТОВ «Україна-2010» Одеського району Одеської області. Період дослідження: 2022-2024 рр.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Сутність та значення управління маркетингом

У сучасних умовах в Україні посилюється значення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. Необхідним чинником результативного ведення бізнесу є усвідомлення та застосування маркетингової концепції в системі управління аграрним господарством. Рівень організації маркетингової діяльності є визначальним, оскільки забезпечує стабільність і прибутковість функціонування підприємства.

Проведені дослідження аграрних суб'єктів господарювання свідчать, що, попри зростання поширення маркетингових підходів, на практиці ще не повною мірою використовуються всі існуючі форми управління маркетинговою діяльністю. Їх повноцінне застосування сприяло б підвищенню конкурентоспроможності аграрних підприємств, їх адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища та ринкової кон'юнктури, а також забезпеченню сталості економічних умов.

Управління маркетингом трактується як процес планування й реалізації цінової політики, просування та розвитку ідей, товарів і послуг, спрямований на організацію обміну, що задовольняє потреби як споживачів, так і виробників сільськогосподарської продукції. Його метою є також розв'язання завдань щодо формування впливу підприємства на рівень та структуру попиту у визначений період, визначення раціонального співвідношення попиту й пропозиції, що забезпечує досягнення стратегічних цілей аграрного підприємства.

Управління маркетинговою діяльністю є складним організаційним та соціально-економічним процесом. Це довготривалий динамічний цикл, що вимагає урахування потенційних змін у стані об'єкта управління, а також

врахування новітніх закономірностей, принципів і функцій, які формують наукову сутність даної сфери. Аналіз специфіки управління маркетингом та побудови його моделі знайшов відображення у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких варто відзначити: Багорка М.О., Кадируса І.Г., Басараба В.С., Юрченка В.В., Варварової А.С., Колесникова О., Балабанової Л.В., Балабанової І.В., Холод І.В., Вочкава А.В., Гірченко Т.Д., Будовик О.В., Божок А.Р., Колбушкіна Ю.П., Дорошева В.І., Коноплянникової М.А., Кравчук І., Ковальчук В., Левків Г.Я., Копитка М.І., Мазур К, Коваль О., Мандич О.В., Олійник Т.О., Пономарьової М. С., Єфремової Н. О., Нагорнюк О. П., Сергієнко О., Сидорук Ю.А., Старостіної А.О., Еванса Дж.Р., Бермана Б., Котлера Ф. [1; 2; 3; 4; 5; 6; 9; 14; 17; 23; 36; 38; 43; 46; 47; 56; 58; 64; 66; 73; 74].

Розглядаючи категорії «маркетинг» і «управління маркетингом», слід зауважити, що в умовах сучасних ринкових відносин жодне підприємство не може ефективно функціонувати без маркетингового підрозділу. Значення маркетингу постійно зростає, що пояснюється зростаючими потребами споживачів за умов обмежених ресурсів підприємства, яке прагне забезпечити індивідуальний підхід до кожного клієнта. Саме на вирішення цих завдань і орієнтована маркетингова діяльність [23].

Маркетинг є складним, динамічним та багатогранним явищем, що унеможлиблює формулювання його повного і адекватного визначення, яке охоплювало б сутність, принципи та функції цього поняття. Термін «маркетинг» виник у США на рубежі XX століття, проте як провідна функція управління він почав розглядатися лише з 1950-х років [74].

Появою цієї науки зумовлено те, що пропозиція товарів перевищувала попит, що призвело до загострення конкурентної боротьби. Відтак головним завданням стало не виробництво товару, а його реалізація. Аналогічні процеси мали місце у різні історичні періоди на різних ринках. Несвідомі маркетингові дії люди здійснювали вже у XVII столітті, а на початку XX століття маркетинг як прикладна діяльність набув наукових ознак і принципів [14, с. 10].

Маркетинг тісно пов'язаний із базовими категоріями економіки, такими як обмін, максимізація прибутку, корисність та раціональність. На початковому етапі маркетингова діяльність полягала у епізодичному коригуванні виробництва і збуту відповідно до змін ринкової кон'юнктури. Надалі маркетингові завдання розширилися до прогнозування та планування довготривалих змін обсягів продажу, витрат тощо. Лише у 1970-х роках сформувалася стратегія управління виробництвом і збутом з орієнтацією на ринок, що трансформувало маркетинг у комплексний активний засіб розв'язання довготривалих комерційних завдань [17, с. 27].

Поняття «маркетинг» було предметом дослідження багатьох науковців, серед яких Ф. Котлер, Ж. Ж. Ламбен, П. Друкер, Е. Джером Мак-Карті, П. Вайнштейн, Джон А. Говард, а також Діхтль і Х. Хершген. На сьогодні існує понад 2000 різноманітних трактувань терміна, що свідчить про складність і багатовимірність його змісту. Розглянемо підходи до визначення маркетингу, запропоновані сучасними зарубіжними та вітчизняними науковцями. Так, Філіп Котлер, якого часто називають «батьком маркетингу», визначає його як систему взаємопов'язаних видів діяльності підприємства, що охоплюють процеси планування, формування цін, продажу, доставки продукції і надання послуг, котрі відповідають потребам наявних або потенційних споживачів. Крім того, він трактує маркетинг як вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб [74, с. 19].

Відповідно до визначення, запропонованого Британським інститутом управління, маркетинг є видом управлінської діяльності, яка сприяє розвитку виробництва і торгівлі, підвищенню рівня зайнятості шляхом виявлення споживчого попиту і проведення досліджень з метою його задоволення. У цьому контексті маркетинг виступає як зв'язуюча ланка між виробничими можливостями підприємства та потенціалом реалізації продукції і послуг. Він визначає характер, напрями і масштаби всієї діяльності, що забезпечує отримання прибутку через максимізацію обсягів продажу кінцевому споживачу [73, с. 8].

Інститут маркетингу в Лондоні визначає маркетинг як управлінський процес, що має на меті виявлення, прогнозування та задоволення потреб споживачів із орієнтацією на отримання прибутку. Водночас Американська асоціація маркетингу подає маркетинг як процес, що охоплює планування та реалізацію концепцій, товарів і послуг, визначення цін, стимулювання збуту та організацію їх розподілу з метою обміну, який задовольняє як індивідуальні, так і організаційні інтереси. Ф. Котлер, розглядаючи суть маркетингу, трактує його як вид людської діяльності, спрямованої на задоволення потреб споживачів шляхом обміну [74].

Згідно з підходом І.М. Даценко, маркетинг – це діяльність підприємства щодо формування позиційно-діяльнісної моделі поведінки на ринку, що ґрунтується на аналітичному супроводі процесів руху товарів в умовах реалізації конкурентної цінової політики під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів задля досягнення максимально ефективних результатів [21, с. 239]. На думку дослідників Балабанової Л.В., Холод І.В. та Балабанової І.В., маркетинг – це широкомасштабна діяльність у ринковому середовищі, що охоплює ринок товарів, послуг і цінних паперів, яка здійснюється за умов активного стимулювання збуту, розвитку й прискорення обмінних процесів задля повнішого задоволення потреб і отримання прибутку [6, с. 105].

Н. Бутенко розглядає маркетинг як управлінський процес, орієнтований на максимізацію доходів акціонерів завдяки формуванню стратегії довірчих взаємин із ціннісними для компанії споживачами та створенню сталих конкурентних переваг [12].

На думку І.М. Даценко, маркетинг являє собою процес узгодження потреб споживачів з можливостями підприємства. У широкому розумінні це соціально-управлінський процес, за допомогою якого індивіди та соціальні групи задовольняють свої потреби шляхом створення продуктів і їх обміну [21]. Вчені Коноплянникова М.А. [36] та Олійник Т. О. [56] визначають маркетинг як ринкову філософію, стратегію та тактику поведінки всіх учасників ринкових відносин, зокрема не лише виробників і посередників, а й

споживачів, постачальників, практиків, науковців, організацій і навіть урядових структур.

Старостіна А. О. трактує маркетинг як концепцію споживчої орієнтації будь-якої діяльності на всіх етапах життєвого циклу об'єкта управління, що ґрунтується на прогнозуванні потреб і організації просування товарів [66].

Тарасюк А.В. вважає, що основною ідеєю маркетингу є необхідність виробляти саме ті товари, які потребує споживач, і які можуть задовольнити його потреби за прийнятну для нього ціну. На його думку, маркетинг є винятково ринковим поняттям [68].

Чернишова Т.В. і Тарасюк А. В. розглядають маркетинг як процес прогнозування, управління та задоволення попиту на товари, послуги, організації, людей, території та ідеї через механізм обміну [68; 72].

Сидорук Ю.А. і Мовчанюк А.В. зазначають, що маркетинг є видом ринкової діяльності, при якому виробник застосовує системний підхід і програмно-цільовий метод у розв'язанні господарських задач, а ринок, його вимоги та реакції виступають критеріями ефективності. Як і будь-яка діяльність, маркетинг підлягає плануванню [50; 64].

Отже, з наведеного вище матеріалу випливає, що більшість науковців схильні розглядати маркетинг як складне й неоднозначне явище. Різноманіття існуючих наукових трактувань цього поняття (а їх налічується понад 2000) пояснюється багатофункціональністю маркетингу, його цілями та завданнями у процесі задоволення споживчого попиту, а також відмінностями у підходах до його розуміння. У найузагальненішому вигляді маркетинг можна охарактеризувати як управлінську концепцію, що формує ринкову орієнтацію у виробничо-збутовій діяльності підприємства, а також як систему управління, що передбачає скоординовану та цілеспрямовану роботу зі вивчення ринків, адаптації виробництва до їх потреб, активного впливу на ринкові процеси та поведінку споживачів з метою збільшення обсягів реалізації і досягнення прибутковості.

У центрі більшості визначень поняття «маркетинг» перебуває ключове поняття – потреби споживачів, а тому здатність найкращим чином їх задовольнити вважається запорукою успішності підприємства на конкурентному ринку.

Сутність маркетингового підходу до управління підприємницькою діяльністю полягає в розгляді маркетингу як інтегрованої системи, що забезпечує узгодження потенціалу суб'єкта господарювання з потребами цільового ринку та досягнення конкурентних переваг. Запровадження маркетингового підходу передбачає структурні зміни в системі управління підприємством, зокрема висування на провідні позиції підрозділу маркетингу та його керівників, які визначатимуть подальші напрями роботи усіх інших функціональних служб, включаючи і виробничу сферу [47].

Метою маркетингу, з одного боку, є формування передумов для адаптації виробничої діяльності до запитів суспільства й ринкових потреб, активізації збутових процесів, зростання конкурентоспроможності продукції задля отримання максимального прибутку. З іншого боку – вплив на сферу реалізації за допомогою сукупності засобів, методів і повного арсеналу маркетингових інструментів, включаючи регулювання попиту, пропозиції, цінової політики, збутових умов і каналів розподілу. Маркетинг передбачає повномасштабне використання усіх ринкових чинників та умов комерційного успіху з метою досягнення головної мети – отримання прибутку.

Ключовою особливістю маркетингу є його спрямованість на задоволення потреб. Саме споживчі потреби стають основним фокусом діяльності виробників товарів і послуг. Серед девізів багатьох підприємств – «Знайти потребу й задовольнити її», «Виробляй те, що можеш продати, а не продавай те, що виробив», «Любити слід клієнта, а не товар». Саме шляхом задоволення запитів споживачів підприємства досягають своєї стратегічної цілі – прибутковості. При цьому маркетинг не обмежується поодинокими діями, а застосовує цілісну систему заходів.

Як зауважують Багорка М.О. та Юрченко В.В., першочергове завдання маркетингового менеджменту полягає в організації ефективної взаємодії між внутрішнім середовищем підприємства та зовнішніми умовами, передусім ринком. Із позицій менеджменту маркетинг означає управління ринковим становищем з метою реалізації власних конкурентних переваг [4].

На думку А. В. Войчака, маркетинговий менеджмент охоплює аналіз, планування, реалізацію та контроль комплексу дій, що спрямовані на встановлення, зміцнення й підтримання взаємовигідних відносин із цільовим ринком задля досягнення цілей підприємства, серед яких – отримання прибутку, зростання обсягів продажу, розширення ринкової частки, вихід на нові ринки. Комплекс таких заходів включає маркетингову політику щодо продукту, ціноутворення, комунікацій та збуту [14, с. 7].

Ф. Котлер і К. Л. Келлер визначають маркетингове управління як процес, що виникає тоді, коли хоча б одна зі сторін потенційного обміну ініціює і застосовує засоби досягнення бажаної реакції з боку іншої сторони. На їхню думку, маркетинговий менеджмент є поєднанням мистецтва та науки у виборі цільових ринків, залученні, утриманні та розвитку клієнтів через створення, надання та просування цінностей, значущих для споживачів [74, с. 25]. Згідно з визначенням Ф. Котлера, управління маркетингом охоплює процес аналізу, планування, реалізації та контролю за виконанням заходів, спрямованих на встановлення, розвиток і підтримку взаємовигідного обміну з цільовими споживачами задля досягнення визначених організаційних цілей, таких як прибутковість, зростання обсягів збуту, розширення ринкової частки тощо. Основне завдання маркетингового управління полягає у належному регулюванні рівня, часу і структури попиту, що у перспективі сприятиме реалізації стратегічних завдань організації. У спрощеному розумінні, управління маркетингом означає управління попитом [74].

Зміст поняття управління маркетингом охоплює аналітичну, планову, організаційну, мотиваційну та контрольну діяльність, спрямовану на формування та підтримку стабільних і результативних зв'язків із цільовими

сегментами ринку, що, у свою чергу, забезпечує досягнення визначених підприємством цілей.

Численні фахівці розглядають маркетингове управління як реалізацію стратегічно обґрунтованої інтегрованої ринкової політики підприємства, що гарантує: орієнтацію ринкової діяльності на потреби споживачів; комплексність підходу – від концепції товару до його практичного застосування; урахування перспектив розвитку асортименту відповідно до запитів і умов експлуатації.

Ключові завдання маркетингового управління включають: визначення цілей і способів їх досягнення; забезпечення повернення інвестицій; досягнення прибутку; освоєння нових ринків; збільшення ринкової частки підприємства; виведення на ринок нових товарів тощо.

У класичному розумінні управління маркетингом - це цілеспрямований вплив суб'єкта управління (власника підприємства або менеджерів різного рівня) на об'єкт управління через систему організаційних технологій, методів і прийомів для досягнення поставлених цілей [50].

Управління маркетингом на підприємстві варто розглядати як окрему, цільову підсистему загального управління виробничою діяльністю. Як відомо, виробниче управління орієнтоване на досягнення визначених цілей, що реалізуються через цільове управління, котре виступає функціональною підсистемою у межах загального управлінського механізму.

Як підсистема з цільовим спрямуванням, управління маркетингом повинне: сприяти досягненню загальних цілей управління виробництвом, маючи при цьому власні завдання; передбачати специфічні форми планування, організації, мотивації, обліку тощо; орієнтувати діяльність управлінських структур та виконавців на підвищення ефективності маркетингової діяльності; використовуватися як критерій оцінювання результативності системи управління виробництвом [36].

У процес управління маркетингом зазвичай входять такі ключові процедури, як формування маркетингових планів, створення та розвиток

організаційної структури маркетингових підрозділів, розроблення та вдосконалення програм маркетингових досліджень, а також планування їх проведення. Крім того, важливою є координація взаємодії між немаркетинговими підрозділами підприємства під час вирішення маркетингових завдань. Управління маркетингом включає також організаційні документи, що забезпечують узгодженість дій структурних елементів і окремих співробітників маркетингових служб: накази, розпорядження, інструкції тощо. Інакше кажучи, управління маркетингом охоплює усі дії, спрямовані на впорядкування і узгодження як дій, так і думок і стратегічних підходів працівників підприємства - як маркетингових, так і немаркетингових структур - задля досягнення організаційних цілей через розв'язання проблем клієнтів. Саме тут формується взаємозв'язок між маркетинговим управлінням і власне управлінням маркетингом. Забезпечення такої взаємодії є непростим завданням, однак у разі його успішної реалізації підприємство отримує вагому перевагу на ринку. Налагодження цього зв'язку потребує від менеджменту застосування відповідних методичних інструментів [37].

Маркетинговий комплекс - це система контрольованих інструментів маркетингу, які використовуються у сукупності для досягнення бажаної реакції з боку цільового ринку. У структуру маркетингового комплексу входять усі можливі дії підприємства, що здатні вплинути на рівень попиту. Через велику кількість елементів цього комплексу вчені прагнуть систематизувати їх у більш чітку класифікацію [74].

У 60-х роках XX століття професор Дж. Маккарті запропонував базову модель маркетингового комплексу, що включає чотири складові: товар (product), ціна (price), розподіл (place), просування (promotion) - так звану модель «4Р». Кожен із цих компонентів містить низку відповідних дій [64].

Ф. Котлер трактує модель «4Р» як інструментарій, що дає змогу приймати рішення щодо характеристик товару, механізмів ціноутворення, вибору каналів розподілу, а також визначення форм комунікаційної політики. При цьому, на його думку, до моделі входять також заходи, які на перший

погляд можуть не належати до маркетингового комплексу, проте входять до відповідних груп маркетингових інструментів [74].

Попри наявність чітко визначених інструментів управління маркетингом, значну роль у діяльності підприємства все ще відіграє фактор невизначеності, що знижує точність прогнозування. Це, своєю чергою, вимагає від керівництва посиленої уваги до розробки й реалізації довгострокової стратегії розвитку.

У сучасних наукових джерелах часто можна знайти вживання терміна "управління маркетинговою діяльністю", а як його спрощений варіант - "управління маркетингом". Насправді обидва ці поняття тотожні, оскільки передають однаковий зміст. Проте, як видається, точніше використовувати формулювання "управління маркетинговою діяльністю", адже воно повніше розкриває зміст цього процесу. У літературі застосовують обидва варіанти, і коли говорять "управління маркетингом", мають на увазі саме "управління маркетинговою діяльністю".

Для забезпечення результативного управління маркетинговою діяльністю необхідно застосовувати комплексний підхід, що базується на послідовній організації етапів маркетингового управління. До таких етапів належать: проведення ситуаційного аналізу, який охоплює оцінку поточного стану підприємства, виявлення ринкових тенденцій та формування прогнозів; маркетинговий синтез, що передбачає визначення стратегічних цілей та формулювання конкретних завдань; розробка та реалізація маркетингового плану з урахуванням чотирьох елементів комплексу: product (вивчення товарних концепцій і конкурентних характеристик), place (аналіз ринку та сегментація), price (розроблення цінової стратегії), promotion (формування попиту і стимулювання продажу); оцінювання результатів і здійснення контролю [33].

1.2 Принципи та функції управління маркетингом

У загальному розумінні, поняття «принцип» трактується як провідна ідея, основне правило або вимога, яка регулює поведінку чи процес у межах певної системи. Принцип управління є об'єктивно обґрунтованим та загальновизнаним положенням, якого слід дотримуватися для забезпечення результативності управлінської діяльності.

Принципи управління маркетингом мають спиратися як на загальні засади управління, так і враховувати специфіку маркетингу як об'єкта впливу. Виходячи з цього, до основних принципів управління маркетингом належать:

1. Застосування системного підходу. У межах маркетингового менеджменту цей підхід передбачає комплексне та взаємопов'язане розв'язання маркетингових завдань із використанням сучасних методів, технічних засобів і організаційних інструментів. Його впровадження дозволяє враховувати всі необхідні внутрішні та зовнішні взаємозв'язки системи управління маркетингом.

2. Науковий характер управління. Цей принцип орієнтує на врахування об'єктивних економічних законів та закономірностей суспільного розвитку, використання наукових методів планування, програмно-цільового підходу, аналізу реальної ситуації, прогнозування, а також зворотного зв'язку у функціонуванні маркетингової системи.

3. Інноваційна спрямованість. Управління маркетингом повинно сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства через інвестиції в нові технології, продукти й управлінські рішення, що забезпечують зниження витрат і задоволення потреб споживачів. У цьому контексті важливо дотримуватись правового регулювання діяльності підприємства відповідно до чинного законодавства.

4. Матеріальна та моральна зацікавленість. Цей принцип вимагає встановлення прямої залежності між внеском працівника в загальний результат і його особистим доходом, що стимулює активну участь у

досягненні стратегічних цілей.

5. Оптимальність та ефективність. Управління маркетингом повинно бути спрямоване на раціональне використання трудових, фінансових і матеріальних ресурсів, забезпечення продуктивності праці та економічної доцільності дій.

6. Цільова орієнтація. Передбачає спрямованість усіх управлінських зусиль на досягнення результатів виробничо-збутової діяльності та забезпечення стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

7. Поєднання централізації і децентралізації. Оптимальна організація маркетингового управління передбачає гармонійне поєднання єдиноначальності з демократичними підходами, що сприяє залученню персоналу до творчого процесу пошуку резервів і підвищення ефективності функціонування підприємства.

