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

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Галина ЗАПША
«____»_____2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
освітньої програми «Менеджмент»
за спеціальністю «073 Менеджмент»

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СВК «РОДИНА» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГУ

Науковий керівник: д.е.н., професор
Галина ЗАПША _____

Рецензент: д.е.н., професор кафедри економіки, права та управління бізнесом Одеського національного економічного університету,
В’ячеслав КЛОЧАН _____

Виконала здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти заочної форми навчання освітньо-професійної програми «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» Софія ДОРОШ

Засвідчую, що кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей і текстів інших авторів має посилання на відповідне джерело _____ Софія ДОРОШ

ОДЕСА – 2026

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет *економіки та управління*
Кафедра *менеджменту*
Рівень вищої освіти *другий (магістерський)*
Галузь знань *07 Управління та адміністрування*
Спеціальність *073 Менеджмент*
Освітньо-професійна програма *«Менеджмент»*

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту
_____Галина ЗАПША
«16 » червня 2025 р.

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

Софії ДОРОШ

1. Тема роботи: *«*Управління розвитком господарської діяльності СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області на засадах концепції маркетингу*»,* науковий керівник роботи: *д.е.н., професор Галина ЗАПША* затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 63/з від 16. 06.2025 р.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи *16 січня 2026 р.*

3. Об'єкт дослідження: *є процес управління господарською діяльністю аграрного підприємства в умовах ринкової економіки.*

4. Предмет дослідження: *сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління розвитком господарської діяльності на засадах концепції маркетингу. Поглиблені дослідження здійснювалися на СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області.*

5.Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

– *розкрити економічну сутність господарської діяльності підприємства як об'єкта управління в умовах ринкової економіки та державного регулювання;*

– *систематизувати наукові підходи до управління розвитком господарської діяльності аграрних підприємств на засадах маркетингу, визначити їх цілі, принципи, методи та галузеві особливості;*

– *обґрунтувати методичні засади оцінки результативності маркетинг-орієнтованого управління господарською діяльністю підприємства з урахуванням фінансових, ринково-збутових і портфельних показників;*

5.2. Дослідницько-аналітичний розділ:

– *проаналізувати макроекономічне середовище функціонування аграрних підприємств та оцінити його вплив на умови господарської діяльності СВК «Родина»;*

– *оцінити ресурсне забезпечення та профіль господарської діяльності СВК «Родина», визначити особливості використання земельних, трудових і фінансових ресурсів;*

– *проаналізувати результативність управління господарською діяльністю СВК «Родина» на основі показників виробничої ефективності, фінансових результатів, рентабельності та аналізу прибутку.*

5.3.Проєктно-рекомендаційний розділ:

– *розробити напрями удосконалення організаційної структури управління підприємством на засадах маркетинг-орієнтованого менеджменту;*

– *обґрунтувати проєкт розвитку виробничої діяльності підприємства на маркетингових засадах, визначити його мету, завдання та ресурсне забезпечення;*

– *визначити заходи маркетингового забезпечення та провести економічне обґрунтування проєкту розвитку, оцінити його вплив на результативність господарської діяльності підприємства.*

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1.До теоретико-методичного розділу:

Основні принципи маркетингово-орієнтованого управління. Особливості маркетингово-орієнтованого управління в аграрних підприємствах в сучасних умовах. Методика оцінки результативності маркетинг-орієнтованого управління господарською діяльністю аграрних підприємств.

6.2. До дослідницько-аналітичного розділу:

Динаміка чисельності підприємств сільського, лісового та рибного господарства Одеської області. Динаміка обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємствами сільського, лісового та рибного господарства Одеської області. Середні ціни продукції сільського господарства, реалізованої підприємствами Одеської області.Динаміка рівня рентабельності всієї діяльності підприємств сільського, лісового та рибного господарства Одеської області, PEST-аналіз середовища управління господарською діяльністю. Обсяги виробництва основних видів продукції. Вартість та структура чистого доходу від реалізації продукції. Формування чистого прибутку. Рівень рентабельності основних видів продукції. Економічна ефективність використання виробничого потенціалу.

6.3. До проєктно- рекомендаційно розділу:

Існуюча організаційна структура управління СВК «Родина». Перспективна організаційна структура управління СВК «Родина». Концепція проєкту розширення поголів'я овець та створення вертикально інтегрованого виробничо-переробного напряму.Основні показники розвитку ринку сирів в Україні. Характеристика продукту проєкту. Характеристика обладнання для проєкту. Інвестиційний календар проєкту. Фірмовий стиль і візуальна ідентичність бренду. Бюджет на маркетингові заходи в розрахунку

на рік. Прогнозний бюджет доходу, витрат і прибутку від реалізації проєкту. Розрахунок динамічних показників економічної ефективності проєкту

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: *законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Одеській області; баланс підприємства (Ф. № 1); звіт про фінансові результати (Ф. № 2); основні економічні показники роботи сільськогосподарських підприємств (Ф. № 50-с.-г.), штатний розклад.*

8. Перелік публікацій за напрямом досліджень:
Опублікувати наукову статтю у фаховому виданні.

9. Дата видачі завдання: *16.06.2025 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	до 16.06.2025	0,5	
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	16.06.2025	0,5	
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	17.06.2025-21.06.2025-	0,5	
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	22.06.2025 02.09.2025	3,0	
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	3.09.2025-12.09.2025	0,5	
6	Написання другого (дослідницько-аналітичного) розділу роботи	13.09.2025-02.10.2025	3,0	
7	Написання третього (проєктно-розрахункового) розділу роботи	03.10.2025-22.11.2025	4,5	
8	Написання висновків, списку літератури	23.11.2025-25.11.2025	1,0	
9	Перевірка роботи науковим керівником	26.11.2025-12.12.2025	0	
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	13.12.2025 28.12.2025	1,5	
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	09.01.2026-26.01.2026	1,0	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	16.01.2026	0,1	
13	Перевірка роботи на оригінальність	16.01.2026-22.01.2026	0	
14	Попередній захист на кафедрі	26.01.2026	0,4	
15	Рецензування кваліфікаційної роботи	22.01.2026-26.01.2026	0	
16	Захист кваліфікаційної роботи	26.01.2026-31.01.2026	1,5	
	Всього		18	

Здобувач ОС «магістр» _____ Софія ДОРОШ

Науковий керівник _____ Галина ЗАПША

Гарант ОП _____ Анатолій ЛІВІНСЬКИЙ

РЕФЕРАТ

Дорош С. Управління розвитком господарської діяльності СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області на засадах концепції маркетингу. – На правах рукопису**.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2026.

Загальна характеристика роботи

Актуальність теми. В умовах трансформації економіки України, посилення ринкової конкуренції, воєнних викликів і структурних змін у аграрному секторі особливої актуальності набувають питання управління розвитком господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. Аграрні підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, що зумовлена коливанням цін на сільськогосподарську продукцію та ресурси, логістичними обмеженнями, сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов і нестабільністю каналів збуту. За таких обставин традиційні виробничо-орієнтовані підходи до управління дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення стійкості та довгострокового розвитку підприємств.

Теоретичні й методичні питання щодо управління господарською діяльністю підприємства на засадах концепції маркетингу досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені: Багорка М.О. , Запша Г.М., Сахацький М.П., Кравчук І.,Ковальчук В., Матвійчук Л. , Паска І., Савенко О. , Тарасюк А., Дж. Бейтсон, Д. Хоффман та ін. Разом з цим, незважаючи на наявність численних досліджень, до невирішених у науковій літературі належать проблеми щодо визначення змісту маркетинг-орієнтованого управління в аграрних підприємствах та його впливу на виробничо-економічні показники їх діяльності, обґрунтування ефективних управлінських рішень, здатних забезпечити підвищення результативності господарської діяльності, зміцнення ринкових позицій підприємства та формування передумов його сталого розвитку в умовах сучасних економічних і воєнних викликів.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційну магістерську роботу виконано відповідно до напрямів науково-дослідних робіт Одеського державного аграрного університету, зокрема вона є складовою частиною теми кафедри менеджменту «Забезпечення соціо-еколого-економічного розвитку агропромислового виробництва та сільських територій на засадах інноваційного менеджменту та маркетингу» (державний реєстраційний номер 0121U109628), де автором обґрунтовано теоретико-методичні засади та прикладні рекомендації щодо удосконалення управління господарською діяльністю в аграрних підприємствах.

*Мета та завдання дослідження***.** Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління розвитком господарської діяльності аграрного підприємства на засадах концепції маркетингу за для підвищення результативності

господарювання, стійкості економічних результатів і адаптивності підприємства до змін ринкового та інституційного середовища.

Згідно поставленої мети необхідно розв'язати комплекс завдань, що в сукупності формують відповідно теоретичний, аналітичний та проектний розділи кваліфікаційної роботи:

– розкрити економічну сутність господарської діяльності підприємства як об'єкта управління в умовах ринкової економіки та державного регулювання;

– систематизувати наукові підходи до управління розвитком господарської діяльності аграрних підприємств на засадах маркетингу, визначити їх цілі, принципи, методи та галузеві особливості;

– обґрунтувати методичні засади оцінки результативності маркетинг-орієнтованого управління господарською діяльністю підприємства з урахуванням фінансових, ринково-збутових і портфельних показників;

– проаналізувати макроекономічне середовище функціонування аграрних підприємств та оцінити його вплив на умови господарської діяльності СВК «Родина»;

– оцінити ресурсне забезпечення та профіль господарської діяльності СВК «Родина», визначити особливості використання земельних, трудових і фінансових ресурсів;

– проаналізувати результативність управління господарською діяльністю СВК «Родина» на основі показників виробничої ефективності, фінансових результатів, рентабельності та аналізу прибутку;

– розробити напрями удосконалення організаційної структури управління підприємством на засадах маркетинг-орієнтованого менеджменту;

– обґрунтувати проєкт розвитку виробничої діяльності підприємства на маркетингових засадах, визначити його мету, завдання та ресурсне забезпечення;

– запропонувати маркетингове забезпечення та економічне обґрунтування проєкту розвитку, оцінити його вплив на результативність господарської діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління господарською діяльністю аграрного підприємства в умовах ринкової економіки.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління розвитком господарської діяльності на засадах концепції маркетингу.

Методи дослідження. Поставленні завдання вирішуються за допомогою методів теоретичного та емпіричного рівнів наукового дослідження з дотриманням вимог системного підходу. Було використано загальнонаукові методи (аналізу і синтезу, індукції та дедукції, моделювання, формалізації, абстрагування, статистичний та інші) та прийоми специфічних методів економічної науки: економіко-статистичний, розрахунково-конструктивний, економіко-математичний, та інші.

Елементи наукової новизни. Уточнено зміст та роль управління розвитком

господарської діяльності аграрного підприємства на засадах маркетингу як інтегрованого управлінського процесу, що поєднує виробничі, фінансові та збутові рішення з орієнтацією на ринковий попит, керованість доходів і стійкість економічних результатів в умовах нестабільного середовища; дістали подальшого розвитку методичні підходи до оцінки результативності маркетинг-орієнтованого управління господарською діяльністю, які, на відміну від традиційних фінансових оцінок, ґрунтуються на поєднанні ринково-збутових, портфельних, фінансово-витратних та інформаційно-аналітичних показників і дозволяють оцінювати не лише величину результату, а й ступінь його керованості.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження повідомлені на студентських науково-практичних конференціях та опубліковані в науковій статті.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Виконана на 102 сторінках комп'ютерного тексту, містить 24 таблиці та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 97 найменувань.

Основний зміст кваліфікаційної роботи

У першому розділі «Теоретико-методичні основи управління розвитком господарської діяльності аграрного підприємства на засадах концепції маркетингу» розкрито економічну сутність господарської діяльності підприємства як об'єкта управління, систематизовані наукові підходи до управління розвитком господарської діяльності аграрних підприємств на засадах маркетингу, обґрунтовані методичні засади оцінки результативності маркетинг-орієнтованого управління господарською діяльністю підприємства з урахуванням фінансових, ринково-збутових і портфельних показників.

У другому розділі «Макроекономічне середовище та мікроекономічні передумови управління розвитком господарської діяльності СВК «Родина» на засадах концепції маркетингу» проаналізоване макроекономічне середовище функціонування аграрних підприємств, вивчено ресурсне забезпечення та профіль господарської діяльності СВК «Родина», визначена результативність управління господарською діяльністю СВК «Родина» на основі показників виробничої ефективності, фінансових результатів, рентабельності та аналізу прибутку.

У третьому розділі «Модернізація управління господарською діяльністю СВК «Родина» на засадах концепції маркетингу» розроблені напрями удосконалення організаційної структури управління підприємством на засадах маркетинг-орієнтованого менеджменту, обґрунтовано проєкт розвитку виробничої діяльності підприємства на маркетингових засадах, запропоновано комплекс заходів щодо маркетингового забезпечення та економічного обґрунтування проєкту розвитку господарської діяльності підприємства.

Висновки

Узагальнення теоретико-прикладних аспектів управління соціально-трудовими відносинами в аграрних підприємствах дозволяють зробити наступні висновки.

1. Економічна сутність господарської діяльності підприємства полягає у цілеспрямованому й регламентованому перетворенні ресурсів у економічний результат, який забезпечує відтворення та розвиток підприємства. Управління розвитком господарської діяльності аграрного підприємства на засадах маркетингу є комплексною управлінською моделлю, у межах якої маркетинг виконує інтегруючу роль між виробництвом, фінансами, логістикою та збутом. Методичні засади оцінювання маркетинг-орієнтованого управління передбачають поєднання ринково-збутових, портфельних, фінансово-витратних та інформаційно-аналітичних показників, що дозволяє оцінити не лише досягнутий економічний результат, а й ступінь його керованості, стабільності та відтворюваності в часі.

2. PEST-аналіз свідчить, що середовище господарської діяльності СВК «Родина» є складним і динамічним, поєднуючи регуляторну підтримку з високою економічною та соціальною невизначеністю. Виробничий профіль підприємство характеризується чітко вираженою рослинницькою спеціалізацією з домінуванням зернових культур, що забезпечує стабільне формування доходів, однак обмежує роль тваринництва як джерела диверсифікації. Отримані результати свідчать про доцільність подальшого вдосконалення організаційно-економічного механізму використання ресурсів та оптимізації галузевої структури виробництва.

3. Обґрунтоване впровадження концепту маркетинг-орієнтованого управління та запропоновані зміни в організаційній структурі створюють передумови для підвищення узгодженості між виробництвом і ринком, зміцнення управління господарським портфелем, зниження управлінського навантаження на керівника та формування стабільних джерел доходу. Запропонований проєкт розвитку виробничої діяльності СВК «Родина» на маркетингових засадах базується на переході від традиційної сировинної моделі господарювання до вертикально інтегрованої системи «виробництво – переробка – реалізація», що дозволяє підвищити рівень доданої вартості продукції, диверсифікувати джерела доходів та зменшити залежність підприємства від коливань ринкової кон’юнктури.

Список опублікованих праць за темою кваліфікаційної роботи

1. Запша Г. М., Петрів І. М., Дідур М. Л., Дорош С. С. Класифікація методів нетарифного регулювання в державному управлінні зовнішньоекономічною діяльністю в Україні *Ефективна економіка.* 2025. N 9. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.35%20

АНОТАЦІЯ

Дорош С. Управління розвитком господарської діяльності СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області на засадах концепції маркетингу. – На правах рукопису**.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 – «Менеджмент». – Одеський державний аграрний університет, Одеса, 2026.

В кваліфікаційній роботі досліджена розкрито економічну сутність господарської діяльності підприємства як об'єкта управління, систематизовані наукові підходи до управління розвитком господарської діяльності аграрних підприємств на засадах маркетингу, обґрунтовані методичні засади оцінки результативності маркетинг-орієнтованого управління господарською діяльністю підприємства з урахуванням фінансових, ринково-збутових і портфельних показників.

Проведено аналіз впливу факторів макро- та мікроекономічного середовища управління розвитком господарської діяльності аграрного підприємства; досліджені забезпеченість ресурсним потенціалом, динаміка обсягів виробництва та економічна ефективність господарської діяльності.

Розроблені напрями удосконалення організаційної структури управління підприємством на засадах маркетинг-орієнтованого менеджменту, обґрунтовано проєкт розвитку виробничої діяльності підприємства на маркетингових засадах, запропоновано комплекс заходів щодо маркетингового забезпечення та економічного обґрунтування проєкту щодо створення вертикально інтегрованого виробничо-переробного напряму в СВК «Родина».

Ключові слова: господарська діяльність, управління розвитком господарської діяльності, менеджмент, маркетинг, управління проєктами.

ANNOTATION

Dorosch S. Management of the Development of Economic Activity of the Agricultural Production Cooperative "Rodyna" of the Bilhorod-Dnistrovskyi District, Odesa Region, Based on the Marketing Concept. –On the rights of the manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 073 - management. - Odessa State Agrarian University, Odessa, 2026.

The qualification thesis investigates and reveals the economic essence of an enterprise's economic activity as an object of management, systematizes scientific approaches to managing the development of economic activity of agricultural enterprises on the basis of marketing, and substantiates methodological principles for assessing the effectiveness of marketing-oriented management of an enterprise's economic activity, taking into account financial, market and sales, and portfolio indicators.

The impact of macro- and microeconomic environmental factors on the management of the development of economic activity of an agricultural enterprise

is analyzed; the provision with resource potential, the dynamics of production volumes, and the economic efficiency of economic activity are examined.

Directions for improving the organizational management structure of the enterprise based on marketing-oriented management are developed; a project for the development of the enterprise's production activity on marketing principles is substantiated; and a set of measures for marketing support and economic justification of a project aimed at creating a vertically integrated production and processing line at the Agricultural Production Cooperative "Rodyna" is proposed.

Key words: economic activity, management of economic activity development, management, marketing, project management.

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах трансформації економіки України, посилення ринкової конкуренції, воєнних викликів і структурних змін у аграрному секторі особливої актуальності набувають питання управління розвитком господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. Аграрні підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, що зумовлена коливанням цін на сільськогосподарську продукцію та ресурси, логістичними обмеженнями, сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов і нестабільністю каналів збуту. За таких обставин традиційні виробничо-орієнтовані підходи до управління дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення стійкості та довгострокового розвитку підприємств. Сучасна концепція маркетингу розглядається як інтегруюча основа управління розвитком господарської діяльності, оскільки дозволяє поєднати виробничі, фінансові та збутові рішення з реальними сигналами ринку, потребами споживачів і вимогами контрагентів.

Теоретичні й методичні питання щодо управління господарською діяльністю підприємства на засадах концепції маркетингу досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені: Багорка М.О. [3], Запша Г.М., Сахацький М.П. [28], Кравчук І.,Ковальчук В [41], Матвійчук Л. [46], Паска І [52], Савенко О. [64], Тарасюк А. [76], Дж. Бейтсон, Д. Хоффман [93] та ін.

Таким чином, дослідження управління розвитком господарської діяльності СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області на засадах концепції маркетингу є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору. Воно спрямоване на обґрунтування ефективних управлінських рішень, здатних забезпечити підвищення результативності господарської діяльності, зміцнення ринкових позицій підприємства та формування передумов його сталого розвитку в умовах сучасних економічних і воєнних викликів.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення

управління розвитком господарської діяльності аграрного підприємства на засадах концепції маркетингу за для підвищення результативності господарювання, стійкості економічних результатів і адаптивності підприємства до змін ринкового та інституційного середовища.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких основних завдань:

– розкрити економічну сутність господарської діяльності підприємства як об’єкта управління в умовах ринкової економіки та державного регулювання;

– систематизувати наукові підходи до управління розвитком господарської діяльності аграрних підприємств на засадах маркетингу, визначити їх цілі, принципи, методи та галузеві особливості;

– обґрунтувати методичні засади оцінки результативності маркетинг-орієнтованого управління господарською діяльністю підприємства з урахуванням фінансових, ринково-збутових і портфельних показників;

– проаналізувати макроекономічне середовище функціонування аграрних підприємств та оцінити його вплив на умови господарської діяльності СВК «Родина»;

– оцінити ресурсне забезпечення та профіль господарської діяльності СВК «Родина», визначити особливості використання земельних, трудових і фінансових ресурсів;

– проаналізувати результативність управління господарською діяльністю СВК «Родина» на основі показників виробничої ефективності, фінансових результатів, рентабельності та аналізу прибутку;

– розробити напрями удосконалення організаційної структури управління підприємством на засадах маркетинг-орієнтованого менеджменту;

– обґрунтувати проєкт розвитку виробничої діяльності підприємства на маркетингових засадах, визначити його мету, завдання та ресурсне забезпечення;

– запропонувати маркетингове забезпечення та економічне обґрунтування проєкту розвитку, оцінити його вплив на результативність господарської діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління господарською діяльністю аграрного підприємства в умовах ринкової економіки.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління розвитком господарської діяльності на засадах концепції маркетингу. Поглиблені дослідження здійснювалися на прикладі господарської діяльності СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених у роботі завдань у дослідженні використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів економічного аналізу, зокрема: методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції застосовано для розкриття економічної сутності господарської діяльності підприємства, узагальнення наукових підходів до її трактування та формування концептуальних засад управління розвитком господарської діяльності аграрного підприємства; метод системного підходу використано для дослідження господарської діяльності як цілісної системи взаємопов'язаних виробничих, фінансових, збутових та управлінських процесів, а також для обґрунтування ролі маркетингу як інтегруючої функції управління розвитком підприємства; метод порівняльного аналізу застосовано при дослідженні еволюції наукових підходів до маркетинг-орієнтованого управління, зіставленні теоретичних концепцій, а також для оцінки динаміки показників діяльності СВК «Родина» у часовому розрізі; метод економічного аналізу та статистичних угрупувань використано для аналізу макроекономічного середовища функціонування аграрного підприємства, оцінки впливу зовнішніх факторів (економічних, соціальних, інституційних) на умови господарської діяльності; методи фінансово-економічного аналізу використано для оцінки результативності управління господарською діяльністю підприємства, зокрема аналізу доходів, витрат, фінансових результатів і показників рентабельності;

графічний та табличний методи застосовано для наочного відображення результатів аналізу, виявлення тенденцій, закономірностей і взаємозв'язків між показниками господарської діяльності; метод економічного моделювання застосовано при обґрунтуванні проєкту розвитку виробничої діяльності СВК «Родина» на маркетингових засадах, визначенні його цілей, ресурсного забезпечення та очікуваних економічних результатів.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є діючі нормативно-правові документи України, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики, звітність СВК «Родина» Білгород-Дністровського району Одеської області а також наукові публікації вітчизняних і зарубіжних дослідників, що розглядають проблематику управління господарською діяльністю та маркетингового менеджменту.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх безпосереднього використання у процесі управління господарською діяльністю аграрних підприємств, зокрема сільськогосподарських виробничих кооперативів, з метою підвищення результативності та стійкості розвитку. Обґрунтований проєкт розвитку виробничої діяльності на маркетингових засадах може слугувати практичним інструментом для планування інвестицій, формування ресурсного забезпечення та оцінки економічної доцільності управлінських рішень;

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що: уточнено зміст та роль управління розвитком господарської діяльності аграрного підприємства на засадах маркетингу як інтегрованого управлінського процесу, що поєднує виробничі, фінансові та збутові рішення з орієнтацією на ринковий попит, керованість доходів і стійкість економічних результатів в умовах нестабільного середовища; дістали подальшого розвитку методичні підходи до оцінки результативності маркетинг-орієнтованого управління господарською діяльністю, які, на відміну від традиційних фінансових оцінок, ґрунтуються на поєднанні ринково-збутових, портфельних, фінансово-витратних та

інформаційно-аналітичних показників і дозволяють оцінювати не лише величину результату, а й ступінь його керованості.

Публікації.

1. Запша Г. М., Петрів І. М., Дідур М. Л., Дорош С. С. Класифікація методів нетарифного регулювання в державному управлінні зовнішньоекономічною діяльністю в Україні *Ефективна економіка.* 2025. N 9. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.35%20

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГУ

1.1. Економічна сутність господарської діяльності підприємства

Господарська діяльність підприємства є базовою економічною категорією, що відображає зміст, напрями та результати функціонування суб'єктів господарювання в умовах ринкової економіки. Саме через господарську діяльність реалізується економічний потенціал підприємства, забезпечується поєднання ресурсів, формуються доходи, здійснюється відтворення капіталу та досягаються стратегічні цілі розвитку. Водночас складність сучасного економічного середовища, посилення конкуренції, зростання регуляторних вимог і ризиків зумовлюють необхідність більш глибокого теоретичного осмислення економічної сутності господарської діяльності як об'єкта аналізу й управління.

У наукових дослідженнях господарська діяльність трактується як багатогранний процес, що охоплює виробничі, фінансові, комерційні, організаційні та управлінські аспекти, які функціонують у тісному взаємозв'язку. Разом із тим у практичній площині її розуміння значною мірою визначається нормативно-правовим полем, зокрема положеннями господарського, податкового та облікового законодавства. Це зумовлює потребу комплексного підходу до дослідження економічної сутності господарської діяльності, який поєднує теоретичні концепції, методологічні підходи та законодавчі дефініції.

У фаховій економічній літературі господарська діяльність підприємства розглядається як цілісна система взаємопов'язаних процесів використання ресурсів, організації виробництва, обміну та розподілу результатів праці, спрямована на створення економічної цінності й досягнення визначених результатів розвитку. У прикладному вимірі це означає, що підприємство не

просто «виробляє продукці», а перетворює землю, працю, капітал, інформацію та управлінські компетенції на товар (послугу), який має ринкове визнання і здатний формувати дохід та забезпечувати відтворення ресурсного потенціалу.

Класичні підходи до змісту господарської діяльності наголошують на її комплексності: вона охоплює виробничі, комерційні, фінансові, інвестиційні, організаційно-управлінські та інноваційні процеси, що реалізуються у межах єдиного господарського механізму підприємства. У навчально-методичних і підручникових джерелах підкреслюється інтегрований характер економічної (господарської) діяльності, яка включає планування, облік і звітність, ціноутворення, ресурсне забезпечення, фінансові та зовнішньоекономічні операції, тобто забезпечує «зв'язування» усіх елементів системи господарювання в один керований контур. Для аграрних підприємств така інтегрованість має особливе значення, оскільки сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов і коливання ринкової кон'юнктури потребують узгодження технологічних рішень із фінансовими можливостями та каналами реалізації.