8. Раціональний підбір і розстановка кадрів. Кожен працівник повинен займати посаду, яка відповідає його кваліфікації та дозволяє максимально ефективно реалізувати потенціал.

9. Принцип єдиноначальності. У контексті управління маркетингом він означає централізоване прийняття рішень, повне підпорядкування персоналу керівнику підрозділу та його персональну відповідальність за функціонування маркетингової системи.

10. Єдність політичного та господарського управління. Передбачає інтеграцію стратегії підприємства із його фінансовими та господарськими цілями, забезпечення узгодженості управлінських дій з інноваційною політикою та конкурентною позицією підприємства.

11. Інформаційна забезпеченість. Прийняття обґрунтованих управлінських рішень можливе лише за наявності повної, достовірної та актуальної інформації про ринкову ситуацію, потреби споживачів і конкурентне середовище.

12. Соціальна орієнтація. Маркетингове управління має сприяти досягненню загальноекономічної мети - підвищення добробуту населення, покращення якості життя, розвитку людського капіталу.

Окрім загальних засад, на практиці використовують також: загальноорганізаційні принципи, такі як необхідна різноманітність, делегування повноважень, регламентація функцій і відповідальності; конкретноорганізаційні принципи, що включають чітке визначення функціоналу, створення оптимальних умов праці, передбачення проблем майбутнього розвитку.

Реалізація вищезазначених принципів залежить від характеристик об'єкта маркетингового управління, вартості його підтримання та функціонального призначення. Чим вищий рівень ієрархії об'єкта та більші витрати на його утримання, тим більш повноцінно й глибоко мають реалізовуватись відповідні принципи управління маркетингом.

Виходячи із вищенаведеного, можна сформулювати основні принципи управління маркетингом у аграрному підприємстві: орієнтація і вплив на споживача, адаптивність і гнучкість, спрямованість на перспективу, комплексність, системність, свобода споживача і виробника, обмеження потенційного збитку, задоволення базових потреб, економічна ефективність, інновації, навчання, інформування та захист споживача (рис. 1.1).

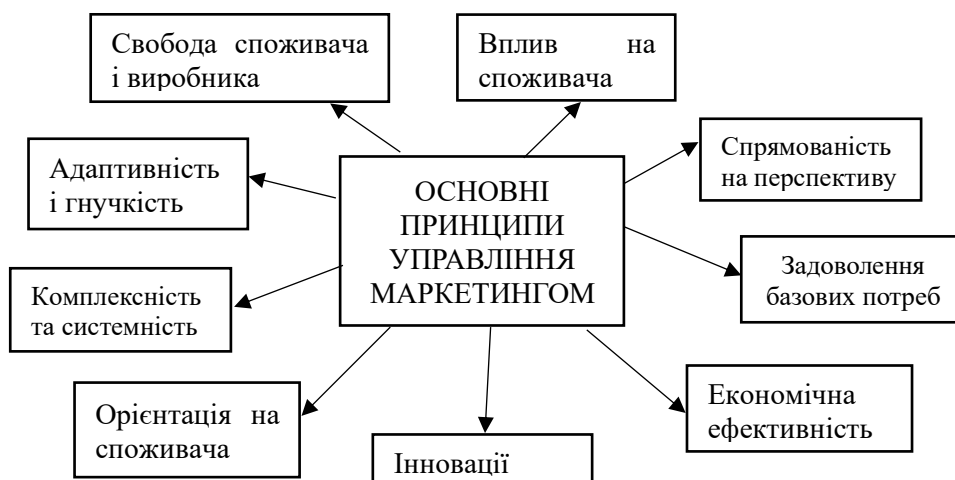


Рисунок 1.1 – Основні принципи управління маркетингом продукції рослинництва в аграрних підприємствах [68].

Відповідно до засад теорії управління, ключовими функціями маркетингового менеджменту вважаються: аналітична діяльність, планування (включаючи програмування й прогнозування), організаційна робота, мотиваційна підтримка, практична реалізація та контроль.

В таблиці 1.1 представлено інформацію про підходи провідних науковців щодо кількості та складу функцій управління маркетингом, а також детальні пояснення до кожного підходу.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення функцій управління маркетингом

Автор (науковець)	Кількість функцій	Перелік функцій
Філіп Котлер [74]	6	Аналіз, планування, організація, мотивація, реалізація, контроль
Ю.А. Сидорук [64]	12	Розроблення завдань і мети, визначення ринків, планування і просування продукції, виробниче планування, підбір персоналу, збір і обробка маркетингової інформації, формування структури, формування каналів розподілу, фінансування, закупівлі, методи впливу, цінова політика
Багорка М. О., Кадирус І. Г. [1]	5	Аналіз, планування, організація, мотивація, контроль
Войчак А.В. [14]	6	Аналіз, планування, організація, мотивація, реалізація, контроль
Коноплянникова М.А. [36]	4	Планування, організація, мотивація, контроль
В.І. Дорошев [23]	5	Аналіз, планування, організація, мотивація, контроль
А.В. Тарасюк [68]	6	Аналіз, прогнозування, планування, організація, мотивація, контроль

Філіп Котлер [74] розглядає управління маркетингом як системний процес, що включає повний цикл діяльності від аналізу ринку до контролю результатів. Він вважає, що маркетинговий менеджмент має охоплювати увесь спектр управлінських функцій, починаючи з ретельного аналізу ринку, розробки стратегічних планів, організації ресурсів, стимулювання працівників, впровадження заходів і закінчуючи контролем результатів. Такий системний підхід забезпечує інтегроване управління маркетингом.

Сидорук Ю.А. [64] акцентує увагу на деталізації та конкретизації функцій, враховуючи як стратегічні, так і операційні завдання маркетингового менеджменту. Автор деталізує функції, виділяючи не лише класичні управлінські функції, а й специфічні процеси маркетингової діяльності, наприклад, формування каналів розподілу, закупівельну діяльність, розробку цінової політики. Такий підхід відображає складність і багатогранність маркетингового менеджменту у практичній діяльності.

Багорка М. О., Кадирус І. Г. [1] акцентують увагу на базових функціях управління (аналіз, планування, організація, мотивація, контроль), що є фундаментом для системної роботи маркетингових служб, з урахуванням специфіки ринкового середовища. Їхній підхід ґрунтується на класичних функціях управління, які застосовуються у контексті маркетингової діяльності.

Войчак А.В. [14] підкреслює необхідність реалізації традиційних управлінських функцій у контексті маркетингової діяльності, яка спрямована на прогнозування та задоволення попиту. Вчений розглядає маркетинговий менеджмент як управління попитом та ресурсами через традиційні управлінські функції.

Конопляникова М.А. [36] пропонує більш стисле бачення функцій, зосереджуючись на основних управлінських елементах, що забезпечують ефективне керівництво маркетингом. Зосереджується на ключових управлінських функціях, які найбільш суттєві для ефективного здійснення маркетингової діяльності.

Дорошев В.І. [23] виділяє прогнозування як окрему і важливу функцію, що відображає потребу адаптувати маркетингову діяльність до швидкозмінного ринкового середовища. Підкреслює необхідність комплексного підходу до управління маркетингом із врахуванням динамічності ринкових умов.

Тарасюк А.В. [68] виділяє прогнозування як окрему функцію, що має вирішальне значення в умовах нестабільного ринку.

Таким чином, попри відмінності у деталізації та кількості функцій, всі підходи сходяться на тому, що управління маркетингом - це багатофункціональний процес, що передбачає комплексне застосування аналізу, планування, організації, мотивації, реалізації та контролю. Водночас, у більш деталізованих моделях підкреслюється роль додаткових аспектів, таких як прогнозування, управління каналами збуту, цінова політика та збір маркетингової інформації.

Аналіз передбачає комплексне вивчення ринкових процесів, включаючи оцінку ринкового потенціалу, ємності, динаміки кон'юнктури, споживчої поведінки, можливостей підприємства, рівня конкуренції тощо. У межах цієї функції аналізується також ефективність управління загалом, структура маркетингової організації, якість реалізації управлінських функцій і результати маркетингової активності. Аналіз полягає не лише в зборі даних, а й у їх критичному осмисленні, перевірці достовірності, повноти й точності.

Планування, яке охоплює елементи програмування і прогнозування, спрямоване на формування місії, постановку цілей і визначення стратегічних напрямів діяльності підприємства як у сфері маркетингу, так і в управлінській системі загалом. Прогнозування дозволяє окреслити варіанти розвитку підприємства в майбутньому, а планування усуває розбіжності між передбаченим та фактичним станом. У результаті програмування формується план-програма з обґрунтованими напрямами удосконалення всіх аспектів діяльності підприємства.

Організація означає процес формалізації ресурсів і переведення їх у впорядкований функціональний стан. Зміст цієї функції полягає у формуванні управлінської структури маркетингу, встановленні ієрархії, чіткому розподілі завдань, повноважень та відповідальності персоналу за реалізацію маркетингових рішень.

Мотивація спрямована на створення дієвої системи матеріального та морального стимулювання працівників задля ефективного виконання покладених на них обов'язків і досягнення визначених результатів. Реалізація

функції полягає у забезпеченні якісного виконання запланованих маркетингових заходів і впровадженні заходів щодо удосконалення системи управління маркетингом на підприємстві.

Контроль включає моніторинг реалізації планів, аналіз отриманих результатів та визначення відхилень. Ця функція тісно пов'язана з управлінським обліком, у межах якого збирається, систематизується, аналізується як кількісна, так і якісна інформація щодо ефективності реалізованих маркетингових заходів.

Реалізація наведених функцій у практиці управління здійснюється через конкретні завдання маркетингового менеджменту, до яких належать: формулювання місії, стратегічних орієнтирів та позиціонування підприємства на загальному та сегментованих ринках; розроблення стратегії розвитку підприємства й визначення ключових ринкових сегментів для досягнення конкурентної переваги; планування асортиментної політики підприємства з урахуванням виробництва, обслуговування та інновацій; складання програми закупівлі ресурсів матеріально-технічного призначення; створення виробничого плану з урахуванням обсягів і строків; формування комплексу маркетингових комунікацій і заходів з їх реалізації; побудова ефективних каналів розподілу продукції; формування й реалізація цінової стратегії відповідно до ринкової кон'юнктури; визначення фінансових джерел і планування витрат, пов'язаних із виготовленням та реалізацією товарів; підбір кваліфікованих кадрів і створення або трансформація маркетингової організаційної структури підприємства; реалізація системи заходів для підвищення якості керівництва маркетинговими процесами; організація збору, обробки та аналітичного оцінювання маркетингової інформації з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Сидорук Ю.А. визначає основні функції маркетингового менеджменту як: розроблення комплексу завдань і цілей підприємства, а також стратегічної програми його розвитку; визначення пріоритетних ринків збуту та ринкових позицій організації; планування, створення, просування і збут продукції;

складання виробничого плану; здійснення правильного підбору персоналу; організація процесу збору та обробки маркетингової інформації; формування маркетингової структури підприємства; встановлення рівнів каналів розподілу; розробка плану фінансового забезпечення; планування закупівель матеріально-технічних ресурсів; впровадження методів управлінського впливу; а також розроблення цінової політики [64, с. 18].

1.3 Особливості управління маркетингом в аграрному секторі економіки

Аграрний маркетинг становить собою різновид підприємницької діяльності, спрямованої на організацію руху сільськогосподарської продукції до кінцевого споживача, орієнтованої на узгодження інтересів основних учасників ринку: споживача – через ефективніше задоволення потреб за рахунок якісної продукції; товаровиробника – шляхом одержання прибутку та забезпечення сталого розвитку; держави – через зростання рівня добробуту населення [68].

Управління маркетингом (управління маркетинговою діяльністю) в аграрному підприємстві становить комплекс стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на результативне здійснення ринкової активності підприємства та досягнення його ключової цілі - забезпечення потреб споживачів у товарах і послугах. У сучасних умовах господарювання роль маркетингового управління зростає, що забезпечує керівникам низку переваг: стимулює необхідність постійного стратегічного мислення; сприяє формуванню показників діяльності для подальшого контролю; забезпечує чітку координацію дій аграрного підприємства; підвищує готовність підприємства до швидких змін зовнішнього середовища; спонукає аграрне підприємство до точного визначення власних цілей; наочно відображає взаємозв'язок функціональних обов'язків усіх працівників підприємства [68].

Управління маркетинговою діяльністю спрямоване на забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств відповідно до закономірностей функціонування та розвитку аграрного ринку. Маркетингова спрямованість зумовлює трансформацію організаційної структури підприємства, підвищує вимоги до професійної компетентності та якості виконання функціональних обов'язків персоналу. У цьому контексті управління маркетингом має базуватися на системності та комплексності. Для результативного функціонування системи маркетингового управління аграрним підприємством необхідним є всебічне використання внутрішньої та зовнішньої інформації про умови середовища, що забезпечує можливість прогнозування асортименту, обсягів виробництва й реалізації продукції відповідно до тенденцій попиту й пропозиції, а також дослідження конкурентів і споживачів. Отримані результати формують основу для прийняття ефективних управлінських рішень [67]. Управлінські рішення у сфері маркетингу є однією з ключових складових управлінської діяльності, істотно впливають на функціонування аграрних підприємств, що зумовлює необхідність визначення шляхів удосконалення маркетингового управління [33].

До характерних особливостей розвитку маркетингу в Україні можна віднести такі: 1. Обмежений рівень купівельної спроможності та поінформованості національного споживача. 2. Недостатній розвиток внутрішньої виробничої конкуренції, що знижує потребу у впровадженні маркетингової концепції. 3. Значний вплив посередницьких структур, який спричиняє необґрунтоване збільшення цін. 4. Формування професійного середовища маркетологів перебуває на початковому етапі. 5. Особливості менталітету споживачів зумовлюють недовіру до рекламних заходів та інструментів стимулювання збуту. 6. Недостатня впорядкованість законодавства щодо захисту прав споживачів, регулювання реклами, недобросовісної конкуренції, а також процедур реєстрації патентів, винаходів і торговельних марок.

Фінансова політика посідає ключове місце у вдосконаленні системи управління маркетинговою діяльністю, оскільки охоплює всі сфери економічного функціонування аграрних підприємств. В Україні розвиток таких підприємств здебільшого ґрунтується на самофінансуванні. Здійснення діяльності за рахунок власного капіталу не усуває труднощів із залученням кредитних ресурсів, що не дозволяє повною мірою розв'язати проблему дефіциту фінансування. Потреба в додаткових фінансових ресурсах є об'єктивною в умовах економічного розвитку, адже зростає необхідність у поповненні обігових коштів аграрних підприємств, оновленні та модернізації основних фондів, застосуванні інноваційних технологій і матеріалів, пошуку нових ринків збуту продукції. Підприємство, яке досягло певної стабільності у своєму розвитку, має зміцнювати конкурентні позиції, а володіння інструментами залучення інвестицій сприяє підвищенню результативності управління та раціональному використанню наявних ресурсів.

В аграрному секторі значний дефіцит обігового капіталу обумовлює провідну роль кредитування як головного джерела фінансових надходжень для забезпечення господарської діяльності. Одним із ефективних механізмів підсилення фінансового забезпечення галузі є державна програма часткової компенсації процентних ставок за банківськими кредитами, проте скористатися нею здатні переважно великі підприємства. Розв'язанням цієї проблеми може стати об'єднання аграрних підприємств у холдинги, асоціації та кооперативи. Переваги таких об'єднань полягають у можливості залучення фінансування підприємствами, які не мають доступу до банківських кредитів через відсутність ліквідного забезпечення, кредитної історії або складність процедур оцінювання. Подібні структури забезпечують ефективну концентрацію зусиль не лише у виробництві, переробці та реалізації продукції, а й у залученні капіталу та реалізації інвестиційних проєктів завдяки розширеним можливостям щодо гарантування повернення позикових коштів [32].

Одним із ключових недоліків організації діяльності аграрних підприємств є відсутність повноцінної маркетингової служби. Для підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю доцільним є формування спеціалізованих управлінських підрозділів – служб маркетингу. Створення таких структур виступає важливим напрямом удосконалення системи управління аграрних підприємств і передбачає: формування та розвиток організаційної структури управління маркетингом; добір кваліфікованих маркетологів; чіткий розподіл функцій, повноважень і відповідальності між працівниками; забезпечення належних умов для результативної діяльності маркетингового персоналу; координацію роботи маркетингових підрозділів з іншими службами підприємства. Практичний досвід свідчить, що найдоцільніше формувати маркетинговий відділ на базі існуючих постачальницько-збутових структур. Рівень трансформації останніх у маркетинговий підрозділ визначається ступенем їхньої організаційної зрілості [40].

Найбільш ефективною моделлю організації маркетингової служби в аграрних підприємствах вважається функціональний тип, який передбачає наявність окремих підрозділів, відповідальних за виконання основних маркетингових функцій: дослідження ринку, планування постачання та збуту, управління матеріально-технічним забезпеченням, зберігання та облік ресурсів, стимулювання збутової діяльності тощо. На думку окремих науковців, маркетингова служба повинна функціонувати на одному управлінському рівні з планово-економічним підрозділом аграрного підприємства [27].

Керувати маркетинговою службою мають висококваліфіковані фахівці-маркетологи. Водночас діяльність планово-економічного підрозділу та служби маркетингу повинна бути тісно скоординована, а інформаційні ресурси обох служб - взаємодоступними. За відсутності спеціально підготовлених маркетологів керівництво маркетинговою службою в сучасних умовах може здійснюватися фахівцями, які володіють знаннями в галузі

економіки АПК, основами маркетингу, принципами оперативного та стратегічного управління, а також правовими аспектами функціонування підприємства у ринковому середовищі. Керівник служби маркетингу має бути безпосередньо підпорядкований директорові аграрного підприємства або одному з його заступників [2], що забезпечує оперативне узгодження ключових управлінських рішень та підвищує їх обґрунтованість. Інші варіанти підпорядкування вважаються менш ефективними, оскільки збільшення кількості управлінських ланок у структурі підприємства знижує результативність його діяльності, а за значних обсягів операцій може спричиняти суттєві фінансові втрати.

Для ефективної роботи підприємства важливо забезпечити тісну взаємодію маркетингової служби з планово-економічним, бухгалтерським та іншими підрозділами. Трансформація постачальницько-збутової служби у маркетингову доцільна як поетапний процес. У ринкових умовах маркетингова діяльність відіграє ключову, а в окремих випадках - визначальну роль для адаптації аграрного підприємства та забезпечення його сталого функціонування. Слід урахувати, що уніфіковані нормативи щодо структури та чисельності персоналу маркетингових служб є недосяжними через значну варіативність чинників, які їх визначають (галузева специфіка, рівень інформаційного забезпечення, кваліфікація кадрів тощо). Однією з найбільш актуальних проблем формування маркетингової служби залишається кадрова. Найпоширенішими підходами до її комплектування є: передання маркетингових функцій фахівцям постачальницько-збутових підрозділів; делегування окремих маркетингових завдань одному чи двом працівникам економічної або бухгалтерської служби [38].

Водночас створення та організація роботи маркетингової служби в аграрних підприємствах є необхідною, однак недостатньою умовою для забезпечення результативного маркетингового супроводу галузі. Окрім формування повноцінних маркетингових підрозділів, важливим напрямом удосконалення управління маркетинговою діяльністю є розроблення та

впровадження маркетингової стратегії. Значна частина труднощів, що виникають у процесі реалізації маркетингової діяльності, пов'язана не лише з вибором дієвих маркетингових інструментів, а й із потребою їх належного практичного втілення. Неефективне управління процесом реалізації маркетингової стратегії здатне нівелювати потенційні конкурентні переваги підприємства, закладені на етапі її формування. Отже, формування та імплементація маркетингової стратегії аграрних підприємств становлять ще одну ключову передумову удосконалення системи управління їх маркетинговою діяльністю [34].

Процес стратегічного маркетингового планування розпочинається з визначення цілей маркетингової діяльності та формування комплексу заходів для їх досягнення. Основні цілі маркетингу полягають у забезпеченні стабільного функціонування підприємства в умовах економічної нестабільності, інфляційних коливань та зростання ризиків, а також у швидкій адаптації маркетингової підсистеми та загальної системи управління аграрним підприємством до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Досягнення першої цілі потребує виконання таких завдань, як систематичний пошук споживачів продукції, поступове згортання нерентабельних напрямів виробництва та активізація комерційної діяльності підприємства [40].