Наукові публікації останніх років уточнюють змістовні межі поняття, розмежовуючи «економічну діяльність» як ширшу категорію і «господарську діяльність» як конкретизований прояв економічної активності суб'єкта господарювання у правовому та фінансово-обліковому полі. Зокрема, у роботі О. Чумак акцентується, що коректне тлумачення категорії потребує одночасного врахування економічної логіки створення результату та нормативних дефініцій, адже саме вони визначають критерії віднесення операцій до господарських, їх документування, оподаткування і відображення у звітності.

Нормативно-правова база України задає рамки розуміння господарської діяльності як діяльності суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва. Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» визначає, що господарська діяльність здійснюється з метою досягнення економічних і соціальних результатів, а діяльність, що

провадиться з метою одержання прибутку, є підприємництвом (підприємницькою діяльністю), при цьому допускається і некомерційна господарська діяльність[62]. Таке формулювання є принципово важливим для економічного аналізу, оскільки показує: орієнтація на результат (економічний або соціальний) є базовою ознакою, а прибуток – ключова, але не єдина можлива ціль у ширшому полі господарювання. Додатково законодавство України розкриває підприємництво як самостійну, ініціативну, систематичну діяльність на власний ризик, що також підкреслює невід'ємність ризику як економічної характеристики господарської діяльності в ринкових умовах.

Водночас у податково-правовому вимірі категорія конкретизується через зв'язок із доходом та операціями виробництва та реалізації. Податковий кодекс України визначає господарську діяльність як діяльність, пов'язану з виробництвом (виготовленням) та/або реалізацією товарів, виконанням робіт, наданням послуг, спрямовану на отримання доходу і таку, що здійснюється особою самостійно та/або через відокремлені підрозділи чи через інших осіб, які діють на її користь за договорами комісії, доручення, агентськими договорами тощо. Це визначення важливе тим, що прямо «прив'язує» господарську діяльність до доходогенеруючих операцій і дозволяє у прикладному аналізі підприємства коректно трактувати операції як господарські для цілей оподаткування та оцінки економічного ефекту [59].

Окремий пласт регулювання формує обліково-звітні вимоги, адже господарська діяльність підприємства у практичній площині проявляється через господарські операції, які мають бути належно ідентифіковані, документально підтверджені та відображені у фінансовій звітності. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» встановлює правові засади організації обліку і складання фінансової звітності, що визначає інформаційну основу для оцінювання результатів господарської діяльності та управлінських рішень. У підсумку економічний аналіз господарської діяльності вимагає поєднання двох площин: змістовної (як саме створюється цінність і

результат) та формалізованої (як результат фіксується у звітності та визнається в правовому полі) [61].

У статті Л. Матвійчук акцент зроблено на тому, що категорія «господарська діяльність підприємства» в українському науковому дискурсі має багатоваріантні трактування і потребує узгодження з нормативним полем, оскільки саме законодавчі дефініції задають межі того, що визнається господарською діяльністю в управлінні, обліку та контролі. Науковець підкреслює проблему теоретико-правової невизначеності поняття та обґрунтовує доцільність комплексного підходу до його тлумачення через поєднання економічної логіки створення результату й правових ознак діяльності суб'єкта господарювання[46]. Практична цінність цієї роботи полягає в можливості коректно сформулювати визначення господарської діяльності як системи процесів, що реалізуються у правовому полі, а отже – можуть бути виміряні й проаналізовані.

Стаття О. Чумак розвиває тему на суміжному рівні, розглядаючи «економічну діяльність підприємств» як ширшу категорію та пропонуючи її концептуальну парадигму з урахуванням регуляторних аспектів. Автор показує, що в прикладному аналізі доцільно розмежовувати змістовну сторону діяльності (створення вартості, результату, доходу) та формалізовану (інституційні правила, регулювання, вимоги до відображення операцій) [83]. Грунтуючись на дослідженнях О Чумак, можна зробити висновок, що господарська діяльність – це не лише виробництво та реалізація, а й організаційно-економічна система, підпорядкована правилам ринку та державного регулювання, що прямо впливає на показники результативності.

Методологічний «міст» від категоріального визначення до практики оцінювання будує А. Колеватова, зосереджуючись на еволюції підходів до аналізу господарської діяльності та актуальності інструментарію, який відповідає сучасним інформаційним і управлінським потребам. У роботі підкреслено, що аналіз господарської діяльності має розглядатися як системна функція управління, яка повинна спиратися не лише на традиційні порівняння та

структуру, а й на сучасні інструменти – трендові, факторні, коефіцієнтні та інші кількісні процедури. Саме ця позиція напряму може бути використана як наукове підґрунтя для посилення аналітичної складової роботи [36].

У площині сучасної прикладної аналітики важливою є стаття Д. Шеленко про моніторинг господарської діяльності сільськогосподарських підприємств у контексті інноваційного бізнес-планування та використання даних. Автор обґрунтовує, що управлінські рішення мають базуватися на постійному моніторингу ключових параметрів діяльності та цифрових інструментах, які забезпечують регулярність, порівнянність і оперативність інформації. Для аграрного підприємства це особливо значущо через сезонність, залежність від ринку та логістики: моніторинг у такій логіці стає механізмом поєднання виробництва, фінансів і збуту в єдиний контур управління [84].

Таким чином, проаналізовані статті доповнюють одна одну і дають можливість вибудувати послідовну аргументацію: господарська діяльність підприємства є комплексною системою процесів, що функціонує в нормативному полі [46; 83], потребує сучасного методологічного інструментарію аналізу [36], має базуватися на регулярному моніторингу та даних [84], а її результативність коректно оцінюється через багатокритеріальну ефективність та інтегральні модельні підходи [40; 85] з обов'язковим урахуванням фінансового контуру та ризиків грошових потоків [80].

Узагальнення фахових джерел свідчить про еволюцію підходів до розуміння господарської діяльності: від її трактування як процесу виробництва та реалізації продукції до системного бачення як об'єкта управління, ефективність якого визначається здатністю підприємства досягати економічних результатів, забезпечувати стійкість і розвиток. Законодавче закріплення поняття господарської діяльності конкретизує її зміст через критерії доходності, систематичності та відповідальності за результати, що має принципове значення для економічного аналізу та оцінювання результативності діяльності підприємств

Таким чином, економічна сутність господарської діяльності підприємства полягає у системному перетворенні ресурсів у результат, що має ринкове або суспільне визнання, забезпечує дохід (або інший цільовий ефект), відтворення ресурсного потенціалу та розвиток підприємства. У сучасному трактуванні ця категорія є міждисциплінарною: вона одночасно описує економічні процеси створення вартості та підпорядковується нормативним правилам функціонування суб'єктів господарювання, оподаткування, обліку й звітності, що є важливим для коректності аналітичних висновків і практичної обґрунтованості управлінських рішень.

1.2. Управління розвитком господарської діяльності аграрного підприємства на засадах маркетингу: цілі, принципи, методи та особливості

Управління розвитком господарської діяльності аграрного підприємства в сучасних умовах дедалі більше зміщується від виробничо-орієнтованої логіки до ринково-адаптивної моделі, у якій ключовими стають здатність формувати стабільний попит, забезпечувати ефективні канали збуту, управляти ціновими ризиками та підтримувати конкурентоспроможність у мінливому середовищі. Для аграрного сектору України ця тенденція посилюється впливом турбулентності ринку, ускладненням логістики, високою волатильністю цін і витрат, а також зростанням вимог до якості, простежуваності та стандартів постачання. Саме тому маркетингова концепція управління розглядається не як допоміжна функція збуту, а як інтегруюча основа розвитку підприємства, що забезпечує узгодження виробничої програми, ресурсного забезпечення та комерційної політики із сигналами ринку й очікуваннями споживачів [48].

У сучасних українських дослідженнях управління на засадах маркетингу найчастіше трактується як система рішень і процедур, спрямованих на формування та реалізацію ринково обґрунтованої стратегії розвитку підприємства, де розвиток ототожнюється з підвищенням стійкості, адаптивності, ефективності та здатності створювати цінність для споживача. Так,

у роботі, присвяченій удосконаленню управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств, наголошено на необхідності інституційного посилення маркетингової функції як умови підвищення результативності господарювання та ринкової позиції [54].

Цілі маркетинг-орієнтованого управління розвитком у фахових публікаціях групуються навколо трьох взаємопов'язаних блоків. Перший блок – економічні цілі: забезпечення зростання чистого доходу, маржинальності та стабільності грошових потоків через оптимізацію структури реалізації, підвищення керованості цінових ризиків і збутових витрат. Другий блок – ринкові цілі: зміцнення позицій на цільових ринках, розширення клієнтської бази, розвиток каналів розподілу та зменшення залежності від посередників. Третій блок – стратегічні та репутаційні цілі: формування бренду/іміджу підприємства, підвищення довіри контрагентів, підтримка довгострокових відносин і стійкості в умовах шоків. Зокрема, дослідження щодо маркетингового забезпечення розвитку ресурсного потенціалу показує, що витрати на маркетинг і маркетингові інструменти можуть розглядатися як фактор розвитку (через формування іміджу, комунікації та "іміджевого капіталу"), що розширює традиційне трактування цілей розвитку за межі суто виробничих параметрів [4, с.211-212].

Принципи маркетинг-орієнтованого управління визначають логіку побудови системи управління розвитком господарської діяльності аграрного підприємства та слугують методологічною основою для прийняття стратегічних і тактичних рішень. Їх дотримання забезпечує узгодження внутрішніх виробничо-ресурсних можливостей підприємства із зовнішніми ринковими вимогами, що є критично важливим для досягнення стійких економічних результатів.

Аналіз останніх публікацій [2,6,8,16,28,34,35] свідчить про різноманітність підходів щодо визначення принципів маркетингово-орієнтованого управління. Автори узагальнюють їх як: пріоритет споживача та ринкового попиту; системність і інтегрованість (координація виробництва, фінансів і збуту);

гнучкість і адаптивність; вимірюваність результатів (KPI, контроль ефективності); розвиток партнерських відносин у ланцюгу створення цінності; цифровізація маркетингових комунікацій і рішень; орієнтація на диверсифікацію продукту/ринків як інструмент зниження ризиків. Змістовно ці принципи підсилюються працями, що обґрунтовують трансформацію системи збуту за рахунок скорочення впливу посередників, активного використання цифрових каналів просування, а також переосмислення асортиментної політики як елементу стратегії диверсифікації розвитку аграрного підприємства [58].

Узагальнено принципи маркетингово-орієнтованого управління представлені на рисунку 1.1.

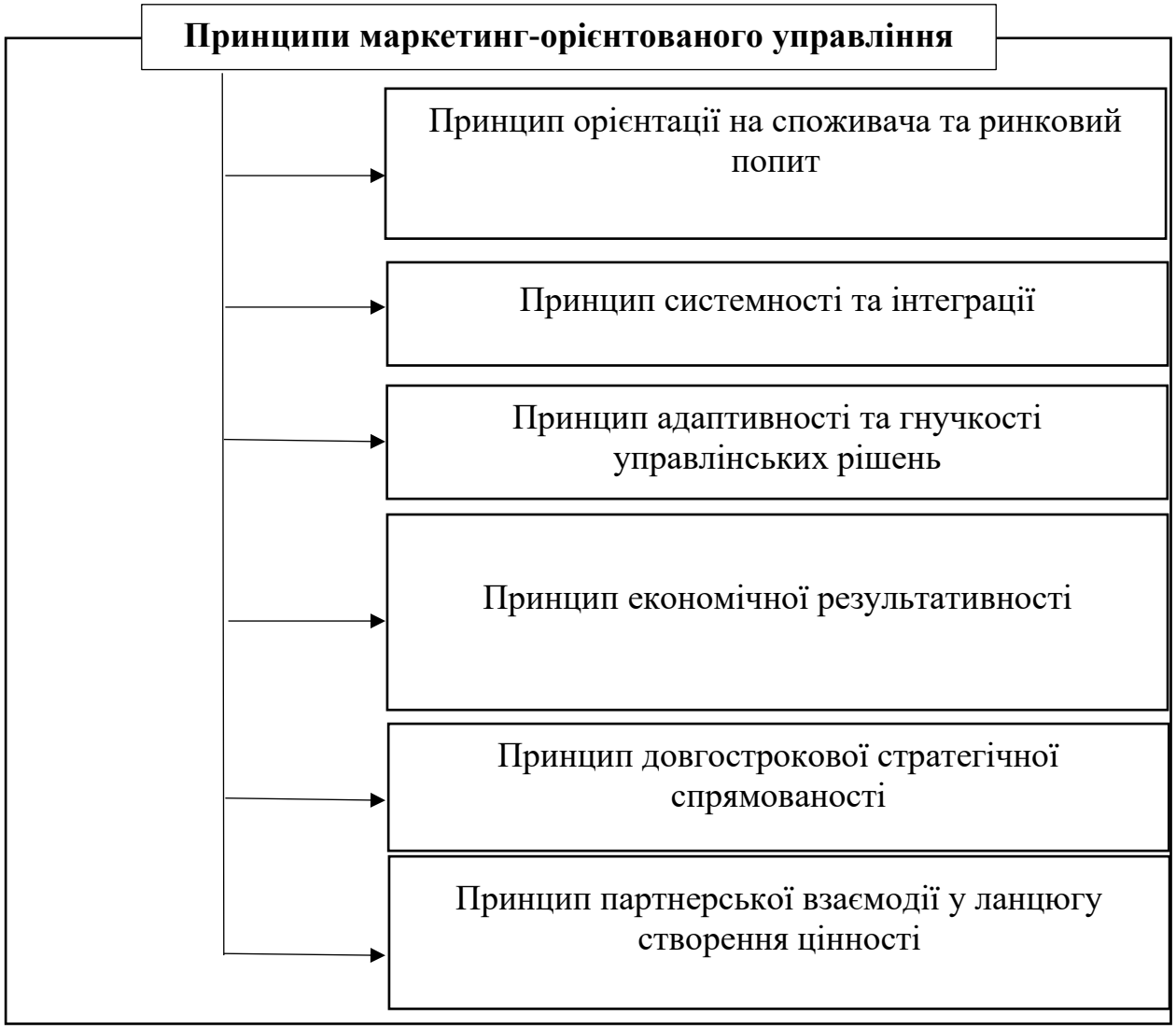

Рисунок 1.1 – Основні принципи маркетингово-орієнтованого управління

Джерело: сформовано автором на основі [39,58,65,]

Ключовим є принцип орієнтації на споживача та ринковий попит, який передбачає формування виробничої програми, асортименту продукції та обсягів реалізації з урахуванням платоспроможного попиту, вимог покупців і тенденцій цінової кон'юнктури. Для аграрного підприємства це означає відмову від виключно виробничого підходу та перехід до моделі, у якій ринок виступає вихідною точкою планування розвитку.

Принцип системності та інтеграції полягає у взаємоузгодженості рішень у сфері виробництва, фінансів, логістики та збуту. Маркетинг у цьому випадку не обмежується функціями реалізації, а виконує інтегруючу роль, забезпечуючи єдність цілей і координацію діяльності структурних підрозділів. Особливої актуальності цей принцип набуває для аграрних підприємств з багатогалузевою структурою, де розбалансованість між виробництвом і збутом призводить до втрати доходів.

Принцип адаптивності та гнучкості управлінських рішень відображає здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища: коливання цін, зміну каналів реалізації, логістичні обмеження, сезонні та форс-мажорні фактори. У практичному вимірі це передбачає використання альтернативних сценаріїв збуту, диверсифікацію ринків і коригування структури виробництва відповідно до ринкових сигналів.

Важливе місце посідає принцип економічної результативності та вимірюваності, згідно з яким маркетинг-орієнтоване управління має бути підпорядковане досягненню конкретних економічних результатів, що піддаються кількісному оцінюванню. Це передбачає застосування системи показників ефективності (дохід, маржинальність, витрати збуту, оборотність, стабільність грошових потоків), що дозволяє оцінити внесок маркетингових рішень у розвиток господарської діяльності.

Принцип довгострокової стратегічної спрямованості означає орієнтацію управління не лише на короткострокову максимізацію доходу, а й на забезпечення стійкості та розвитку підприємства у перспективі. Для аграрних підприємств це передбачає підтримання репутації на ринку, формування

стабільних відносин із контрагентами, поступове нарощування ринкових позицій і зниження ризиків надмірної залежності від окремих культур або покупців.

Принцип партнерської взаємодії у ланцюгу створення цінності ґрунтується на розвитку довгострокових взаємовигідних відносин із переробними підприємствами, трейдерами, логістичними операторами та іншими учасниками ринку. У межах маркетинг-орієнтованого управління партнерство розглядається як інструмент зниження трансакційних витрат, стабілізації збуту та підвищення передбачуваності результатів господарської діяльності.

Методи маркетинг-орієнтованого управління розвитком у сучасних джерелах подаються як поєднання стратегічних, аналітичних і організаційно-управлінських інструментів. До стратегічних відносять сегментування, визначення цільових ринків і позиціонування, формування портфеля продуктів, вибір моделі збуту (через трейдерів/переробників/прямі канали), а також диверсифікаційні рішення [58]. До аналітичних методів належать оцінка зовнішнього середовища, ринкових трендів, конкурентного поля, цінової кон’юнктури; у низці робіт підкреслюється значення кількісних методів – факторного аналізу, кореляційно-регресійних моделей, оцінки еластичності, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень і дозволяє переходити від описового аналізу до прогностичного [4]. Організаційно-управлінські методи включають побудову системи маркетингового менеджменту (структурне закріплення функцій збуту і маркетингу), впровадження KPI та бюджетування маркетингових заходів, розвиток CRM/управління відносинами з контрагентами, стандартизацію процесів комерційної діяльності, а також цифрові інструменти комунікацій [52].

Маркетинг-орієнтоване управління розвитком аграрних підприємств має низку специфічних особливостей, зумовлених як галузевими характеристиками сільського господарства, так і сучасними трансформаціями ринкового та інституційного середовища. Їх урахування є важливим для формування ефективної системи управління господарською діяльністю та забезпечення

стійкого економічного результату. Вагомий пласт літератури останніх років розкриває особливості маркетингово-орієнтованого управління саме для аграрних підприємств (рис.1.2).

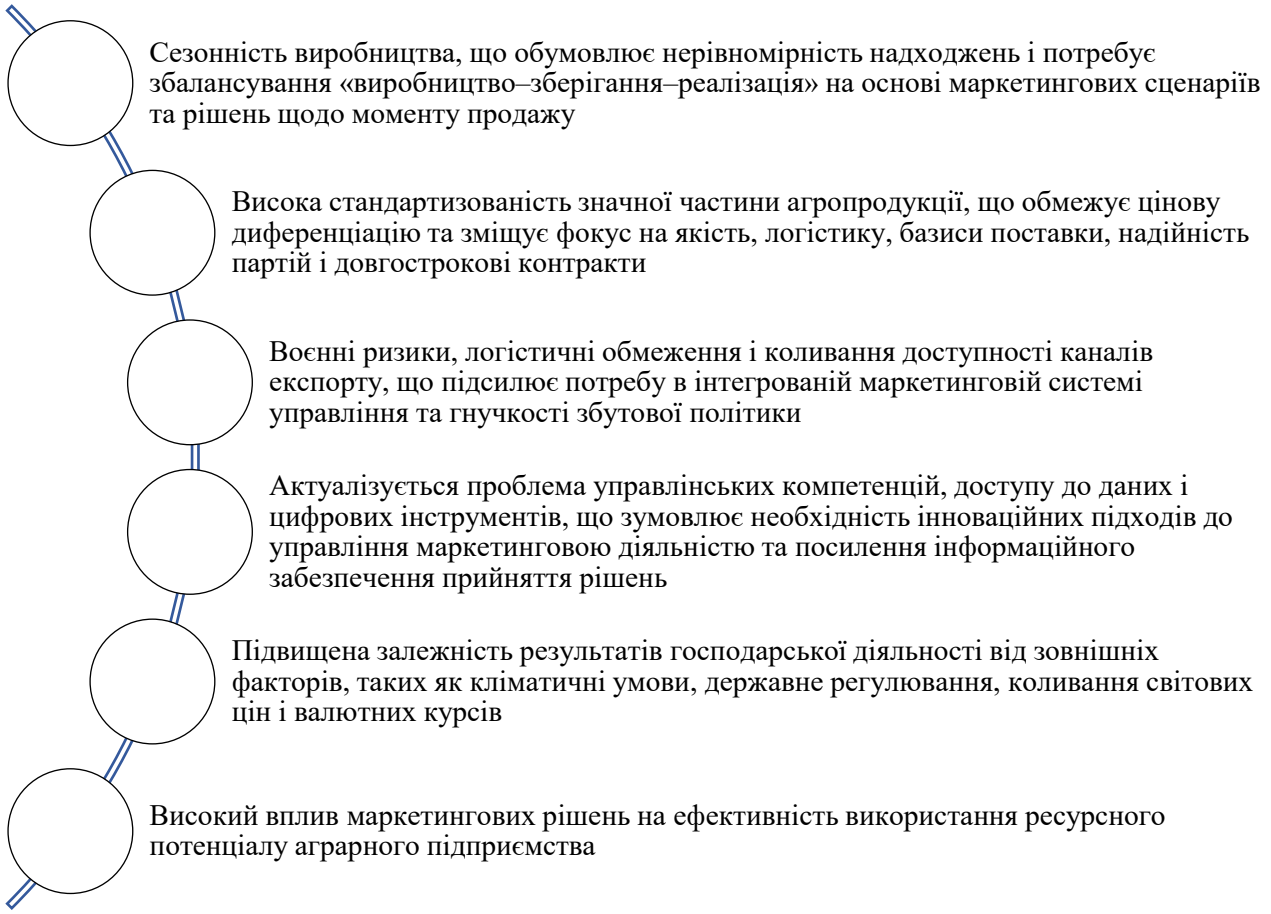

Рисунок 1.2 – Особливості маркетингово-орієнтованого управління в аграрних підприємствах в сучасних умовах

Джерело: сформовано автором на основі [13,19,34,35]

Першою визначальною особливістю є сезонність аграрного виробництва, яка безпосередньо впливає на організацію маркетингової діяльності та управління грошовими потоками. Виробництво більшості видів сільськогосподарської продукції має чітко виражений сезонний характер, тоді як реалізація та надходження коштів відбуваються нерівномірно протягом року. Це зумовлює необхідність балансування системи «виробництво – зберігання – реалізація» на основі маркетингових сценаріїв, які враховують прогноз попиту, цінову динаміку, наявність складських потужностей і фінансові потреби підприємства. У практиці маркетинг-орієнтованого управління це проявляється

у виборі моменту продажу (відкладена реалізація, частковий продаж після збирання, поетапний вихід на ринок), застосуванні форвардних і контрактних форм збуту, а також у використанні зберігання як інструменту підвищення переговорної позиції виробника.

Другою важливою особливістю є висока стандартизованість значної частини агропродукції, насамперед зернових, олійних і технічних культур. За таких умов можливості цінової диференціації для окремого товаровиробника є обмеженими, а ціна формується переважно під впливом ринкової кон'юнктури. Це зміщує акценти маркетинг-орієнтованого управління з класичних інструментів просування на управління якістю продукції, дотримання стандартів, оптимізацію логістики, вибір базисів поставки та забезпечення надійності товарних партій. Фактично конкурентна перевага формується не через унікальність продукту, а через здатність підприємства гарантувати стабільну якість, своєчасність поставок і виконання контрактних зобов'язань, що підвищує довіру контрагентів і сприяє укладанню довгострокових договорів.

Третьою особливістю, яка набула особливої актуальності в сучасних умовах України, є воєнні ризики, логістичні обмеження та нестабільність каналів експорту. Обмеження портової інфраструктури, зміни маршрутів транспортування, коливання пропускної здатності альтернативних логістичних коридорів суттєво впливають на можливості реалізації агропродукції. За таких умов маркетинг-орієнтоване управління вимагає підвищеної гнучкості збутової політики, диверсифікації ринків збуту, адаптації умов контрактів і постійного моніторингу зовнішнього середовища. Управлінські рішення щодо структури виробництва, обсягів реалізації та строків продажу мають прийматися з урахуванням не лише економічних, а й логістичних та безпекових факторів, що істотно підвищує роль маркетингу як інтегруючої управлінської функції.

Четвертою специфічною рисою є обмежені управлінські компетенції, доступ до даних і цифрових інструментів, що характерно насамперед для фермерських господарств і кооперативних форм організації аграрного виробництва. В умовах нестачі спеціалізованих маркетингових кадрів і сучасних

аналітичних систем управління часто ґрунтується на інтуїтивних рішеннях або обмеженій інформації. Це актуалізує потребу у впровадженні інноваційних підходів до маркетинг-орієнтованого управління, зокрема використанні цифрових платформ, простих аналітичних інструментів, систем моніторингу ринку та інформаційної підтримки прийняття рішень. Посилення інформаційного забезпечення дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень навіть за умов обмежених ресурсів.

П'ятою важливою особливістю є підвищена залежність результатів господарської діяльності від зовнішніх факторів, таких як кліматичні умови, державне регулювання, коливання світових цін і валютних курсів. За таких умов маркетинг-орієнтоване управління виконує функцію інструмента зниження ризиків, оскільки дозволяє адаптувати структуру виробництва й збуту до змін зовнішнього середовища. Фактажем цього є практика диверсифікації культур, поєднання внутрішнього та зовнішнього ринків збуту, використання контрактних форм реалізації, що зменшує вплив несприятливих факторів на фінансовий результат.

Шостою особливістю є тісний взаємозв'язок маркетингових рішень із ресурсним потенціалом підприємства. На відміну від багатьох інших галузей, в аграрному виробництві маркетингові рішення безпосередньо впливають на структуру використання земельних, матеріально-технічних і фінансових ресурсів. Вибір культур, орієнтація на певні ринки або канали реалізації зумовлюють потребу в конкретних технологіях, техніці, складських потужностях і обсягах оборотного капіталу. Тому маркетинг-орієнтоване управління розвитком аграрного підприємства має бути інтегроване з управлінням ресурсним потенціалом і фінансами, що забезпечує узгодженість стратегічних і операційних рішень.

Особливості маркетинг-орієнтованого управління розвитком аграрних підприємств визначають його прикладну спрямованість і складність. Вони зумовлюють необхідність поєднання стратегічного бачення, гнучкості управління, аналітичної підтримки та інституційного закріплення

маркетингових функцій. Урахування цих особливостей дозволяє аграрним підприємствам не лише адаптуватися до мінливих умов ринку, а й формувати передумови для стійкого розвитку та підвищення ефективності господарської діяльності.