Адаптація маркетингової діяльності та загальної системи управління аграрних підприємств до динамічно змінних зовнішніх і внутрішніх умов господарювання може здійснюватися за допомогою таких підходів, як підвищення інтенсивності маркетингових зусиль, зростання точності ринкових прогнозів, ідентифікація нових потреб споживачів та відповідна корекція маркетингових стратегій. Вибір конкретного напрямку реагування визначається насамперед характером економічних змін. У межах запропонованих стратегічних моделей аграрні підприємства проводять ґрунтовний аналіз тенденцій ринкової кон'юнктури, кадрового забезпечення, а також можливостей залучення фінансових і матеріально-технічних ресурсів. Організовується співпраця з державними установами та іншими суб'єктами

АПК, окреслюється коло ключових конкурентів. Загалом, у процесі стратегічного планування здійснюється комплексне дослідження п'яти функціональних сфер: маркетингу, фінансів (обліку), виробництва, управління персоналом, а також організаційної культури та ділової репутації підприємства [18]. Під час розроблення довгострокових програм діяльності аграрні підприємства оцінюють можливість реалізації різних стратегічних варіантів: зростання, обмеженого розвитку чи уповільнення темпів розширення. Найвищий результат забезпечує комбіноване застосування цих стратегічних альтернатив.

РОЗДІЛ 2

МАКРО- ТА МІКРОЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА В ТОВ «УКРАЇНА-2010»

2.1 Макро- та мікроекономічні чинники сучасного розвитку галузі рослинництва в господарстві

Аналіз макро- та мікроекономічних чинників сучасного розвитку галузі рослинництва є невід’ємною складовою дослідження управління маркетингом продукції рослинництва в ТОВ «Україна-2010», оскільки саме ці фактори формують зовнішні та внутрішні передумови для прийняття стратегічних і тактичних рішень у сфері виробництва та збуту. Для аграрного підприємства, яке функціонує в умовах високої волатильності ринку, військових ризиків і змін державної політики, комплексне оцінювання впливу цих чинників є критично важливим для забезпечення стабільної маркетингової діяльності.

На макrorівні підприємство залежить від таких чинників, як загальноекономічна ситуація в країні, державна підтримка аграрного сектору, рівень інфляції, зміни у податковому та митному законодавстві, кон’юнктура світових ринків зернових і технічних культур, розвиток інфраструктури та логістичних маршрутів. У контексті сучасних умов, спричинених воєнними діями, особливого значення набувають безпекові ризики, блокування традиційних експортних коридорів та необхідність формування альтернативних каналів реалізації. Ці чинники безпосередньо впливають на рівень цін, собівартість виробництва, рентабельність і доступність ринків збуту, що зумовлює потребу у постійному моніторингу макросередовища для адаптації маркетингової стратегії підприємства.

У період 2022–2024 років аграрна галузь України зазнала значного впливу з боку як макро-, так і мікроекономічних чинників, що суттєво визначили умови її функціонування та перспективи подальшого розвитку. На макrorівні ключовим фактором стала повномасштабна війна, яка спричинила

блокаду портів Чорного моря, падіння експорту зернових майже на 40 %, зниження світових цін на окремі продукти харчування та суттєві фінансові втрати аграрного сектору, що досягли \$83 млрд, з яких близько \$24 млрд пов'язані з логістичними обмеженнями. Попри загальний спад, виробництво олійних культур продемонструвало позитивну динаміку: площі їх посівів у 2024 р. зросли більш ніж на 30 %, що свідчить про адаптивність галузі до нових ринкових умов. Значними стали й інфраструктурні втрати, зокрема руйнування Каховської ГЕС, яке зумовило втрату зрошення на 584 тис. га та скорочення врожаїв зернових і олійних приблизно на 4 млн тонн. Удари по енергетичній системі у 2024 р. призвели до зниження виробничих потужностей окремих агропідприємств до 15 %, що вимагало оперативного перегляду технологічних процесів.

Підприємства південних регіонів, включаючи Одеську область, постійно працюють під загрозою ракетних атак і порушення логістичних ланцюгів, що істотно ускладнює збут експортоорієнтованих культур, таких як пшениця, ячмінь та ріпак. Близькість до портів Одеси, Чорноморська й Південного традиційно забезпечувала підприємству вигідні умови експорту, проте морська блокада, мінування шляхів та періодичні зупинки роботи портів змусили змістити акцент реалізації на внутрішній ринок. Це, у свою чергу, зменшило цінову привабливість збуту та погіршило фінансові результати. Додатковим негативним чинником стало суттєве зростання логістичних витрат через перенавантаження західних залізничних коридорів та тривалість транскордонних операцій.

Обмеження експорту також знизили експортний потенціал підприємства, оскільки нерегулярність роботи «зернових коридорів» позбавила можливості стабільно відвантажувати продукцію морським шляхом. Часткове відновлення роботи порту Чорноморськ у 2024 році лише частково компенсувало ці втрати, однак логістичні ризики залишаються суттєвими. Водночас реформа ринку землі та відновлення державних програм підтримки аграріїв створили нові можливості для розвитку, хоча й посилили

конкуренцію за земельні ресурси. Доступ підприємства до програм компенсацій вартості насіння, добрив, а також участь у державних грантових ініціативах стали ключовими для підтримання виробництва в умовах обмеженого доступу до кредитних ресурсів.

Таблиця 2.1 – Ключові макро– та мікроекономічні чинники розвитку галузі рослинництва в Україні за період 2022–2024 рр.

Категорія	Чинник	Опис
Макроекономічні чинники	Війна, логістика, експорт	Повномасштабне вторгнення РФ призвело до руйнування інфраструктури, обмежень логістики (закриття портів, мобільні обходи), значного падіння врожайності (–34 % пшениці, ячменю, кукурудзи в 2024–25).
	Ціни на енергію, добрива, ЗЗР та курс валюти	Висока вартість енергоносіїв, добрив та імпортованих ресурсів спричинила зростання виробничих витрат. Девальвація гривні частково знизила деякі витрати, але подорожчання технологічних ресурсів залишилось ключовим обмеженням .
	Кліматичні умови	Аномальна посуха в 2023–2024 рр.: низький рівень опадів (79 мм замість 117 мм), раннє дозрівання озимих, загрозливі весняні заморозки; можливі втрати врожаїв до 15 %–30 % .
	Світові ціни на продукцію	Через глобальний дефіцит зерна 2022–2024 рр. українські виробники отримали на 20–25 % вищі експортні ціни; соняшник подорожчав майже на 158 % у 2024 році .
Мікроекономічні чинники	Доступ до ресурсів та кредитів	Обмежений доступ до фінансування через високі ризики війни; подорожчання інвестиційних ресурсів призвело до зменшення норм внесення добрив, особливо у дрібних господарств .
	Інфраструктура зберігання та обслуговування	Руйнування елеваторів, овочесховищ і транспортної інфраструктури. Відбудова сховищ (створено ~37 тис. т нових потужностей за 2023–2024 рр.) .
	Відмова від добрив і ЗЗР	Забезпеченість матеріалами знизилась: добрив стало вводиться менше, що призвело до падіння врожайності на 5–15 %; ЗЗР залишилися майже на довоєнному рівні .
	Функціонування ринків та кооперація	Зросла роль seed-експорту (насіння кукурудзи в ЄС — \$121 млн у 2023) як нове джерело прибутку; відновлення Grain from Ukraine допомогло розвантажити внутрішній ринок .

Джерело: власна розробка автора

Значний вплив також справляють енергетичні та інфраструктурні виклики. Перебої в енергопостачанні у 2022–2024 роках ускладнили процеси зрошення, доробки, сушіння та охолодження зерна й насіннєвого матеріалу. Вимушене використання дизельних генераторів підвищило собівартість

продукції. Інтеграція в ринки ЄС, з одного боку, відкриває нові можливості для збуту, а з іншого - потребує дотримання високих стандартів якості, сертифікації та модернізації виробничої інфраструктури.

Додатковий вплив мали політичні та економічні реформи, зокрема запуск ринку землі, розширення лімітів на купівлю сільськогосподарських угідь, інтеграція в ЄС та застосування режиму автономних торговельних преференцій, що забезпечили доступ української агропродукції на європейський ринок. Водночас міжнародні програми підтримки - USAID, ЄБРР, UN WFP та ініціатива *Grain From Ukraine* - стали важливим джерелом фінансової та технічної допомоги для аграріїв.

На мікроекономічному рівні визначальним чинником виступило ціноутворення: у 2024 р. внутрішні ціни на зернові зросли на 38 %, а на олійні - на 14 % порівняно з попереднім роком. Проте висока собівартість і логістичні витрати зумовили збереження низької рентабельності зернових культур. Доступ до фінансових ресурсів також був обмеженим у зв'язку зі збитковістю банківського сектору у 2022 р., проте державні програми кредитування та грантові ініціативи частково компенсували дефіцит фінансування. Значний вплив мали й технологічні чинники: активне впровадження точного землеробства, дронів, GPS-навігації сприяло підвищенню ефективності виробництва, хоча нестача кваліфікованих кадрів залишилася актуальною проблемою.

Структурні зміни ринку проявилися у зростанні ролі великих агрохолдингів, що посилило конкуренцію для малих виробників, але водночас стимулювало розвиток агрокластерів та кооперативних об'єднань. Поступовий перехід від експорту сировини до створення продукції з високою доданою вартістю став стратегічним вектором розвитку, що відповідає завданням модернізації аграрного сектору в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення.

Національна агропромисловість пережила потужний шок через війну та інфраструктурні втрати, що призвело до зниження виробництва та втрати

глобальних позицій у grain-експорті. Однак сектор показує стійкість завдяки міжнародній підтримці, реформам, технологічній модернізації та переходу до переробки. Розвиток соняшникового напрямку та інтеграція у євроструктури вказують на потенційний шлях відновлення. Допуск до обігу земель, розвиток переробки й підвищення технологічного рівня — ключові фактори стабілізації та розвитку рослинництва в майбутньому.

Макрорівень демонструє, що війна та логістичні обмеження стали базовими обмеженнями рослинництва в Україні у 2022–2024 рр. Значне падіння виробництва супроводжувалося зростанням витрат і водночас вигідними світовими цінами на продукцію, що підтримувало експорт і доходи аграріїв. Мікрорівень характеризувався обмеженнями щодо доступу до обігових коштів, ресурсів і логістики, особливо для малих господарств. Водночас крупні фермери змогли адаптуватися, оптимізувати витрати та використовувати нові напрями, такі як seed-експорт, відновлення інфраструктури зберігання і альтернативні канали збуту.

Галузь рослинництва України у 2022–2024 рр. демонструвала гнучкість, незважаючи на зовнішні шоки. Однак, майбутній розвиток потребує стратегічного інвестування в логістику, кредитну підтримку фермерів та кліматичну адаптацію. Продовження реформ і підтримка інфраструктури — ключові для відновлення потенціалу після воєнного періоду.

ТОВ «Україна-2010» є сільськогосподарським підприємством, діяльність якого зосереджена у зоні Південного Степу України — в Овідіопольському районі Одеської області. Основними напрямками рослинницької спеціалізації є вирощування озимої пшениці, ячменю, ріпаку, гороху та соняшнику. Враховуючи географічне розташування, агрокліматичні умови і особливості структури виробництва, підприємство знаходиться під впливом як макроекономічних, так і мікроекономічних чинників, характерних для періоду 2022–2024 років.

На рівні мікроекономічних чинників агрокліматичні умови Одеського району визначають доцільність вирощування певних культур. Соняшник

залишається рентабельним і стійким до кліматичних коливань, озимі культури забезпечують стабільний урожай за достатньої осінньої вологи, а бобові рослини сприяють підтриманню родючості ґрунтів, хоча й характеризуються коливанням рентабельності залежно від ринкової кон'юнктури. Структура посівів господарства зорієнтована переважно на зернові та олійні культури, що відповідає специфіці регіону й можливостям внутрішнього ринку. У воєнних умовах найбільш стабільними виявилися соняшник та ріпак, які користуються сталим попитом з боку українських переробних підприємств.

Матеріально-технічне забезпечення ТОВ «Україна-2010» загалом достатнє для базових технологічних операцій, проте зростання вартості засобів захисту рослин, паливно-мастильних матеріалів та добрив у 2022–2023 роках до рівня 90% подорожчання потребувало перегляду технологічних карт і впровадження більш економних рішень. Організаційна адаптивність підприємства до змін ринкових умов проявляється у швидкому коригуванні структури посівів, зокрема переході від вирощування низькорентабельних культур до більш маржинальних, таких як соняшник, ріпак і бавовник. Останній є новим напрямом і має потенціал високої рентабельності завдяки державній програмі підтримки.

Зростання собівартості продукції та низькі ціни на окремі види зернових культур зумовили зниження рівня рентабельності, а інколи її від'ємні значення. Натомість олійні культури демонструють стабільно високі фінансові показники. Обмеженість доступу до кредитів та високі відсоткові ставки значно звужують фінансові можливості підприємства, хоча програми «5–7–9%» і грантова підтримка з боку місцевих органів влади частково пом'якшують ці обмеження.

Суттєвим обмежуючим фактором залишається дефіцит трудових ресурсів, зумовлений мобілізацією, еміграцією та старінням сільського населення. Це змушує підприємство інвестувати у цифрові технології, GPS-контроль техніки, автоматизацію процесів і використання дронів, що підвищує ефективність виробництва та дозволяє компенсувати нестачу працівників.

2.2 Ресурсне забезпечення, обсяги та структура виробництва і збуту продукції рослинництва

ТОВ «Україна-2010» створено 30 серпня 2010 року на базі існуючого на той час ЗАТ «Україна». Центральна садиба знаходиться в смт. Овідіополь, Овідіопольської ТГ, Одеського району. Відстань до обласного центру складає 40 км. Через смт. Овідіополь, по території ТОВ проходить траса Одеса-Ізмаїл. Найближча залізнична станція - Барабой, знаходиться в 7 км від офісу товариства. В самому Овідіополі знаходиться пункт для розвантаження товарних потягів.

Загальна земельна площа господарства - 3657 га. З заходу землі виходять до Дністровського лиману, через який господарство граничить з Білгород-Дністровським районом, на півдні - з ТОВ «Ніконія Агро», з північної сторони - з ТОВ «Маяк», ТОВ «Трофімова», СП «Доброолександрівське», ТОВ «Золотий фазан».

Землекористування ТОВ є єдиним комплексним масивом в південній степовій частині України, в помірній кліматичній зоні. В літні місяці температура повітря досягає +35, +38 градусів С. Кількість опадів невелика і, в середньому, складає 270-360 мм в рік. Опади випадають нерівномірно, мають місце часті посухи. При високій температурі ґрунт швидко втрачає вологу, через що рослини відстають в рості, знижується врожайність.

Всі орендовані землі знаходяться в одному населеному пункті - смт. Овідіополь. В господарстві достатньо складських приміщень для зберігання вирощеного врожаю. Починаючи з 2024 року господарство займається лише вирощуванням зернових і технічних культур. Тваринництво в господарстві відсутнє.

Аналіз динаміки основних виробничих ресурсів ТОВ «Україна-2010» за 2022–2024 рр. свідчить про наявність як позитивних, так і негативних тенденцій у забезпеченості підприємства ключовими факторами виробництва. Загальна площа сільськогосподарських угідь за аналізований період

зменшилася на 2,89 %, що зумовило скорочення ріллі на аналогічний відсоток. Незважаючи на це, структура угідь залишається стабільною, а питома вага ріллі становить 100 %, що відображає інтенсивну модель використання земельних ресурсів.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних виробничих ресурсів в ТОВ «Україна-2010»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024р. до 2022 р.,%
Сільськогосподарські угіддя, га	3766,2	3761,40	3657,2	97,11
з них: - рілля, га	3766,2	3761,40	3657,2	97,11
Питома вага ріллі в сільськогосподарських угіддях, %	100	100,00	100,00	100,00
Середня кількість працівників, осіб	56	55	51	91,07
Приходиться на одного середньорічного працівника ріллі, га	67,25	68,39	71,71	106,63
Середньорічна вартість активів (валюта балансу), тис. грн.	148388,00	157938,50	182732	123,14
Всього необоротних активів	18091,50	14416,00	10913	60,32
Основні засоби (залишкова вартість)	18091,50	14416,00	10913	60,32
Всього оборотних активів	130296,50	143522,50	171819	131,87
Капіталоозброєність, тис. грн.	323,06	262,11	213,98	66,23
Капіталозабезпеченість, тис. грн.	480,36	383,26	298,40	62,12

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

Суттєвим викликом для підприємства є зменшення середньої кількості працівників на 8,93 % порівняно з 2022 р. Водночас спостерігається зростання навантаження на одного працівника: площа ріллі, що припадає на одного середньорічного працівника, зросла на 6,63 %. Така тенденція вказує на підвищення трудового навантаження та ймовірно посилення інтенсивності

праці, що може як позитивно впливати на продуктивність, так і створювати ризики кадрового виснаження.

Фінансові ресурси підприємства демонструють неоднорідну динаміку. Середньорічна вартість активів зросла на 23,14 %, що свідчить про загальне розширення ресурсного потенціалу. Проте структура активів зазнала істотних змін: необоротні активи, зокрема основні засоби, скоротилися на 39,68 %, тоді як оборотні активи збільшилися на 31,87 %. Це може свідчити про оновлення підходів до забезпечення виробництва, орієнтацію на мобільні й швидколіквідні ресурси або недостатній рівень інвестицій у матеріально-технічну базу.

Негативною тенденцією є різке зниження капіталоозброєності (на 33,77 %) та капіталозабезпеченості праці (на 37,88 %), що свідчить про поступове погіршення техніко-технологічного оснащення підприємства. Зниження цих показників може негативно позначатися на продуктивності праці та ефективності виробничого процесу у довгостроковій перспективі.

У цілому результати аналізу вказують на необхідність перегляду політики інвестування у відтворення основних засобів, оптимізації кадрової структури та збереження раціонального балансу між оборотними й необоротними ресурсами для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Аналіз динаміки обсягів виробництва основних видів продукції в ТОВ «Україна-2010» за 2022–2024 рр. свідчить про суттєве зростання результативності рослинницького підрозділу підприємства. Загальний обсяг виробництва зернових та зернобобових культур зріс на 120,28 %, що є свідченням істотного підвищення врожайності та розширення виробничого потенціалу у цій групі культур.

Структурний аналіз показує, що найбільш вагомий внесок у приріст обсягів забезпечили озима пшениця та озимий ячмінь. Виробництво озимої пшениці збільшилося майже вдвічі (на 97,34 %), тоді як обсяг озимого ячменю зріс більш ніж утричі (на 208,78 %). Це свідчить про ефективність застосованих технологій вирощування, сприятливі погодні умови останнього

періоду та орієнтацію господарства на високорентабельні культури.

Таблиця 2.3 – Обсяги виробництва (в масі після доробки) основних видів продукції в ТОВ «Україна-2010», ц

Види продукції	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024р. до 2022 р.,%
Зернові та зернобобові, всього	60417,00	64391,00	133085,00	220,28
в т.ч. пшениця озима	48601,00	42101,00	95910,00	197,34
ячмінь озимий	11733,00	22290,00	36229,00	308,78
ячмінь ярий	X	X	946,00	X
Зернові культури інші	83,00	X	X	X
горох	X	0,00	0,00	X
Ріпак озимий	9980,00	14856,00	0,00	0,00
Соняшник	11021,00	6132,00	17781,00	161,34
Кормові	X	X	X	X
Трави однорічні	X	X	X	X
на сіно	320,00	X	X	X
Трави багаторічні	X	X	X	X
на сіно	83,00	92,00	X	X

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

У 2024 р. у структурі виробництва з'явився ярий ячмінь, обсяг якого становив 946 ц, що може бути результатом диверсифікації посівних площ або адаптації до агрокліматичних умов. Натомість виробництво інших зернових культур та гороху було повністю припинено. Це свідчить про певну спеціалізацію підприємства та концентрацію ресурсів на найбільш економічно вигідних напрямках.

Виробництво ріпаку озимого демонструє різку негативну динаміку: після збільшення у 2023 р. на 48,8 %, у 2024 р. культура була повністю виключена з виробничої програми. Ймовірними причинами такого рішення можуть бути зниження рентабельності, посилення ризиків вирощування або зміна стратегічних пріоритетів підприємства.

Позитивною тенденцією є зростання обсягів виробництва соняшнику на 61,34 %, що підкреслює стабільний попит на цю культуру та ефективність її вирощування в агрокліматичних умовах регіону.

Обсяги заготівлі кормових культур та багаторічних трав у звітному періоді не фіксувалися, що свідчить про відсутність тваринницького напрямку або мінімальні потреби у власних кормах.

У цілому, результати аналізу вказують на посилення спеціалізації ТОВ «Україна-2010» на виробництві високорентабельних культур – передусім на зернових та соняшнику – а також на підвищення ефективності технологічних процесів та адаптивності підприємства до ринкових і природно-кліматичних умов. Такі тенденції формують передумови для подальшого зміцнення конкурентоспроможності підприємства на аграрному ринку.