Таким чином, аналіз фахових джерел дозволяє трактувати управління розвитком господарської діяльності аграрного підприємства на засадах маркетингу як системну управлінську модель, у межах якої розвиток досягається через ринково обґрунтовані цілі, дотримання принципів інтегрованості та клієнтоорієнтованості, застосування комплексу стратегічних і кількісно-аналітичних методів, а також інституційне закріплення збутово-маркетингових функцій у структурі управління.

1.3. Методичні засади оцінки результативності управління господарською діяльністю підприємства на засадах маркетингу

Результативність управління господарською діяльністю підприємства на засадах маркетингу доцільно розглядати як ступінь досягнення цілей розвитку через узгодження виробничих, фінансових і збутових рішень із вимогами ринку та поведінкою споживачів. Для аграрних підприємств це питання є особливо актуальним через високу залежність результатів від кон’юнктури, сезонності, логістичних обмежень і стандартизованості значної частини продукції. У цих умовах оцінювання результативності не може обмежуватися лише фінансовими підсумками (дохід, прибуток, рентабельність), а потребує системи методичних підходів і показників, які відображають якість маркетингового управління в ширшому контурі: формування товарного портфеля, ефективність збутових каналів, рівень клієнтської стабільності, керованість витрат на маркетинг і збут, гнучкість у реагуванні на ризики та здатність підприємства підтримувати стійкість розвитку.

Відтак методичні засади оцінки результативності маркетинг-орієнтованого управління мають ґрунтуватися на принципах системності, вимірюваності та

порівнянності, забезпечуючи можливість як поточного контролю, так і стратегічної діагностики результатів управлінських рішень.

У наукових публікаціях останніх років оцінювання результативності маркетинг-орієнтованого управління найчастіше подається як багаторівнева система, що поєднує фінансові та нефінансові індикатори, а також процедурні етапи: визначення цілей, формування KPI, збір інформації, порівняльний аналіз, інтерпретація відхилень і коригування маркетингових рішень. Такий підхід, зокрема, простежується у працях, де наголошується на необхідності інституційного посилення маркетингової функції (кадрове та організаційне забезпечення) як передумови вимірюваності й керованості маркетингових результатів [34].

Суттєвим методичним напрямом є застосування показникового підходу (KPI-підходу) до оцінювання результативності маркетингового управління. У сучасних дослідженнях KPI розглядають як зв’язок між цілями маркетингу та економічними результатами підприємства, причому показники мають охоплювати не лише продажі, а й ефективність каналів, якість взаємодії з клієнтами, витрати, конверсії, швидкість обороту та надійність постачання. Підхід до оцінювання ефективності омніканального маркетингу, побудований на системі KPI та моніторингу результатів із подальшою адаптацією стратегій, демонструє логіку перенесення KPI-моделей на будь-які форми маркетингового управління, включаючи аграрний бізнес із його багатоканальними продажами (трейдери, переробники, контрактні покупці, локальні ринки) [73].

Інший поширений підхід у літературі - збалансована система показників як методична основа оцінки результативності управління, коли фінансові індикатори доповнюються клієнтською, процесною та інноваційно-навчальною складовими. Для маркетинг-орієнтованого управління це означає можливість вимірювати не лише результати у вигляді доходу і прибутку, а й вхідні детермінанти результату: якість ринкової позиції, стабільність клієнтських відносин, ефективність бізнес-процесів збуту та логістики, рівень аналітичної та цифрової спроможності. Актуальність збалансованої системи показників для

оцінювання діяльності підприємства підкреслюється у дослідженнях, де збалансована система показників використовується як інструмент трансформації місії в систему короткострокових завдань та вимірюваних індикаторів [45].

Для аграрних підприємств низка авторів [43,44,49] додатково акцентує на необхідності інтеграції маркетингових і виробничо-ресурсних параметрів у системі оцінювання. Маркетингові рішення (вибір господарського портфеля, орієнтація на певні ринки, стандарти якості, базиси поставки) прямо впливають на структуру витрат, потребу в оборотному капіталі та результати реалізації, тому оцінювання результативності має будуватися як міжфункціональна діагностика. Такий підхід відображено у працях, присвячених впровадженню маркетингової концепції управління в аграрних підприємствах, де маркетинг позиціонується як інтегрований контур управлінських рішень, а не як «додаток» до виробництва [3].

Кравченко В. систематизує підходи до визначення ефективності діяльності підприємства, розкриваючи її як багатогранну характеристику, що не зводиться до прибутку або рентабельності, а охоплює ресурсну віддачу, результативність управління, досягнення цілей та здатність підприємства адаптуватися до умов середовища. Це дає підстави пов’язати економічну сутність господарської діяльності з категорією ефективності як критерієм оцінки її результатів [40].

Щебель А., у свою чергу, пропонує підхід до моделювання рівня ефективності господарської діяльності на основі інтегрального бачення, що дозволяє поєднувати різні аспекти діяльності в узагальнюючому показнику та застосовувати його для прогнозування і пошуку управлінських рішень. Ця логіка цінна тим, що дає методичне обґрунтування переходу від описового аналізу до аналітики, здатної підтримувати вибір управлінських альтернатив [85].

Вчені Халатур С. М., Кравченко М. В., Якубенко Ю. Л., Максютенко О. Е. розглядають методичні аспекти аналізу ефективності управління грошовими потоками в умовах ризиків і невизначеності. Їх внесок полягає у поглибленні фінансового виміру господарської діяльності: автори підкреслюють, що результативність діяльності неможливо оцінити повноцінно без аналізу

здатності підприємства підтримувати платоспроможність, синхронізувати надходження і витрати та управляти фінансовими ризиками. Це підсилює тезу про системний характер господарської діяльності, де фінанси не є обслуговуванням, а виступають активним чинником стійкості й розвитку [80].

З прикладної точки зору, у сучасних джерелах доцільно виділяти чотири групи показників оцінювання результативності маркетинг-орієнтованого управління господарською діяльністю.

Перша група – ринково-збутові показники, які фіксують спроможність підприємства реалізувати продукцію в потрібному обсязі та з оптимальними умовами продажу. До них у практиці відносять обсяг реалізації, темпи приросту продажів, частку ключових каналів збуту, частку контрактних продажів, середню ціну реалізації порівняно з ринковими орієнтирами (премії та дисконти за якість і логістику), виконання контрактів у строк, частку повернень та рекламацій. У дослідженнях, присвячених аналізу ефективності маркетингових заходів аграрних підприємств, акцентується необхідність прив’язки маркетингових активностей до вимірюваних змін у збуті та комерційних результатах [71].

Друга група – клієнтсько-партнерські показники, що відображають розвиток відносин у ланцюгу створення цінності. Для аграрного підприємства це може включати рівень диверсифікації покупців, стабільність повторних продажів, тривалість контрактних відносин, частку реалізації через стратегічних партнерів, показники виконання сервісних умов (документообіг, простежуваність, стабільність партій). У роботах про омніканальність та інтегровані комунікації підкреслюється, що саме цілісність контактів із покупцями та керованість взаємодій стають джерелом економічного результату, а отже мають бути відображені в системі оцінювання [38].

Третя група – фінансово-витратні показники, які в маркетинг-орієнтованій моделі мають фокусуватися не тільки на прибутку, а й на ефективності витрат, пов’язаних із маркетингом і збутом. У джерелах останніх років посилюється увага до економічної оцінки витрат на маркетингові дослідження та

маркетингові заходи в агробізнесі, що дає методичну основу для використання показників ROMI/ROI, рентабельності витрат на збут, а також оцінки економічного ефекту від маркетингових заходів [44].

Четверта група – інформаційно-аналітичні та цифрові показники, що відображають здатність системи управління вимірювати й керувати, а не тільки результати. Для аграрних підприємств ця група набуває особливої ваги, оскільки цифрові технології розглядаються як чинник підвищення стійкості бізнесу та ефективності маркетингових процесів (аналітика ринку, комунікації, робота з клієнтами, підтримка рішень). Відповідно, у методиці оцінювання результативності доцільно включати індикатори цифрової зрілості маркетингу: наявність і регулярність моніторингу цін та попиту, застосування CRM- систем для відстеження продажів, швидкість формування управлінської звітності, точність прогнозів реалізації. Така постановка питання розкривається у працях щодо цифрових технологій у маркетинговій діяльності аграрних підприємств та інтеграції цифрових інструментів у маркетингову стратегію [53].

Окремий методичний напрям у літературі – побудова інтегральних (комплексних) оцінок результативності, коли різні показники зводяться в узагальнюючий індекс з використанням нормування, вагових коефіцієнтів, експертних оцінок. Для аграрних підприємств такі підходи мають перевагу, оскільки дозволяють порівнювати результативність у динаміці та між підрозділами, а також зменшувати вплив від сезонних коливань окремих показників. Методологічно цей підхід підсилюється дослідженнями, що пропонують системи індикаторів ефективності для визначення результативності стратегій аграрних підприємств з урахуванням багатовимірності ефектів [89].

У сучасних українських умовах методика оцінювання результативності маркетинг-орієнтованого управління також має враховувати воєнні та логістичні обмеження як фактор, що змінює критерії успішності збутових рішень. Це означає, що поряд із показниками доходності слід оцінювати керованість ризиків: диверсифікацію каналів, гнучкість логістики, здатність переорієнтуватися між внутрішнім і зовнішнім ринками, стійкість контрактної

бази. Зазначені аспекти відображені у дослідженнях щодо управління маркетинговою діяльністю в період воєнних викликів, де підкреслюється необхідність адаптивних інструментів маркетингового менеджменту [48].

Огляд наукових джерел дає підстави стверджувати, що методичні засади оцінки результативності маркетинг-орієнтованого управління господарською діяльністю підприємства формуються на стику KPI-підходу, BSC-логіки, витратно-результативних моделей та інтегрованих індикаторних систем, доповнених вимогами цифровізації та обліково-аналітичного забезпечення маркетингових процесів [49].

Методика оцінки результативності маркетинг-орієнтованого управління господарською діяльністю аграрних підприємств, яка поєднує ринкові, портфельні, збутові та аналітичні індикатори представлена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Методика оцінки результативності маркетинг-орієнтованого управління господарською діяльністю аграрних підприємств

№	Показник	Сутність підходу
1	Темп зростання чистого доходу	Характеризує динаміку ринкового результату управління
2	Маржинальність реалізації	Відображає економічну ефективність структури продажів
3	Середня ціна реалізації	Інтегральний ефект якості, логістики та умов контрактів
4	Дохідність 1 га	Портфельний критерій економічної віддачі землі
5	Частка продукції у доході	Відображає структуру товарного портфеля
6	Індекс концентрації портфеля	Оцінює ризик надмірної концентрації доходу
7	Індекс диверсифікації портфеля	Характеризує збалансованість портфеля
8	Частка контрактного продажу	Оцінює стабільність і прогнозованість збуту
9	Індекс диверсифікації каналів	Визначає залежність від окремих каналів
10	Своєчасність виконання поставок	Показує надійність збутових операцій
11	Період інкасації дебіторської заборгованості	Оцінює вплив умов реалізації на ліквідність
12	Коефіцієнт сезонної концентрації виручки	Діагностує сезонні ризики реалізації
13	Забезпеченість зберіганням	Можливість управління моментом продажу
14	Індекс аналітичної зрілості маркетингу	Спроможність управління на основі даних

Джерело: узагальнено автором

Запропонована система показників дозволяє оцінити не лише фінансові результати, а й ступінь керованості доходів, збалансованість господарського портфеля та здатність підприємства адаптуватися до ринкових і сезонних викликів. Методика передбачає оцінювання результативності за чотирма взаємопов'язаними контурами: по-перше, ринково-збутовий результат (доходи, ціни, канали збуту, контракти); по-друге, портфельна збалансованість і ризики концентрації (диверсифікація господарського портфеля, диверсифікація каналів збуту); по-третє, якість комерційних процесів (своєчасність, рекламації, дебіторська заборгованість, сезонність); по-четверте, управлінська спроможність (аналітична зрілість і точність прогнозування). Це дозволяє оцінити не лише скільки доходу, а наскільки керованим і стійким є дохід, тобто чи справді підприємство управляє розвитком на засадах маркетингу.

Таким чином, в сучасних умовах господарська діяльність аграрного підприємства має розглядатися не лише як виробничий процес, а як інтегрована система управлінських, фінансових і збутових рішень, результативність яких визначається здатністю підприємства адаптуватися до ринкових викликів. Маркетинг-орієнтоване управління розвитком господарської діяльності виступає методологічною основою підвищення стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств, оскільки забезпечує узгодження виробничої програми з платоспроможним попитом, оптимізацію каналів реалізації, керованість цінових і логістичних ризиків та формування довгострокових партнерських відносин. Систематизація цілей, принципів, методів і особливостей маркетинг-орієнтованого управління дозволила сформувати цілісне теоретичне бачення маркетингу як інтегруючої функції розвитку, а не допоміжного інструмента збуту. Особливу увагу приділено методичним засадам оцінки результативності маркетинг-орієнтованого управління, що дало змогу обґрунтувати доцільність використання багаторівневої системи показників, орієнтованої на оцінку не лише фінансових результатів, а й керованості доходів, збалансованості господарського портфеля, ефективності збутових процесів та аналітичної спроможності управління.

РОЗДІЛ 2
МАКРОЕКОНОМІЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ТА МІКРОЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СВК «РОДИНА» НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГУ

2.1. Ринкове середовище управління розвитком господарської діяльності аграрного підприємства

Вивчення ринкового середовища управління розвитком господарської діяльності аграрного підприємства є необхідною передумовою обґрунтування управлінських рішень у межах концепції маркетингу, оскільки саме динаміка кількості суб'єктів господарювання, зайнятості, обсягів реалізації, рівня цін і рентабельності відображає фактичні параметри попиту, конкурентного тиску, ресурсних обмежень і можливостей зростання. Для СВК «Родина» аналіз макро- та мезорівневих тенденцій Одеської області дозволяє коректно визначити місткість ринку, його структурні зрушення, чутливість до цінових і витратних шоків та сформувати практично орієнтовані маркетингові інструменти, узгоджені з реальними фінансовими результатами галузі. Вихідні фактичні дані подані в таблицях 2.1–2.6 і відображають зміни в підприємницькій активності, зайнятості, виручці, цінових умовах збуту та прибутковості за 2018–2024 рр.

Фактичні дані щодо кількості діючих підприємств (табл.2.1) свідчать про загальне розширення підприємницького поля Одеської області у 2024 р. порівняно з 2022 р.: загальна кількість суб'єктів зросла з 17065 до 18175 одиниць, що відповідає 106,5%. Водночас у розрізі видів діяльності спостерігаються різноспрямовані тенденції. Сільське, лісове та рибне господарство у 2024 р. демонструє помірне збільшення порівняно з 2022 р. (з 2261 до 2319 підприємств; 102,57%), але має ознаки нестійкості через різкий підйом у 2023 р. до 2968 підприємств і подальше скорочення у 2024 р. Така траєкторія може інтерпретуватися як реакція на зміну інституційних та кон'юнктурних умов, що посилює вимоги до адаптивності маркетингової стратегії й управління ризиками в аграрному секторі.

Таблиця 2.1 – Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності в Одеської області

№	Види економічної діяльності	Роки			2024 р. у % до 2022р.
		2022	2023	2024	
1	Усього	17065	20457	18175	106,50
2	Сільське, лісове та рибне господарство	2261	2968	2319	102,57
3	Промисловість	1719	2023	1908	110,99
4	Будівництво	1491	1725	1605	107,65
5	Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	3738	4688	3973	106,29
6	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	1723	2061	1908	110,74
7	Тимчасове розміщування й організація харчування	452	514	473	104,65
8	Інформація та телекомунікації	557	643	580	104,13
9	Фінансова та страхова діяльність	109	119	89	81,65
10	Операції з нерухомим майном	1976	2270	2163	109,46
11	Професійна, наукова та технічна діяльність	1126	1277	1187	105,42
12	Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	1106	1250	1140	103,07
13	Освіта	152	182	161	105,92
14	Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	393	438	406	103,31
15	Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	118	141	126	106,78
16	Надання інших видів послуг	144	158	137	95,14

**Дані наведено без врахування діяльності банків та бюджетних установ*
Джерело:[14,20].

Протягом 2018–2024 рр. спостерігається стійка тенденція до скорочення кількості підприємств сільського, лісового та рибного господарства Одеської області (рис.2.1). Найбільш різке зниження відбулося у 2021–2022 рр., що зумовлено сукупною дією економічної нестабільності, пандемічних обмежень та воєнних ризиків. Часткове відновлення у 2023 р. має фрагментарний характер і не компенсує загальних втрат підприємницького потенціалу

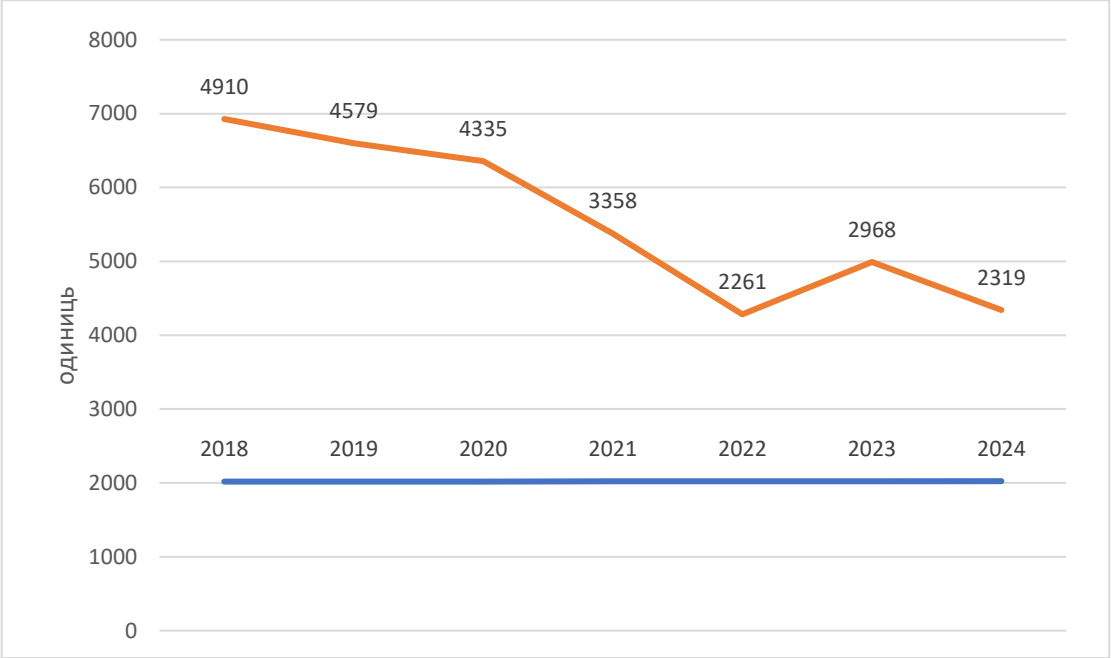

Рисунок 2.1 – Динаміка чисельності підприємств сільського, лісового та рибного господарства Одеської області

Джерело:[14,20].

Ситуація на ринку праці в аграрному секторі регіону характеризується тривалим спадним трендом зайнятості.

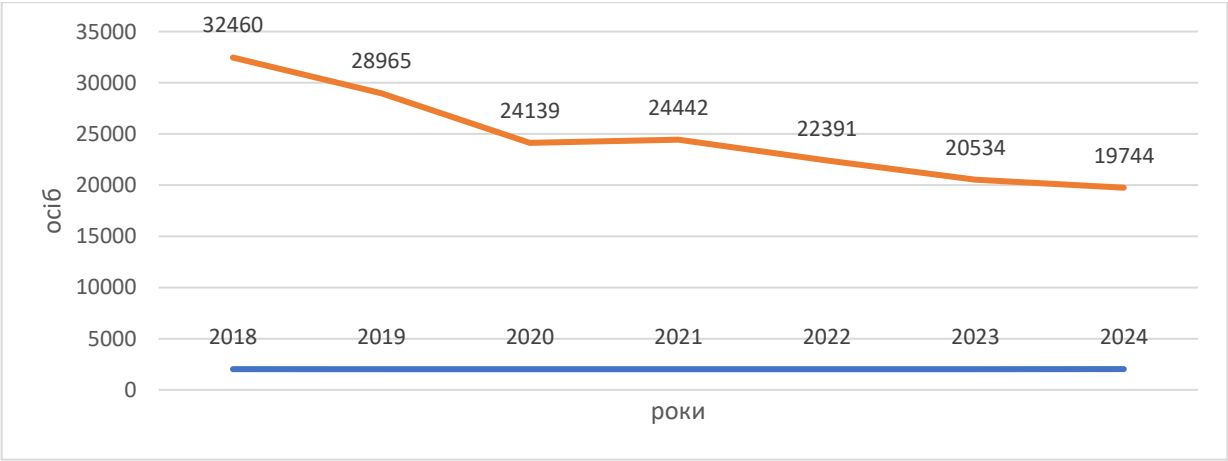

Рисунок 2.2 – Динаміка кількості зайнятих працівників підприємств сільського, лісового та рибного господарства Одеської області

Джерело:[14].

Чисельність зайнятих працівників підприємств сільського, лісового та рибного господарства зменшилася з 32460 осіб у 2018 р. до 19744 осіб у 2024 р.,

тобто приблизно на 39,2%, причому лише за 2022–2024 рр. спад становив близько 11,8%. Це свідчить про структурну трансформацію аграрного сектору, посилення трудової міграції та зниження трудомісткості виробництва. Скорочення зайнятості відбувається швидше, ніж зменшення кількості підприємств, що вказує на оптимізацію персоналу та цифровізацію окремих процесів. Навіть незначне відновлення у 2021 р. (24442 особи проти 24139 у 2020 р.) не змінило загальної тенденції. Для підприємства це означає одночасно зростання конкуренції за кваліфіковані кадри та потребу в підвищенні продуктивності праці через технологічні й організаційні рішення, а також необхідність узгодження маркетингових планів із реальними виробничими можливостями та сезонністю ресурсів праці.

У структурі реалізації продукції підприємствами області у 2022–2024 рр. простежується загальне зростання обсягів виручки та поступовий перерозподіл часток між основними видами економічної діяльності (табл. 2.2), що свідчить про структурні зрушення в регіональній економіці. Сукупний обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг) зріс з 465 125 580,1 тис. грн у 2022 р. до 596 297 197,0 тис. грн у 2024 р., або приблизно на 28,2%, що відображає як номінальне зростання економічної активності, так і адаптацію підприємств до змін зовнішнього середовища.

На цьому тлі сільське, лісове та рибне господарство наростило обсяги реалізації з 23 836 131,9 до 31 445 257,6 тис. грн (приблизно +31,9%), демонструючи випереджальні темпи зростання порівняно із середньообласним рівнем. Водночас частка цього виду діяльності в загальному обсязі реалізації залишалася відносно стабільною – у межах 5,1–5,6% (у 2024 р. – 5,3%), що свідчить про збереження його ролі як важливого, але не домінуючого сегмента регіональної економіки. Паралельно спостерігається посилення ролі промисловості, частка якої зросла з 20,4% у 2022 р. до 25,2% у 2024 р. Така динаміка відображає структурне зміщення виручки в бік промислового сегмента, що може бути пов’язано з активізацією переробних виробництв, змінами у структурі попиту та зростанням доданої вартості в межах регіону.

Таблиця 2.2 – Обсяги реалізованої продукції, робіт, послуг підприємствами Одеської області за видами економічної діяльності

№	Види економічної діяльності	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
		Тис. грн.	% до загального обсягу	Тис. грн.	% до загального обсягу	Тис. грн.	% до загального обсягу
1	Усього	465125580,1	**100,0**	570566027,3	**100,0**	596297197,0	**100,0**
2	Сільське, лісове та рибне господарство	23836131,9	5,1	32158207,2	5,6	31445257,6	5,3
3	Промисловість	94636586,5	20,4	109910295,8	19,3	149995497,7	25,2
4	Будівництво	25285605,4	5,4	34904088,6	6,1	39220398,6	6,6
5	Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	232934013,1	50,1	293505461,6	51,4	258185299,1	43,3
6	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	47809112,5	10,3	60019697,7	10,5	74739446,3	12,5
7	Тимчасове розміщування й організація харчування	1104453,2	0,2	962826,0	0,2	1753659,6	0,3
8	Інформація та телекомунікації	3950130,3	0,9	4286538,6	0,7	5272122,9	0,9
9	Фінансова та страхова діяльність	7659049,4	1,7	2309944,6	0,4	1061281,4	0,2
10	Операції з нерухомим майном	7984650,2	1,7	9160588,2	1,6	7885150,6	1,3
11	Професійна, наукова та технічна діяльність	3095868,9	0,7	4395006,5	0,8	5032367,2	0,8
12	Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	5688320,0	1,2	7107322,1	1,2	7649808,2	1,3
13	Освіта	205901,2	0,0	374466,4	0,1	418240,7	0,1
14	Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	10423552,1	2,2	10807297,9	1,9	12885336,5	2,2
15	Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	203274,5	0,0	366421,1	0,1	453179,7	0,1
16	Надання інших видів послуг	308930,9	0,1	297865,0	0,1	300150,9	0,1

*Дані наведено без урахування результатів діяльності банків та бюджетних установ

Натомість оптова та роздрібна торгівля, залишаючись провідною за питомою вагою, зменшила свою частку до 43,3% у 2024 р. після 51,4% у 2023 р., що може вказувати на трансформацію логістичних каналів, коригування споживчої поведінки населення та зміну умов формування цін у ланцюгах постачання. Загалом виявлені тенденції свідчать про поступове ускладнення структури регіональної економіки та підвищення ролі виробничих видів діяльності.

Деталізація динаміки обсягів реалізованої продукції аграрними підприємствами Одеської області за 2018–2024 рр. демонструє високу мінливість із чіткими фазами спаду та компенсаційного відновлення (рис. 2.4).