Аналіз динаміки обсягів реалізації основних видів продукції ТОВ «Україна-2010» за 2022–2024 рр. свідчить про суттєве зростання ринкової активності підприємства та підвищення його збутового потенціалу. Загальні обсяги реалізації зернових і зернобобових культур збільшилися більш ніж у 2,3 рази (на 132,74 %), що підтверджує ефективність виробничої та маркетингової політики підприємства, а також сприятливу кон'юнктуру ринку.

Таблиця 2.4 – Обсяги реалізації основних видів продукції в ТОВ «Україна-2010», ц

Види продукції	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024р. до 2022 р.,%
Зернові та зернобобові, всього	56068,00	70698,00	130495,00	232,74
в т.ч. пшениця озима	45335,00	48635,00	96665,00	213,22
ячмінь озимий	10555,00	22063,00	33830,00	320,51
горох	178,00	X	X	X
Ріпак озимий	9902,00	14786,00	X	X
Соняшник	21582,00	6108,00	17645,00	81,76
Приріст живої маси овець	X	32,00	X	X

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

Ключовими драйверами зростання стали озима пшениця та озимий ячмінь. Реалізація озимої пшениці зросла на 113,22 %, а обсяги продажу озимого ячменю – у понад три рази (на 220,51 %). Така динаміка свідчить про

стабільний попит на продукцію підприємства, розширення ринкових каналів збуту та підвищення врожайності відповідних культур. Також підприємство продемонструвало здатність оперативно перерозподіляти виробничі ресурси відповідно до ринкових сигналів, що посилює конкурентні позиції на ринку зерна.

Реалізація ріпаку озимого мала позитивну тенденцію лише до 2023 р., проте у 2024 р. відбулася повна відмова від продажу цієї культури. Ймовірно, таке рішення зумовлене зміною структури посівів або реакцією на коливання цінової кон'юнктури, що спонукало підприємство сконцентруватися на більш прибуткових напрямках.

Негативну динаміку продемонстрували обсяги реалізації соняшнику: продажі зменшилися на 18,24 % від рівня 2022 р. Попри зростання його виробництва у 2024 р., зниження реалізації може бути пов'язане зі зміною стратегічної політики підприємства (наприклад, частковим резервуванням продукції), коливанням попиту або сезонними факторами.

Реалізація інших видів продукції, зокрема гороху та продукції вівчарства, була припинена або мала епізодичний характер, що підтверджує відсутність розвинених альтернативних напрямів спеціалізації та концентрацію господарства на зерновому виробництві.

Узагальнюючи, варто зазначити, що ТОВ «Україна-2010» демонструє стабільне зміцнення позицій на ринку зернової продукції, успішно реалізуючи політику спеціалізації та адаптації до ринкової кон'юнктури. Зростання обсягів реалізації основних культур свідчить про підвищення ефективності маркетингового менеджменту, налагодження збутової інфраструктури та посилення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного аграрного ринку.

Аналіз динаміки реалізації основних видів продукції ТОВ «Україна-2010» за каналами збуту у 2022–2024 рр. дає змогу оцінити структурні зміни у збутовій діяльності підприємства та визначити тенденції його ринкової орієнтації. Отримані дані засвідчують суттєву трансформацію системи

реалізації продукції рослинництва, що відображає адаптацію господарства до змін ринкової кон'юнктури та внутрішніх потреб виробництва.

Таблиця 2.5 – Обсяги реалізації продукції ТОВ “Україна-2010” за каналами реалізації, ц

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Пшениця				
Населенню в рахунок оплати праці та земельні/майнові паї	10 103,0	9 722,0	4 758,0	X
Витрачено для посіву	3485,0	3135,0	3478,0	99,8
За іншими каналами	35313,0	38949,0	91907,0	
Продано всього	48901,0	51806,0	100143,0	204,8
Ячмінь				
Населенню в рахунок оплати праці та земельні/майнові паї	2081,0	1839,0	69,0	3,3
Витрачено для посіву	1018,0	1009,0	1401,0	137,6
За іншими каналами	8492,0	20383,0	33761,0	397,6
Продано всього	11591,0	23231,0	35231,0	304,0
Горox				
Населенню в рахунок оплати праці та земельні/майнові паї	178,00	113,00	X	X
Витрачено для посіву	66,00	0,00	X	X
За іншими каналами	172,00	94,00	2,0	1,2
Продано всього	416,0	207,0	2,0	0,5
Соняшник				
За іншими каналами	21582,0	6108,0	17645,0	81,8
Продано всього	21665,0	6108,0	17781,0	82,1
Ріпак озимий				
За іншими каналами	9902,0	14786,0	29,0	0,3
Продано всього	9967,0	14786,0	29,0	0,3

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

Провідною тенденцією є різке зростання обсягів продажу пшениці та ячменю через комерційні канали. Зокрема, реалізація пшениці за іншими каналами збільшилася майже у 2,6 рази, а ячменю — у майже 4 рази. У результаті загальний обсяг реалізованої пшениці зріс у 2,05 рази, а ячменю — у 3,04 рази порівняно з 2022 р. Це свідчить про посилення товарності

виробництва, зростання попиту на продукцію підприємства та ефективність його збутової політики. Водночас обсяги передачі продукції працівникам і пайовикам помітно скорочуються, що відображає тенденцію до монетизації результатів діяльності та оптимізації соціальних зобов'язань підприємства.

Окремої уваги заслуговує динаміка реалізації гороху, яка демонструє різке скорочення виробництва та продажів – до 0,5 % від рівня 2022 р. Така ситуація підтверджує відмову підприємства від вирощування цієї культури, що корелює з низькою рентабельністю та обмеженим попитом на ринку бобових.

Соняшник характеризується нестійкою динамікою: попри значне зниження реалізації у 2023 р., у 2024 р. обсяги продажів зросли, хоча й не досягли рівня базового року (82,1 %). Це свідчить про коливання ринкових умов або перерозподіл площ під інші культури.

Найбільш різке скорочення відмічено у реалізації ріпаку озимого – до лише 0,3 % від рівня 2022 р. Така динаміка пояснюється зміною структури посівів та можливою переорієнтацією підприємства на більш стабільні та прогнозовані сегменти ринку зернових.

Загалом аналіз демонструє, що ТОВ «Україна-2010» послідовно зміцнює позиції на ринку зернової продукції, орієнтуючи збут на комерційні канали та скорочуючи частку натуральних форм розрахунків. При цьому підприємство здійснює гнучку адаптацію структури реалізації до ринкової кон'юнктури та внутрішніх виробничих потреб, що є свідченням ефективного управління маркетингом продукції рослинництва.

Аналіз вартості реалізованої продукції ТОВ «Україна-2010» у 2022–2024 рр. свідчить про суттєве зростання фінансових результатів збутової діяльності підприємства, що зумовлено як кількісним збільшенням реалізованої продукції, так і, ймовірно, сприятливими змінами ринкової кон'юнктури. Загальна вартість реалізації зернових та зернобобових культур у 2024 р. зросла у 2,84 рази порівняно з 2022 р., що підтверджує ефективність маркетингової політики в напрямі розвитку основного товарного сегмента.

Найбільш помітним є збільшення вартості реалізованої пшениці та ячменю. Вартість продажів пшениці озимої зросла у 2,67 рази, що узгоджується зі зростанням її фізичних обсягів реалізації та свідчить про її ключову роль у формуванні доходів підприємства. Вартість реалізації ячменю озимого збільшилася більш ніж у 3,7 рази, що вказує на підвищення інтенсивності виробництва та підсилення ринкової орієнтації підприємства на цю культуру.

Таблиця 2.6 – Вартість реалізованої продукції в ТОВ «Україна-2010», тис. грн.

Види продукції	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024р. до 2022 р.,%
Зернові та зернобобові, всього	27925,72	35670,47	79376,41	284,24
в т.ч. пшениця озима	23126,65	26168,14	61789,93	267,18
ячмінь озимий	4725,45	9502,33	17586,48	372,17
горох	73,63	X	X	X
Ріпак озимий	12592,78	18857,78	X	X
Соняшник	30306,12	7086,21	35069,18	115,72
Приріст живої маси овець	X	78,51	X	X

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

Водночас зазначається відсутність реалізації гороху та ріпаку озимого у 2024 р., що відображає зміну виробничої структури та переорієнтацію підприємства на більш прибуткові напрями рослинництва. Це також підтверджує гнучкість підприємства у реагуванні на зміни ринку та оптимізацію асортименту продукції.

Динаміка вартості реалізації соняшнику характеризується нестабільністю: після значного зниження виручки у 2023 р. спостерігається її відновлення у 2024 р., проте рівень залишається лише на 15,7 % вищим за базовий. Це може свідчити про вплив коливань ринкових цін, погодних умов або технологічних факторів.

Загалом отримані дані свідчать про інтенсивний розвиток підприємства у сегменті зернових культур та ефективність управління маркетингом у

частині формування товарної політики, вибору ринкової ніші та адаптації до зовнішніх умов. Зростання вартості реалізації продукції підтверджує здатність підприємства забезпечувати високу рентабельність основних напрямів діяльності та підвищувати конкурентоспроможність на аграрному ринку.

2.3 Економічна ефективність виробництва і збуту продукції рослинництва

Економічна ефективність виробництва і збуту продукції рослинництва є ключовим індикатором результативності функціонування аграрного підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища. Її оцінювання дає змогу визначити рівень раціональності використання виробничих ресурсів, ступінь окупності витрат, а також ефективність сформованої маркетингової політики. Комплексний аналіз показників ефективності виробництва та реалізації продукції рослинництва є основою для ухвалення управлінських рішень, спрямованих на підвищення прибутковості, оптимізацію асортименту й зміцнення ринкових позицій підприємства.

Аналіз динаміки урожайності основних сільськогосподарських культур у ТОВ «Україна-2010» свідчить про суттєве зростання продуктивності рослинництва протягом 2022–2024 рр. Загальна урожайність зернових і зернобобових зросла на 75,76 %, що є індикатором істотного підвищення ефективності використання земельних ресурсів та вдосконалення технологічних процесів. Найбільш помітні позитивні зміни зафіксовано щодо озимого ячменю, урожайність якого збільшилася у 1,84 рази, та озимої пшениці — приріст становив 72,76 %.

Урожайність соняшнику також продемонструвала сильну позитивну динаміку, збільшившись на 63,6 %, що може бути наслідком оптимізації технологій вирощування та сприятливіших агрокліматичних умов у 2024 р. Поряд із цим спостерігається відмова від вирощування окремих культур, зокрема ріпаку та гороху, що свідчить про коригування виробничої структури

відповідно до ринкової кон'юнктури та стратегічних пріоритетів підприємства.

Загалом отримані результати вказують на підвищення продуктивності рослинницької галузі, покращення управлінських рішень у сфері технологічного забезпечення та ефективне реагування підприємства на ринкові та природно-кліматичні умови. Це створює передумови для зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Україна-2010» та зростання економічної ефективності його діяльності.

Таблиця 2.7 – Урожайність основних сільськогосподарських культур в ТОВ «Україна-2010», ц/га

Види продукції	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024р. до 2022 р.,%
Зернові та зернобобові, всього	30,41	31,11	53,44	175,76
в т.ч. пшениця озима	30,22	28,74	52,22	172,76
ячмінь озимий	31,27	36,86	57,55	184,04
ячмінь ярий	X	X	39	X
Зернові культури інші	20,75	X	X	X
горох	X	X	X	X
Ріпак	17,49	13,75	X	X
Соняшник	9,31	10,52	15,24	163,60

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

Узагальнюючи дані таблиці 2.8, слід відзначити, що собівартість виробництва основних видів сільськогосподарської продукції в ТОВ «Україна-2010» протягом 2022–2024 рр. зазнала відчутних змін, що свідчить як про коливання цінових факторів, так і про підвищення ефективності використання ресурсів. Найбільш суттєве зниження витрат зафіксовано у виробництві озимого ячменю, де рівень собівартості у 2024 р. становив лише 64 % від показника 2022 р., що може бути результатом оптимізації технологічних процесів, підвищення урожайності або раціональнішого використання матеріальних ресурсів.

Загальна собівартість виробництва зернових і зернобобових культур у 2024 р. знизилася до 77 % від рівня 2022 р., що свідчить про покращення економічних параметрів галузі рослинництва в господарстві. Разом з тим,

окремі культури, зокрема озима пшениця, демонструють менш інтенсивне зниження витрат (83 %), що може бути зумовлено як специфікою технології вирощування, так і коливанням витрат на добрива та засоби захисту.

Собівартість соняшнику у 2024 р. також зменшилася – до 81 % від рівня 2022 р., хоча порівняно з зерновими її абсолютні значення залишаються значно вищими, що відповідає загальним тенденціям олійної групи культур через їхню більшу ресурсомісткість.

Таблиця 2.8 – Собівартість виробництва 1 ц основних видів сільськогосподарської продукції в ТОВ «Україна-2010», грн.

Види продукції	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024р. до 2022 р.,%
Зернові та зернобобові, всього	561,76	541,05	432,14	77
в т.ч. пшениця озима	576,41	618,99	478,49	83
ячмінь озимий	505,07	393,85	320,74	64
ячмінь ярий	X	X	X	x
горох	X	X	X	x
Ріпак озимий	1141,38	1001,95	X	x
Соняшник	1718,72	1196,84	1387,44	81

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

Таким чином, динаміка показників вказує на загальне підвищення ефективності виробничих процесів у ТОВ «Україна-2010», попри відсутність даних щодо окремих культур, що обмежує повноту аналізу. Проте наявні результати свідчать про позитивні тенденції зниження витрат на одиницю продукції та підвищення конкурентоспроможності рослинницької галузі підприємства.

Узагальнюючи дані таблиці 2.9, можна констатувати, що у ТОВ «Україна-2010» протягом 2022–2024 рр. спостерігається загальна тенденція до зростання цін реалізації основних видів сільськогосподарської продукції рослинництва. Це свідчить як про позитивні ринкові зміни, так і про підвищення якості продукції та ефективності збутової діяльності підприємства.

Ціна реалізації зернових і зернобобових у 2024 р. зросла до 122,1 % порівняно з 2022 р., що відображає стабільний попит на цю продукцію та можливість підприємства отримувати додатковий дохід за рахунок сприятливої кон'юнктури ринку. Найбільш суттєве зростання серед зернових спостерігається в озимій пшениці – до 125,3 %, що може бути наслідком підвищення її товарної якості або зростання цінової привабливості на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Таблиця 2.9 – Ціна реалізації основних видів сільськогосподарської продукції ТОВ «Україна-2010», грн за 1 ц

Види продукції	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024р. до 2022 р., %
Зернові та зернобобові, всього	498,1	504,5	608,3	122,1
в т.ч. пшениця озима	510,1	538,1	639,2	125,3
ячмінь озимий	447,7	430,7	519,8	116,1
горох	413,6	X	X	X
Ріпак озимий	1271,7	1275,4	X	X
Соняшник	1404,2	1160,2	1987,5	141,5

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

Ціна озимого ячменю у 2024 р. зросла до 116,1 % від рівня 2022 р., що свідчить про помірну позитивну динаміку. Водночас для окремих культур, зокрема гороху та озимого ріпаку, у 2023–2024 рр. дані відсутні, що ускладнює комплексну оцінку їхнього ринкового потенціалу та тенденцій зміни цін.

Найбільш яскраве зростання демонструє соняшник: у 2024 р. ціна реалізації підвищилася до 141,5 % від рівня 2022 р. Це відображає високу затребуваність олійних культур та можливе покращення умов збуту, зокрема за рахунок зростання експортних цін.

Таким чином, аналіз дає підстави стверджувати, що підприємство функціонує в умовах сприятливої ринкової кон'юнктури, що дозволяє збільшувати виручку від реалізації продукції. Зростання цін реалізації у більшості культур є важливим чинником підвищення загальної економічної ефективності виробництва в ТОВ «Україна-2010».

Узагальнюючи дані таблиці 2.10, можна зробити висновок, що у ТОВ «Україна-2010» протягом 2022–2024 рр. відбулися суттєві зміни у рівні собівартості реалізованої продукції рослинництва, які свідчать про підвищення ефективності використання ресурсів та удосконалення виробничих процесів.

Насамперед варто відзначити зменшення собівартості зернових і зернобобових культур у 2024 р. до 78 % від рівня 2022 р. Це свідчить про раціоналізацію витрат на їх вирощування та можливе підвищення урожайності, що дозволило зменшити витрати на одиницю продукції. Аналогічна тенденція характерна й для озимої пшениці та озимого ячменю, собівартість яких зменшилася відповідно до 80 % та 74 %, що відображає позитивні зміни в технологічних процесах та удосконалення структурних елементів виробництва.

Таблиця 2.10 – Собівартість реалізованої продукції ТОВ «Україна-2010», грн за 1 ц

Види продукції	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024р. до 2022 р.,%
Зернові та зернобобові, всього	537,33	493,34	416,74	78
в т.ч. пшениця озима	568,52	535,31	456,70	80
ячмінь озимий	406,44	396,00	302,57	74
ячмінь ярий	X	X	X	X
горох	353,93	X	X	X
Ріпак озимий	1150,37	1006,70	X	X
Соняшник	999,91	1201,54	1398,13	139,83
Продукція рослинництва, всього	63098,00	57111,00	79053	125

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

Для озимого ріпаку у 2024 р. дані відсутні, що унеможливлює оцінку динаміки за повний період. Водночас собівартість цієї культури у 2022–2023 рр. залишалася високою, що зумовлено її значною ресурсомісткістю.

Особливу увагу привертає динаміка собівартості соняшнику: її рівень зріс до 139,83 % у 2024 р. порівняно з 2022 р. Це може бути наслідком

зростання витрат на матеріально-технічні ресурси, насіння та засоби захисту рослин, а також змінами ринкової кон'юнктури.

Попри різноспрямовані тенденції за окремими культурами, загальна собівартість продукції рослинництва у 2024 р. зросла до 125 % від рівня 2022 р. Це свідчить про збільшення масштабів виробництва та обсягів реалізованої продукції, що компенсувало зниження витрат на одиницю продукції і призвело до загального зростання суми витрат.

Отже, аналіз показує, що підприємство досягло значного прогресу у зниженні собівартості більшості культур, однак зростання витрат за окремими ресурсомісткими напрямками вимагає подальшої оптимізації виробничих процесів та ресурсного забезпечення для забезпечення стійкого підвищення економічної ефективності.

Узагальнюючи дані таблиці 2.11, можна зробити висновок, що фінансові результати від реалізації основних видів продукції рослинництва ТОВ «Україна-2010» у 2022–2024 рр. зазнали суттєвих змін, що свідчить про підвищення ефективності виробництва та адаптацію підприємства до коливань ринкової кон'юнктури.

Таблиця 2.11 – Прибуток від реалізації основних видів сільськогосподарської продукції ТОВ «Україна-2010», грн за 1 ц

Види продукції	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024р. до 2022 р.,%
Зернові та зернобобові, всього	-39,3	11,2	191,5	X
в т.ч. пшениця озима	-58,4	2,7	182,5	X
ячмінь озимий	41,3	34,7	217,3	526,7
горох	59,7	X	X	X
Ріпак озимий	121,4	268,7	X	X
Соняшник	404,3	-41,4	589,4	145,8

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

Показники прибутковості зернових і зернобобових культур демонструють різкий позитивний зсув. Якщо у 2022 р. їх реалізація була збитковою (–39,3 грн/ц), то вже у 2024 р. прибуток становив 191,5 грн/ц. Аналогічна тенденція характерна для озимої пшениці, яка у 2022 р. формувала

збиток, проте у 2024 р. її рентабельність суттєво зросла, досягнувши 182,5 грн/ц. Це свідчить про суттєве покращення економічних параметрів виробництва та реалізації даних культур, зокрема за рахунок збільшення урожайності та оптимізації собівартості.

Озимий ячмінь впродовж трьох років залишався стабільно прибутковим, а його прибутковість зросла у понад п'ять разів, що підкреслює підвищення ефективності його вирощування. Високі результати рентабельності у 2022–2023 рр. демонстрував також ріпак озимий, однак відсутність даних за 2024 р. унеможливорює детальний аналіз динаміки в останній рік дослідження.

Особливу увагу привертає динаміка прибутковості соняшнику: після тимчасової збитковості у 2023 р. (–41,4 грн/ц) у 2024 р. його прибуток зріс до значного рівня — 589,4 грн/ц, що майже у 1,5 рази перевищує показник 2022 р. Це може бути зумовлено сприятливими ринковими цінами та підвищенням коефіцієнта використання виробничих ресурсів.

Загалом аналіз свідчить, що економічні результати діяльності підприємства у сфері рослинництва істотно покращилися у 2024 р. порівняно з базовим періодом. Підприємству вдалося не лише підвищити урожайність ключових культур, а й забезпечити їхню реалізацію за вигіднішими цінами, що зумовило різке зростання прибутковості. Це підтверджує позитивні тенденції в організації виробничо-збутової діяльності та підвищення загальної ефективності функціонування ТОВ «Україна-2010».