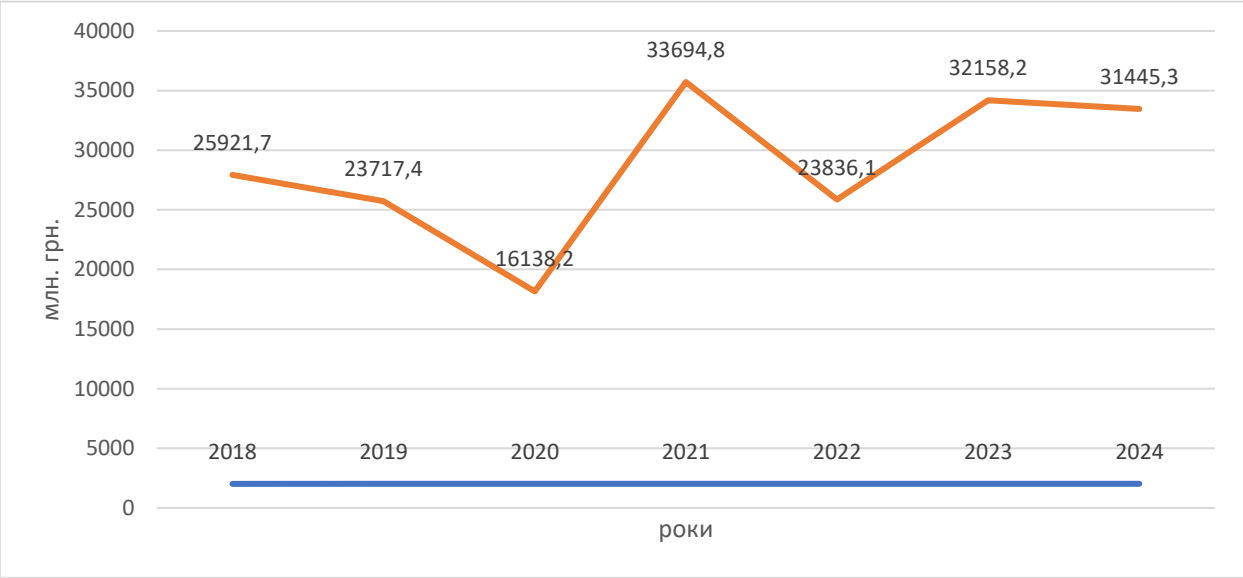

Рисунок 2.3 – Динаміка обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємствами сільського, лісового та рибного господарства Одеської області

Джерело:[14].

Після зниження з 25921,7 млн грн у 2018 р. до мінімального значення 16138,2 млн грн у 2020 р. відбулося різке зростання у 2021 р. до 33694,8 млн грн, що стало піковим значенням у ряді. Далі фіксується корекція у 2022 р. (23836,1 млн грн) та нове відновлення у 2023–2024 рр. (32158,2 та 31445,3 млн грн відповідно). У підсумку обсяг реалізації у 2024 р. перевищив рівень 2018 р. приблизно на 21,3%, однак коливальний характер динаміки підкреслює

значущість гнучкого маркетингового планування, диверсифікації ринків збуту й інструментів цінового та контрактного хеджування.

Цінові умови реалізації аграрної продукції у 2021–2024 рр. вказують на істотне посилення інфляційного та кон'юнктурного тиску, але з неоднаковою інтенсивністю за товарними групами (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Середні ціни продукції сільського господарства, реалізованої підприємствами Одеської області, грн. за тону

№	Види продукції	Роки		2024 р. у % до 2021 р.
		2021	2024	
1	Зернові та зернобобові	6296,5	6811,8	108,2
2	Насіння олійних культур	16559,9	16392,3	99,0
3	Картопля	4331,5	10433,5	240,9
4	Овочі	4650,4	8995,8	193,4
5	Плоди та ягоди	5140,7	13803,2	268,5
6	Сільськогосподарські тварини в живій масі	40317,2	47524,6	117,9
7	Молоко	10291,0	14044,5	136,5

**Без ПДВ, дотацій, транспортних, експедиційних та накладних витрат*
Джерело :[69,70].

Найбільше зростання середніх цін зафіксовано для плодів та ягід (з 5140,7 до 13803,2 грн/т; 268,5%) і картоплі (з 4331,5 до 10433,5 грн/т; 240,9%), що сигналізує про підвищення потенційної маржинальності відповідних ніш за умови контролю витрат і забезпечення стабільних каналів збуту. Водночас ціни на зернові та зернобобові зросли помірно (108,2%), а насіння олійних культур практично не змінилося (99,0%), що вказує на можливе звуження цінових «вікон» для швидкого нарощення доходів у цих сегментах і потребу підсилення немонетарних конкурентних переваг (якість, логістика, надійність постачань, сервісні умови контрактів).

Фінансовий результативний контур, відображений показниками рентабельності, загалом демонструє поліпшення у 2024 р. порівняно з 2022 р. У цілому по області рентабельність усіх видів діяльності змінилася з –4,7% у

2022 р. до 5,4% у 2024 р., тобто відбулася нормалізація прибутковості після збиткової фази (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Рівень рентабельності всієї діяльності підприємств Одеської області за видами економічної діяльності

№	Види діяльності	Роки			2024 р. до 2022 р. +/-
		2022	2023	2024	
1	Усього	–4,7	4,4	5,4	X
2	сільське, лісове та рибне господарство	17,2	9,1	22,3	5,1
3	промисловість	–7,6	4,2	2,8	X
4	будівництво	–4,0	2,1	2,3	X
5	оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	2,7	10,3	8,7	6
6	транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	–8,0	5,0	6,4	X
7	тимчасове розміщування й організація харчування	–18,4	-5,2	-3,6	X
8	інформація та телекомунікації	–12,3	7,5	9,5	X
9	фінансова та страхова діяльність	3,3	7,0	5,7	2,4
10	операції з нерухомим майном	–18,6	-7,8	-7,4	X
11	професійна, наукова та технічна діяльність	–6,5	6,0	5,4	X
12	діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	–19,4	-1,5	-4,0	X
13	освіта	12,3	6,8	1,1	-11,2
14	охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	2,2	2,1	5,4	3,2

**Дані наведено без врахування діяльності банків*

Джерело:[14].

Для сільського, лісового та рибного господарства характерна відносно висока рентабельність за наявності короткострокових провалів: 17,2% у 2022 р., 9,1% у 2023 р. і 22,3% у 2024 р., що означає зростання на 5,1 в.п. за дворічний інтервал та відновлення після погіршення у 2023 р. Одночасно окремі сфери зберігають стійко від’ємні значення (наприклад, тимчасове розміщування й організація харчування, операції з нерухомим майном), що

відображає неоднорідність бізнес-середовища та важливість коректного вибору партнерських контурів і каналів збуту для аграрного підприємства.

Рентабельність діяльності підприємств сільського, лісового та рибного господарства Одеської області характеризується високою варіативністю, включаючи збитковість у 2020 році (рис.2.4).

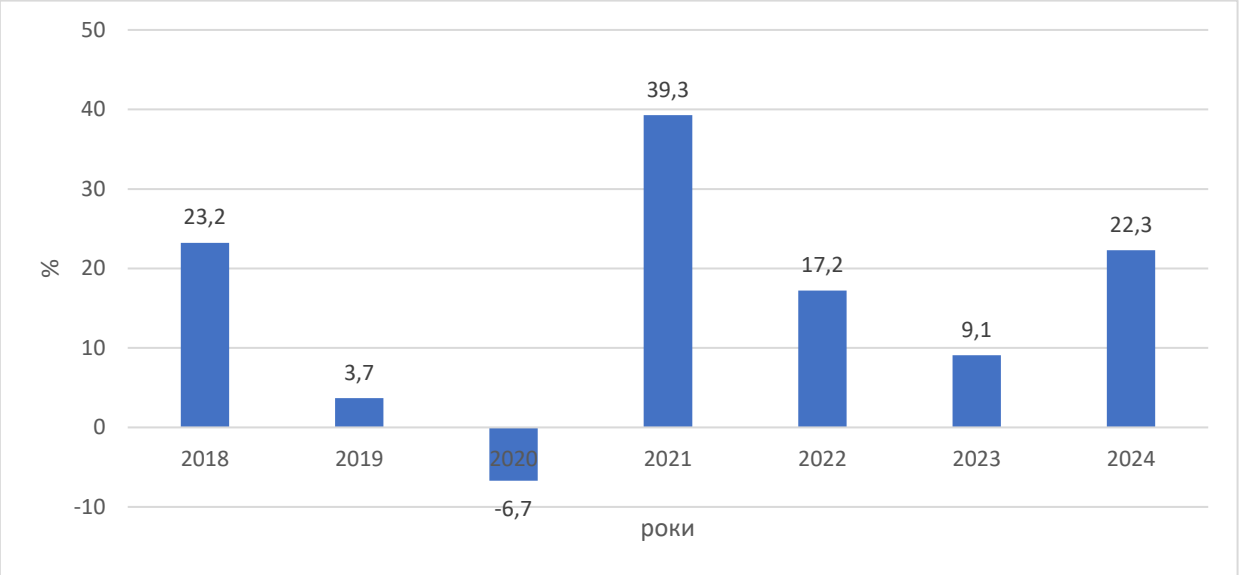

Рисунок 2.4 – Динаміка рівня рентабельності всієї діяльності підприємств сільського, лісового та рибного господарства Одеської області

Джерело:[14].

Водночас зростання показника у 2021 та 2024 роках підтверджує здатність аграрних підприємств адаптуватися до кризових умов шляхом оптимізації витрат, перегляду виробничої структури та переорієнтації на більш прибуткові види діяльності

Державне регулювання господарської діяльності аграрних підприємств в Україні формує для них подвійний контур впливу: з одного боку, через податкові правила воно визначає «цінові» умови ведення бізнесу (податкове навантаження, ліквідність, можливості інвестування), а з іншого – через бюджетні програми підтримки забезпечує інструменти компенсації частини витрат, здешевлення фінансування та стимулювання структурних змін (модернізація, тваринництво, переробка, садівництво, відновлення земель). У практичному вимірі для аграрного підприємства це означає, що фінансовий

результат і маркетингові рішення (асортимент, канали збуту, інвестиційні проєкти, темпи розширення) мають узгоджуватися не лише з кон'юнктурою ринку, а й із чинними нормами Податкового кодексу України та актуальними порядками використання коштів державного бюджету [59].

У частині оподаткування базові правила встановлює Податковий кодекс України, який регламентує як загальну систему (податок на прибуток підприємств, ПДВ, плата за землю, податки з фонду оплати праці тощо), так і спрощені режими, які є типовими для сільськогосподарських товаровиробників. Для аграрного сектору ключовим механізмом податкової адаптації є спрощена система у вигляді єдиного податку четвертої групи, де право застосування прив'язується, зокрема, до критерію питомої ваги сільськогосподарського товаровиробництва не менше 75% за попередній звітний рік; на практиці цей режим впливає на структуру витрат і конкурентоспроможність, особливо у підприємств із значним земельним банком і сезонною виручкою [59].

Окремим елементом державного регулювання, який безпосередньо впливає на цінову політику та договірні умови збуту, є режим податку на додану вартість, зокрема спеціальні ставки для визначених видів аграрної продукції. Нормативним прикладом є запровадження ставки ПДВ 14% для операцій з постачання та імпорту окремих видів сільськогосподарської продукції відповідно до Закону України № 1115-IX від 17.12.2020, який вніс зміни до Податкового кодексу в частині ставок оподаткування; застосування цієї ставки впливає на ланцюг створення вартості, розподіл податкового кредиту, а також на кінцеву ціну в контрактах між виробниками, трейдерами та переробниками. Для аграрного підприємства це означає потребу більш точного податкового планування у розрізі товарних позицій, щоб уникати втрат ліквідності та ризиків податкових донарахувань під час перевірок [24].

Державна підтримка аграрних підприємств має дворівневу нормативну архітектуру: рамкові засади закріплені в Законі України «Про державну підтримку сільського господарства України» № 1877-IV, тоді як конкретні

напрями, обсяги фінансування й процедури отримання допомоги деталізуються щороку через Закон про Державний бюджет і підзаконні акти Кабінету Міністрів України, прийняті на виконання бюджетних програм. Саме тому практична доступність підтримки залежить від синхронізації трьох елементів: наявності бюджетних призначень у відповідному році, чинності порядку використання коштів та відповідності підприємства критеріям отримувача. На 2026 рік бюджетні рамки визначає Закон України «Про Державний бюджет України на 2026 рік» № 4695-IX, а загальні правила бюджетного процесу – Бюджетний кодекс України. Законі України «Про державну підтримку сільського господарства України» № 1877-IV [10,25,26].

З урахуванням результатів аналізу ринкового середовища, фактичних економічних показників аграрного сектору Одеської області та чинних інструментів державного регулювання доцільно узагальнити зовнішні умови господарської діяльності СВК «Родина» за допомогою PEST-аналізу, який дозволяє системно оцінити політико-правові, економічні, соціальні та технологічні чинники впливу на розвиток підприємства (табл.2.5).

Політико-правове середовище діяльності СВК «Родина» формується насамперед державною аграрною політикою, податковим регулюванням та механізмами бюджетної підтримки. Функціонування підприємства відбувається в умовах дії Податкового кодексу України, який визначає можливість застосування спрощеної системи оподаткування (єдиний податок четвертої групи), спеціальних ставок ПДВ для окремих видів аграрної продукції, а також загальних фіскальних зобов’язань щодо плати за землю та податків на працю. Позитивним чинником є наявність законодавчо закріпленої системи державної підтримки сільського господарства, що реалізується через щорічні бюджетні програми (компенсація вартості техніки, здешевлення кредитів, гранти на розвиток садівництва, тваринництва та переробки). Водночас суттєвими обмеженнями залишаються нестабільність бюджетного фінансування, висока залежність доступу до підтримки від процедурних вимог

та мінливість нормативно-правового поля, що підвищує регуляторні ризики й ускладнює довгострокове планування.

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз середовища управління господарською діяльністю СВК «Родина»

Компонент	Ключові чинники	Характер впливу на СВК «Родина»
P – Політико-правові	Податковий кодекс України; єдиний податок 4 групи; спеціальні ставки ПДВ; державні програми підтримки АПК; бюджетна мінливість; військовий стан	Формують регуляторні умови діяльності, впливають на податкове навантаження, ліквідність, інвестиційні рішення та маркетингове планування
E – Економічні	Зростання обсягів реалізації; відновлення рентабельності; інфляційний тиск; волатильність цін; структурні зрушення економіки	Створюють можливості для нарощення виручки, але потребують адаптивного управління витратами та вибору маржинальних сегментів
S – Соціальні	Скорочення зайнятості в аграрному секторі; дефіцит кадрів; трудова міграція; зміна споживчих уподобань	Підвищують ризики нестачі персоналу та витрат на працю, водночас стимулюють підвищення продуктивності й соціальної відповідальності
T – Технологічні	Модернізація техніки; цифровізація; державна підтримка інновацій; обмежені інвестиційні ресурси	Забезпечують потенціал зростання ефективності та конкурентоспроможності, але потребують фінансових і кадрових ресурсів

Джерело: розроблено автором

Політико-правове середовище діяльності СВК «Родина» формується насамперед державною аграрною політикою, податковим регулюванням та механізмами бюджетної підтримки. Функціонування підприємства відбувається в умовах дії Податкового кодексу України, який визначає можливість застосування спрощеної системи оподаткування (єдиний податок четвертої групи), спеціальних ставок ПДВ для окремих видів аграрної продукції, а також загальних фіскальних зобов’язань щодо плати за землю та податків на працю. Позитивним чинником є наявність законодавчо закріпленої системи державної підтримки сільського господарства, що реалізується через щорічні бюджетні програми (компенсація вартості техніки, здешевлення кредитів, гранти на розвиток садівництва, тваринництва та переробки). Водночас суттєвими обмеженнями залишаються нестабільність бюджетного

фінансування, висока залежність доступу до підтримки від процедурних вимог та мінливість нормативно-правового поля, що підвищує регуляторні ризики й ускладнює довгострокове планування.

Додатковим чинником впливу є трансформація державної аграрної політики в умовах війни, яка дедалі більше орієнтується на забезпечення продовольчої безпеки, стабільності внутрішнього ринку та підтримку платоспроможності виробників. Для аграрних підприємств Одеської області такі інструменти мають особливе значення з огляду на підвищені логістичні, безпекові та фінансові ризики, пов’язані з воєнною ситуацією. Наявність військових дій підвищує регуляторні та інституційні ризики, ускладнює довгострокове стратегічне та інвестиційне планування, а також потребує від підприємства підвищеної адаптивності управлінських і маркетингових рішень з урахуванням можливих обмежень виробничої, логістичної та збутової діяльності.

Економічне середовище характеризується поєднанням позитивних і стримувальних тенденцій. З одного боку, в аграрному секторі Одеської області у 2023–2024 рр. зафіксовано зростання обсягів реалізації продукції та відновлення рівня рентабельності після кризових років, що створює передумови для стабілізації фінансових результатів і розширення ринкової присутності підприємств. З іншого боку, економічне середовище залишається високоволатильним: спостерігаються значні коливання обсягів реалізації за роками, нерівномірна динаміка цін на окремі види продукції, а також структурні зміни у розподілі виручки між секторами економіки. Для СВК «Родина» це означає необхідність адаптивного маркетингового та фінансового управління, орієнтації на найбільш маржинальні сегменти ринку та посилення контролю за витратами в умовах інфляційного тиску і коливань купівельної спроможності контрагентів.

Соціальне середовище діяльності підприємства визначається демографічними та трудовими процесами, характерними для аграрних регіонів. Тривале скорочення чисельності зайнятих у сільському, лісовому та

рибному господарстві Одеської області свідчить про дефіцит трудових ресурсів, старіння робочої сили та зниження привабливості аграрної зайнятості. Для СВК «Родина» це створює ризики нестачі кваліфікованих працівників і зростання витрат на оплату праці, але водночас формує стимул до підвищення продуктивності, впровадження більш ефективних організаційних рішень і збереження соціальної ролі підприємства як джерела зайнятості та доходів у сільській місцевості. Соціальні чинники також впливають на попит, зокрема через зміну споживчих уподобань, підвищення вимог до якості та безпечності аграрної продукції.

Технологічне середовище пов’язане з рівнем технічного забезпечення, доступом до інновацій та цифрових рішень у сільському господарстві. Державні програми підтримки оновлення техніки та обладнання створюють можливості для модернізації виробництва, зниження трудомісткості та підвищення ефективності використання ресурсів. Разом з тим впровадження сучасних технологій ускладнюється обмеженими власними інвестиційними ресурсами, потребою у спеціалізованих знаннях і нерівномірністю технологічного розвитку аграрних підприємств регіону. Для СВК «Родина» технологічні чинники мають подвійний характер: вони є водночас джерелом конкурентних переваг за умови інноваційної активності та потенційним бар’єром у разі відставання від сучасних стандартів виробництва й управління.

Таким чином, узагальнюючий PEST-аналіз свідчить, що середовище господарської діяльності СВК «Родина» є складним і динамічним, поєднуючи регуляторну підтримку з високою економічною та соціальною невизначеністю. Ефективний розвиток підприємства в таких умовах потребує системного врахування політико-правових вимог, гнучкого реагування на економічні коливання, адаптації до соціальних трансформацій сільської місцевості та послідовного технологічного оновлення як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності.

2.2. Ресурсне забезпечення та профіль господарської діяльності аграрного підприємства

Ресурсне забезпечення аграрного підприємства є визначальним чинником формування його виробничого потенціалу, конкурентоспроможності та фінансової стійкості в умовах динамічних трансформацій аграрного ринку. Земельні, трудові, матеріально-технічні та фінансові ресурси утворюють цілісну систему, ефективність функціонування якої безпосередньо впливає на результати господарської діяльності, структуру виробництва та рівень доходності. В умовах посилення ринкової конкуренції, коливань цінової кон'юнктури й обмеженості ресурсів особливого значення набуває комплексний аналіз їх кількісних і якісних параметрів, а також результатів використання.

У цьому контексті актуальним є дослідження ресурсного забезпечення та профілю господарської діяльності СВК «Родина», що дає змогу оцінити динаміку виробничих ресурсів, структуру посівних площ, обсяги виробництва та формування чистого доходу підприємства у 2022–2024 роках, а також визначити ключові тенденції та резерви подальшого розвитку.

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить про поступове нарощування земельного потенціалу СВК «Родина» упродовж 2022–2024 років. Площа сільськогосподарських угідь зросла з 8600,3 га до 9068,7 га, або на 5,4 %, причому вся площа представлена ріллею, що характеризує підприємство як рослинницько орієнтоване з високим рівнем залучення земельних ресурсів у виробничий обіг. Водночас середньооблікова чисельність працівників за аналізований період скоротилася на 4,1 %, що зумовило суттєві зміни показників землезабезпеченості праці. Площа ріллі в розрахунку на одного середньорічного працівника зросла порівняно з 2022 роком більш ніж у 2,6 рази, що свідчить про інтенсифікацію виробництва та підвищення навантаження на трудові ресурси.

Фінансово-економічна складова ресурсного потенціалу підприємства характеризується зростанням середньорічної вартості активів і авансованого капіталу на 20,2 %, а власного капіталу – на 24,0 %, що вказує на посилення фінансової автономії та капіталізації господарства.

Таблиця 2.6 – Забезпеченість виробничими ресурсами СВК «Родина»

Показники	Роки			2024 р. у % до 2022р.
	2022	2023	2024	
Площа сільськогосподарських угідь, га	8600,3	8807,8	9068,7	105,4
з них: рілля, га	8600,3	8807,8	9068,7	105,4
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	169	137	162	95,9
Приходиться на одного середньорічного працівника ріллі, га	50,9	64,3	56,0	261,6
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	165579	183903	199082	120,2
Середньорічна вартість авансового капіталу, тис. грн.	165578,5	183903,0	199082,0	120,2
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	115400,0	130678,5	143100,0	124,0
Середньорічна первісна вартість основних засобів, тис. грн.	69286,5	75260,0	86051,5	124,2
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	524846,00	373699,50	245539,00	46,8
Поголів'я сільськогосподарських тварин, в т.ч.:				
свиней	329	450	644	195,7
овець	91	124	150	164,8
Капіталозабезпеченість, тис. грн.	805,6	854,5	948,9	117,8
Припадає оборотних засобів на 1000 грн. основнихзасобів , грн.	1255,36	295,72	149,37	11,9
Капіталоозброєність, тис. грн.	2039,44	6164,46	8018,59	393,2

Джерело: розраховано за даними статистичної звітності підприємства

Паралельно відбулося збільшення первісної вартості основних засобів на 24,2 %, що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази. Разом із тим спостерігається істотне скорочення оборотного капіталу – більш ніж у два рази, що зумовило різке зниження показника забезпеченості оборотними засобами на 1000 грн основних засобів. Така тенденція може свідчити про зміну фінансової політики підприємства або перерозподіл ресурсів у бік довгострокових активів.

Показники капіталозабезпеченості та капіталоозброєності праці демонструють чітку висхідну динаміку, що характеризує підвищення технічної оснащеності виробництва та потенційні передумови зростання продуктивності праці. Одночасно відзначається збільшення поголів'я свиней і овець, що вказує на збереження та поступовий розвиток тваринницького напряму як допоміжного елементу господарської діяльності.

Аналіз структури посівних площ (таблиця 2.7) свідчить про трансформацію виробничої спеціалізації підприємства. У 2024 році частка зернових і зернобобових культур зросла до 66,9 % загальної площі, що на 4,2 відсоткових пункти перевищує рівень 2022 року. Ключове місце в структурі посівів займає озима пшениця, площі якої збільшилися на 526 га, що підтверджує орієнтацію підприємства на економічно стабільну та рентабельну культуру.

Таблиця 2.7 – Структура посівних площ сільськогосподарських культур в СВК «Родина»

Сільськогосподарські культури	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Абсолютний приріст у 2024 р. порівняно з 2022 р., га
	га	%	га	%	га	%	
Зернові та зернобобові, всього, з них:	5388	62,7	4632	52,6	6068	66,9	680
пшениця озима	3141	36,5	3156	35,8	3667	40,4	526
ячмінь озимий	1802	21,0		0,0	1198	13,2	-604
ячмінь ярий		0,0	854	9,7	130	1,4	130
кукурудза	425	4,9	231	2,6	436	4,8	11
просо		0,0		0,0	36	0,4	36
овес		0,0	20	0,2		0,0	0
горох	20	0,2	100	1,1	601	6,6	581
Технічні, всього з них:	3212	37,3	4429	50,3	3000	33,1	-212
соя		0,0		0,0	50	0,6	50
льон олійний	168	2,0		0,0	95	1,0	-73
ріпак озимий	1831	21,3	3340	37,9	348	3,8	-1483
ріпак ярий		0,0		0,0	748	8,2	748
соняшник	1213	14,1	1089	12,4	1760	19,4	547
Всього посівних площ	8600	100,0	8807	100,0	9068	100,0	468

Джерело: розраховано за даними статистичної звітності підприємства

Водночас спостерігається скорочення площ під озимим ячменем та істотна диверсифікація за рахунок запровадження ярого ячменю, гороху, проса й ріпаку ярого.

Площа технічних культур у 2024 році скоротилася порівняно з 2022 роком, однак внутрішня структура цієї групи зазнала суттєвих змін. Значно зросли посіви соняшнику, що пояснюється його високою дохідністю, тоді як площі під озимим ріпаком різко зменшилися, що може бути наслідком змін ринкової кон'юнктури або агротехнічних обмежень.

Динаміка обсягів виробництва продукції (таблиця 2.8) загалом відповідає змінам у структурі посівних площ. Виробництво зернових і зернобобових культур у 2024 році перевищило рівень 2022 року на 36,1 %, при цьому обсяги виробництва озимої пшениці зросли майже у 1,6 раза.

Таблиця 2.8 – Обсяги виробництва основних видів продукції в СВК «Родина», ц

Види продукції	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.,
Зернові та зернобобові, ц з них:	151635	212730	206300	136,1
пшениця озима	82985	147251	132143	159,2
ячмінь озимий	62940	54213	50330	80,0
ячмінь ярий	-	-	4192	х
кукурудза	5470	7726	5913	108,1
просо	-	-	904	х
горох	239	3116	12818	у 53, 6 р.
овес	-	434	-	х
Соя	-	-	281	х
Льон олійний	1529	-	1162	76,0
Ріпак озимий	33445	67432	6649	19,9
Ріпак ярий	-	-	7664	х
Соняшник	24006	20738	24726	103,0
Приріст свиней	658	564	929	141,2
Приріст овець	12	13	14	116,7
Вовна, кг	742	--		х

Джерело: розраховано за даними статистичної звітності підприємства

Натомість виробництво озимого ячменю скоротилося, що корелює зі зменшенням його посівних площ. Важливою тенденцією є стрімке зростання

виробництва гороху, що свідчить про успішне освоєння нових культур і диверсифікацію виробництва.

У тваринництві спостерігається позитивна динаміка приросту свиней і овець, що підтверджує ефективність використання наявного поголів'я, незважаючи на незначну частку цієї галузі в загальній структурі виробництва.