Узагальнюючи дані таблиці 2.12, можна констатувати суттєве покращення рівня рентабельності виробництва основних видів сільськогосподарської продукції ТОВ «Україна-2010» протягом 2022–2024 рр., що свідчить про зростання ефективності використання виробничих ресурсів та підвищення економічної результативності діяльності підприємства.

Показники рентабельності зернових і зернобобових культур демонструють найбільш виражену позитивну динаміку: зі збитковості у 2022 р. (–7,3 %) вони перейшли до високої рентабельності у 2024 р. (46,0 %).

Аналогічні тенденції спостерігаються щодо озимої пшениці, яка з рівня збитковості –10,3 % у 2022 р. досягла 40,0 % рентабельності у 2024 р. Такий результат свідчить про комплексне покращення показників виробництва — зростання урожайності, оптимізацію витрат та більш вигідні умови реалізації.

Озимий ячмінь вирізняється особливо стрімким зростанням ефективності: рентабельність його виробництва збільшилася з 10,2 % у 2022 р. до 71,8 % у 2024 р., тобто понад у сім разів. Це підкреслює високу конкурентоспроможність даної культури та результативність застосованої технології вирощування.

Таблиця 2.12 – Рентабельність (збитковість) виробництва основних видів сільськогосподарської продукції в ТОВ «Україна-2010», %

Види продукції	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024р. до 2022 р.,%
Зернові та зернобобові, всього	-7,3	2,3	46,0	X
в т.ч. пшениця озима	-10,3	0,5	40,0	X
ячмінь озимий	10,2	8,8	71,8	707,5
горох	16,9	X	X	X
Ріпак озимий	10,6	26,7	X	X
Соняшник	40,4	-3,4	42,2	104,2

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

Певну стабільність демонстрував ріпак озимий, який у 2022–2023 рр. характеризувався позитивними показниками рентабельності (10,6–26,7 %), хоча відсутність даних за 2024 р. не дозволяє оцінити подальшу динаміку.

Соняшник також показує відновлення прибутковості: після переходу у зону збитковості у 2023 р. (–3,4 %) у 2024 р. його рентабельність зросла до 42,2 %, перевищивши рівень 2022 р. Це свідчить про поліпшення умов реалізації та можливе підвищення ефективності виробництва.

Таким чином, результати свідчать про суттєве підвищення ефективності галузі рослинництва підприємства у 2024 р. порівняно з базовим періодом. Зростання рентабельності основних культур відображає успішність виробничих рішень, ефективне управління ресурсами та здатність ТОВ «Україна-2010» адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Узагальнюючи дані таблиці 2.13, слід відзначити істотне покращення фінансових результатів діяльності ТОВ «Україна-2010» у 2024 р. порівняно з 2022–2023 рр., що свідчить про підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.13 – Фінансові результати господарської діяльності ТОВ «Україна-2010»

Назва показника	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024р. до 2022 р.,%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	70825	61829	114446	161,59
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	63098	57358	79053	125,29
Валовий прибуток/збиток, тис. грн.	7727	4471	35393	458,04
Інші операційні доходи, тис. грн.	6352	3591	2068	32,56
Адміністративні витрати	6287	5944	7129	113,39
Витрати на збут	2755	1711	1532	55,61
Інші операційні витрати, тис. грн.	7351	3209	1944	26,45
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток(+)/збиток (-)	-2314	-2802	26856	-1160,59
Інші фінансові доходи	10	13	7	
Інші доходи	102	3510	154	150,98
Фінансові витрати	1653	2043	2061	124,68
Інші витрати	0	2012	0	X
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток(+)/збиток (-), тис. грн.	-3855	-3334	24956	-647,37
Чистий прибуток (+)/ збиток (-), тис. грн.	-3855	-3334	24956	-647,37

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

Передусім спостерігається суттєве зростання чистого доходу від реалізації продукції, який у 2024 р. досяг 114446 тис. грн, або 161,6 % рівня 2022 р. Це зростання супроводжувалося підвищенням собівартості

реалізованої продукції (на 25,3 %), однак темпи приросту доходу значно випереджають приріст витрат, що забезпечило істотне збільшення валового прибутку – з 7727 тис. грн у 2022 р. до 35393 тис. грн у 2024 р. (зростання у 4,6 рази).

Водночас спостерігається скорочення інших операційних доходів (до 32,6 % рівня 2022 р.) та зменшення інших операційних витрат (до 26,5 %), що може свідчити про стабілізацію неосновної діяльності та оптимізацію витратних статей. Адміністративні витрати демонструють помірне зростання (113,4 %), що є очікуваним на тлі розширення обсягів діяльності. Витрати на збут, навпаки, скоротилися до 55,6 %, що може свідчити про ефективніший канал розподілу продукції або зменшення потреби у витратах на маркетингове забезпечення.

Особливо показовим є трансформація фінансового результату від операційної діяльності: якщо у 2022–2023 рр. підприємство фіксувало збитки (–2314 та –2802 тис. грн відповідно), то у 2024 р. отримано прибуток у розмірі 26856 тис. грн. Це зумовило також різке покращення кінцевого фінансового результату – чистий прибуток у 2024 р. становив 24956 тис. грн проти збитків у попередні роки. Темп зростання показника «чистий прибуток» порівняно з 2022 р. є безпрецедентним, що підтверджує істотну позитивну трансформацію фінансово-економічного стану підприємства.

Таким чином, результати аналізу свідчать про те, що у 2024 р. ТОВ «Україна-2010» значно покращило ефективність господарювання, підвищило прибутковість як за основною, так і за загальною діяльністю, а також забезпечило фінансову стабілізацію. Це є свідченням дієвості управлінських рішень, раціонального використання ресурсів та оптимізації витратної політики.

Узагальнюючи результати, наведені в таблиці 2.14, слід відзначити суттєве покращення економічної ефективності господарювання ТОВ «Україна-2010» у 2024 році порівняно з 2022–2023 роками. Підприємство демонструє стійку позитивну динаміку за ключовими показниками

результативності використання земельних, трудових та матеріально-технічних ресурсів, що свідчить про підвищення загальної ефективності виробничо-господарської діяльності.

Таблиця 2.14 – Економічна ефективність господарювання ТОВ «Україна-2010»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024р. до 2022 р.	
				+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	70825	61829	114446	43621,0	161,6
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	1880,5	1643,8	3129,3	1248,8	166,4
на 1000 грн. основних засобів, грн.	3914,8	4288,9	10487,1	6572,3	267,9
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	1264,7	1124,2	2244,0	979,3	177,4
Валовий прибуток, тис. грн.	7727,0	4471,0	35393	27666,0	458,0
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	205,2	118,9	967,8	762,6	471,7
на 1000 грн. основних засобів, грн.	427,1	310,1	3243,2	2816,1	759,3
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	138,0	81,3	694,0	556,0	502,9
Чистий прибуток (+) / збиток (-), тис. грн.	-3855,0	-3334,0	24956	28811,0	-647,4
в т.ч.: на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	-102,4	-88,6	682,4	784,7	-666,7
на 1000 грн. основних засобів, грн.	-213,1	-231,3	2286,8	2499,9	-1073,2
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	-68,8	-60,6	489,3	558,2	-710,8
Рівень рентабельності (+), збитковості (-) всієї діяльності підприємства, %	-6,1	-5,8	31,6	37,7	X

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

Передусім слід відзначити зростання чистого доходу від реалізації продукції, який у 2024 році досяг 114446 тис. грн, перевищивши рівень 2022 року на 61,6 %. Підвищення результативності спостерігається також за показниками виробітку: чистий дохід на 100 га сільськогосподарських угідь збільшився на 66,4 %, на 1000 грн основних засобів – на 167,9 %, на одного

середньорічного працівника — на 77,4 %. Це свідчить про інтенсивний характер розвитку виробництва та ефективніше використання ресурсів.

Валовий прибуток у 2024 році зріс у 4,6 рази порівняно з 2022 роком, що є індикатором покращення фінансових результатів основної діяльності. Ефективність використання ресурсів за цим показником також зросла: валовий прибуток на 100 га угідь збільшився майже у 4,7 рази, на 1000 грн основних засобів — у 7,6 рази, а на одного працівника — більш ніж у 5 разів. Такі результати вказують на суттєве зростання продуктивності праці та капіталу.

Принципово важливою є трансформація чистого фінансового результату: збитки 2022–2023 років були повністю подолані, і у 2024 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 24956 тис. грн. Особливо значними є зміни у розрахунку цього показника на одиницю ресурсів: чистий прибуток на 100 га угідь та на одного працівника досяг відповідно 682,4 тис. грн та 489,3 тис. грн, що свідчить про кардинальне покращення результативності господарювання.

Рівень рентабельності всієї діяльності підприємства у 2024 році становив 31,6 %, тоді як у попередні роки підприємство працювало зі збитком. Це підтверджує стабілізацію фінансового стану та вихід підприємства на ефективний, прибутковий режим функціонування.

У цілому результати, подані в таблиці, свідчать про значне підвищення ефективності виробничо-фінансової діяльності ТОВ «Україна-2010». Позитивні тенденції є наслідком комплексного покращення управління ресурсами, оптимізації витрат та зростання продуктивності, що забезпечило перехід підприємства від збитковості до високої прибутковості.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА В ТОВ “УКРАЇНА-2010”

3.1 Оптимізація виробничої програми підприємства методами економіко-математичного моделювання на засадах

У сучасних умовах господарювання підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств потребує впровадження інноваційних підходів до формування виробничої програми. Одним із таких підходів є диверсифікація, що дозволяє розширити номенклатуру продукції, знизити ризики та забезпечити стабільність фінансових результатів. Для ТОВ «Україна-2010» Одеського району Одеської області перспективним напрямом диверсифікації є запровадження у виробництво бавовнику, що обумовлено сприятливими кліматичними умовами регіону, наявністю відповідних земельних ресурсів та зростаючим попитом на волокнисту сировину.

В умовах збройної агресії російської федерації проти України, аграрний сектор постає не лише економічною опорою держави, а й стратегічним чинником національної безпеки. У цьому контексті доцільним та економічно виправданим є впровадження диверсифікації господарської діяльності ТОВ «Україна-2010» (Овідіопольський район, Одеська область) шляхом початку культивування бавовника з осені 2025 року, як елементу державної програми підтримки стратегічних культур. Обґрунтування доцільності вирощування бавовника в ТОВ «Україна-2010» з 2025 року.

1. Географічно-кліматичні умови та агротехнологічна доцільність. Овідіопольський район Одеської області характеризується помірно континентальним кліматом із достатнім тепловим ресурсом та оптимальним балансом опадів у весняно-літній період. Бавовник — культура теплолюбна, що добре адаптується до посушливих умов півдня України, особливо з

використанням сучасних систем зрошення та технологій догляду. Клімат Овідіопольського району (суха, тепла весна, тривале літо, м'яка осінь) оптимально підходить для вирощування середньо- і ранньостиглих сортів бавовника, особливо за умов забезпечення краплинного поливу. Уже закладена площа під бавовник (500 га) дає можливість розвивати культуру на базі наявної інфраструктури, техніки та кадрових ресурсів.

Логістичні переваги розташування. Підприємство має доступ до транспортних артерій, морських портів (Чорноморськ, Одеса), залізниці, що полегшує постачання насіння, добрив, техніки та транспортування врожаю до заготівельних або переробних пунктів.

2. Економічна вигідність за умови державної підтримки. З 2025 року держава впроваджує механізми підтримки культивування бавовника як стратегічної культури, що підвищує рентабельність виробництва через: дотації на придбання насіння, добрив, засобів захисту рослин; компенсації витрат на техніку, зрошення, логістику; пріоритетний доступ до збуту сировини державними переробними підприємствами. Вирощування бавовника дозволяє диверсифікувати структуру сільськогосподарського виробництва підприємства, знижуючи залежність від традиційних культур із меншим потенціалом прибутку.

3. Стратегічне значення для національної безпеки і оборони. Інтеграція у воєнно-економічну інфраструктуру. У 2024 році бавовник офіційно включено до переліку стратегічних культур через його значення для: пошиття військової форми, натільної білизни; виготовлення порохів та технічного текстилю; медичного забезпечення (вата, марля, перев'язувальні засоби). ТОВ «Україна-2010», налагодивши вирощування бавовника, інтегрується у ланцюг оборонного забезпечення країни, що підвищує його статус, пріоритетність у державних програмах і фінансуванні. Пріоритетне обслуговування підприємств оборонного значення. Сільгоспвиробники, які працюють на потреби ЗСУ або за держконтрактами, користуються адміністративними перевагами: спрощений доступ до паливно-мастильних матеріалів;

можливість бронювання працівників; першочергове забезпечення засобами захисту та технікою; охорона майна військовими адміністраціями у разі ескалації бойових дій.

Бавовник — сировина не лише для текстильної промисловості, а й для виробництва порохів та інших оборонних матеріалів. В умовах триваючої військової агресії РФ Україна потребує зміцнення внутрішньої ресурсної бази для підтримки оборонної промисловості. Вирощування бавовника в регіоні, що відносно стабільний і наближений до портів Чорного моря, сприяє локалізації виробництва сировини, мінімізуючи логістичні ризики в умовах війни.

4. Соціально-економічний ефект для регіону. Розширення посівів бавовника дасть додаткові робочі місця у сільському господарстві (бавовник частково збирається вручну, особливо на першому етапі), сприятиме розвитку суміжних галузей (переробка волокна, сортування, сушка, пакування, транспорт, торгівля). Залучення державних інвестицій у сільськогосподарську інфраструктуру позитивно вплине на соціально-економічний розвиток Овідіопольського району. Створення стабільного джерела доходів для аграріїв сприятиме підвищенню рівня життя місцевого населення. Підвищення продовольчої й оборонної автономії регіону.

5. Відповідність державним пріоритетам і стратегіям. Державна політика підтримки вирощування бавовника відповідає загальнодержавним пріоритетам зміцнення економічної та оборонної безпеки. Виробництво бавовняної сировини входить до переліку стратегічних галузей агросектора, що потребують розвитку в умовах геополітичної нестабільності. Підприємство може отримати пріоритет у державних програмах фінансування, грантах і податкових пільгах.

Урахування потенціалу вирощування бавовнику стає важливою передумовою формування оптимальної виробничої програми підприємства. Для обґрунтування раціонального поєднання традиційних культур і нових напрямів виробництва у роботі застосовано методи економіко-математичного

моделювання. На їх основі побудовано оптимізаційну модель, що дає змогу визначити найефективнішу структуру посівних площ за умов обмеженості ресурсів та необхідності забезпечення максимального економічного результату.

У подальшій частині пункту наведено результати розв’язання моделі у вигляді аналітичних таблиць, які відображають оптимальний розподіл виробничих ресурсів, зміну обсягів виробництва сільськогосподарських культур та очікуваний економічний ефект від диверсифікації з включенням бавовнику до виробничої програми ТОВ «Україна-2010».

Аналіз динаміки та проектної структури земельних угідь ТОВ «Україна-2010» свідчить про суттєве перегрупування посівних площ у напрямі диверсифікації виробництва та підвищення ефективності використання ріллі (табл. 3.1). У порівнянні із середніми показниками за 2022–2024 рр. загальна площа посівів у проекті на 2028 р. зменшується на 250,27 га, що зумовлено запровадженням структурного елементу «пар» у розмірі 250 га. Це свідчить про намір підприємства оптимізувати агротехнічне навантаження на ґрунт, покращити його родючість та забезпечити більш стійку сівозміну.

Структурні зміни найбільш помітні в групах зернових та технічних культур. Площі зернових і зернобобових скорочуються на 104,30 га, що відповідає зменшенню їх частки з 58,53 % до 55,74 %. У межах цієї групи відбувається перерозподіл культур: зменшується посів озимої пшениці та озимого ячменю, натомість у проектній структурі вперше з’являється горох на площі 150 га, що сприяє підвищенню біологічної різноманітності та покращенню азотного балансу ґрунтів.

Ще більш відчутні зміни характерні для технічних культур, площі яких знижуються на 127,90 га (до 37,55 % структури). Водночас у проекті значну увагу приділено диверсифікації – вводиться нова культура для підприємства, бавовна, на площі 500 га. Це трансформаційне рішення, яке частково компенсує скорочення площ ріпаку озимого та соняшнику, та відображає

стратегічну орієнтацію підприємства на впровадження високорентабельних і технологічно перспективних культур.

Таблиця 3.1 – Склад і структура земельних угідь в ТОВ "Україна-2010"

Показник	В середньому за 2022-2024 рр.		Проект на 2028 р.		Проект до середнього	
	га	%	га	%	га	%
Зернові та зернобобові культури - всього	2182,30	58,53	2078,00	55,74	-104,30	95,22
пшениця озима	1636,53	43,90	1528,00	40,99	-108,53	93,37
ячмінь озимий	544,50	14,60	400,00	10,73	-144,50	73,46
горох	0,00	0,00	150,00	4,02	150,00	X
Технічні культури - всього	1527,90	40,98	1400,00	37,55	-127,90	91,63
бавовна	0,00	0,00	500,00	13,41	500,00	X
ріпак озимий	550,27	14,76	400,00	10,73	-150,27	72,69
соняшник	977,63	26,22	500,00	13,41	-477,63	51,14
Кормові культури	18,07	0,48	0,00	0,00	-18,07	X
Всього посівних площ	3728,27	100,00	3478,00	93,29	-250,27	93,29
Пар	0,00	0,00	250,00	6,71	250,00	X
Площа ріллі, га	3728,27	100,00	3728,00	100,00	-0,27	99,99

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

Площі кормових культур у проекті повністю вилучаються, що зумовлено переорієнтацією виробництва на товарні культури та відсутністю необхідності у власній кормовій базі. При цьому загальна площа ріллі залишається практично незмінною (3728,27 га проти 3728,00 га), що свідчить про стабільність земельного фонду підприємства.

Отже, запропонована проектна структура посівних площ демонструє цілеспрямований перехід ТОВ «Україна-2010» до більш диверсифікованої моделі землекористування з акцентом на впровадження нових високоефективних культур, оптимізацію сівозміни та підвищення економічної результативності виробництва.

Аналіз оптимізованих обсягів виробництва продукції ТОВ «Україна-2010» свідчить про істотні структурні зрушення у напрямі диверсифікації виробничої програми та раціонального використання земельно-ресурсного потенціалу. Результати моделювання демонструють як зміну спеціалізації

підприємства, так і зростання ефективності виробництва окремих культур (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Обсяги виробництва продукції в ТОВ «Україна-2010» за оптимальним планом, ц

Види продукції	В середньому 3 роки	Проект на 2028 р	Проект до середнього	
	ц	ц	ц	%
пшениця озима	62204,00	84040,0	21836,00	135,10
ячмінь озимий	23417,33	20000,0	-3417,33	85,41
ячмінь ярий	946,00	0,0	-946,00	0,0
горох	0,00	3750,0	3750,00	X
бавовник	0,00	12500,0	12500,00	X
ріпак озимий	8278,67	12000,0	3721,33	144,95
соняшник	11644,67	15000,0	3355,33	128,81

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

Найбільшою мірою зростають обсяги виробництва озимої пшениці, які за оптимальним планом збільшуються на 21 836 ц, що становить 135,1 % до середнього рівня. Таке збільшення є наслідком збереження стратегічного значення цієї культури та її високої рентабельності за умов регіону. У той же час виробництво озимого ячменю скорочується на 14,6 %, що узгоджується зі зменшенням площ його вирощування та спрямуванням ресурсів на більш прибуткові напрямки.

Повністю виключається виробництво ярого ячменю, що відображає небажання підприємства підтримувати малоефективні культури за умов ресурсної оптимізації. Натомість у виробничій програмі з'являється продукція гороху з обсягом 3750 ц, що підтверджує доцільність включення зернобобових культур для поліпшення структури посівів та підвищення агроекологічної стійкості. Вагомими є зміни у групі технічних культур. Запровадження вирощування бавовнику з обсягом виробництва 12 500 ц є ключовим елементом диверсифікації та свідчить про переорієнтацію підприємства на високодохідні та перспективні культури. Одночасно відбувається значне

збільшення обсягів ріпаку озимого – на 44,95 % порівняно із середнім рівнем, що зумовлено як оптимізаційною моделлю, так і ринковою привабливістю цієї культури. Обсяги виробництва соняшнику також зростають на 28,8 %, що відображає стабільний попит і конкурентні переваги підприємства у його вирощуванні.

Узагальнюючи результати, подані в таблиці 3.3, можна констатувати, що оптимізація виробничої програми ТОВ «Україна-2010» дає змогу суттєво скоригувати структуру реалізації продукції рослинництва відповідно до ринкових тенденцій і внутрішніх ресурсних можливостей підприємства.