Аналіз вартості та структури чистого доходу (таблиця 2.9) показує, що основним джерелом формування доходів підприємства залишається продукція рослинництва, частка якої стабільно перевищує 98 %. У 2024 році загальний чистий дохід зріс на 24,1 % порівняно з 2022 роком, що є результатом як зростання обсягів виробництва, так і зміни структури реалізованої продукції.

Таблиця 2.9 – Вартість та структура чистого доходу від реалізації продукції СВК «Родина»

Види продукції	2022 р.		2023 р.		2024 р.		В середньому за 2022-2024 роки	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис.грн.	%
Продукція рослинництва, всього	209078,34	98,65	181671,74	98,30	259260,21	98,55	216670,10	98,5
Зернові та зернобобові, в т.ч.:	87622,92	41,34	65010,50	35,18	174692,46	66,41	109108,63	49,6
пшениця озима	61055,22	28,81	49147,15	26,59	127613,42	48,51	79271,93	36,04
кукурудза на зерно	895,65	0,42	3402,35	1,84	250,10	0,10	1516,03	0,7
ячмінь озимий	23413,53	11,05	12389,14	6,70	34918,39	13,27	23573,68	10,7
горох	0,00	0,00	58,40	0,03	11353,36	4,32	3803,92	1,7
овес	0,92	0,00	4,28	0	0	0,00	1,73	0,001
просо	2257,62	1,07	9,17	0,00	557,20	0,21	941,33	0,4
Соняшник	31095,63	14,67	31455,19	17,02	58768,46	22,34	40439,76	18,4
Ріпак озимий	90359,80	42,63	85206,06	46,10	25799,29	9,81	67121,72	30,5
Продукція тваринництва, всього	2859,78	1,35	3144,70	1,70	3802,56	1,45	3269,01	1,5
свині на м'ясо	2830,53	1,34	3137,46	1,70	3802,56	1,45	3256,85	1,5
вівці на м'ясо	14,70	0,01	7,24	0,00	0,00	0,00	7,31	0,001
Всього	211938,12	100,00	184816,44	100,00	263062,77	100,00	219939,11	*100,00*

Джерело: розраховано за даними статистичної звітності підприємства

Провідну роль у формуванні доходу відіграють зернові культури, передусім озима пшениця, частка якої у 2024 році досягла майже половини

всього доходу. Водночас істотно зменшилася роль озимого ріпаку, що свідчить про зміну спеціалізації та адаптацію підприємства до ринкових умов.

Поглиблений аналіз таблиці 2.9 у площині збутової політики доцільно будувати через зв'язок між товарною структурою реалізації, ціновою кон'юнктурою та управлінням господарським портфелем. Дані засвідчують, що СВК «Родина» у 2022–2024 рр. реалізує переважно продукцію рослинництва: її частка у чистому доході стабільно становить близько 98,3–98,7 %, тоді як тваринництво формує лише 1,35–1,70 %. Така структура означає збутову модель із домінуванням біржових (комодитизованих) товарів, для яких ключовими є зовнішні цінові сигнали, сезонність, доступність логістики та вимоги до якості, а простір для цінової диференціації через маркетинг обмежений. Відтак у збутовій політиці підприємства визначальними стають не стільки інструменти просування, скільки вибір каналів продажу, моменту реалізації, контрактних умов, стандартів якості та управління ризиками ціни.

Структура доходу демонструє помітну переорієнтацію господарського портфеля. У 2022 році основу чистого доходу формували озимий ріпак (42,63 %) та група зернових і зернобобових (41,34 %), причому пшениця озима забезпечувала 28,81 %, а ячмінь озимий – 11,05 %. У 2023 році домінування ріпаку збереглося (46,10 %), але частка зернових знизилась до 35,18 %, що узгоджується з логікою портфельної стратегії: в умовах ринкових коливань підприємство підтримувало високу роль культури, яка в конкретному періоді забезпечувала вигіднішу маржинальність або кращу прогнозованість збуту. Натомість у 2024 році відбувається різкий зсув: зернові та зернобобові формують уже 66,41 % доходу, а ріпак озимий зменшується до 9,81 %. Одночасно зростає внесок соняшнику до 22,34 %. Це є типовим проявом адаптації збутового портфеля під впливом ринкових факторів: підприємство зміщує акцент на ті товарні позиції, які мають стабільніший попит, ширший спектр покупців та більш гнучкі можливості реалізації через різні канали (елеваторні, трейдерські, переробні).

З погляду збутової політики, ключовий висновок полягає в тому, що дохідність портфеля формується не лише виробничою структурою, а й комбінацією «обсяг × ціна × момент продажу». У 2024 році стрибок доходу від зернових (з 65,0 млн грн у 2023 р. до 174,7 млн грн) забезпечений як збільшенням обсягів виробництва (це підтверджується зростанням валового виробництва зернових у таблиці 2.10), так і, ймовірно, реалізацією за сприятливіших цінових умов або за оптимальнішими контрактними параметрами (базис поставки, відстрочка платежу, премії/дисконти за якість). Одночасно різке падіння доходу від ріпаку (з 85,2 млн грн у 2023 р. до 25,8 млн грн у 2024 р.) свідчить про «вихід» культури з ядра портфеля або про зниження її ролі через комбінацію факторів: нестабільність ціни, зміни попиту з боку експортерів/переробників, складніші вимоги до логістики й контрактування, а також зростання виробничих ризиків і витрат. У термінах портфельного підходу це схоже на перерозподіл частки від більш ризикового або менш прогнозованого товару до більш ліквідних позицій, де збутова інфраструктура та конкуренція між покупцями зазвичай створюють кращі умови для виробника.

Важливо, що збутова концентрація на озимій пшениці є і можливістю, і ризиком. У 2024 році пшениця сформувала 48,51 % чистого доходу (127,6 млн грн), тоді як у 2022 році її частка становила 28,81 %. Така концентрація означає посилення залежності від кон’юнктури одного ринку. Для збутової політики це підвищує значення інструментів, які зменшують цінові та збутові ризики: диверсифікації покупців (кілька трейдерів/елеваторів/переробників), розведення продажів у часі (частина – форвард, частина – спот), управління якістю (класи пшениці, вологість, натура, білок) і використання потужностей зберігання як інструмента переговорної сили. Фактично підприємство має перетворювати якість та керованість постачання на елемент конкурентної переваги в переговорах із покупцями, оскільки за стандартного «комодитного» продукту ціна визначається ринком, а не виробником.

Частка тваринництва у доході є низькою і майже не впливає на загальний збутовий профіль, проте зростання абсолютного доходу від реалізації свинини (з 2,83 млн. грн. до 3,80 млн. грн.) вказує на наявність стабільного локального каналу збуту або контрактів, які забезпечують прогнозований грошовий потік. З позицій збутової політики тваринництво за таких масштабів не формує диверсифікацію портфеля, але може виконувати функцію «підстрахування» ліквідності та більш рівномірного надходження виручки протягом року, на відміну від сезонних надходжень від реалізації рослинницької продукції.

Узагальнюючи, структура чистого доходу за 2022–2024 рр. відображає адаптивну збутову поведінку СВК «Родина» під впливом ринкових факторів: підприємство переорієнтувало портфель від домінування ріпаку до домінування зернових (передусім пшениці) із підтриманням значущої ролі соняшнику та точковим включенням нішевих позицій. Це підвищило сумарний дохід у 2024 році, однак одночасно посилило залежність від кон’юнктури ринку зерна та ефективності збутових рішень щодо моменту продажу, якості партій і вибору каналів реалізації. Відповідно, стратегічним завданням збутової політики в такій конфігурації є зниження ризиків концентрації через гнучке контрактування, диверсифікацію покупців, розвиток елементів зберігання та логістики та управління якісними параметрами продукції як ключовим «важелем» доходності в умовах комодитних ринків.

2.3. Результативність управління господарською діяльністю аграрного підприємства

Результативність управління господарською діяльністю СВК «Родина» оцінюється через взаємопов’язану систему виробничих і фінансово-економічних показників: урожайність ключових культур, формування чистого прибутку, рентабельність продукції та ефективність використання виробничого потенціалу. Такий підхід дає змогу не лише зафіксувати зміну

результатів у 2022–2024 рр., а й пояснити її причини з урахуванням виробничо-технологічних, ринкових, організаційних і воєнних чинників, що визначали умови функціонування підприємства в сучасних умовах.

Дані щодо врожайності демонструють високу мінливість результатів між роками, що є типовим для землеробства Півдня України та додатково загострюється воєнними ризиками (обмеження ресурсів, збої постачання, дефіцит пального та добрив, ризики польових робіт). У 2023 р. у підприємства зафіксовано різке підвищення урожайності зернових і зернобобових до 45,9 ц/га проти 28,1 ц/га у 2022 р., а в 2024 р. – корекцію до 34,0 ц/га, але все ж вище базового рівня 2022 р (121% до 2022 р.) (табл.2.10).

Таблиця 2.10 – Врожайність основних сільськогосподарських культур в СВК «Родина»

Сільськогосподарські культури	Роки			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Зернові та зернобобові, ц з них	28,1	45,9	34,0	121,0
- пшениця озима	26,4	46,7	36,0	136,4
- ячмінь озимий	34,9	-	42,0	120,3
- ячмінь ярий	-	-	32,2	х
- кукурудза	12,9	33,4	13,6	105,4
- просо	-	-	25,1	х
- горох	-	21,7	-	х
- овес	-	31,2	21,3	х
Соя	-	-	5,6	х
Льон олійний	9,1	-	12,2	х
Ріпак озимий	18,3	20,2	19,1	134,1
Ріпак ярий	-	-	10,2	104,4
Соняшник	19,8	19,0	14,0	70,7

Джерело: розраховано за даними статистичної звітності підприємства

Така траєкторія зазвичай відображає поєднання трьох груп чинників: 1) погодні умови та вологозабезпечення в критичні фази; 2) технологічну дисципліну (строки сівби, живлення, захист); 3) структуру посівів і якість попередників. Імовірно, 2023 рік був більш сприятливим за агрометеорологічними умовами або підприємство змогло краще реалізувати

технологічний потенціал (ресурсне забезпечення, організація робіт), тоді як 2024 р. характеризувався частковим поверненням обмежень погодного та ресурсного характеру, що й знизило результат порівняно з піком 2023 р.

По окремих культурах видно, що урожайність озимої пшениці зросла з 26,4 ц/га (2022) до 46,7 ц/га (2023) і 36,0 ц/га (2024), тобто у 2024 р. вона істотно краща, ніж у 2022 р. (136,4%). Це узгоджується з тим, що озимі культури в умовах Півдня за певних сценаріїв можуть краще використати зимово-весняні запаси вологи, а технологічні недоопрацювання у 2022 р. стосовно порушень строків агротехнічних заходів відбиваються на результатах. Урожайність озимого ячменю у 2024 р. також демонструє кращий результат відносно 2022 р. (42,0 ц/га проти 34,9).

Водночас урожайність соняшнику має негативну динаміку: 19,8 – 19,0 – 14,0 ц/га (70,7% до 2022 р.). Це сигнал ризиків у сегменті олійних, який часто є «маржинальним», але дуже чутливим до вологи, якісного захисту та строків. З управлінської точки зору це означає потребу перегляду технології вирощування соняшнику (гібриди, густота, живлення, захист) та одночасно – коригування структури посівів, щоб мінімізувати ризики зниження врожайності соняшнику, яка істотно впливає на дохідність.

Показово, що у 2024 р. відновлюються культури (ярий ячмінь, просо, соя, льон олійний), яких не було в попередні роки. Це можна інтерпретувати як спробу адаптації структури виробництва до ризиків (погодні, воєнні, ринкові), диверсифікацію культур і пошук більш придатних для умов року технологічних рішень. Однак ефект від такої диверсифікації повністю проявляється лише тоді, коли паралельно посилюється маркетингове забезпечення (контрактування, ринки збуту, вимоги до якості, логістика) – інакше агрономічна диверсифікація не конвертується у фінансовий результат.

Фінансові результати за 2022–2024 рр. мають хвилеподібний характер: у 2023 р. зафіксовано спад чистого доходу від реалізації до 184 816,44 тис. грн порівняно з 211 938,12 тис. грн у 2022 р., а у 2024 р. – зростання до 263 062,77 тис. грн (табл.2.11). Така динаміка може відображати одночасно й виробничий

компонент (урожайність та посівні площі), і ринково-ціновий (умови реалізації, графіки продажу, ціни, логістичні витрати, які в умовах війни є критичними).

Таблиця 2.11 – Формування чистого прибутку СВК «Родина»

Показники	Роки			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	211938,12	184816,44	263062,77	124,1
Собівартість реалізованої продукції	172887,00	157581,00	227220,00	131,4
Валовий прибуток	41394,00	28871,00	38635,00	93,3
Інші операційні доходи	229,00	616,00	757,00	в 3,3 р.
Адміністративні витрати	6885,00	6325,00	5452,00	79,2
Витрати на збут	8051,00	9189,00	9382,00	116,5
Інші операційні витрати	2820,00	4662,00	1967,00	69,8
Фінансові результати від операційної діяльності	23867,00	9311,00	22591,00	94,7
Інші витрати	1250,00	534,00	182,00	14,6
Чистий прибуток (збиток)	22210,00	8347,00	22262,00	100,2

Джерело: розраховано за даними статистичної звітності підприємства

Протягом аналітичного періоду собівартість реалізованої продукції зростає швидше, ніж дохід: 172 887,00 тис. грн (2022) – 227 220,00 тис. грн (2024), тобто 131,4% до 2022 р. На цьому тлі валовий прибуток у 2024 р. не відновився до рівня 2022 р. (38 635,00 тис. грн проти 41 394,00 тис. грн; 93,3%). Це означає, що навіть за зростання виручки підприємство стикається з проблемами формування маржі через здорожчання ресурсів – паливо, насіння, засоби захисту рослин, добрива, ремонт, енергія, а також втрат логістичного характеру та можливих додаткових витрат.

Позитивним управлінським індикатором є скорочення адміністративних витрат до 5 452,00 тис. грн у 2024 р. (79,2% до 2022 р.).

Водночас витрати на збут зросли з 8 051,00 тис. грн у 2022 р. до 9 382,00 тис. грн у 2024 р. (116,5%). У воєнний період це частково природно – дорожча логістика, переформатування каналів збуту, більші витрати на зберігання, тощо. Але з управлінської позиції важливо, чи супроводжувалося це

зростанням збутових витрат підвищенням ціни реалізації, стабільністю контрактів і зниженням ризиків. Якщо ні – витрати на збут перетворюються на втрати, а не на інвестицію в ринкову стійкість.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2023 р. суттєво погіршився (9 311,00 тис. грн) порівняно з 2022 р. (23 867,00 тис. грн), але у 2024 р. майже відновився (22 591,00 тис. грн). Аналогічно, чистий прибуток у 2023 р. різко зменшився (8 347,00 тис. грн), а у 2024 р. фактично повернувся до рівня 2022 р. (22 262,00 тис. грн проти 22 210,00 тис. грн).

Отже, підприємство продемонструвало здатність відновлювати показники господарської діяльності після суттєвого їх погіршення у 2023 р., однак структура формування прибутку вказує на уразливість кінцевих фінансових результатів та їх високу залежність від зовнішніх факторів і збуту.

Показники рентабельності за видами продукції чітко демонструють, що загальна фінансова стабілізація не означає однакової ефективності по всіх культурах. Зернові та зернобобові в цілому мають позитивну динаміку: 6,6% (2022) – 22,8% (2023) – 20,5% (2024), тобто у 2024 р. приріст становить +13,9 в.п. до 2022 р. (табл.2.12).

Таблиця 2.12 – Рівень рентабельності основних видів продукції в СВК «Родина»

Види продукції	Роки			Відхилення значення 2024 р. до 2022 р., +/-
	2022	2023	2024	
Зернові та зернобобові	6,6	22,8	20,5	13,9
пшениця	11,0	18,6	18,8	7,8
кукурудза	-74,6	-9,0	-87,6	Х
ячмінь	2,6	60,7	26,9	24,3
горох	21,6	-	42,1	20,5
Ріпак	Х	11,6	23,1	Х
Соняшник	Х	41,7	16,1	Х

Джерело: розраховано автором за даними статистичної звітності підприємства

Пшениця також стабільно прибуткова (11,0% – 18,6% – 18,8%). Це може свідчити, що по зерновій групі підприємство краще витримує технологію і використовує ринкові умови, тобто є масовий ринок, зрозумілі канали збуту,

більша керованість затрат і стандартів якості. Найпроблемніша позиція – кукурудза: у 2022 р. збитковість на рівні -74,6%, у 2023 р. збитковість -9,0%, але у 2024 р. збитковість -87,6%.

Такий результат зазвичай формується комбінацією: низька та нестабільна врожайність у посушливих умовах, високі витрати на доробку, особливо сушіння, логістичні витрати, а також ціна реалізації, що не компенсує сукупні витрати. Фактично кукурудза в групі зернових веде до зниження прибутку від рослинництва і вимагає управлінського рішення: або радикальний перегляд технології та економіки (гібриди, строки, мінімізація сушіння, інші канали збуту), або перегляд доцільності її частки в структурі посівів, особливо в умовах Півдня та війни.

Ячмінь демонструє дуже високу рентабельність у 2023 р. (60,7%) з подальшим зниженням до 26,9% у 2024 р., але все одно суттєво вище 2022 р. (2,6%). Це типовий приклад впливу кон'юнктурних факторів співвідношення ціни та попиту у поєднанні з виробничими умовами року. Горох у 2024 р. має рентабельність 42,1% проти 21,6% у 2022 р. Це може свідчити, що для бобових є можливість підвищення прибутковості, включно за рахунок агротехнологічних заходів, але важливим залишається ефективність збутової діяльності : контракти, вимоги до якості, стабільність покупців.

Ріпак і соняшник у таблиці подані з частковими даними, але видно, що у 2024 р. рентабельність ріпаку зросла до 23,1% (після 11,6% у 2023 р.), а соняшнику – знизилася до 16,1% після 41,7% у 2023 р. Це важливо зіставити з урожайністю соняшнику, яка у 2024 р. суттєво впала (14,0 ц/га). Тобто падіння рентабельності соняшнику логічно пов'язується з урожайністю і, ймовірно, з ринковими умовами реалізації в конкретний період продажу.

Показники ефективності демонструють відновлення результативності у 2024 р. після слабшого 2023 р., але при цьому – помітне погіршення прибутковості продажів. Чистий дохід на 100 га с.-г. угідь зріс до 2 900,8 тис. грн у 2024 р. (117,7% до 2022 р.), що вказує на зростання ефективності використання земельного ресурсу. Аналогічно, чистий дохід на одного

середньорічного працівника у 2024 р. становить 1 503,2 тис. грн (119,9% до 2022 р.). Це свідчить як про збільшення обсягів реалізації, так і про ефект оптимізації чисельності персоналу (табл.3.13).

Таблиця 2.13 – Економічна ефективність використання виробничого потенціалу СВК «Родина»

Показники	Роки			2024 р. у % до 2022 р.
	2022.	2023	2024	
Одержано чистого доходу, тис.грн.				
- на 100 га с.-г. угідь	2464,3	2098,3	2900,8	117,7
- на одного середньорічного працівника	1254,1	1349,0	1503,2	119,9
- на одного працівника апарату управління	11277,9	10358,4	13992,4	124,1
Одержано чистого прибутку, тис.грн.				
- на 100 га с.-г. угідь	258,2	94,8	245,5	95,1
- на одного середньорічного працівника	131,4	60,9	127,2	96,8
- на одного працівника апарату управління	1198,3	962,3	1443,7	120,5
Капіталовіддача, грн.	3,09	2,48	3,1	99,9
Рівень рентабельності виробничої діяльності, %	23,9	18,3	17,0	X
Рівень рентабельності продажу, %	19,3	15,5	14,5	X

Джерело: розраховано автором за даними статистичної звітності підприємства

Водночас чистий прибуток на 100 га у 2024 р. (245,5 тис. грн) не перевищив рівень 2022 р. (258,2 тис. грн), тобто 95,1% до бази. Така розбіжність між зростанням доходу і зниженням прибутку означає, що основна проблема – не в генеруванні виручки, а в утриманні прибутку (зростання собівартості й збутових витрат, про що свідчить таблиця 2.11). Так само прибуток на одного працівника у 2024 р. (127,2 тис. грн) дещо нижчий за 2022 р. (131,4 тис. грн).

Капіталовіддача майже не змінилася (3,09 у 2022 р. і 3,1 у 2024 р.). Це ознака того, що наявний виробничий потенціал використовується без суттєвого прориву в ефективності капіталу, а отже ключові резерви лежать у технологічних і управлінських рішеннях (структура посівів, витратна дисципліна, збут, ціна). Найбільш показовою є динаміка рентабельності:

рентабельність виробничої діяльності знижується з 23,9% (2022) до 17,0% (2024), а рентабельність продажу –з 19,3% до 14,5%. Тобто підприємство в 2024 р. працює з меншою відносною віддачею з кожної гривні реалізації, що прямо вказує на зростання ризиків у витратному контурі та контурі комерціалізації.

Передумови погіршення окремих показників (падіння чистого прибутку, зростання собівартості швидше за виручку, підвищення витрат на збут, зниження рентабельності продажів, зменшення рентабельності окремих культур) можуть посилюватися не лише зовнішніми факторами, а й внутрішніми управлінськими проблемами. Впливовими в такій ситуації є відсутність або недостатній розвиток спеціалізованих управлінських ланок, які професійно відповідають за збутову та маркетингову політику підприємства.

Коли функції маркетингу і збуту не інституціоналізовані, тобто нема відповідального підрозділу або працівника з аналітики ринку, контрактного менеджменту, логістичного планування збуту, підприємство часто діє реактивно: продає «коли треба», а не «коли вигідно», слабше працює з диверсифікацією каналів, має нижчу переговорну силу, частіше приймає невигідні умови поставок, а зростання збутових витрат не трансформується у вигідні ціни. У результаті це відбивається на звуженні валового прибутку, коли собівартість зростає швидше, ніж ціна реалізації і на падінні рентабельності продажів, що в даних 2022–2024 рр. простежується досить чітко (зниження рентабельності продажу до 14,5% у 2024 р.).

Якщо заздалегідь не прораховуються сценарії ринку, логістики, доробки й ціни, підприємство може мати культуру в сівозміні за інерцією, хоча в поточних умовах вона несе системний ризик прибутковості. За наявності спеціалізованої збутово-маркетингової ланки рішення щодо структури посівів, строків продажу, контрактування, управління якістю та логістикою стають більш обґрунтованими й прогнозованими, а отже зменшується імовірність різких спадів фінансового результату.

РОЗДІЛ 3
МОДЕРНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СВК «РОДИНА» НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГУ

3.1. Удосконалення організаційної структури управління на засадах маркетинг-орієнтованого менеджменту

Сучасні умови функціонування аграрних підприємств характеризуються посиленням ринкової конкуренції, зростанням ролі споживача, ускладненням логістичних ланцюгів та підвищенням вимог до якості й своєчасності реалізації продукції. За таких умов ефективність господарської діяльності визначається не лише виробничими можливостями підприємства, а й здатністю системи управління адекватно реагувати на ринкові сигнали, формувати результативну збутову політику та забезпечувати узгодженість між виробництвом і реалізацією продукції. Це зумовлює необхідність переходу від виробничо-орієнтованих моделей управління до маркетинг-орієнтованого менеджменту, в основі якого лежить інтеграція функцій виробництва, збуту та економічного аналізу.

Організаційна структура управління є ключовим інструментом реалізації маркетинг-орієнтованого підходу, оскільки саме вона визначає розподіл повноважень, відповідальності та управлінських зв’язків між підрозділами. Відповідність структури управління стратегічним цілям підприємства, характеру його спеціалізації та ринковому середовищу є передумовою підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. У цьому контексті особливої актуальності набуває аналіз діючої організаційної структури управління СВК «Родина» та обґрунтування напрямів її удосконалення з урахуванням принципів маркетинг-орієнтованого менеджменту. Аналіз діючої організаційної структури управління СВК «Родина» (рис. 3.1) свідчить, що вона сформована відповідно до традиційних підходів, характерних для багатогалузевих аграрних підприємств, і має низку чітко окреслених ознак.

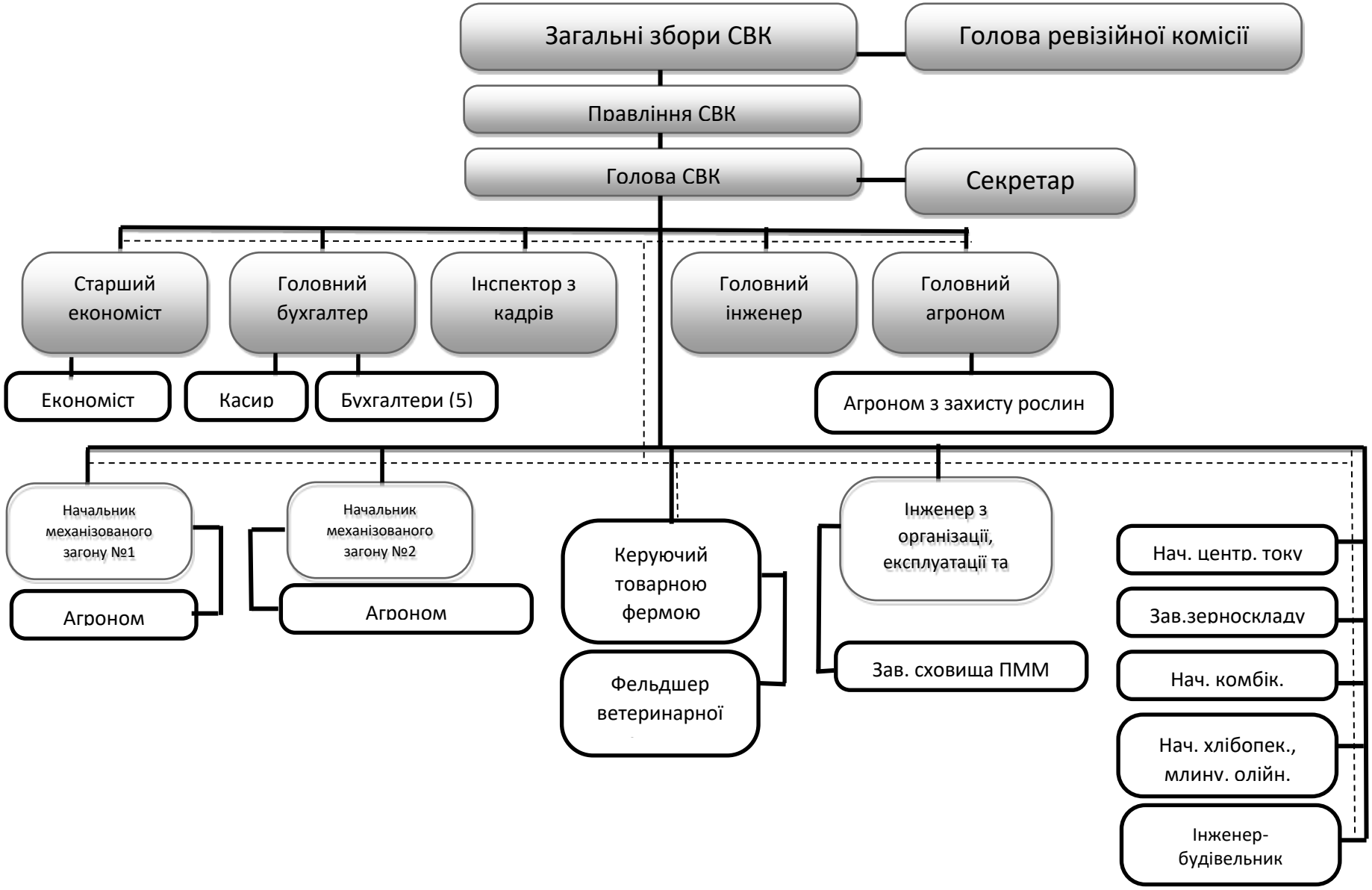

Рисунок 3.1 – Існуюча організаційна структура управління СВК «Родина»

З позицій принципу організаційної побудови структура управління є бригадною. Первинною ланкою організації виробництва виступають бригади та механізовані загони, які безпосередньо забезпечують виконання виробничих процесів у рослинництві, тваринництві, механізації та допоміжних видах діяльності. Така побудова традиційно орієнтована на оперативне вирішення виробничих завдань, забезпечення технологічної дисципліни та чіткий розподіл робіт у просторі й часі. Водночас бригадна форма управління історично формувалася під впливом виробничої логіки й лише опосередковано враховує ринкові аспекти діяльності підприємства.

За характером управлінських зв'язків структура управління є лінійно-функціональною. Голова СВК здійснює загальне керівництво підприємством, а функціональні служби (економічна, бухгалтерська, агрономічна, інженерна, кадрова тощо) забезпечують підготовку рішень, консультаційний супровід і контроль за окремими напрямами діяльності. Лінійні керівники первинних підрозділів підпорядковуються безпосередньо голові або відповідним головним спеціалістам. Такий тип структури забезпечує спеціалізацію управлінської праці та чіткий розподіл функцій, проте ускладнює координацію між виробництвом і ринковими функціями, особливо в частині збуту продукції.

З точки зору ієрархії управління, організаційна структура СВК «Родина» є двоступеневою: вищий рівень представлений головою підприємства та правлінням, а нижчий – керівниками первинних виробничих і допоміжних підрозділів. Відсутність проміжної управлінської ланки знижує кількість рівнів ухвалення рішень і потенційно підвищує оперативність управління, однак водночас призводить до надмірної концентрації управлінських повноважень на вищому рівні.

До позитивних рис діючої організаційної структури управління СВК «Родина» слід віднести її відносну простоту та зрозумілість, чітке підпорядкування первинних підрозділів і безпосередній контроль з боку керівництва. Бригадна форма організації сприяє оперативному вирішенню

виробничих питань, а лінійно-функціональні зв’язки забезпечують фаховий супровід управлінських рішень. Двоступенева ієрархія мінімізує бюрократичні процедури та скорочує час проходження інформації від виконавців до керівника.

Разом із тим аналіз показує наявність суттєвих недоліків, які обмежують ефективність управління в умовах ринкової економіки. Насамперед у структурі відсутні спеціалізовані управлінські ланки, що професійно займаються збутовою діяльністю. Функції реалізації продукції фактично розпорошені між керівником і окремими спеціалістами, що не дозволяє сформувати системну маркетингову політику та активно управляти господарським портфелем.

Крім того, головні спеціалісти – головний агроном і головний інженер – виконують переважно функції консультантів і методичних координаторів, а не безпосередніх організаторів виробничих процесів у сфері рослинництва та механізації. Оскільки вони не є лінійними керівниками, їхні управлінські впливи на первинні підрозділи мають обмежений характер, що знижує ефективність реалізації технологічних рішень і відповідальність за кінцеві результати.

Важливим недоліком є також порушення норми керованості у голови СВК. Йому безпосередньо підпорядковується близько 15 осіб, що перевищує оптимальні межі ефективного управління. Така ситуація призводить до перевантаження керівника поточними питаннями, зниження якості стратегічних рішень і недостатньої уваги до розвитку збуту та маркетингової діяльності.

Виявлені недоліки діючої організаційної структури управління СВК «Родина», зокрема відсутність спеціалізованих управлінських ланок у сфері збуту, надмірна концентрація управлінських повноважень на рівні голови підприємства та слабкий зв’язок між виробничими й ринковими рішеннями, свідчать про домінування виробничо-орієнтованої моделі управління. За такої моделі основна увага зосереджується на організації виробничих процесів, тоді

як питання формування товарного портфеля, вибору каналів реалізації, управління цінами та взаємодії з покупцями залишаються другорядними або вирішуються ситуативно.

Практика функціонування аграрних підприємств у сучасних умовах доводить, що подібний підхід суттєво обмежує можливості впливу на кінцевий фінансовий результат. В умовах високої волатильності цін, логістичних обмежень та конкуренції між товаровиробниками саме збутова складова дедалі частіше стає вирішальним чинником прибутковості. Тому впровадження концепту маркетинг-орієнтованого управління є не лише теоретично обґрунтованим, а й практично необхідним напрямом удосконалення системи управління підприємством.

Маркетинг-орієнтоване управління передбачає, що виробнича програма, структура посівів, обсяги випуску та інвестиційні рішення формуються з урахуванням реального й прогнозованого попиту, можливостей реалізації та очікуваної маржинальності окремих видів продукції. За підходом, який обґрунтовує Котлер Ф., підприємство повинно орієнтуватися не на збут уже виробленої продукції, а на попереднє узгодження своїх виробничих можливостей із потребами ринку. Для аграрних підприємств це означає необхідність тісної інтеграції виробництва із функціями збуту, ціноутворення та логістики [39].

З прикладної точки зору впровадження маркетинг-орієнтованого управління дає змогу вирішити низку управлінських проблем, характерних для СВК «Родина». По-перше, воно створює передумови для формування керованого господарського портфеля, у межах якого ключові культури обираються не лише за агротехнічними міркуваннями, а й за критеріями ліквідності, стабільності попиту та можливостей диференціації каналів реалізації. По-друге, маркетингова орієнтація дозволяє зменшити залежність підприємства від кон’юнктури одного ринку шляхом диверсифікації продукції та покупців.

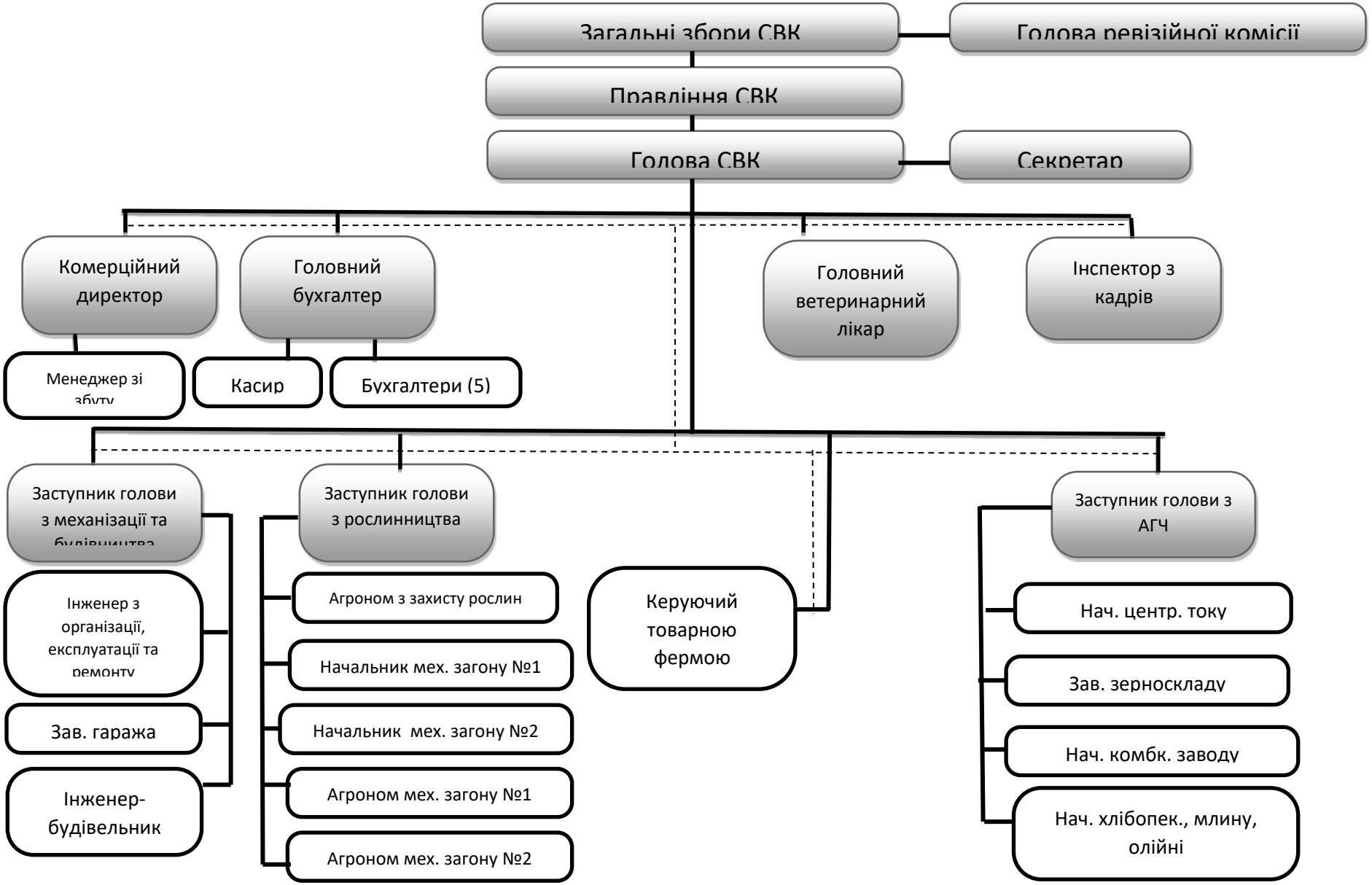

Рисунок 3.2 – Перспективна організаційна структура управління СВК «Родина»

Українські науковці наголошують, що для аграрних підприємств маркетинг-орієнтоване управління має бути інституційно закріплене в організаційній структурі. Зокрема, Запша Г.М., Сахацький М.П. зазначають, що без створення спеціалізованих управлінських підрозділів або посад, відповідальних за збут і маркетинг, ринкова орієнтація залишається декларативною. Саме наявність професійного управління збутом дозволяє підприємству переходити від реактивних рішень до системного управління доходами [67].

З практичної позиції це означає, що впровадження маркетинг-орієнтованого управління в СВК «Родина» має супроводжуватися перерозподілом управлінських функцій і повноважень. Запровадження посади комерційного директора та менеджера зі збуту дозволяє зосередити відповідальність за реалізацію продукції, роботу з контрагентами, укладання контрактів і моніторинг ринкової кон’юнктури в межах окремої управлінської ланки. Це, у свою чергу, забезпечує узгодження виробничих рішень із можливостями реалізації та знижує ризики втрати доходів через неефективний вибір моменту або каналу продажу.

Крім того, маркетинг-орієнтоване управління безпосередньо пов’язане з удосконаленням вертикалі лінійного керівництва. Як зазначають фахівці у сфері менеджменту, ефективна реалізація ринкової стратегії можлива лише за умови чіткого підпорядкування первинних виробничих підрозділів лінійним керівникам, які несуть відповідальність не лише за технологічні показники, а й за економічний результат. У цьому контексті надання заступникам голови з рослинництва та механізації статусу лінійних керівників є важливим елементом переходу до маркетинг-орієнтованої моделі управління [67].

Наступним ключовим напрямом удосконалення є запровадження лінійного керівництва заступників голови з рослинництва та механізації і будівництва. Надання цим посадам статусу лінійних керівників підвищує відповідальність за результати виробництва, забезпечує чіткий вертикальний

зв’язок між стратегічними рішеннями та їх реалізацією на рівні первинних підрозділів і сприяє кращій координації технологічних процесів.

Ще одним важливим елементом удосконалення структури є приведення норми керованості у відповідність шляхом підпорядкування первинних підрозділів допоміжного та обслуговуючого призначення заступнику голови з адміністративно-господарської частини. Це дозволяє розвантажити голову СВК від надмірної кількості безпосередніх підлеглих, підвищити якість управління та зосередити його діяльність на стратегічних і ринково орієнтованих питаннях розвитку підприємства.

Отже, впровадження концепту маркетинг-орієнтованого управління в СВК «Родина» має чітке прикладне значення та безпосередньо пов’язане з удосконаленням організаційної структури управління. Воно забезпечує перехід від виробничо-адміністративної логіки управління до системи, у якій ключовим критерієм ефективності стає результат реалізації продукції та стабільність формування доходів. Саме це обґрунтовує доцільність запропонованих структурних змін, відображених у перспективній організаційній структурі управління підприємства.

3.2. Обґрунтування ідеї, мети, задач та ресурсів проєкту розвитку виробничої діяльності на маркетингових засадах

Сучасні умови функціонування аграрних підприємств характеризуються зростанням невизначеності зовнішнього середовища, посиленням конкурентного тиску, волатильністю ринкової кон’юнктури та підвищенням вимог до ефективності використання ресурсів. За таких обставин традиційні підходи до розвитку виробничої діяльності, орієнтовані переважно на нарощування обсягів виробництва без належного врахування ринкових сигналів, втрачають свою результативність. Це зумовлює об’єктивну потребу у формуванні та реалізації проєктних рішень, заснованих на інтеграції виробничих і маркетингових підходів до управління розвитком підприємства.

Проєкт розвитку виробничої діяльності на маркетингових засадах розглядається як інструмент цілеспрямованого впливу на господарську систему підприємства, що забезпечує узгодження структури виробництва, ресурсного забезпечення та організації виробничих процесів із вимогами ринку і можливостями збуту. Такий підхід дозволяє трансформувати виробничу діяльність із внутрішньо орієнтованої функції у ринково-адаптивний процес, спрямований на формування стабільного доходу, підвищення економічної результативності та зниження господарських ризиків.

Необхідність розроблення проєкту розвитку виробничої діяльності зумовлена результатами попереднього аналізу господарської діяльності підприємства, які виявили наявність структурних диспропорцій між виробничими параметрами та результатами реалізації, а також обмежену інтегрованість маркетингових функцій у систему управління. У цьому контексті маркетинг виступає не лише як інструмент збуту, а як методологічна основа формування виробничих рішень, що передбачає орієнтацію на попит, економічну доцільність і ресурсну ефективність.

Згідно методології управління проєктами та бізнес-планування [23,74] для формування комплексу практичних рішень, спрямованих на підвищення результативності виробничої діяльності та забезпечення стійкого розвитку СВК «Родина» в умовах ринкових трансформацій необхідно обґрунтувати ідею проєкту розвитку виробничої діяльності підприємства на маркетингових засадах, визначити його мету та систему задач, а також окреслити очікувані результати, визначити основні види необхідних для реалізації проєкту ресурсів та провести фінансово-економічну оцінку.

Ідея проєкту полягає в розширенні вівчарського напряму (з 150 до 500 голів за 5 років) у СВК «Родина» з інтеграцією м’ясного, вовнового та молочно-сироварного виробництва (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Концепція проєкту розширення поголів'я овець та створення вертикально інтегрованого виробничо-переробного напряму в СВК «Родина»

Мета проєкту	Поетапне розширення поголів'я овець з 150 до 500 голів протягом 5 років та створення вертикально інтегрованого виробничо-переробного напряму в агропідприємстві Білгород-Дністровського району Одеської області з орієнтацією на виробництво м'яса, вовни та сирів з овечого молока з метою підвищення доданої вартості, диверсифікації доходів і конкурентоспроможності підприємства
Основні завдання проєкту	1. Забезпечити поетапне нарощування маточного поголів'я овець до 500 голів на основі власного відтворення та селекційного добору. 2. Сформувати оптимальну породну структуру стада, адаптовану до кліматичних умов Півдня Одеської області та багатопродуктової спрямованості виробництва. 3. Удосконалити систему годівлі та використання пасовищних ресурсів з метою підвищення продуктивності овець. 4. Організувати ефективне вирощування та реалізацію ягнят на м'ясо як базового джерела поточних доходів. 5. Налагодити збір, первинну обробку та реалізацію вовни як додаткового виду продукції. 6. Створити власну сироварню з переробки овечого молока та сформувати асортимент сирів, орієнтований на регіональний ринок. 7. Забезпечити відповідність продукції вимогам якості та безпечності харчових продуктів. 8. Сформувати ефективні канали збуту продукції (локальний ринок, готельно-ресторанний бізнес, прямі продажі). 9. Запровадити інноваційні управлінські підходи до планування, обліку витрат і контролю результатів діяльності.
Очікувані результати реалізації проєкту	1. Збільшення поголів'я овець до 500 голів та формування стабільного маточного ядра. 2. Зростання обсягів виробництва м'яса ягнят, вовни та овечого молока. 3. Запуск і функціонування власної сироварні з виробництва сирів з овечого молока. 4. Підвищення рівня доданої вартості продукції та диверсифікація джерел доходів підприємства. 5. Зростання виручки та рентабельності діяльності агропідприємства. 6. Зниження залежності від коливань цін на окремі види сільськогосподарської продукції. 7. Створення додаткових робочих місць у Білгород-Дністровському районі Одеської області. 8. Підвищення інвестиційної привабливості підприємства та формування передумов для його сталого розвитку

Джерело: Розроблено автором

Проєкт передбачає поетапне нарощування маточного поголів’я овець із 150 до 500 голів протягом п’яти років із переходом від переважно товарного вирощування до вертикально інтегрованої моделі «виробництво молока → переробка → реалізація сиру», паралельно з формуванням стабільного грошового потоку від реалізації ягнят на м’ясо та вовни. Локація в Білгород-Дністровському районі має суттєве значення для економіки проєкту: поєднання степових пасовищних ресурсів, тривалого вегетаційного періоду та близькості до міських ринків Одещини (а також туристично-рекреаційного попиту в межах області) створює передумови для конкурентного позиціонування продукції з доданою вартістю, насамперед бринзи/розсільних сирів і фермерського асортименту.

Згідно досліджень консалтингової компанії [7] виробництво баранини і натуральних сирів з овечого молока, на сьогоднішній день, знаходиться на низькому рівні в Україні. Зменшення поголів'я овець, підвищує попит як на м'ясну, так і на молочну продукцію даних тварин. Вирішенням цієї проблеми знаходиться в новому підході до вирощування даних тварин, що дозволить вирощувати овець на м'ясо, яке вважається делікатесом і високо цінується в сфері готельно-ресторанного бізнесу, а також отримувати шерсть і, особливо, молоко, без якого не можна зробити натуральний смачний сир [7].

За даними служби статистики в Одеській області поголів’я овець та кіз щороку скорочується. Зменшення стосується як аграрних підприємств, так і наявність поголів’я в населення (табл.3.2). Так, в 2018 році в секторі підприємств було 44,1 тис. голів кіз та овець, а станом на 01.01.2025 року лише 16, 8 тис. голів, що складаєм 38,1% від рівня 2018 р. В сегменті господарств населення також простежується чітка тенденція зниження кількості овець і кіз, про що свідчить відсоткове порівняння показника звітного та базового року аналітичного періоду на рівні 77,7 %. В підсумку сформувався узагальнений тренд скорочення на 27,8% кількості овець і кіз в Одеській області.

Таблиця 3.2 – Кількість овець і кіз в Одеській області, тис. голів

Роки	Всього	В т.ч.	
		Підприємства	Господарства населення
2018	319,1	44,1	275,0
2019	293,2	38,7	254,5
2020	269,2	26,4	242,8
2021	263,1	25,6	237,5
2022	256,9	24,7	232,2
2023	259,4	24,0	235,4
2024	237,4	16,9	220,5
2025	230,4	16,8	213,6
2025р. у % до 2018р.	72,2	38,1	77,7

Джерело: [14].

Ринок сиру і м’якого сиру є одним із ключових сегментів молокопереробної промисловості України та характеризується поєднанням промислового виробництва, крафтового сектору і значної ролі зовнішньої торгівлі. У національній статистиці зазначена продукція обліковується в межах товарної групи «Сир і м’який сир» (код УКТЗЕД 0406; КВЕД 10.51) [78].

Упродовж 2020–2024 рр. виробництво сирів в Україні зазнавало впливу низки факторів, зокрема:

- скорочення поголів’я молочної худоби;
- зростання собівартості сировини та енергоносіїв;
- трансформації споживчого попиту;
- воєнних ризиків та логістичних обмежень.

За даними Державної служби статистики України, у 2020–2021 рр. спостерігалося часткове відновлення виробництва сирів після спаду 2019 року, однак починаючи з 2022 року динаміка стала нестабільною. Загалом за п’ятирічний період виробництво сирів і м’якого сиру демонструє тенденцію до стагнації з ознаками скорочення промислового сегмента, що компенсується зростанням імпорту та розвитком дрібних виробників (табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Основні показники розвитку ринку сирів в Україні

Показники	Роки					2024 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Виробництво, тис. т	200	215	205	195	190	95,0
Імпорт, тис. т	29	33	33,5	33,7	38,3	132,1
Експорт, тис. т	6,9	7,2	8,9	8,9	12,4	179,7
Індекс споживчих цін, %	103,4	107,6	120,1	113,2	117,4	113,5

Джерело: [18,72,30,42].

Ринок сиру і м’якого сиру в Україні упродовж 2020–2024 років функціонував в умовах структурних трансформацій молочної галузі, посилення імпортної конкуренції та зростання витрат виробництва. Зазначена продукція охоплює тверді, напівтверді, м’які та розсільні сири і є важливим елементом продовольчої безпеки та споживчого ринку. Аналіз п’ятирічної динаміки свідчить, що внутрішнє виробництво сирів характеризується тенденцією до поступового скорочення після відносної стабілізації у 2020–2021 роках. У 2022–2024 роках обсяги виробництва зменшувалися, що зумовлено скороченням сировинної бази, зростанням енерговитрат, порушенням логістичних ланцюгів та загальною невизначеністю економічного середовища.

Обсяги реалізації сирів і м’якого сиру на внутрішньому ринку дедалі більше формуються під впливом імпорту. За аналізований період імпорт сирів зростав випереджальними темпами порівняно з вітчизняним виробництвом, що призвело до зростання частки імпортної продукції у структурі споживання. У 2024 році обсяг імпорту перевищив рівень 2020 року більш ніж на третину, тоді як виробництво скоротилося приблизно на 5 %. Експорт сирів у 2020–2024 роках демонстрував позитивну динаміку, однак його абсолютні обсяги залишаються недостатніми для компенсації імпортозалежності ринку, що дозволяє характеризувати Україну як стабільного нетто-імпортера сирної продукції [77].

Цінова динаміка на ринку сиру і м’якого сиру в Україні характеризується стійким зростанням. У 2022–2024 роках індекси споживчих цін значно перевищували рівень попередніх років, що відображає вплив інфляційних процесів, подорожчання молочної сировини та підвищення витрат на переробку. Зростання цін, з одного боку, обмежує купівельну спроможність населення, а з іншого – стимулює виробників до пошуку більш ефективних організаційно-економічних рішень та розвитку нішевих і високододаних видів продукції [31].

Регіональний аспект розвитку ринку сирів, зокрема в Одеській області, має низку специфічних рис. Одеська область характеризується значним споживчим ринком, високою питомою вагою міського населення та розвиненою торговельною інфраструктурою, що формує стійкий попит на сир і м’який сир. Водночас регіон не належить до провідних виробників молочної сировини, що зумовлює обмежений рівень промислового виробництва сирів і високу залежність від міжрегіональних та імпортних поставок. Для підприємств Одеської області актуальним є розвиток малих і середніх переробних потужностей, орієнтованих на локальні ринки, туристичний попит і сегмент готелів та ресторанів, а також впровадження інноваційних управлінських технологій, спрямованих на оптимізацію витрат і підвищення конкурентоспроможності продукції.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що ринок сиру і м’якого сиру в Україні у 2020–2024 роках розвивався в умовах скорочення внутрішнього виробництва, зростання імпортної залежності та підвищення цін. Для Одеської області ці тенденції посилюються структурними обмеженнями сировинної бази, що актуалізує необхідність удосконалення організаційно-економічного механізму розвитку молокопереробних підприємств і активного впровадження інноваційних управлінських рішень.

Логіка нарощування поголів’я овець в СВК «Родина» базується на пріоритеті маточного ядра: основним об’єктом розширення є вівцематки, тоді як відтворення стада забезпечується за рахунок власного ремонту

(вирощування ярочок) і, за потреби, докупівлі племінного матеріалу для прискорення генетичного прогресу. Для напівтонкорунних адаптованих порід типу цигайської характерна висока відтворювальна здатність (приблизно 140–170 ягнят на 100 маток) та придатність молока до сироробства; у джерелах зазначається, що молоко цигайських овець традиційно використовують для виготовлення бринзи, а надої можуть становити орієнтовно 80–100 кг за лактацію, інколи до 200 кг, з високою жирністю[81]. Додатково існують наукові результати, де за параметрами, пов'язаними з молочною продуктивністю, серед досліджених варіантів бажаними названо саме цигайську та мериноландшаф Порода мериноландшаф є сильною за м'ясними якостями, темпами росту та вовновою продуктивністю й розглядається як комерційно поширена та витривала. Водночас, якщо стратегічний акцент проєкту – саме «власна сироварня», то мериноландшаф доцільніше використовувати як інструмент генетичного поліпшення (наприклад, у промисловому схрещуванні або як частину комбінованого стада), а не як єдину базу, оскільки максимізація сирного напряму зазвичай потребує або більш молочного генотипу, або селекції всередині стада на надої та якість молока. [33].