Таблиця 3.3 – Обсяги реалізації основних видів продукції в ТОВ «Україна-2010» за оптимальним планом, ц

Види продукції	В середньому 3 роки	Проект на 2028 р	Проект до середнього	
	ц	ц	ц	%
пшениця озима	63545,00	84040	20495,00	132,25
ячмінь озимий	22149,33	20000	-2149,33	90,30
горох	178,00	3750	3572,00	2106,74
бавовник	0,00	12500	12500,00	X
ріпак озимий	12344,00	12000	-344,00	97,21
соняшник	15111,67	15000	-111,67	99,26

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

По-перше, за проектним планом на 2028 рік передбачається відчутне зростання обсягів реалізації озимої пшениці – на 20,5 тис. ц, або на 32,25 % порівняно із середньорічним показником за три роки. Така динаміка вказує на стратегічний акцент підприємства на вирощуванні культур із високим і стабільним попитом, що забезпечує зміцнення його ринкових позицій.

По-друге, зниження реалізації озимого ячменю (-9,7 %) та озимого ріпаку (-2,8 %) свідчить про оптимізацію структури посівних площ та переорієнтацію виробництва на більш рентабельні напрямки. Незначні темпи скорочення дають підстави вважати, що ці культури частково зберігають свою значущість у виробничому портфелі, проте вже не виступають пріоритетними.

Особливо суттєвим є прогнозоване збільшення обсягів реалізації гороху: у 21 раз порівняно із середнім обсягом за три роки. Це вказує на зміну виробничої спеціалізації та можливе використання даної культури для диверсифікації виробництва або як відповідь на зростаючий попит на нішеву продукцію.

Введення до виробничої програми бавовнику з прогнозним обсягом реалізації 12,5 тис. ц свідчить про стратегічно важливий крок підприємства до освоєння нової культури, що може забезпечити додаткові конкурентні переваги. Оскільки раніше бавовник не вирощувався, приріст є абсолютним і свідчить про диверсифікаційний вектор розвитку.

Стабільність реалізації соняшнику (99,26 % до середнього) відображає його традиційно високу роль у структурі виробництва, а незначне скорочення обсягів може бути наслідком оптимізації площ на користь більш перспективних культур.

Таким чином, оптимальний план реалізації продукції демонструє раціональну трансформацію виробничої структури підприємства, спрямовану на підвищення прибутковості, зміцнення ринкової стійкості та розширення можливостей диверсифікації.

Аналіз рівня товарності основних видів продукції ТОВ «Україна-2010» за оптимальним планом свідчить про суттєве підвищення орієнтації підприємства на ринкову реалізацію продукції та раціоналізацію внутрішнього використання урожаю (табл. 3.4). Згідно з проектними розрахунками, за більшістю культур рівень товарності досягає 100 %, що демонструє повну переорієнтацію виробництва на комерційний сегмент та максимізацію товарного потенціалу.

Найбільше зростання товарності спостерігається за озимим ячменем, де показник збільшується на 52,35 відсоткових пункти порівняно із середніми значеннями, що відображає зміну балансу між внутрішнім споживанням і реалізацією та підвищення привабливості цієї культури як товарної. Значне зростання товарності характерне також для озимої пшениці (+28,66 п. п.) та

ріпаку озимого (+19,78 п. п.), що підтверджує тенденцію до зміцнення експортно-орієнтованої складової виробництва та зростання його рентабельності.

Таблиця 3.4 – Рівень товарності основних видів продукції в ТОВ «Україна-2010» за оптимальним планом, ц

Види продукції	В середньому 3 роки	Проект на 2028 р	Проект до середнього
	%	%	./+/-
пшениця озима	71,34	100	28,66
ячмінь озимий	47,65	100	52,35
горох	100,00	100	0,00
бавовник	0,00	100	100,00
ріпак озимий	80,22	100	19,78
соняшник	142,82	100	-42,82

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

У проектній структурі виробництва зберігається стабільно високий рівень товарності гороху – 100 %, що відповідає його специфіці як культури, яка не потребує внутрішнього споживання у господарстві. Введення бавовнику у виробництво супроводжується встановленням товарності на рівні 100 %, що є закономірним з огляду на повну відсутність внутрішньогосподарської потреби та виключно ринкову спрямованість цієї культури.

Водночас зменшення товарності соняшнику на 42,82 відсоткових пункти може свідчити про зміну структури використання продукції, можливе збільшення її внутрішньогосподарського застосування або перерозподіл ресурсів у межах оптимальної моделі відповідно до цінових, технологічних чи ротаційних обмежень.

Аналіз фінансових результатів господарської діяльності ТОВ «Україна-2010» за оптимальним планом свідчить про суттєве поліпшення економічної ефективності виробництва, що є наслідком впровадження диверсифікованої виробничої програми та раціонального перерозподілу ресурсів (табл. 3.5). Згідно з проектними показниками, чистий дохід від реалізації продукції зростає більш ніж удвічі – на 100 527,7 тис. грн, або до 222,05 % від

середнього рівня 2022–2024 рр. Це свідчить про значне розширення товарного портфеля підприємства та підвищення його ринкової присутності.

Таблиця 3.5 – Фінансові результати господарської діяльності ТОВ «Україна-2010» за оптимальним планом

Показники	В середньому за 2022-2024 рр.	Проект на 2028 р.	Проект до середнього	
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	82366,67	182894	100527,70	222,05
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	66503,00	111393	44890,05	167,50
Валовий прибуток	15863,67	71501	55637,64	450,72
Рентабельність, %	23,85	64,19	40,33	X

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності підприємства

Собівартість реалізованої продукції у проектному році також збільшується — до 111 393 тис. грн, що на 44 890,05 тис. грн більше за середній показник. Водночас темпи зростання доходів суттєво перевищують темпи зростання витрат, що забезпечує підвищення фінансової стійкості та рентабельності діяльності. Це підтверджується значним збільшенням валового прибутку — з 15 863,67 тис. грн до 71 501 тис. грн, тобто у 4,5 раза. Така позитивна динаміка є результатом оптимізації структури виробництва, впровадження високорентабельних культур (зокрема бавовнику та ріпаку озимого) та підвищення товарності продукції.

Рентабельність операційної діяльності у проектному періоді досягає 64,19 %, що на 40,33 відсоткових пункти перевищує середній рівень. Це свідчить про зростання економічної віддачі від використання ресурсів і підтверджує доцільність застосування методів економіко-математичного моделювання при формуванні виробничої програми підприємства.

3.2 Удосконалення організаційної структури

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору України маркетингова діяльність відіграє ключову роль у забезпеченні стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств. Управління маркетингом дозволяє: адаптувати виробництво до змін ринкової кон'юнктури; ефективно реалізовувати продукцію, зокрема нові для ринку культури, як-от бавовник; встановлювати канали збуту, здійснювати цінову політику; формувати імідж підприємства як надійного виробника агропродукції.

Для цього необхідно запровадити у структурі підприємства функціональний підрозділ або спеціаліста з маркетингу, який би координував такі напрями: аналіз ринку та споживчого попиту; планування рекламних кампаній; управління збутом і логістикою; участь у виставках, тендерах, комунікація з переробними підприємствами.

На підставі поданої органіграми можна зробити такі висновки: Структура ТОВ «Україна-2010» (рис. 3.1) має ієрархічно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл відповідальності.

Управлінський апарат включає ключових фахівців: головного інженера, агронома, енергетика, головного бухгалтера, інженера з охорони праці. На рівні виробництва забезпечено поділ на основні, допоміжні та обслуговуючі підрозділи з призначенням відповідальних завідувачів або бригадирів. Водночас у структурі відсутній маркетинговий підрозділ або спеціаліст, що створює загрозу відставання від ринкових тенденцій, втрати конкурентоспроможності продукції та неефективного просування нових напрямів, зокрема вирощування бавовника.

Аналіз організаційної структури управління ТОВ «Україна-2010» за основними управлінськими критеріями. На підставі наданої схеми організаційної структури ТОВ «Україна-2010» здійснено аналіз за такими ключовими критеріями: кількість рівнів управління, принцип організації виробництва та види управлінських зв'язків.

1. Принцип організації виробництва.

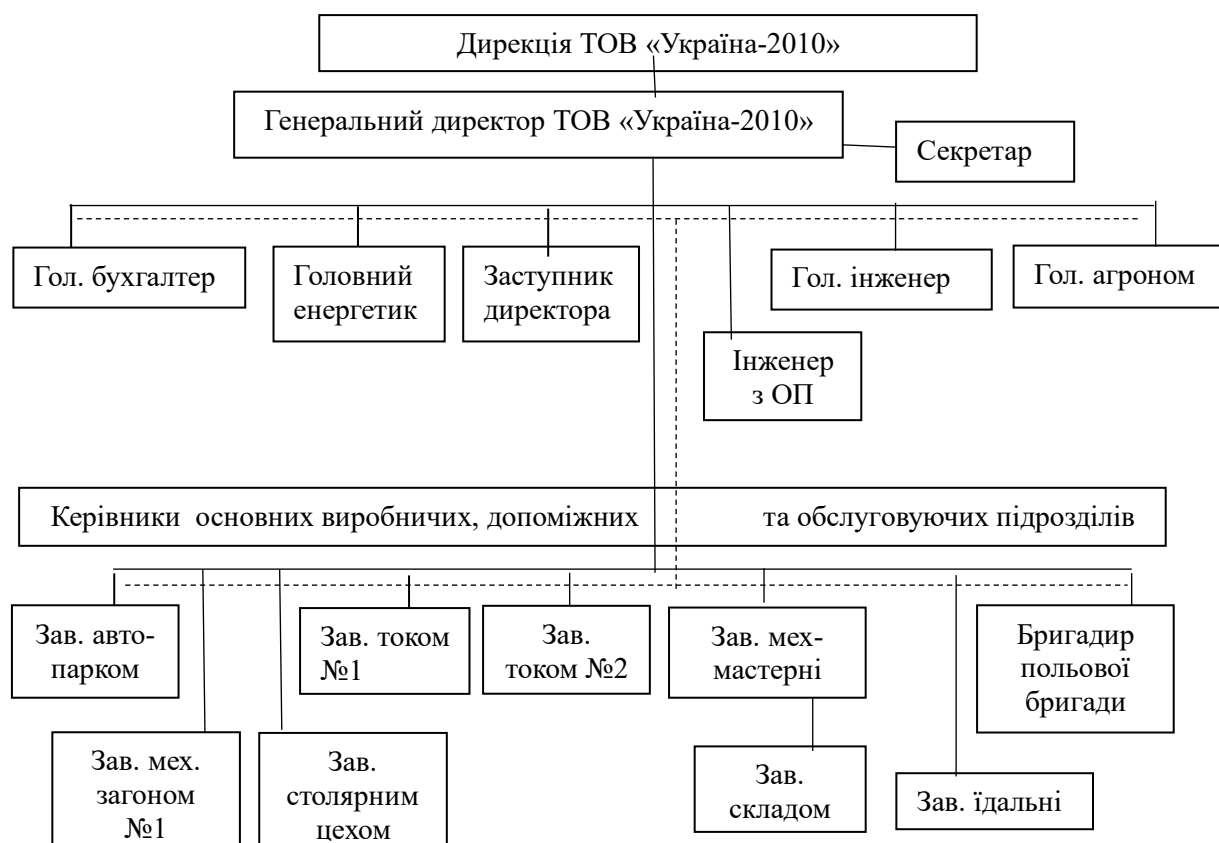


Рисунок 3.1 – Структура управління ТОВ „Україна-2010” (існуюча)

Джерело: власна розробка автора

2. Структура управління підприємства має три основні рівні ієрархії:

- Перший (вищий) рівень – дирекція підприємства, представлена генеральним директором, який здійснює загальне стратегічне керівництво.
- Другий (середній) рівень – лінійні керівники функціональних підрозділів (головний інженер, головний агроном, головний бухгалтер, головний енергетик, заступник директора), що забезпечують координацію в межах своїх напрямів.
- Третій (операційний) рівень – керівники виробничих, допоміжних і обслуговуючих підрозділів (завідувачі автопарком, тваринницьким комплексом, цехами, складами, бригадир польової бригади тощо), які безпосередньо організовують виконання технологічних операцій.

Такий розподіл забезпечує чіткий вертикальний потік управлінської інформації, проте триступенева структура може ускладнювати зворотній

зв'язок у разі недостатньої автоматизації управління або браку внутрішньої комунікації.

Структура побудована за функціонально-лінійним принципом, що є характерним для середніх аграрних підприємств. Це передбачає: поділ управлінських функцій між спеціалізованими фахівцями (агроном, інженер, енергетик, бухгалтер), які здійснюють управління в межах визначеної сфери компетенції; наявність галузевої спеціалізації виробничих підрозділів (автопарк, мехмайстерня, стайні, токи, столярний цех), які координуються за напрямками; збереження єдності командування, оскільки усі підрозділи підпорядковуються генеральному директору через функціональних керівників. Водночас така модель може створювати ризик дублювання функцій між функціональними та виробничими підрозділами, а також недостатньої гнучкості в умовах динамічного зовнішнього середовища.

3. Види управлінських зв'язків. У структурі ТОВ «Україна-2010» наявні такі типи управлінських зв'язків:

- Лінійні зв'язки – реалізуються по вертикалі між генеральним директором, функціональними керівниками та безпосередніми виконавцями. Ці зв'язки є основними каналами передачі управлінських рішень і відповідальності.

- Функціональні зв'язки – відображені у взаємодії головного інженера, головного агронома, бухгалтера тощо з відповідними виробничими підрозділами. Наприклад, агроном координує діяльність польових бригад, а інженер – механічних служб.

- Інформаційно-допоміжні зв'язки – забезпечують обмін даними між підрозділами з метою організації обслуговуючих функцій (зав. їдальнею, зав. складом тощо). Вони мають, як правило, горизонтальний або діагональний характер.

Загалом структура демонструє переважання вертикальних (ієрархічних) зв'язків, що є типовим для агропідприємств з традиційною системою управління. Однак, відсутність координаційного елементу між збутом,

маркетингом та агрономічними службами обмежує можливість швидкої адаптації до потреб ринку.

Організаційна структура управління ТОВ «Україна-2010» є раціонально побудованою за функціонально-лінійним типом, що відповідає сучасним вимогам середніх сільськогосподарських підприємств. Вона охоплює три ієрархічні рівні, характеризується чіткою вертикаллю підпорядкування та наявністю спеціалізованих управлінських ланок. Водночас, з метою підвищення ефективності управління, доцільним є її доповнення функцією маркетингу, а також активізація горизонтальних зв'язків між підрозділами, зокрема в частині реалізації інноваційних напрямів діяльності, таких як вирощування бавовнику.

Організаційна структура ТОВ «Україна-2010» є загалом ефективною для виробничої діяльності та забезпечує функціонування ключових процесів господарювання. Однак її модернізація шляхом впровадження функції управління маркетинговою діяльністю є вкрай актуальною. Особливо це важливо у світлі впровадження нових стратегічних культур, таких як бавовник, потреба в інтеграції в нові логістичні та товарні ланцюги, а також з метою формування ефективної політики збуту.

В процесі удосконалення організаційної структури управління ТОВ «Україна-2010» (рис. 3.2) рекомендовано: створити окрему маркетингову службу або призначити менеджера з маркетингу; забезпечити його/її взаємодію з агрономічною, бухгалтерською та виробничою ланками; включити маркетингові завдання до стратегічного планування підприємства. Таке оновлення дозволить підприємству не лише зміцнити свої позиції на аграрному ринку, а й підвищити загальну ефективність управління в умовах зростаючої конкуренції та змін у зовнішньому середовищі.

За рахунок скорочення однієї ставки бухгалтера пропонуємо впровадити посаду маркетолога, який буде підпорядковуватись заступнику директора з комерційних питань.

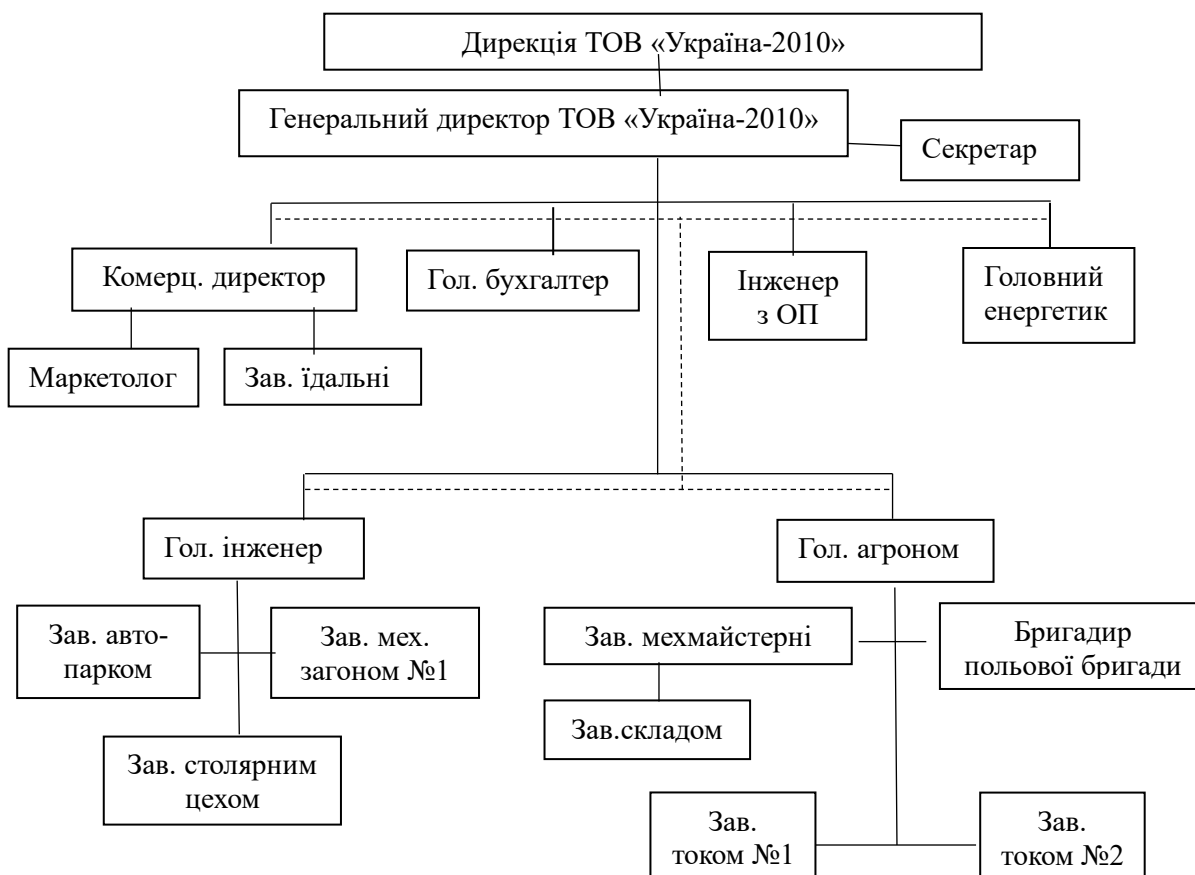


Рисунок 3.2 – Структура управління ТОВ „Україна-2010” (удосконалена)

Джерело: власна розробка автора

У 2025 році ТОВ «Україна-2010», реагуючи на зовнішні виклики та необхідність підвищення ефективності управління виробничо-збутовими процесами, ініціювало оновлення структури управління. Основними змінами є введення посади маркетолога в апараті управління з підпорядкуванням комерційному директору та перехід від бригадного до галузевого принципу організації виробництва, із формуванням двох функціональних цехів: рослинництва та механізації.

1. Впровадження посади маркетолога. Інституціоналізація маркетингової функції — це ознака переходу підприємства до орієнтації на ринок, що є критично важливим у сучасних умовах воєнного часу та обмежених експортних можливостей. Підпорядкування маркетолога комерційному директору забезпечує: централізацію роботи з ринком (аналіз

попиту, розробка збутових каналів, формування цінової політики); підвищення адаптивності до коливань кон'юнктури; підготовку аналітичної інформації для стратегічних рішень щодо виробничої структури (напр., включення бавовника до сівозміни).

Запровадження посади маркетолога – обґрунтоване рішення, що посилює ринкову конкурентоспроможність підприємства, зменшує залежність від посередників і дозволяє реалізовувати продукцію в канали з вищою доданою вартістю.

2. Перехід до галузевого принципу управління. Перехід підприємства на галузевий принцип управління є стратегічно обґрунтованим рішенням, що відповідає сучасним вимогам підвищення ефективності організаційної структури та забезпечення спеціалізації управлінських процесів. Галузевий підхід передбачає формування управлінських підрозділів за видами діяльності або виробничими напрямками, що дозволяє оптимізувати механізми координації, підвищити оперативність прийняття рішень і забезпечити глибшу професійну експертизу в межах окремих виробничих галузей.

Передусім, зміна логіки підпорядкування від територіально-просторового принципу до виробничої спеціалізації забезпечує більш чіткий розподіл функцій та дозволяє формувати цехи як структурні одиниці з чітко визначеними виробничими завданнями. Такий підхід сприяє зменшенню дублювання функцій і підвищує операційну узгодженість.