Етапність реалізації проєкту доцільно вибудувати так, щоб інвестиції в переробку (сироварня) синхронізувати з досягненням «критичної маси» дійних маток. Практично це означає, що у 1–2 роки акцент робиться на відтворенні, поліпшенні пасовищної бази, формуванні племінного ядра і стандартизації технології вирощування, а введення сироварні – у 2–3 рік, коли обсяги молока стають достатніми для регулярної партійної переробки та виходу на стабільний асортимент. Для району з активною сезонністю попиту (літо-осінь) важливо передбачити технологію збереження якості (охолодження молока, контроль мікробіологічних показників), а також можливість виробництва продуктів із довшим терміном реалізації (витримані/напівтверді варіанти поряд із розсільними).

Сироварня в межах проєкту виконує функцію «підсилювача доданої вартості», оскільки перетворює відносно стандартизовану сировину (молоко) на продукт із вищою маржинальністю та кращою керованістю збуту. Асортимент на старті доцільно зосередити на розсільних і свіжих сирах (бринза, фета-тип, кисломолочні продукти), а після стабілізації технології – розширювати лінійку. Для Одеської області важливо вбудувати збутову модель у канали готельно-ресторанного бізнесу, локальні мережі, фермерські магазини та сезонні туристичні локації; географічна близькість до Одеси та курортних територій створює додаткові можливості для преміального позиціонування, але висуває вимоги до стабільності якості, безпечності та простежуваності.

Основними видами продукції проєкту є: м’ясо ягнят (реалізація живою вагою або у вигляді охолодженого м’яса); вовна напівтонка; сири з овечого молока (бринза, фета, свіжі сири) (табл.3.4) .

Таблиця 3.4 – Характеристика продукту проєкту

Вид продукції	Основні споживчі характеристики	Ключові технологічні параметри	Пакування та зберігання	Ринок і канали збуту (Одещина)
М’ясо ягнят	Висока харчова цінність, значний вміст білка та мікроелементів; делікатесний продукт	Формування товарної кондиції ягнят; контроль віку та вгодованості	Охолодження, дотримання холодового ланцюга	Локальні ринки, готелі та ресторани, прямі продажі
Вовна (напівтонка)	Еластичність і міцність волокна; використання у нішевому текстильному виробництві	Настриг на голову; сортування та первинна очистка	Пресування, сухе складське зберігання	Заготівельники, локальні майстерні
Овече молоко	Підвищений вміст жиру і білка; висока сиропридатність	Надій на вівцематку; лактаційний період	Швидке охолодження, санітарна тара	Переважно внутрішня переробка
Сири з овечого молока	Насичений смак, преміальний продукт з високою доданою вартістю	Вихід сиру: 14–16% від маси молока	Герметична тара, холодильне зберігання	Готелі та ресторани, фермерські магазини, туристичні продажі

Джерело: розроблено автором

Продукція позиціонується як локальна, фермерська, орієнтована на споживачів Одеської області, сегмент готельно-ресторанного бізнесу та туристичний попит. Для кожної продукції наведено її основні властивості, технологічні та ринкові особливості, а також обґрунтовано її економічну доцільність виробництва в межах проєкту. Таким чином, продукція, що проектується, має чітку технологічну та ринкову характеристику: м’ясо ягнят забезпечує базову грошову виручку та відповідає традиційним вимогам попиту, вовна діє як додаткове джерело доходу, а сири з овечого молока – як продукт з високою доданою вартістю, що сприяє підвищенню загальної економічної ефективності проєкту. Така структура продукції дозволяє збалансувати ризики, забезпечити сталі грошові потоки та адаптувати виробництво під вимоги ринку Одеської області.

Для реалізації проєкту передбачається використання:

- тваринницьких приміщень (кошара, загони, навіси);
- доїльного обладнання для овець;
- охолоджувачів молока;
- обладнання сироварні (пастеризатор, сироварні ванни, преси, холодильні камери);
- допоміжного обладнання для годівлі, зберігання кормів та первинної обробки вовни.

В таблиці 3.5 подано розширену характеристику обладнання для проєкту СВК «Родина» у частині доїння овець цигайської породи, охолодження молока, оснащення сироварні та допоміжної інфраструктури. Опис сформульовано з позицій виробничої доцільності (продуктивність, санітарія, керованість процесів) і містить приклади можливих виробників.

Для промислово-фермерської моделі (перехід від 150 до 500 голів) найбільш раціональним є використання спеціалізованих рішень для овець і кіз, оскільки вони враховують іншу анатомію вимені та іншу «динаміку молоковіддачі», ніж у великої рогатої худоби, а також забезпечують стабільні санітарні умови отримання молока.

Таблиця 3.6 – Характеристика обладнання для проєкту

Група обладнання	Призначення	Планове навантаження (піковий сезон)	Рекомендовані технічні параметри	Виробники
Доїльне обладнання для овець	Механізоване доїння овець цигайської породи	300 л молока/добу	12–24 доїльних місця, стабільний вакуум, CIP-мийка	DeLaval, BouMatic
Охолоджувач молока	Охолодження та зберігання молока	300 л молока/добу	Танк 500–1000 л, нерж. сталь, автоматичне перемішування	Paul Mueller
Пастеризатор / сироварна ванна	Пастеризація та формування сирного згустку	250–300 л молока/добу	Сироварний котел 300 л, водяна сорочка, t° до 92 °C	Plevnik
Сирні преси	Пресування сирної маси	5–10 форм за цикл	Механічний/пневматичний прес 50–150 кг	Plevnik
Холодильні камери	Зберігання та визрівання сирів	До 1 т продукції	Температура +2…+6 °C, контроль вологості	Atlas Cold Rooms
Кормове обладнання	Підготовка та роздавання кормів	Стадо до 500 голів	Кормозмішувач 7–10 м³, оцинковані годівниці	Trioliet, SEKO
Обладнання для вовни	Стрижка та первинна обробка вовни	2–3 т вовни/рік	Професійні машинки, вовнопрес	Heiniger

Джерело: узагальнено на основі [95,96,97].

Для проєкту важливо закладати у техзавдання не лише кількість доїльних місць, а й санітарні вимоги до молокопроводу, стабільність вакууму, можливість CIP-мийки, а також облік продуктивності (індивідуальні лічильники/молокоміри) [95].

Охолодження овечого молока є критичною ланкою ланцюга якості, оскільки висока харчова цінність молока поєднується з чутливістю до мікробіологічного забруднення та температурних відхилень. Для фермерських сироварень типовим рішенням є танк-охолоджувач з автоматичним контролем температури, перемішування та програмами мийки [96].

Сироварня у структурі СВК «Родина» має бути сформована як технологічно зв’язаний комплекс: приймання та підготовка молока,

термообробка, коагуляція/формування згустку, відокремлення сироватки, формування/пресування, соління (за потреби), дозрівання та зберігання. Для пастеризації і сироробства на малих/середніх потужностях поширені рішення типу «пастеризатор-сироварний котел» або сироробна ванна з сорочкою нагріву/охолодження[95].

Економіка вівчарського проєкту значною мірою визначається кормовою ефективністю, тому оснащення для заготівлі/зберігання і роздавання кормів має бути технологічно достатнім уже з 2–3 року реалізації.

Первинна обробка вовни включає стрижку, сортування (skirting), пакування/пресування та зберігання у сухих умовах. Для стрижки широко застосовуються професійні машинки; як приклад, Heiniger XPERT 2-SPEED у специфікації вказує швидкість 2500/2800 подвійних ходів за хвилину та позиціонується як машина для швидкої й комфортної стрижки[97].

Основними інвестиційними напрями проєкту є:

- реконструкція та облаштування тваринницьких приміщень;
- закупівля племінних тварин;
- придбання доїльного обладнання;
- створення та оснащення сироварні;
- формування оборотного капіталу.

Інвестиційний план проєкту передбачає формування матеріально-технічної та виробничої бази, необхідної для поетапного розширення поголів’я овець цигайської породи з 150 до 500 голів, а також для створення вертикально інтегрованого напряму з переробки овечого молока на сир. Інвестиції мають переважно реальний (капітальний) характер і спрямовуються на модернізацію існуючої інфраструктури, придбання продуктивних активів та забезпечення безперервності виробничого процесу.

Ключовою особливістю інвестиційного плану є його етапність, що дозволяє знизити фінансове навантаження на підприємство в перші роки реалізації проєкту та узгодити обсяги вкладень з темпами нарощування поголів’я і введенням у дію переробних потужностей (табл.3.7).

Таблиця 3.7 – Інвестиційний календар проєкту

Рік	Ремонт приміщень, тис. грн	Племінні тварини, тис. грн	Доїльне обладнання, тис. грн.	Сироварня, тис. грн.	Разом, тис. грн.
1	700	800	500	0	2000,0
2	200	200	400	1200	2000,0
	900	1000	900	1200	4000,0

Джерело: узагальнено на основі [95,96,97].

Першим інвестиційним напрямом є реконструкція та облаштування тваринницьких приміщень. У межах проєкту передбачається адаптація наявних кошар та допоміжних приміщень СВК «Родина» до збільшеного поголів'я, включаючи облаштування зон утримання маточного стада, ягнят, ремонтного молодняку, а також доїльної зони. Інвестиції охоплюють ремонт підлог, покрівель, вентиляційних систем, облаштування годівниць, напувалок, навісів і майданчиків для вигулу. Особлива увага приділяється створенню умов для комфортного утримання тварин у спекотний період, що є критично важливим для Півдня Одеської області. Частина робіт може виконуватися власними силами підприємства, що знижує загальний обсяг грошових вкладень.

Другим інвестиційним напрямом є закупівля племінних тварин, яка має селективний і доповнювальний характер. Основний приріст поголів'я планується забезпечувати за рахунок власного відтворення, однак для прискорення формування продуктивного маточного ядра та підвищення генетичного потенціалу стада передбачається придбання племінних вівцематок і баранів-плідників цигайської або споріднених адаптованих порід. Інвестиції у племінний матеріал є довгостроковими вкладеннями, оскільки вони безпосередньо впливають на показники продуктивності, відтворення та економічну ефективність усього проєкту.

Третім важливим напрямом інвестування є придбання доїльного обладнання для овець, яке забезпечує механізацію процесу доїння, зниження трудомісткості та підвищення санітарної якості молока. З урахуванням проєктного поголів'я та пікового добового обсягу молока (близько 300 л),

планується придбання спеціалізованого доїльного обладнання для овець і кіз, що включає доїльні апарати, вакуумну систему, молокопровід і систему мийки. Інвестиції в цю групу обладнання мають не лише виробниче, а й стратегічне значення, оскільки саме якість молока визначає можливість його подальшої переробки на сир.

Четвертим, найбільш капіталомістким інвестиційним напрямом є створення та оснащення сироварні. У межах проєкту передбачається формування невеликої фермерської сироварні, розрахованої на переробку 250–300 л овечого молока на добу в піковий сезон. Інвестиції охоплюють придбання пастеризатора або сироварної ванни, сирних форм і пресів, охолоджувального обладнання, холодильних камер для зберігання та визрівання сирів, а також облаштування виробничого приміщення відповідно до санітарно-гігієнічних вимог. Саме цей напрям інвестування забезпечує перехід від сировинної моделі господарювання до моделі з високою доданою вартістю та формує основу майбутньої прибутковості проєкту.

П’ятим інвестиційним напрямом є формування оборотного капіталу, необхідного для фінансування поточної діяльності в період становлення проєкту. До складу оборотного капіталу входять витрати на корми, ветеринарні препарати, оплату праці персоналу, енергоносії, пакувальні матеріали, логістику та маркетинг. Наявність достатнього обсягу оборотних коштів дозволяє уникнути касових розривів, забезпечити ритмічність виробництва та своєчасну реалізацію продукції.

Загальний орієнтовний обсяг інвестицій за проєктом оцінюється в межах 5,5–7,0 млн грн, що залежить від рівня механізації, обсягу реконструкції приміщень, частки власних ресурсів підприємства та обраних технічних рішень. Нижня межа діапазону є досяжною за умови максимального використання наявної інфраструктури та поетапного введення обладнання, тоді як верхня межа передбачає більш високий рівень технічного оснащення та швидший вихід проєкту на повну потужність.

У цілому інвестиційний план проєкту характеризується збалансованістю, поєднанням капітальних і оборотних вкладень та орієнтацією на довгостроковий економічний ефект, що відповідає стратегічним цілям розвитку СВК «Родина» та специфіці аграрного виробництва Півдня Одеської області.

3.3. Маркетингове забезпечення та економічне обґрунтування проєкту розвитку виробничої діяльності підприємства

Реалізація проєкту розвитку виробничої діяльності підприємства на маркетингових засадах потребує належного маркетингового забезпечення та економічного обґрунтування запропонованих управлінських рішень. Саме на цьому етапі проєктні пропозиції трансформуються з концептуальних положень у конкретні заходи, які мають бути адаптовані до умов ринку, ресурсних можливостей підприємства та очікуваних економічних результатів. Маркетингове забезпечення в цьому контексті виступає важливим інструментом узгодження виробничих параметрів із попитом, ціновою кон’юнктурою та вимогами цільових ринків.

У сучасних умовах аграрного виробництва ефективність розвитку виробничої діяльності значною мірою визначається не лише технологічними чинниками, а й якістю маркетингових рішень, зокрема вибором ринкових сегментів, каналів реалізації, умов контрактування та моменту виходу продукції на ринок. Недостатня маркетингова обґрунтованість виробничих рішень призводить до втрат доходу, зниження маржинальності та посилення господарських ризиків. Тому маркетингове забезпечення проєкту розвитку виробничої діяльності має розглядатися як інтегрований елемент управління, що забезпечує економічну доцільність і практичну реалізованість проєктних заходів.

Маркетинговий план за напрямом проєкту «Сир з овечого молока» має включати низку заходів – по перше, створення фірмового стилю і візуальної

ідентичності бренду; по-друге, налагодження каналів збуту; по-третє, рекламні заходи.

1. Фірмовий стиль і візуальна ідентичність бренду

Фірмовий стиль проєкту покликаний підкреслити локальне походження, фермерський характер та преміальну якість продукту. Бренд позиціонується як натуральний регіональний сир з овечого молока, виготовлений малими партіями з контролем якості на всіх етапах (табл.3.8).

Таблиця 3.8 – Фірмовий стиль і візуальна ідентичність бренду

Елемент фірмового стилю	Характеристика
Назва бренду	«Rodyna Sheep Cheese» / «Родинний овечий сир»
Слоган	«Смак степу. Чесний сир»
Кольорова гама	молочно-білий, оливково-зелений, теплий теракотовий (асоціація з південним степом)
Шрифти	прості гротески для читабельності + акцентний рукописний елемент
Концепція логотипу	силует голови вівці в мінімалістичному стилі; стилізований листок як знак екологічності; округла форма (медальйон) – асоціація з ремісничим продуктом

Джерело: розроблено автором

2. Канали збуту. Збутова стратегія базується на коротких ланцюгах постачання та орієнтації на сегменти з підвищеною платоспроможністю.

Основні канали реалізації:

- готельно-ресторанний бізнес (Одеська область): ресторани локальної та середземноморської кухні в Одесі, Затоці, Білгород-Дністровському; формат B2B-контрактів, регулярні поставки малими партіями;
- фермерські магазини та крафтові лавки: Одеса та туристичні локації узбережжя; акцент на розсільні та свіжі сири;
- прямі продажі: фермерські ярмарки, фестивалі локальної їжі; власні дегустаційні дні на фермі;
- онлайн-канали: Instagram, Facebook, а також замовлення через месенджери; обмежені партії з передзамовленням.

Цінова стратегія передбачає преміальну, але доступну ціну (430–480 грн/кг), що забезпечує маржу над собівартістю та відповідає очікуванням цільової аудиторії.

3. Рекламні заходи та розміщення реклами.

Рекламна політика орієнтована на низькобюджетні, але високоефективні інструменти, з акцентом на локальність і довіру.

Онлайн-просування:

- соціальні мережі (Instagram, Facebook): сторінка бренду з контентом «від ферми до столу»; таргетована реклама на користувачів Одеси та області (інтереси: гастрономія, фермерські продукти);
- Google Maps / Google Business Profile: присутність для пошуку «фермерський сир», «овечий сир Одеса»;
- Колаборації з фуд-блогерами Одеси: огляди, дегустації, stories.

Офлайн-активності:

- дегустації у фермерських магазинах;
- участь у гастрономічних фестивалях (локальні події Одещини);
- брендовані матеріали: наліпки, етикетки, дегустаційні листівки.

PR-інструменти:

- історії про господарство в локальних медіа;
- партнерства з ресторанами (меню «з локальних продуктів»).

Маркетинговий бюджет (таблиця 3.10) у розмірі 150 тис. грн/рік становить 4–5 % від виручки сирного напряму, що відповідає практиці фермерських брендів і не створює надмірного фінансового навантаження.

Таблиця 3.10 – Бюджет на маркетингові заходи в розрахунку на рік

№	Статті витрат	Сума, тис. грн.	Частка, %
1	Розробка фірмового стилю, логотипу, етикетки	25	15,0
2	Онлайн-реклама (таргет, контент)	45	27,0
3	Дегустації та фестивалі	35	21,0
4	Поліграфія, пакування з брендингом	30	18,0
5	PR та колаборації	15	9,0
	ВСЬОГО	150	100,0

Джерело: розраховано автором

Економічне обґрунтування проєкту передбачає оцінювання очікуваних результатів його реалізації з позицій зростання обсягів реалізації, підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації витрат і поліпшення фінансових показників діяльності підприємства. При цьому акцент робиться на кількісному підтвердженні ефективності запропонованих маркетингових і виробничих рішень, що дозволяє обґрунтувати їх доцільність у порівнянні з базовим варіантом господарювання.

Економічне обгрунтування проєкту передбачає визначення поточних витрат, які включають: корми та ветеринарні послуги; оплату праці; енергоносії та воду; амортизацію обладнання; пакування та логістику продукції (табл.3.11).

Витрати за проєктом формуються як сукупність поточних операційних витрат, необхідних для забезпечення безперервного функціонування вівчарського комплексу та сироварні після виходу на проєктну потужність.

Структура витрат відображає специфіку багатопрофільного виробництва, яке поєднує тваринництво, первинну переробку та виробництво харчової продукції з високою доданою вартістю. Середньорічні операційні витрати на повній потужності оцінюються на рівні 3,0–3,5 млн грн., що

узгоджується з масштабом стада до 500 голів та проєктною потужністю сироварні.

Таблиця 3.11 – Структура операційних витрат за проєктом в розрахунку на рік

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Частка, %
Корми та ветеринарне обслуговування	1300	49,1
Оплата праці	720	27,2
Енергоносії та вода	160	6,0
Амортизація обладнання	210	7,9
Пакування та логістика	110	4,1
Маркетингові заходи	150	5,7
Разом	2650	100

Джерело: розраховано автором

Найбільшу частку у структурі витрат займають витрати на корми та ветеринарні послуги. Це зумовлено як біологічними особливостями вівчарства, так і кліматичними умовами Півдня Одеської області, де у зимово-стійловий період необхідно забезпечувати повноцінні раціони з використанням сіна, концентрованих кормів і мінерально-вітамінних добавок. За даними проєктних розрахунків, на корми припадає орієнтовно 49,1 % усіх операційних витрат. Витрати на ветеринарні заходи включають профілактичні щеплення, дегельмінтизацію, регулярний ветеринарний контроль та біобезпеку, що є необхідною умовою стабільної продуктивності стада і безпечності молока як сировини для переробки.

Витрати на оплату праці формуються з урахуванням потреби у кваліфікованому персоналі для догляду за тваринами, обслуговування доїльного обладнання та роботи сироварні. У структурі витрат вони становлять близько 27,2 %. Проєкт передбачає поєднання постійного персоналу та сезонного залучення робочої сили, що дозволяє оптимізувати фонд оплати праці без втрати якості виконання технологічних операцій. Рівень оплати праці враховує регіональні умови ринку праці Одеської області та необхідність утримання мотивованого персоналу.

Витрати на енергоносії та воду пов’язані з функціонуванням тваринницьких приміщень, роботою доїльного обладнання, охолоджувачів молока та обладнання сироварні. Особливо енергоємними є процеси пастеризації молока, охолодження та зберігання сирів. Частка цієї групи витрат у загальній структурі становить орієнтовно 6 %, що є прийнятним рівнем для підприємств із власною переробкою за умови раціонального використання обладнання та поетапного завантаження потужностей.

Амортизація обладнання включає поступове перенесення вартості доїльного обладнання, охолоджувачів молока, обладнання сироварні та допоміжної інфраструктури на собівартість продукції. У розрахунках прийнято рівномірний метод амортизації відповідно до нормативних строків служби обладнання. Частка амортизаційних відрахувань у загальній структурі витрат є помірною, проте вона відіграє важливу роль у формуванні реальної собівартості продукції та забезпеченні можливості оновлення основних засобів у довгостроковій перспективі.

Окрему групу становлять витрати на пакування та логістику продукції, а також на маркетингові заходи, які безпосередньо пов’язані з реалізацією сирів з овечого молока та м’ясної продукції. До їх складу входять витрати на пакувальні матеріали, маркування, транспортування продукції до торговельних точок, закладів готельно-ресторанного бізнесу та на локальні ринки. Частка цих витрат у загальній структурі є відносно невеликою (4–7 %), однак їх ефективне управління має суттєве значення для збереження якості продукції та підтримання її конкурентоспроможності на регіональному ринку.

Узагальнюючи результати розрахунків, можна зазначити, що структура витрат за проєктом є економічно обґрунтованою та збалансованою, а їх рівень відповідає масштабам виробництва і обраній моделі вертикальної інтеграції. Досягнення проєктної потужності дозволяє розподілити постійні витрати на більший обсяг продукції, що знижує собівартість одиниці продукції та створює передумови для отримання позитивного фінансового результату. Саме така конфігурація витрат закладена в розрахунок грошових потоків і

забезпечує позитивні значення NPV, IRR та індексу прибутковості, підтверджуючи економічну доцільність реалізації проєкту (табл.3.12, 3.13).

Таблиця 3.12 – Прогнозний бюджет доходу, витрат і прибутку від реалізації проєкту

Показники	Роки реалізації проекту									
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
1.Дохід від реалізації – усього, тис. грн	270	1300	2850	3100,0	5750,0	6050,5	6306,4	6575,3	6884,2	7190,6
2.Повна собівартість реалізованої продукції – усього, тис. грн	205,0	1120,0	2100,0	2450,0	2650,0	2860,0	3120,0	3315,0	3240,0	3360,0
3.Прибуток від реалізації, тис. грн	65	180	750	650	3100	3190,5	3186,4	3260,3	3644,2	3830,6

Джерело: розраховано автором

Дані таблиці 3.12 свідчать про поступове нарощування масштабів виробничо-збутової діяльності в межах реалізації проєкту та про чітко виражений ефект виходу на проєктну потужність. У перші роки реалізації проєкту (I–III роки) динаміка доходів має характер етапного зростання, що зумовлено поетапним введенням у дію виробничих потужностей, формуванням стада, налагодженням технологічних процесів і розбудовою каналів збуту. Так, дохід від реалізації зростає з 270 тис. грн у перший рік до 2 850 тис. грн у третій рік, що свідчить про активну фазу становлення проєкту.

Починаючи з IV–V років, простежується перехід до фази стабільного функціонування та масштабування виробництва. У цей період обсяги реалізації зростають більш інтенсивно, досягаючи 5 750–6 050 тис. грн, а в подальшому – понад 7,1 млн грн у X році. Така динаміка доходу відображає результативність обраної маркетингової стратегії, зокрема орієнтацію на преміальний сегмент, використання коротких каналів збуту та формування стійких партнерських відносин з контрагентами.

У результаті прибуток від реалізації демонструє випереджальне зростання: з 65 тис. грн у перший рік до понад 3,8 млн грн у X році. Це свідчить

про формування високої маржинальності проєкту та ефективну інтеграцію виробничих і маркетингових рішень.

Таблиця 3.13 – Розрахунок динамічних показників економічної ефективності проєкту

Показники	Роки реалізації проекту									
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
1.Прибуток, тис. грн (ЧП)	65	850	1050	1150	3650	3730,5	3746,4	3745,3	3834,2	4290
2.Амортизація, тис. грн (АВ)	350	550	550	550	550	550	550	550	550	550
3.Грошовий потік, тис. грн (CF=ЧП+АВ)	415	1400	1600	1700	4200	4280,5	4296,4	4295,3	4384,2	4840
4.Початкові інвестиції, тис. грн (Co)	2000,0	2000,0	-	-	-	-	-	-	-	-
5.Чистий грошовий потік (CFt), тис. грн	-1585	-600	1600	1700	4200	4280,5	4296,4	4295,3	4384,2	4840
6.Коефіцієнт дисконтування за дисконтної ставки 12 % (r)	0,8929	0,7972	0,7118	0,6355	0,5674	0,5066	0,4523	0,4039	0,3606	0,191
7.Дисконтований чистий грошовий потік, тис. грн (PV)t= CFt *r	-1415,24	-478,32	1138,88	1080,35	2383,08	2168,50	1943,26	1734,87	1580,94	924,4
Чиста приведена вартість (NPV), тис. грн					11060,77					
Індекс рентабельності, коеф. PI=NPV /Co					1,98					
Дисконтований період окупності, років (PP=Co/[∑(PV)t]/t)					3,6					

Джерело: розраховано автором

Дані таблиці 3.13 дозволяють оцінити економічну ефективність проєкту з позицій грошових потоків та інвестиційної привабливості з урахуванням фактору часу. У перші роки реалізації проєкту чистий грошовий потік має від'ємні значення, що є закономірним з огляду на значні початкові інвестиції у створення матеріально-технічної бази, формування стада та запуск сироварні. Водночас уже з третього року проєкту формується позитивний чистий грошовий потік, який надалі стабільно зростає. Важливу роль у

формуванні грошових потоків відіграють амортизаційні відрахування, які мають сталий характер протягом усього періоду реалізації проєкту та підсилюють його інвестиційну привабливість, забезпечуючи додатковий внутрішній фінансовий ресурс. Сукупний грошовий потік у період зрілої фази проєкту перевищує 4,0–4,8 млн грн на рік, що є суттєвим показником для аграрного підприємства з власною переробкою.

Розрахунок дисконтованих грошових потоків при ставці дисконту 12 % засвідчує швидке нарощування приведеного ефекту після досягнення проєктної потужності. Чиста приведена вартість (NPV) проєкту становить 11 060,77 тис. грн, що свідчить про значний запас економічної стійкості та високу ефективність інвестицій. Індекс рентабельності (PI = 1,98) підтверджує, що на кожну вкладену гривню інвестицій припадає понад 1,98 грн приведеного доходу. Дисконтований період окупності на рівні 3,6 року є прийнятним для проєктів аграрної переробки та відповідає вимогам до інвестицій з підвищеним рівнем ризику.

ВИСНОВКИ

Дослідження проблеми управління розвитком господарської діяльності аграрного підприємства на маркетингових засадах дозволяє зробити наступні висновки.

1. Вивчення наукових публікацій і нормативно-правових актів дозволяє зробити висновок, що господарська діяльність підприємства є комплексною економічною категорією, яка поєднує процеси створення вартості, формування результатів і реалізації економічних інтересів суб'єкта господарювання в межах визначеного правового поля. У сучасному науковому дискурсі вона розглядається не лише як сукупність виробничо-комерційних операцій, а як системна діяльність, що охоплює ресурсне забезпечення, організацію, фінансове управління, моніторинг результатів та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Таким чином, економічна сутність господарської діяльності підприємства полягає у цілеспрямованому й регламентованому перетворенні ресурсів у економічний результат, який забезпечує відтворення та розвиток підприємства.

2. Проведений аналіз теоретичних підходів і сучасних наукових досліджень дозволяє зробити висновок, що управління розвитком господарської діяльності аграрного підприємства на засадах маркетингу є комплексною управлінською моделлю, у межах якої маркетинг виконує інтегруючу роль між виробництвом, фінансами, логістикою та збутом. Такий підхід забезпечує перехід від виробничо-орієнтованої логіки господарювання до ринково-адаптивної системи управління, в якій ключовим критерієм розвитку виступає здатність підприємства стабільно формувати дохід і підвищувати економічну результативність в умовах мінливого середовища. Встановлено, що цілі маркетинг-орієнтованого управління розвитку аграрних підприємств охоплюють економічний, ринковий і стратегічний виміри та спрямовані на зростання доходів, зміцнення ринкових позицій, диверсифікацію збуту і забезпечення довгострокової стійкості. Реалізація цих цілей ґрунтується на системі принципів, серед яких провідне місце посідають

орієнтація на споживача, системність і інтеграція управлінських рішень, адаптивність, економічна вимірюваність результатів, стратегічна спрямованість, партнерська взаємодія та аналітична обґрунтованість. Доведено, що ефективність маркетинг-орієнтованого управління розвитку значною мірою залежить від застосування комплексу методів, які поєднують стратегічні, аналітичні та організаційно-управлінські інструменти. Специфіка аграрного сектору суттєво впливає на зміст маркетинг-орієнтованого управління та зумовлює необхідність адаптивних, інформаційно забезпечених і інституційно закріплених управлінських рішень.

3. Методичні засади оцінювання маркетинг-орієнтованого управління передбачають поєднання ринково-збутових, портфельних, фінансово-витратних та інформаційно-аналітичних показників, що дозволяє оцінити не лише досягнутий економічний результат, а й ступінь його керованості, стабільності та відтворюваності в часі. Застосування KPI-підходу, логіки збалансованої системи показників та інтегральних індикаторів створює методичне підґрунтя для діагностики якості управлінських рішень у сфері маркетингу і збуту, їх впливу на структуру доходів, ризики концентрації та здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. Методика оцінки результативності маркетинг-орієнтованого управління господарською діяльністю аграрного підприємства має розглядатися як інструмент не лише підсумкового аналізу, а й управлінської підтримки розвитку, що дозволяє виявляти проблеми у збутовій політиці, портфельній структурі та аналітичному забезпеченні, формуючи основу для обґрунтування практичних управлінських рішень.

4. Доведено, що аграрний сектор Одеської області функціонує в умовах помірного розширення підприємницької бази, але зі зменшенням зайнятості та значною волатильністю результативних показників реалізації, що підсилює роль маркетингово орієнтованого управління. Для СВК «Родина» це означає необхідність поєднання ринкової гнучкості з підвищенням внутрішньої ефективності: з одного боку, орієнтації на сегменти з більш сприятливою

ціновою динамікою та передбачуваним попитом, а з іншого – впровадження рішень, що компенсують дефіцит трудових ресурсів і зменшують чутливість до коливань витрат та кон'юнктури. Логіка концепції маркетингу в такому середовищі передбачає системне узгодження виробничих можливостей із вимогами ринку, управління асортиментом і каналами збуту на основі емпірично підтверджених тенденцій в регіоні.

5. Здійснений аналіз ресурсного забезпечення та результатів господарської діяльності СВК «Родина» у 2022–2024 роках вказує на наявність позитивних структурних зрушень і поступове нарощування виробничого потенціалу підприємства. Збільшення площі сільськогосподарських угідь, зростання вартості активів і основних засобів, підвищення капіталоозброєності праці та диверсифікація посівної структури створюють передумови для подальшого підвищення ефективності виробництва. Водночас виявлене скорочення оборотного капіталу та зростання навантаження на трудові ресурси потребують коригування фінансово-економічної політики з метою забезпечення збалансованості ресурсів. Загалом підприємство характеризується чітко вираженою рослинницькою спеціалізацією з домінуванням зернових культур, що забезпечує стабільне формування доходів, однак обмежує роль тваринництва як джерела диверсифікації. Отримані результати свідчать про доцільність подальшого вдосконалення організаційно-економічного механізму використання ресурсів та оптимізації галузевої структури виробництва.

6. У 2022–2024 рр. СВК «Родина» продемонстрував здатність відновлювати фінансові результати після спаду, що проявилося у зростанні чистого доходу у 2024 р. та поверненні чистого прибутку до рівня 2022 р. Виробничі результати характеризуються істотною варіативністю врожайності, з піком у 2023 р. та корекцією в 2024 р., причому по зерновій групі збережено прогрес відносно 2022 р., тоді як по соняшнику зафіксовано помітне погіршення. Рентабельність продукції є диференційованою: зернові культури в цілому підтримують позитивну дохідність, але окремі позиції (насамперед

кукурудза) формують збитковість, що підсилює ризики для загальної прибутковості. В умовах воєнної нестабільності та високої волатильності ринку ключовим резервом підвищення результативності управління виступає зміцнення комерційного контуру підприємства, тобто посилення спеціалізованих управлінських ланок із маркетингу та збуту, здатних забезпечити професійне контрактну діяльність, цінове й логістичне планування, диверсифікацію каналів реалізації та підвищення переговорної сили підприємства. Це дозволить не лише стабілізувати фінансовий результат, а й підвищити стійкість до зовнішніх викликів, які у 2022–2024 рр. визначали траєкторію показників господарської діяльності.

7. Проведений аналіз свідчить, що діюча організаційна структура управління СВК «Родина» загалом відповідає виробничій спеціалізації підприємства, однак не забезпечує повноцінної реалізації ринкового потенціалу в умовах посилення конкуренції та зростання ролі збутової складової. Відсутність спеціалізованих управлінських ланок у сфері збуту, консультативний характер функцій головних спеціалістів і порушення норми керованості обмежують ефективність управлінських рішень і стримують розвиток маркетинг-орієнтованої моделі господарювання. Обґрунтоване впровадження концепту маркетинг-орієнтованого управління та запропоновані зміни в організаційній структурі створюють передумови для підвищення узгодженості між виробництвом і ринком, зміцнення управління господарським портфелем, зниження управлінського навантаження на керівника та формування стабільних джерел доходу. Реалізація перспективної структури управління сприятиме підвищенню загальної результативності діяльності підприємства та його адаптивності до змін зовнішнього середовища.

8. Запропонований проєкт розвитку виробничої діяльності СВК «Родина» на маркетингових засадах базується на переході від традиційної сировинної моделі господарювання до вертикально інтегрованої системи «виробництво – переробка – реалізація», що дозволяє підвищити рівень

доданої вартості продукції, диверсифікувати джерела доходів та зменшити залежність підприємства від коливань ринкової кон'юнктури. Обґрунтування проєкту ґрунтується на результатах аналізу галузевих і регіональних тенденцій, які свідчать про скорочення поголів'я овець, обмеженість пропозиції баранини та овечих сирів і водночас наявність платоспроможного попиту на нішеву, фермерську продукцію з високою доданою вартістю.

Визначені мета й система завдань проєкту забезпечують комплексний характер його реалізації, охоплюючи питання відтворення стада, технології виробництва, переробки, формування асортименту продукції та організації збуту. Окреслені очікувані результати підтверджують соціально-економічну значущість проєкту, оскільки його реалізація сприятиме зростанню прибутковості підприємства, створенню додаткових робочих місць і підвищенню інвестиційної привабливості СВК «Родина». Ресурсне та інвестиційне забезпечення проєкту характеризується етапністю, збалансованістю та орієнтацією на довгостроковий ефект, що дозволяє узгодити обсяги вкладень із темпами розвитку виробничого напряму і мінімізувати фінансові ризики в початковий період.

9. Економічне обґрунтування проєкту свідчить, що проєкт розвитку виробничої діяльності підприємства на маркетингових засадах є економічно доцільним і фінансово ефективним. Поєднання власної сировинної бази, переробки з високою доданою вартістю та цілеспрямованого маркетингового забезпечення дозволяє забезпечити стале зростання доходів і випереджальну динаміку прибутку. Застосування динамічних методів оцінки ефективності підтверджує інвестиційну привабливість проєкту, його здатність генерувати значні позитивні грошові потоки та окупатися в прийнятні строки. Отримані значення NPV, PI та дисконтованого періоду окупності доводять доцільність реалізації проєкту й обґрунтовують можливість його практичного впровадження як одного з напрямів довгострокового розвитку аграрного підприємства на засадах маркетинг-орієнтованого управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А., Квасова М.С. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. *Економіка та суспільство.*2022. Вип. 39. С. 1- 6. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-8.17.
2. Багорка М. О., Кадирус І. Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Держава та регіони.* 2021. № 1. С. 42–47.
3. Багорка М. О., Кадирус І.Г. Формування ефективної системи маркетингу та управління нею: підходи і рекомендації. *Держава і регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2023. № 1. (127) DOI: https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-1-7
4. Бахчиванжи Л.А., Герасимчук О. В., Демянчик Ю. В., Немчинінов Є. В., Ткаченко Д. С. Маркетингове забезпечення управління розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Журнал "Український журнал прикладної економіки та техніки".* 2025.№ 3. 207-214. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-41
5. Бахчиванжи Л.А.,Запша Г.М.,Мельничук О.І., Найда І.С., Теличко Н.О. Імплементація принців управління витратами в оптимізацію маркетингового бюджету з урахуванням стратегічних пріоритетів в стартап проєктах. 2025. *Актуальні питання економічних наук. Вип.16.* DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17316633
6. Безугла Л.С., Агафонов О.Д., Гладкий Д.Р. Товарна політика в системі маркетингу. *Молодий вчений.*2022. No 4 (104). С. 75 – 79.DOI:https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-4-104-17.16
7. Бізнес-план створення ферми. URL: https://pro-consulting.ua/ua/biznes-plan/biznes-plan-organizacii-ovechej-fermy-i-proizvodstva-syra-s-ovechego-moloka

8. Білошапка Ю. М. Маркетингова діяльність суб'єктів аграрного бізнесу: особливості управління та напрями вдосконалення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права.* 2024. №1.С11-117. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-1-23
9. Бочко О.Ю. Взаємозв'язок відповідального маркетингу та відповідального споживача: реалії та потреби в умовах COVID-19. Сучасний маркетинг: тренди, інновації та інструменти / За заг ред. Ромата Є.В. та Смерічевського С.Ф. Київ. Студцентр 2021. 308 с. С. 276-287.
10. Бюджетний кодекс України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text(дата звернення 14.10.2025).
11. Величко А.Є., Кухарук Р.М., Маслова І.В., Пухлякова М.В. Стан та перспективи розвитку ринку молока та молочних продуктів України. *Агросвіт*. 2021. № 16. С. 62—68. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.16.62
12. Вініченко І. І., Дідур К. М., Дідур О. В. Значення ресурсного потенціалу аграрного підприємства в забезпеченні продовольчої безпеки країни. Агросвіт. 2023. № 16, С.20 -27. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.16.20.
13. Гіржева О.М, Блюмська-Данько К.В, Ніфатова О.М**.** Основні інструменти управління та розвитку маркетингово-збутових систем аграрних підприємств. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (присвяченої 100-річчю від Дня народження професора Турченка Михайла Михайловича). Харків: ДБТУ, 2022. 363-365 с.
14. Головне управління статистики в Одеській області. Офіційний сайт. URL: https://od.ukrstat.gov.ua/stat_info/pidpr.htm (дата звернення 15.09.2025).
15. Гривківська О. В., Волянюк В. В. Методичні підходи до визначення складових ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Розвиток міста.*

2025.Вип. 1 (05), С. 23-27. DOI: https://doi.org/10.32782/city-development.2025.1-3.

16. Гринчуцький В.І., Сабецька Т.Г. Формування виробничої програми підприємства: маркетинговий аспект: монографія. Тернопіль. 2014. 270 с.
17. Гуцаленко Л. В., Музиченко А. О. Інтеграція облікової та аналітичної інформації в маркетинговій стратегії аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 14. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.14.51
18. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України за 2023 рік. За ред. І.Є. Вернера. 269 с.
19. Дивнич О.Д. Особливості формування виробничої програми сільськогосподарського підприємства. *Економіка та управління підприємствами.* 2020. Вип. 50. С. 113-120.
20. Діяльність підприємств. Головне управління статистики в Одеській області. Офіційний сайт. URL: https://od.ukrstat.gov.ua/arh/pidpr/pidpr11_2018.htm (дата звернення 14.10.2025).
21. Доїльне обладнання для кіз та овець. URL: https://agrofarm.com.ua/doilnoe-oborudovanie-dlya-koz-i-ovets/
22. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика : колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астрая», 2020. 240 с.
23. Єгорченков О. В. Азбука управління проектами. Планування : навч. посіб. / О. В. Єгорченков, Н. Ю. Єгорченкова, Є. Ю. Катаєва. Київ : КНУ ім.Т. Шевченка, 2017. 117 с.
24. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо ставки податку на додану вартість з операцій з постачання окремих видів сільськогосподарської продукції» № 1115-IX від 17.12.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1115-20?utm_source#Text (дата звернення 14.10.2025).

25. Закон України «Про Державний бюджет України на 2026 рік» № 4695-IX, URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4695-20#Text (дата звернення 12.10.2025).

26. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» № 1877-IV URL: https://zakononline.ua/documents/show/251799___791095?utm_source #Text(дата звернення 14.10.2025).

27. Закревський А. В., Донець А. Д., Березюк В. О. Оцінювання ефективності та результативності інтегрованих маркетингових комунікацій в інтернет-середовища. *Ефективна економіка.* 2024. № 6. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.6.51.

28. Запша Г. М., Сахацький М. П., Бахчиванжи Л. А., Мельничук О. І., Найда І. С. Інтеграція маркетингової аналітики та оптимізаційного математичного моделювання в стратегічному управлінні стартап проєктами. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки".* 2025. № 9. https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-9-11384

29. Запша, Г., Петрів, І., Шевченко, В. Державна аграрна політика та інституціоналізація соціальної відповідальності в управлінні аграрним бізнесом. *Сталий розвиток економіки*, 2025. №5 (56). С. 93-100. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-13

30. Імпорт сирів у 2023 р URL: https://agrotimes.ua/tvarinnitstvo/import-syriv-u-2023-roczi-buv-stalym/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 05.11.2025).

31. Індекси споживчих цін на товари і послуги у 2024 р. URL: https://www.uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/cini/2024/index_do_rik_2024.pdf

32. Калина Т. Є., Ступень Р. М., Арзуманян Т. Ю. Земельно-ресурсний потенціал підприємств агробізнесу в умовах цифрових трансформацій.

Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 4. С. 421–425. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-65.

33. Китаєва А. П., Мамедова В. М. Морфологічна оцінка вим'я вівцематок різних порід та їх молочна продуктивність. *Ветеринарія, технології тваринництва та природокористування.* 2021. №8. С.18-26. DOI: 10.31890/vttp.2021.08.03
34. Коваленко Г. О., Чукіна І. В. Вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. *Ефективна економіка.* 2021. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.86.
35. Коваль О. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства України. *Управління змінами та інновації.* 2023. № 7. DOI: 10.32782/CMI/2023-7-12.
36. Колеватова А. В. Методологічні основи аналізу господарської діяльності на різних етапах розвитку суспільства. *Ефективна економіка.* 2022. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.82.
37. Компанія «Shandong Atlas Refrigeration Technology Co., Ltd.» виробник холодильних камер. Офіційний сайт. URL: https://atlascool.com
38. Коротун, О., Збирит, С., Мартинюк, А. Омніканальний маркетинг: створення цілісної взаємодії між брендом та споживачем. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-20
39. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент : підручник / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – 15-те вид. Київ : Хімджест, 2018. 992 с.
40. Кравченко В. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-93.
41. 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

42. Країни, які їдять найбільше сиру URL: https://www.worldatlas.com/articles/countries-who-consume-the-most-cheese.html (дата звернення 11.09.2025).

43. Краснорyцький О. О., Данько Ю. І. Розвиток маркетингу на ринку агропродовольчої продукції України: монографія. Харків : Майдан, 2009. 262 с.

44. Кривошей О.В. Методи оцінки ефективності витрат на маркетингові дослідження в агробізнесі. *Український економічний часопис*. 2024. Вип. 7. URL:https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/download/515/497/1023?utm_source=chatgpt.com

45. Мартиненко, М. В., Лисиця, Н. М., Полякова, Я. О., Болотова, О. О. (2021). Оцінка економічної діяльності підприємства на основі збалансованої системи показників. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. №4(35).С.248–257. https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.2220

46. Матвійчук Л. О. Концептуальні підходи до визначення сутності поняття «господарська діяльність підприємства».*Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2017. Вип. 12, ч. 2. С. 14–18.

47. 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 DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2 023.2.32

48. Мовчанюк А. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2023. № 54. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-54-27.

49. Музиченко А. О. Обліково-аналітичне забезпечення маркетингової діяльності аграрних підприємств в умовах цифрової трансформації.

Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2025. № 2(49). URL:https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/download/3256/3143/?utm_source=chatgpt.com

50. Музиченко А., Вакулик Д. Облікова аналітика як інструмент підтримки кількісної оцінки ефективності маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Актуальні проблеми економіки.*2025. №7. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-289-119-129.
51. 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/ua/ new-agrarianpolicy.pdf
52. Паска І. М. , Сатир Л. М. , Василенко О.І. Товарна політика і комерційний успіх підприємства: планування, аналіз, залучення споживачів, міжнародний досвід. *Ефективна економіка.* 2025.№4. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.10
53. Пахуча Е. В., Афанасьєва О. П., Куліш Г. О. Цифрові технології в маркетинговій діяльності аграрних підприємств: напрям забезпечення стійкості бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 12. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.12.155
54. Перевозова І. В., Пивоваров С. В., Ганенко А. П. Сучасна практика реалізації маркетингової збутової діяльності аграрних підприємств: стратегічний та інноваційний аспекти. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 6. С. 76-80. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-6-15
55. Петренко О. Інтеграція цифрових технологій у маркетингову стратегію аграрних підприємств: організаційно-економічний підхід. *Економіка та суспільство.* 2024. № 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-127.
56. Петрига О.М. Економіка аграрного підприємства: навчальний посібник. Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2016. 498 с.

57. Пешук Л. В., Кудрик Н. А., Приходько Д. Ю. Тенденції розвитку виробництва крафтових сирів – інтеграція до сталої продовольчої системи *Журнал хімії та технологій.* 2025.Том 33. №3.DOI:https://doi.org/10.15421/jchemtech.v33i3.328752

58. Пєчка С., Гарбажій, К., Кайтанський І. Маркетингові інструменти імплементації стратегії диверсифікації діяльності аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66.https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-32

59. Податковий Кодекс України URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2755-17?utm_source#Text

60. Польова, Л. Ремеслене виробництво сиру як перспективний екопродукт для ресторанів. *Соціально-економічні проблеми та держава.* 2023. №29. С. 3–9. DOI: https://doi.org/10.33108/sepd2023.02.003

61. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. Закон України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text

62. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб. Закон України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text

63. Про сільськогосподарську кооперацію. Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2020, № 52, ст.497 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20#Text (дата звернення: 21.09.2025)

64. Савенко О.А., Пальчик І.М., Вороніна В.Р., Назарець А.В. Теоретичні основи виробничо-збутової діяльності підприємств. *Агросвіт.* 2021. № 3. С. 44-49.

65. Сахацький М. П., Запша Г. М., Дідур Г.І. Маркетингова компетентність як інвестиційний чинник в управлінні розвитком ресурсного потенціалу підприємств та територіальних громад. *Науковий журнал «Економічні*

інновації». 2025. Том 27 № 4(97). С. 118-125. DOI: https://ei-journal.com/index.php/journal/issue/view/100/EI%2097

66. Сахацький М.П., Запша Г.М., Дідур Г.І., Сахацький М.М., Клочан І.В. Модернізація виробничо-господарської діяльності підприємств та фермерських господарств аграрного сектора в умовах інституційних трансформацій. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*, 2021. № 5(40). С. 596–608. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v5i40.245250
67. Сахацький, М., Запша, Г., Бишовець, О. Роль і функції маркетингу в управлінні інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємства в умовах системної кризи. *Економіка та суспільство.* 2024. №69. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-96
68. Семенда Д. К., Корман І. І., Семенда О. В. Оцінка кон'юнктури та споживчих переваг на ринку сиру України. *Агросвіт*. 2022. № 3. С. 77–88.DOI: 10.32702/2306-6792.2022.3.77
69. Середні ціни продукції сільського господарства, реалізованої підприємствами у 2024 р. Головне управління статистики в Одеській області. Офіційний сайт. URL: https://od.ukrstat.gov.ua/arh/sx/sx9_2024.htm (дата звернення 12.10.2025).
70. Середні ціни продукції сільського господарства, реалізованої підприємствами у 2025 р. https://od.ukrstat.gov.ua/stat_info/sx/sx9.htm-ціни 2025(дата звернення 12.10.2025).
71. Сєров В. В. Аналіз ефективності маркетингових заходів аграрних підприємств у процесі освоєння глобальних ринків. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2024. Том 9. № 3. С. 373 – 378**.**
72. Сировари України скоротили виробництво справжніх сирів на 15%. URL: https://agropolit.com/news/21117-sirovari-ukrayini-skorotili-virobnitstvo-spravjnih-siriv-na-15 (дата звернення 4.11.2025).

73. Смотрова Д. Методичний підхід до оцінювання ефективності організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. №67.https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-165

74. Стандарт з управління проєктами та настанова до зводу знань з управління проєктами PMBOK®. Сьоме видання.2021. 274 с.

75. Степаненко С. В. Ресурсний потенціал аграрних підприємств: елементи та особливості їх поєднання в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. DOI: https://doi.org/32702/2307-2105-2022.2.96.

76. Тарасюк А. В. Шляхи вдосконалення управління маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Економіка АПК.* 2019. № 8. С. 103-110.

77. У 2024 році Україна імпортувала на 13,6% більше сирів URL: https://milkua.info/uk/post/u-2024-roci-ukraina-importuvala-na-136-bilse-siriv?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 05.11.2025).

78. Українська класифікація товарів ЗЕД. URL: https://www.qdpro.com.ua/uktzed/0406?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 3.11.2025).

79. Устік Т.В. Маркетингове управління суб'єктів агробізнесу: концептуальний підхід. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Харків: ДБТУ, 2023. С. 223-224.

80. Халатур С. М., Кравченко М. В., Якубенко Ю. Л., Максютенко О. Е. Методичні аспекти аналізу ефективності управління грошовими потоками підприємств в умовах ризиків та невизначеності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 17–23. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.21.17

81. Цигайська порода овець. URL: https://kurkul.com/porody/564-tsigayska?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 23.11.2025).

82. Ціна на овечу бринзу. URL: https://www.olx.ua/uk/list/q (дата звернення 10.11.2025).

83. Чумак О. Економічна діяльність підприємств: сутність, концептуальна парадигма, регулювання. *Економічний дискурс.* 2019. Вип. 2. С. 104–112.DOI: 10.36742/2410-0919-2019-2-10.

84. Шеленко, Д., Бойчук, Я. Моніторинг господарської діяльності у розвитку інноваційного бізнес-планування сільськогосподарських підприємств. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics*. 2024. №2. С. 87–93.https://doi.org/10.32782/ecovis/2024-2-15

85. Щебель А. І. Моделювання рівня ефективності господарської діяльності промислового підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-20.

86. Shebanina1 O., Burkovska A., Petrenko V., Burkovska A. Economic planning at agricultural enterprises: ukrainian experience of increasing the availability of data in the context of food security. *Agricultural and Resource Economics.* 2023.№4. С.168-191.

87. Olexova V., Chlebikova D. Tools of product policy as part business marketing in the conditions of globalization. Globalization and its Socio-Economic Consequences.SHS Web of Conferences 92, 2021. P. 1 –8. DOI: https://doi.org/10.1051/shsconf/20219202048.

88. Gebauer H., Joncourt S., Saul K. Services in product-oriented companies: past, present, and future. Universia Business Review.2016. No 49

89. Okhota Yu. V. A System of Indicators of Efficiency of Functioning of Agricultural Enterprises and Rural Development to Determine the Effectiveness of Current Strategies. *Business Inform*. 2024. № 7. С. 272–281. URL:https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-7_0-pages-272_281.pdf?utm_source=chatgpt.com

90. Havryliuk , Yu. Innovative approaches to marketing management in Ukrainian farms. *Economics and Business Management*. 2024. № 15(4). С. 185-196. https://doi.org/10.31548/economics/4.2024.185

91. Tomashuk I., Dzhedzhula O., Koval O. Organization of marketing activities in agricultural enterprises. Baltic Journal of Economic Studies. 2024. Vol. 10. № 1. P. 222-236. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-222- 236.

92. Gronroos Ch. Service Management and Marketing: A Customer Relationship Approach. 2nd ed. Chichester. UK: Wiley, 2000. 303 p.

93. Bateson J., Hoffman D. Services Marketing: Concepts, Strategies & Cases. Fort Worth: The Dryden Press, 2010. 468 p.

94. Belkin I. , Trapaidze, S. , Bondarenko V. , Omelianenko, O. , & Cherniavskyi, I. (2025). Sustainable Marketing of Ukrainian Agricultural Enterprises to Enter Global Grain Markets. *European Journal of Sustainable Development*, *14*(2), 490. https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p490

95. Milking Machine. URL: https://www.alyanspulsator.com/en/products

96. Mueller. Офіційний сайт. URL: https://www.paulmueller.com

97. Heiniger. Виробник машинок для стрижки овець. Офіційний сайт. URL: https://www.heiniger.com