Централізація управління за функціональною ознакою у галузевій структурі сприяє посиленню контролю за технологічними процесами та оптимізації управлінських рішень. На відміну від децентралізованої бригадної моделі, нова структура забезпечує більш прозору систему координації, що сприяє оперативному реагуванню на виробничі зміни.

З точки зору забезпечення якості продукції, спеціалізація персоналу в межах галузевих підрозділів дозволяє зосередитися на вузькопрофільних технологічних операціях, що, у свою чергу, сприяє підвищенню якості та

технологічної дисципліни виробництва. У бригадній моделі через багатофункціональний характер роботи рівень контролю був суттєво нижчим.

Окрім того, галузева структура виявляє значно вищий потенціал гнучкості та адаптивності. Завдяки чіткій спеціалізації процесів управлінські рішення можуть прийматися швидше та на основі більш точних даних. Це посилює можливості підприємства щодо своєчасної реакції на ринкові зміни.

Важливо також зазначити, що галузевий підхід створює сприятливі умови для технологічної модернізації виробництва. Вузька спеціалізація процесів полегшує впровадження нових технологій, оскільки дозволяє адаптувати їх до однорідних виробничих операцій, тоді як у бригадній структурі модернізація ускладнювалася змішаністю функцій та процесів.

Цех рослинництва очолить головний агроном. Йому мають підпорядковуватись: завідувачі току №1 і №2, бригадир польової бригади. Цей блок дозволяє забезпечити вертикаль управління процесами вирощування, збору, первинного зберігання і підготовки врожаю до реалізації. Основною перевагою є тісний зв'язок між агрономічною службою і логістикою врожаю (токи), що дає змогу: скоротити втрати під час збирання та зберігання; планувати сівозміну та живлення з урахуванням логістичних ресурсів; прискорити підготовку врожаю до збуту (особливо для стратегічних культур – ріпаку, бавовника тощо).

Цехом механізації управлятиме головний інженер, в підпорядкуванні якого мають бути: зав. автопарком, зав. мехзагоном №1, бригадир будівельної бригади, зав. механічною майстернею, зав. складом. Цех об'єднує технічне забезпечення всього виробничого процесу: від обслуговування техніки до забезпечення її запасними частинами. Така інтеграція дозволяє: мінімізувати простої техніки; раціоналізувати використання ПММ, агрегатів, ремонтних бригад; оперативно впроваджувати технологічні інновації (GPS-навігація, дрони); забезпечити технічну підтримку нових культур, зокрема бавовника, який потребує специфічної техніки для міжрядного обробітку та збирання.

Запропоноване удосконалення структури управління ТОВ «Україна-2010» відповідає вимогам сучасного етапу розвитку аграрного бізнесу: Формується функціональна спеціалізація (рослинництво / технічне забезпечення), що підвищує управлінську ефективність; Маркетинговий блок посилює здатність підприємства конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринку, що є особливо важливим в умовах воєнної економіки; Скорочується горизонт управління, оптимізується ланцюг прийняття рішень та підвищується управлінська прозорість.

Загалом, нова структура створює передумови для диверсифікації господарської діяльності, глибшого планування, адаптації до викликів та реалізації інвестиційних програм за умов стратегічної державної підтримки.

3.3. Формування ефективних каналів реалізації продукції

Формування ефективних каналів товароруку є ключовим елементом системи маркетингу продукції рослинництва, оскільки визначає швидкість, надійність та економічність доведення продукції від виробника до кінцевого споживача. Для ТОВ «Україна-2010» оптимізація каналів збуту набуває особливої актуальності в умовах диверсифікації виробничої програми, розширення асортименту та підвищення вимог ринку до якості й стабільності поставок. Раціональна побудова системи товароруку забезпечує зниження логістичних витрат, підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його позицій на внутрішньому й зовнішніх ринках.

З огляду на структуру посівів ТОВ «Україна-2010», яке спеціалізується на вирощуванні озимої пшениці, озимого ячменю, гороху, озимого ріпаку та соняшнику, надзвичайно важливо обрати ефективні канали реалізації, які не лише забезпечать стабільний збут, а й дозволять отримати максимальний прибуток з урахуванням ринкової кон'юнктури, логістичних можливостей та ризиків.

Для ТОВ «Україна-2010» доцільно орієнтуватися на диверсифіковану модель реалізації (таблиця 3.6), яка передбачає поєднання: прямих контрактів з переробними підприємствами (що забезпечують стабільність і мінімізацію логістичних витрат); участі в аграрних біржах і електронних торгах (що підвищує конкурентність); експортної торгівлі через трейдерів (що забезпечує валютну виручку та стабільні обсяги збуту для олійних і бобових культур).

Таблиця 3.6 – Ефективні канали реалізації продукції ТОВ «Україна-2010»

Культура	Рекомендовані канали реалізації	Обґрунтування доцільності каналів
Озима пшениця	- Прямі контракти з млинами - Аграрні біржі, електронні торги - Експорт через трейдерів	Високий попит на внутрішньому і зовнішньому ринку; прямі контракти знижують витрати; біржа дозволяє продавати за ринковими цінами; експорт — додаткове джерело доходу.
Озимий ячмінь	- Пивоварні комбінати (за належної якості) - Комбікормові заводи - Експорт через трейдерів	Поділ на фуражний і пивоварний ринок; стабільний попит на комбікорм; експорт до країн Азії та Північної Африки — можливість отримання вигідної ціни.
Горох	- Контракти з харчовими та комбікормовими підприємствами - Експорт через трейдерів - Участь у кооперативах	Горох має зовнішній попит (Індія, Пакистан); кооперація підвищує ціну реалізації; трейдери забезпечують збут великих партій.
Озимий ріпак	- Контракти з олійно-екстракційними заводами - Експорт (Glencore, Cargill, тощо) - Контрактне вирощування	Ріпак — високоліквідна культура; попит з боку олійної та біопаливної промисловості; контрактні схеми мінімізують ризики і забезпечують реалізацію.
Соняшник	- Маслоекстракційні заводи (Kernel, Bunge, ViOil) - Прямі угоди з трейдерами - Внутрішній ринок за довгостроковими контрактами	Високий внутрішній попит; вигідне логістичне розташування щодо заводів; довгострокові контракти забезпечують стабільність доходу.

Джерело: власна розробка автора

Для реалізації озимої пшениці варто використовувати такі канали реалізації: Прямі контракти з борошномельними підприємствами (млини) – за умови вирощування продовольчої пшениці високої якості. Аграрні біржі та торгові платформи (наприклад, Zernotorg, Prozorro.Продажі) – для оперативного збуту великих партій за ринковими цінами. Експортні трейдери (Kernel, Nibulon, Louis Dreyfus, ADM тощо) – у разі відповідності вимогам до

показників якості. Озима пшениця є стратегічною культурою з високим попитом на внутрішньому та зовнішньому ринках. Продаж безпосередньо переробникам знижує витрати на посередників і забезпечує стабільність доходів. Участь в біржовій торгівлі сприяє гнучкому реагуванню на коливання цін.

Для продажу озимого ячменю доцільно застосовувати такі канали реалізації: Пивоварні комбінати (у випадку вирощування пивоварного ячменю). Комбікормові заводи – для фуражного зерна. Експорт через зернові трейдингові компанії. Озимий ячмінь має два основні ринки – фуражний та пивоварний. Для першого характерні великі обсяги і постійний попит. Другий – вузький, але прибутковіший, тому потребує дотримання агротехнології. Експорт відкриває доступ до ринків Близького Сходу, Північної Африки та Китаю.

Горох можна продавати за такими каналами реалізації: Контракти з переробними підприємствами (харчова промисловість, комбікормові заводи). Поставка на експортні ринки через спеціалізованих трейдерів (Agrogeneration, Agroprosperis тощо). Участь у кооперативах або об'єднаннях виробників зернобобових. Горох користується попитом на ринку ЄС та країн Азії, зокрема Індії та Пакистану. Кооперація дозволяє малим і середнім виробникам формувати великі партії та підвищувати ціну реалізації. Через високу мінливість внутрішнього ринку експортування часто є більш вигідним.

Для продажу озимого ріпаку рекомендуємо такі канали реалізації: Прямі контракти з переробними заводами на олію (Bunge, Delta Wilmar, Allseeds). Експортна реалізація через міжнародних трейдерів (Glencore, Cargill, COFCO). Контрактне вирощування за програмами трейдерів. Ріпак є високоліквідною культурою, яку активно закупають для переробки на біопаливо та харчову олію. Контрактне вирощування із заздалегідь погодженими умовами зменшує маркетингові ризики. Пряма співпраця з переробниками гарантує більш вигідні умови, ніж продаж через посередників.

Соняшник можна продавати за такими канали реалізації: Маслоекстракційні заводи (Kernel, ViOil, Bunge, МХП). Оптові закупівлі через агротрейдерів на умовах FOR або FCA. Поставка на внутрішній ринок за довгостроковими угодами. Соняшник – одна з основних олійних культур в Україні, тому найбільш ефективним є прямий збут на заводи. Через високу концентрацію переробних підприємств у південному регіоні України, логістика для підприємства, розташованого в Одеській області, є вигідною. Продаж через трейдерів можливий у разі браку контрактів із заводами.

У контексті розбудови ефективних каналів реалізації бавовнику для ТОВ «Україна-2010» важливого значення набуває налагодження результативного механізму взаємодії аграрних підприємств із місцевими адміністраціями. Практика учасників експериментальної програми вирощування бавовнику в Одеській області у 2024 році засвідчила, що інституційна підтримка органів місцевого самоврядування та обласних структур є визначальним чинником у формуванні збутової інфраструктури для нової або малопоширеної культури.

Такий механізм взаємодії ґрунтується на узгодженні виробничих та торговельних інтересів сільськогосподарських товаровиробників із регіональними стратегічними пріоритетами. Зокрема, місцеві адміністрації забезпечували організаційний супровід проєкту, сприяли створенню коопераційних зв'язків між підприємствами-виробниками, переробними підприємствами та потенційними трейдерами, а також виступали інформаційним посередником щодо ринкової кон'юнктури та вимог до якості продукції. Завдяки такій підтримці учасники програми отримали можливість сформувати попередні домовленості щодо збуту бавовникової сировини, що мінімізувало ризики відсутності гарантованого ринку збуту на початкових етапах виробництва.

Крім того, органи місцевої влади відігравали важливу роль у координації логістичних процесів, зокрема в питаннях забезпечення доступу до транспортної інфраструктури, оптимізації перевезень та сприяння локальному

розвитку переробних потужностей. Це дозволило підвищити прогнозованість та стабільність каналів товароруху, що є критично важливим для нетрадиційних культур з формуючим ринком.

Таким чином, існуючий механізм взаємодії аграрних підприємств із місцевими адміністраціями виступає ключовим елементом формування ефективних каналів реалізації бавовнику, оскільки забезпечує інституційну підтримку, знижує комунікаційні та ринкові ризики, сприяє кооперації учасників ринку й підвищує загальну керованість збутових процесів. Це створює передумови для стабільного розвитку виробництва бавовнику та зміцнення позицій підприємств, зокрема ТОВ «Україна-2010», у новому сегменті аграрного ринку.

У 2024 році в Україні було започатковано експериментальну програму підтримки вирощування бавовника як стратегічної культури. Одним із ключових аспектів її реалізації стала організація ефективної взаємодії між аграрними підприємствами та місцевими органами виконавчої влади (обласні ВА, РВА, Департаменти АПК). Представлений у таблиці 3.7 механізм взаємодії між органами державної влади, постачальниками насіння та аграрними підприємствами-виробниками бавовнику демонструє комплексний, чітко регламентований та ієрархічно вибудований процес організації виробництва нової для регіону культури. Його ефективність забезпечується розмежуванням функцій між ключовими суб'єктами, що дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з логістикою, якістю насіннєвого матеріалу та своєчасністю технологічних операцій.

Координаційна роль місцевих військових/державних адміністрацій та департаментів агропромислового розвитку є визначальною, оскільки вони виступають як базові інституційні елементи, що здійснюють відбір учасників, погодження обсягів постачання та контроль за дотриманням технологічних регламентів. Завдяки цьому забезпечується не лише впорядкований розподіл насіннєвих ресурсів, але й підтримується прозорість процесу та оперативність управлінських рішень.

Таблиця 3.7 – Механізм взаємодії аграрних підприємств-виробників бавовника та місцевих органів виконавчої влади

Суб'єкт	Функції та дії
Місцева військова/державна адміністрація (ОВА/РВА)	- Формує перелік сільгосппідприємств-учасників - Збирає заявки на насіння від аграріїв - Погоджує обсяги постачання насіння з Мінагрополітики - Узгоджує з підприємствами графіки збирання і місця приймання - Координує залучення техніки, транспорту (за потребою)
Департамент агропромислового розвитку ОВА	- Забезпечує розподіл насіння серед учасників - Контролює дотримання сортових і технологічних вимог - Веде реєстр розподілу за актами приймання-передачі
Постачальники насіння (державні або приватні, з ліцензією)	- Постачають сертифіковане насіння згідно з державним реєстром - Відвантажують за адресами господарств або у визначені пункти складування
Аграрне підприємство	- Подає заявку з визначенням площ і сорту - Отримує насіння через місцеві логістичні пункти або безпосередньо на господарство - Звітує про посіви до ДАР - Після збирання подає офіційне підтвердження обсягів - Постачає продукцію до визначеного заготівельного пункту або до складу тимчасового зберігання - Отримує оплату за державною ціною (зазвичай з відтермінуванням 15–30 днів)
Обласна заготівельна комісія	- Працює при ОВА/ВА - Приймає заявки на обсяги зібраної бавовни - Контролює якість та оформлює акти приймання
АТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України» / УкрОборонПром	- Забезпечують закупівлю згідно з держзамовленням - Визначають ціну закупівлі, укладають договори - Організують логістику на переробні підприємства

Джерело: власна розробка автора

Постачальники насіння виконують спеціалізовану функцію щодо гарантування сортової чистоти, якості та відповідності матеріалу вимогам реєстру, що формує передумови для стабільних агрономічних результатів. Водночас аграрні підприємства залишаються активними учасниками, відповідальними за подання заявок, отримання матеріалу та звітування про фактичні посіви, що підсилює взаємну відповідальність усіх сторін. Частина вартості насіння у 2024 році компенсувалася з державного бюджету (до 80% у пілотних регіонах). Забезпечення насінням переважно здійснювалося

централізовано через імпортовані гібриди з Туреччини, Узбекистану та Греції, адаптовані до умов Півдня України.

Заготівля врожаю бавовника. Заготівля у 2024 році здійснювалася у двох форматах: Централізовано – через обласні логістичні хаби; Локально – через мобільні пункти прийому на базі великих підприємств-учасників. Якість бавовноволокна контролювалася лабораторіями при Держпродспоживслужбі. Підприємствам компенсували частину витрат на сушіння і сортування.

Оперативний штаб при ОВА/ВА, який у режимі воєнного стану координував логістику в умовах обмеженого пересування і блокування маршрутів. Цифрова звітність через модуль «Агропродукція: бавовна» в системі e-Agriculture. Підтримка логістики від МОУ – зокрема, вивезення партій бавовни, призначеної для оборонного замовлення, броньованим транспортом або в супроводі військової поліції.

Механізм взаємодії аграрних підприємств із місцевими адміністраціями у 2024 році був організований за принципами централізованого забезпечення та державного контракування, що дозволило в умовах війни: забезпечити стабільний доступ до якісного насіння; організувати збирання та закупівлю врожаю; гарантувати збут у межах оборонного замовлення; компенсувати частину витрат за рахунок бюджетних програм. Цей досвід слугує моделлю для масштабування програми з 2025 року та інтеграції нових виробників, зокрема таких як ТОВ «Україна-2010», до системи стратегічного забезпечення. Таким чином, механізм взаємодії є цілісною системою з чітко розподіленими ролями, яка забезпечує організований старт проєктів із вирощування бавовнику, сприяє зменшенню адміністративних та операційних бар'єрів і формує підґрунтя для масштабування цієї галузі в регіоні.

У зв'язку з включенням бавовника до переліку стратегічних культур державного значення з 2024 року, Україна започаткувала програму підтримки виробників бавовнику для забезпечення потреб оборонної сфери (пошиття військової форми, виготовлення пороху та технічного текстилю). У цьому контексті підприємству ТОВ «Україна-2010» доцільно вибудувати цілісний

механізм реалізації продукції, який дозволить ефективно інтегруватися в нову інфраструктуру попиту.

1. Формування виробничої та логістичної бази.

1.1. Реєстрація у програмі державної підтримки: подача заявки до Мінагрополітики України; оформлення субсидій на гектар, компенсацію витрат на насіння, ЗЗР, полив.

1.2. Заключення форвардного контракту з державним замовником: через АТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України» або інші уповноважені органи Міноборони, УкрОборонПрому.

1.3. Підготовка логістики: через близькість до портів (Чорноморськ, Одеса) та залізничної інфраструктури Овідіопольського району можливо організувати швидке транспортування до пунктів переробки/текстильних комбінатів/порохових заводів.

2. Впровадження системи прозорості облікової та контрактної моделі: Електронна система обліку урожаю і відвантажень, інтегрована з платформою «Держагронагляд»; Трасування поставок до кінцевого споживача (армія, МОУ, оборонна промисловість); Використання електронного документообігу для взаємодії з державними структурами.

3. Взаємодія з військовим сектором та логістична безпека: За погодженням з військовими адміністраціями області – узгодження безпечних маршрутів доставки; Створення мобільних логістичних хабів біля підприємства (склад, сушка, очищення); Можливе використання броньованого транспорту для ключових перевезень у періоди підвищеної воєнної загрози.

4. Рекомендації щодо реалізації надлишків. Після виконання зобов'язань перед державою можлива реалізація надлишку бавовни: на внутрішній ринок через текстильні фабрики легкої промисловості; через онлайн-аукціони для малого та середнього бізнесу; у рамках зовнішньоекономічної діяльності – за погодженням з Мінекономіки.

Аналіз представлених каналів реалізації бавовника (табл. 3.8) свідчить про формування багаторівневої та диверсифікованої системи збуту,

орієнтованої на забезпечення стратегічних потреб держави та підвищення економічної стійкості аграрних виробників. Кожен із каналів має чітко окреслену функціональну спрямованість і створює різні можливості для підвищення прибутковості та зниження ризиків господарської діяльності.

Таблиця 3.8 – Канали реалізації бавовника з урахуванням державної програми

Канал реалізації	Сутність каналу	Переваги
1. Державне оборонне замовлення	Реалізація бавовни напряду державі через уповноважені підприємства	Гарантований збут; фіксована ціна; авансування або післяплата з держбюджету
2. Контракт з державними текстильними комбінатами	Постачання бавовноволокна для пошиття форми (Чернігівський, Хмельницький комбінати)	Високий рівень попиту, стабільні замовлення в умовах війни
3. Участь у державно-приватних кластерних об'єднаннях	Вступ до кооперативів або кластерів, які забезпечують повний цикл: вирощування – переробка – збут	Можливість отримання додаткових субсидій, техніки, участь у тендерах
4. Експортна реалізація через спеціалізації	Реалізація залишків після забезпечення внутрішнього попиту – на основі ліцензії через гуманітарні або військові місії	Валютна виручка, розширення ринків збуту (країни ЄС, що допомагають Україні озброєнням та спорядженням)

Джерело: власна розробка автора

Першочергове значення має канал реалізації через державне оборонне замовлення, який забезпечує гарантований збут у межах стабільно зростаючої потреби оборонного сектору. Фіксована ціна, передбачена програмою, та можливості авансування формують високий рівень фінансової передбачуваності для виробників. Не менш важливим є канал співпраці з державними текстильними комбінатами, що забезпечує постійний попит у зв'язку з необхідністю забезпечення військових формою та спеціальним спорядженням.

Участь аграрних підприємств у державно-приватних кластерних об'єднаннях підсилює інтеграційні процеси в галузі, сприяє технологічній модернізації, розширює доступ до ресурсів і державних стимулів, а також дозволяє виробникам брати участь у крупних тендерних закупівлях. Додаткову стратегічну гнучкість забезпечує канал експортної реалізації, який,

за умов отримання спеціальних ліцензій, відкриває можливості валютної виручки та диверсифікації ринків збуту, передусім у країнах-партнерах України.

Таким чином, система каналів реалізації бавовника, сформована в рамках державної програми, забезпечує збалансоване поєднання внутрішньої орієнтації на потреби оборонного сектору та зовнішньоекономічних можливостей. Це створює надійні передумови для розвитку виробництва бавовнику, зміцнення продовольчої й оборонної безпеки країни, а також підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств у довгостроковій перспективі.

ТОВ «Україна-2010» має всі передумови для ефективної реалізації бавовника як стратегічного продукту – зокрема, вигідне розташування, технічну базу та доступ до державної підтримки. Основним механізмом реалізації в умовах війни має стати участь у державному оборонному замовленні з відповідною логістичною та обліковою підтримкою. Паралельно підприємству доцільно забезпечити гнучкість каналів збуту через державно-приватні кластери, контрактні поставки та частковий експорт залишків, що дозволить оптимізувати прибутковість у стратегічному горизонті 2025–2027 років.

Ефективність системи товароруку аграрного підприємства значною мірою залежить не лише від раціональної логістичної інфраструктури, але й від його здатності формувати впізнаваний та конкурентоспроможний бренд, який посилює позиції продукції на ринку. Зокрема, для ТОВ «Україна-2010» формування сучасної комунікаційної політики є важливою передумовою підвищення ефективності збуту, зміцнення довіри споживачів і партнерів, а також розширення каналів реалізації.

У межах розробки інтегрованої системи товароруку було здійснено оновлення візуальної ідентифікації підприємства (рис. 3.3), що супроводжується розробленням нових слоганів, узгоджених із багатогалузевою діяльністю та стратегічною роллю господарства у регіоні.

Запропоновані варіанти слоганів виконують важливу функцію формування позитивного іміджу підприємства, забезпечують смислове позиціонування його продукції та сприяють підвищенню маркетингової ефективності каналів товароруху.



Рисунок 3.3 – Логотип ТОВ «Україна-2010»

Джерело: власна розробка автора

Пропонуємо декілька варіантів слоганів для ТОВ «Україна-2010», які враховують багатогалузеву сільськогосподарську діяльність підприємства та його стратегічну роль у вирощуванні культур:

1. «Вирощуємо майбутнє України – від зерна до бавовни». Спрямований на підкреслення стратегічного внеску підприємства у продовольчу та оборонну безпеку держави, особливо з огляду на диверсифікацію виробництва та впровадження вирощування бавовнику.

2. «Сила полів – для миру і добробуту». Відображає соціальну місію аграрного сектору та посилює гуманітарний образ підприємства в умовах воєнного часу.

3. «Україна-2010 – кожна культура з місією». Акцентує увагу на значущості кожного напрямку виробництва, формуючи асоціацію з відповідальністю, технологічністю та ціннісною орієнтованістю компанії.

4. «Зростаємо з Україною. Працюємо для Перемоги». Має патріотичний характер та ефективно сприяє формуванню емоційного зв'язку із внутрішнім ринком.

5. «Врожайність. Надійність. Відповідальність». Концентрує ключові цінності підприємства та може бути використаний у комплексі маркетингових матеріалів, спрямованих на посилення довіри серед партнерів і споживачів.

Використання таких слоганів у системі товароруху сприяє формуванню цілісного бренду підприємства, покращує сприйняття продукції в різних сегментах ринку та підсилює конкурентні позиції ТОВ «Україна-2010». Це, у свою чергу, забезпечує підвищення ефективності збутової діяльності, оптимізацію каналів реалізації та зміцнення ринкової стійкості підприємства. Впровадження сучасного маркетингового підходу до реалізації дозволить підприємству посилити свою ринкову позицію, оптимізувати доходи та знизити залежність від внутрішніх цінових коливань.

ВИСНОВКИ

У межах теоретичного розділу було систематизовано й узагальнено наукові підходи до розуміння змісту, функціонального наповнення та специфіки управління маркетингом, що становить концептуальну основу для подальших аналітичних і практичних досліджень.

Встановлено, що управління маркетингом є комплексною діяльністю підприємства, спрямованою на ідентифікацію, формування та задоволення потреб споживачів за умов конкурентного середовища. Маркетинг розглядається як стратегічна концепція управління, яка забезпечує ринкову орієнтацію підприємства та визначає довгострокові напрями його розвитку. Сформовано перелік ключових принципів – цілеспрямованість, системність, адаптивність, інноваційність і клієнтоорієнтованість, — які забезпечують ефективність маркетингового управління.

Узагальнено, що система маркетингового менеджменту охоплює аналітичні, планувальні, організаційні, координаційні та контрольні функції. Визначено, що кожна функція реалізується через відповідні інструменти – маркетингові дослідження, сегментацію ринку, позиціонування, формування маркетингового комплексу, планування збуту та комунікацій, оцінку ефективності маркетингових заходів. Наголошено, що функціональна взаємопов'язаність цих елементів формує основу цілісної маркетингової політики підприємства.

Обґрунтовано специфіку маркетингових процесів у сільському господарстві, зумовлену сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, підвищеним рівнем ризиків, обмеженістю можливостей довготривалого зберігання продукції та значною роллю державного регулювання. Показано, що управління маркетингом в аграрній сфері потребує адаптації класичних інструментів маркетингу до галузевих чинників, розроблення гнучких стратегій збуту, розвитку партнерських взаємовідносин

із переробними підприємствами та трейдерами, застосування логістичного підходу в управлінні товарорухом.

У межах аналітичного розділу здійснено комплексну оцінку зовнішніх і внутрішніх чинників діяльності підприємства, досліджено ресурсну базу, виробничі показники та результативність збуту продукції рослинництва, що дало змогу визначити ключові тенденції та проблемні зони у функціонуванні господарства.

Встановлено, що діяльність підприємства суттєво залежить від впливу макроекономічних факторів — воєнних ризиків, коливань світових аграрних ринків, державної політики підтримки аграрного сектору, зміни логістичних маршрутів, вартості паливно-енергетичних ресурсів. На мікрорівні вагомими визначено технологічний стан господарства, рівень забезпеченості технікою та матеріальними ресурсами, конкурентне середовище, інфраструктурні можливості регіону. Взаємодія цих чинників формує умови, в яких підприємство ухвалює управлінські рішення щодо планування та реалізації маркетингової політики.

Проведено аналіз земельних, трудових, технічних і фінансових ресурсів підприємства, що дало змогу визначити їх достатність і раціональність використання. Виявлено тенденції у структурі посівних площ та обсягах виробництва основних культур, що свідчать про необхідність подальшої оптимізації виробничої програми. Дослідження каналів збуту засвідчило певну залежність підприємства від посередників і недостатню диверсифікацію ринків реалізації, що знижує стійкість до ринкових коливань і впливає на рівень маржинальності продукції.

Здійснено оцінку ключових показників ефективності — урожайності, собівартості, прибутковості та рентабельності основних видів продукції. Аналітичні розрахунки підтвердили наявність резервів підвищення ефективності за рахунок коригування структури посівів, удосконалення логістики, застосування сучасних технологій вирощування та розширення каналів збуту. Визначено, що найбільш економічно доцільними є культури з

високою рентабельністю та стабільним попитом, тоді як деякі види продукції потребують перегляду обсягів або технологічних підходів до їх виробництва.

У цілому аналітичний розділ дозволив комплексно оцінити поточний стан підприємства, визначити ефективність його виробничо-збутової діяльності та окреслити ключові напрями для подальшої оптимізації маркетингового менеджменту продукції рослинництва. Отримані результати слугуватимуть основою для формування практичних рекомендацій у наступному розділі роботи.

У проєктному розділі бакалаврської роботи розроблено комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробничої та маркетингової діяльності підприємства, оптимізацію його управлінських процесів і формування стійких каналів збуту продукції рослинництва. Запропоновані рішення ґрунтуються на аналітичних результатах попереднього розділу та відповідають сучасним вимогам розвитку аграрного сектору.

Обґрунтовано доцільність впровадження модернізованої структури посівних площ на основі моделі оптимального розподілу ресурсів. Застосування економіко-математичного моделювання дало можливість сформувати варіант виробничої програми, що забезпечує зростання валового прибутку, ефективніший розподіл земельного фонду та підвищення рівня товарності окремих культур. Важливим елементом запропонованої диверсифікації є включення до виробничої структури бавовника як стратегічної культури, що здатна сформувати додану вартість і забезпечити підприємству нові ринкові можливості.

Запропоновано перехід до галузевого принципу управління, що передбачає чіткий розподіл відповідальності між виробничими підрозділами та підвищення рівня спеціалізації менеджерів. Така структура дає змогу підсилити контроль за технологічними процесами, удосконалити внутрішні комунікації та забезпечити оперативність управлінських рішень. Реорганізація структури управління дозволяє створити сприятливі умови для розвитку нових

напрямів діяльності та підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства.

Розроблено систему збутових каналів, орієнтовану на підвищення ринкової гнучкості та стійкості підприємства. Особливу увагу приділено формуванню механізмів реалізації бавовника через державні програми, кластерні об'єднання та спеціалізовані контракти з переробними підприємствами. Запропоновані канали забезпечують гарантований попит, мінімізацію збутових ризиків та інтеграцію підприємства в стратегічно важливі виробничо-логістичні ланцюги. Додатково визначено можливості розвитку експортного потенціалу завдяки участі у програмах міжнародної кооперації та ліцензованої торгівлі.

Запропоновані заходи формують цілісну модель стратегічного розвитку підприємства, поєднуючи оптимізацію виробничої діяльності, удосконалення управлінських механізмів та розвиток ефективних каналів реалізації продукції. Реалізація запропонованих рішень сприятиме підвищенню економічної ефективності, зміцненню ринкових позицій і формуванню довгострокової конкурентоспроможності ТОВ «Україна-2010».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О., Кадирус І. Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Держава та регіони*. 2021. № 1. С. 42–47.
2. Багорка М.О., Басараб В.С. Забезпечення ефективної системи управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці». 2023. № 3 (92). С. 156–162.
3. Багорка М.О., Варварова А.С. Напрями підвищення ефективності комплексу маркетингу аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2022. Вип. 43. С. 7–12.
4. Багорка М.О., Юрченко В.В. Концептуальні основи розвитку менеджменту маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-65> (дата звернення 16.03.2025).
5. Багорка М., Колесников О., Юрченко В. Розробка рекомендацій щодо імплементації маркетингових управлінських рішень в агропідприємствах. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-16>
6. Балабанова Л.В., Холод І.В., Балабанова І.В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ: ЦУЛ, 2012. 612 с.
7. Барков, І. Бренд – інструмент маркетингового управління іміджем компанії. *Економіка та суспільство*. 2024. №71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-29>. (дата звернення 19.03.2025).
8. Богданов, О. О., Бушко, П. О., Озарко, К. С., Цикалюк, Р. А. Комплексний підхід до організації маркетингових комунікацій в умовах кризи. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. №2(80). С. 78–84.

9. Божок А.Р., Колбушкін Ю.П. Маркетинг як інструмент реалізації принципів сталого розвитку. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-157-2-7>. (дата звернення 18.03.2025).
10. Боліла С. Ю., Кириченко Н. В. Клієнтоорієнтовані стратегічні вектори агробізнесу на продовольчому ринку в умовах глобальних викликів. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <https://surl.li/hmepkr> (дата звернення 18.03.2025)
11. Бородіна О. М. Агропродовольча система України у повоєнний період має перетворитися на соціально, екологічно та економічно сталу: вимога громадянського суспільства. *Український соціум*. № 4 (83), 2022. С. 112-118.
12. Бутенко Н. Партнерський маркетинг: сучасні підходи та практика в Україні. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. № 6(2). С. 45–54.
13. Варченко О. О. Теоретичні основи розвитку агропродовольчих систем в умовах глобальних змін. *Економіка та управління АПК*. № 1. 2022. С. 30-39.
14. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2000. 100 с.
15. Волкова І.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення маркетингової діяльності підприємств аграрного сектора економіки. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки*. Випуск 6. Том 2. С. 112-115.
16. Галанець В., Колодій А. Особливості ресурсного та фінансового забезпечення виробничої діяльності агровиробників. *Економіка та суспільство*. 2025. №72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-117>. (дата звернення 11.04.2025).
17. Гірченко Т. Д., Дубовик О.В. Маркетинг. Навчальний посібник. Київ: фірма "ІНКІОС". Центр навчальної літератури, 2007. 255с.
18. Гнатишин, Л. Б., Дранус, Л. С., Прокопишин, О. С., Трушкіна, Н. В. Трансформація підходів до маркетингового менеджменту підприємств

агропромислового комплексу в умовах діджиталізації. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. №3 (69), С. 47–58.

19. Гуменюк Я.М. Аграрний експорт України: аналіз та стратегічне планування. *Економіка та суспільство*. 2023. №53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-93>. (дата звернення 14.04.2025).

20. Гуцалюк О. М., Мірзоев Д. Ш. Формування диджитал-інструментів маркетингу в сучасних умовах. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 1. С. 50-53.

21. Даценко І.М. Формування маркетингової діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. №4. С.238-240.

22. Довгань Ю.В., Середницька Л.П. Маркетинг сталого розвитку: досвід ЄС. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-49>. (дата звернення 12.03.2025).

23. Дорошев В.І. Основи маркетингу : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2011. 288 с.

24. Єфремова Н. О., Франк В. І., Волобуєв Д. Ю. Пріоритетні засади формування та управління маркетинговою та інноваційною діяльністю агропідприємств. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2024. № 2. С. 94-102.

25. Зигрій О. Організаційні основи розвитку аграрного маркетингу з використанням міжнародного досвіду. Видання Тернопільського національного економічного університету. 2011. Т. 10 (№2). С. 169-202.

26. Зінчук Т. Аграрна політика Європейського Союзу: виклики та перспективи. Київ: Центр навчальної літератури 2019., 494 с.

27. Іващенко А.А. Особливості управління маркетинговою діяльністю в аграрній сфері. *Економіка АПК*. 2011. № 2. С. 11–14.

28. Ільченко Т. Маркетингова стратегія діяльності аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2021. №26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-21>. (дата звернення 13.04.2025).

29. Катюк, О. Проблематика експорту аграрної продукції України в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2025. №72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-73>. (дата звернення 14.04.2025).
30. Кваша С.М., Павленко О.М., Вакуленко В.Л. Конкурентоспроможність української аграрної продукції на зовнішніх ринках. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-198>. (дата звернення 17.04.2025).
31. Кваша С.М., Павленко О.М., Вакуленко В.Л. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності аграрного сектору економіки України в умовах воєнного стану. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. №2. С. 40-46.
32. Кобернюк С. О. Розвиток аграрного маркетингу в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 45-48.
33. Коваленко Г.О., Чукіна І.В. Вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. №1. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.86
34. Коваль О. В. Концепція формування маркетингової стратегії аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. Вип. 39. 2022. URL: <https://surl.li/mbtdej> (дата звернення 21.04.2025).
35. Комаріст О.І., Гладіліна О.В. Особливості маркетингу послуг в аграрній сфері. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки. 2013. Випуск 1 (6). Том 2. С. 179-183.
36. Коноплянникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 332-336.
37. Конспект лекцій з дисципліни «Маркетинговий менеджмент». Конспект лекцій. http://lib.lntu.info/book/fb/mm/2011/11-80/Lecture/Ch_1.htm. (дата звернення 18.03.2025).

38. Кравчук І., Ковальчук В. Теоретико-методичні аспекти системного управління маркетингом в агробізнесі. *Економіка та суспільство*. 2025. №71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-87>. (дата звернення 18.03.2025).
39. Кузьмін О. Стратегічні аспекти розвитку партнерських відносин у бізнесі. *Економіка України*. 2021. № 4. С. 33–41.
40. Ларіна Я. С., Завальнюк К. С. Маркетингові стратегії зростання аграрних формувань: Монографія. К. 2019. 275 с.
41. Левків Г.Я. Методичний інструментарій побудови системи маркетингового менеджменту в підприємствах АПК. *Ефективна економіка*. 2014. №1. С. 160-164.
42. Левків Г.Я. Мотиваційна складова маркетингового менеджменту підприємств АПК. *Ефективна економіка*. 2014. №2. С.240-244.
43. Левків Г.Я., Копитко М.І. Теоретико-методологічні аспекти в системі маркетингового менеджменту в діяльності аграрних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Випуск 10. С. 105-108.
44. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Кушнір М. А. Кошовий Б. П. О. Компліментарність концепції економіки сталого розвитку та «зеленої економіки». 2023. *Академічні візії*. №19. URL: <https://surl.li/zwzbzs> (дата звернення 16.03.2025).
45. Ломовських Л., Пономарьова М., Чіп Л., Кривошея Є., Лісова О. Менеджмент та організаційно-економічні умови посилення маркетингової діяльності підприємства та ведення ефективного агробізнесу. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. №2(37). С. 263–270.
46. Мазур К., Коваль О. Теоретико-методологічні аспекти маркетингового механізму в діяльності аграрних підприємств. *Підприємництво та інновації*. №26. 2023. С. 52-57.
47. Мандич О. В. Маркетинг в агробізнесі: необхідність формування практичних моделей. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2018. Вип. 6 (76). С. 77-80.

48. Маркетинг в аграрному бізнесі - зміна світогляду та підходів. URL : <https://surl.li/gclsr5> (дата звернення 23. 03. 2025).
49. Мовчанюк А. В., Дяченко М.І. Аграрний сектор України в умовах війни. Ефективна економіка. 2023. № 2. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1154/1163>. (дата звернення 23. 04. 2025).
50. Мовчанюк А.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27>. (дата звернення 24. 04. 2025).
51. Москаленко О. В., Сагачко Ю. М., Єфремова Н. О., Козлов Р. В. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств в умовах диджиталізації на основі впливу чинників макросередовища. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 1. С. 71 – 75.
52. Муштай В.А. Обґрунтування маркетингових досліджень підприємства та аналіз ризиків його діяльності. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Фінанси і кредит». 2013. №1. С. 45-53.
53. Назаренко С., Недоступ Д. Сутність системи управління якістю та чинники, які впливають на процес управління якістю в сільському господарстві. *Економіка та суспільство*. 2025. №72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-123>. (дата звернення 13. 05. 2025).
54. Національна рада з відновлення України від наслідків війни «Проект Плану відновлення України». Матеріали робочої групи «Нова аграрна політика». URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/>. (дата звернення 21. 04. 2025).
55. Немашкало К. Р., Хахалєв Д. О., Мануйлов О. В. Методологічні підходи до управління сталим розвитком підприємства в умовах

нестабільності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 365 – 371.

56. Олійник Т. О. Створення маркетингової діяльності на підприємстві та управління нею. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2009. №6, С. 184 – 185.

57. Побережна З.М., Юрін М.С. Формування маркетингової стратегії підприємства в контексті сталого розвитку та цифрових трансформацій. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2024. Випуск № 4 (97). С. 64-69.

58. Пономарьова М. С., Єфремова Н. О., Нагорнюк О. П. Інструменти маркетингу в умовах зростання конкурентних переваг агробізнесу. *Вісник ХНАУ. Сер.: «Економічні науки»*. 2018. № 1. С. 247–256.

59. Потапюк, І. П., Сотніков, В. С., Шкода, В. В. Формування та управління брендом у структурі маркетингової діяльності сучасного підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. №2(80). С. 56–62.

60. Савчук І. Цифровізація маркетингових стратегій у вітчизняних компаніях. *Вісник економічних наук України*. 2023. № 5(1), 72–85.

61. Седіков, Д. В. Інноваційно-стратегічне забезпечення розвитку зернових підприємств України в умовах воєнних викликів. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. №2(80). С. 156–161.

62. Сергієнко О. Особливості та роль маркетингу аграрних підприємств в контексті їх конкурентного розвитку. *Herald of khmelnytskyi national university. Economic sciences*. 2024. N330(3), 2024. С. 436-444.

63. Серов В., Письмак В. Стратегії інтеграції аграрних підприємств у міжнародні маркетингові мережі збуту продукції. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 280–285.

64. Сидорук Ю.А. Маркетинговий менеджмент на підприємстві: теоретичні засади. *Ефективна економіка*. 2013. №11. С. 17-23.

65. Солоп А.П. Аграрний сектор України: сучасні виклики та можливості. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. №20. С. 147-158.

66. Старостіна А. О. Зміст та основні етапи маркетингової діяльності. *Маркетинг в Україні*. 2002. №4. С. 30-33.
67. Тарасюк А. В. Управління маркетингом як інструмент підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2019. № 7. С. 101–106.
68. Тарасюк А.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства України. *Агросвіт*. 2019. №17. С. 70-78.
69. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. №1. С.156-159.
70. Хаєцька О.П. Інноваційно-інвестиційне забезпечення розвитку аграрного сектору. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. №2. С. 123-141.
71. Халін, С. В., Шерстюк, О. В. Напрями відтворення виробничого потенціалу аграрних підприємств в умовах воєнного та повоєнного розвитку: техніко-технологічний аспект. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. №2(80). С. 200–205.
72. Чернишова Т.В. Актуальні питання розвитку маркетингу в системі сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-22>. (дата звернення 10. 05. 2025).
73. Evans J.R., Berman B. Marketing. Cengage Learning, 2013. 496 p.
74. Kotler P. Marketing management. 15th ed. Pearson, 2017. 816 p.