

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра маркетингу та логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

**на тему: Формування та реалізація маркетингової стратегії
розвитку аграрного підприємства**

Виконав: **Ярмоленко Максим Володимирович**
студент спеціальності
075 «Маркетинг»

Керівник: **Муштай Валентина Анатоліївна**
кандидат економічних наук, доцент
кафедри маркетингу та логістики

Рецензент: **Скорба Олег Анатолійович**
к.е.н, доцент кафедри бухгалтерського обліку та
оподаткування ННІ БІЕМ
Сумського державного університету

Суми – 2024

Бланк завдання

АНОТАЦІЯ

Ярмоленко М. В. Формування та реалізація маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 «Маркетинг» ОС «Магістр», СНАУ, Суми – 2024 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі досліджено теоретико - методичні основи формування та реалізації маркетингової стратегії розвитку, досліджено стан маркетингової діяльності та здійснено оцінку маркетингової стратегії підприємства, визначено шляхи вдосконалення системи стратегічного управління витратами як складової стратегії оптимізації витрат підприємства, окреслено стратегічні заходи в межах розробки маркетингової стратегії розвитку підприємства та здійснено прогнозну оцінку економічної ефективності запропонованої стратегії розвитку підприємства.

Доведено, що в разі забезпечення достатнього рівня управління власними витратами, товариство отримає додаткову конкурентну перевагу, яка в сукупності з іншими забезпечить йому в подальшому успішне функціонування та динамічний розвиток. Пропоновано алгоритм управління витратами товариства в системі управління виробництвом. Прораховано структуру виробничих витрат продукції рослинництва та тваринництва з урахуванням виявлених резервів в межах стратегії оптимізації витрат. Визначено стратегічні підходи до управління витратами.

Констатовано, що одним з результативних інструментів управління розвитком товариства має стати для нього стратегічне планування. За використання даного інструменту розроблено структуровану модель стратегії розвитку товариства, процесну модель формування та реалізації маркетингової стратегії, що передбачає здійснення стратегічного аналізу, розроблення та власне реалізацію маркетингової стратегії. Доведено, що формалізацію маркетингової стратегії доречніше здійснювати за принципом збалансованої системи якісно - кількісних показників за базовими аспектами, а саме фінансами, споживачами, бізнес-процесами та персоналом товариства.

Обґрунтовано доречність більш масштабного запровадження товариством стратегії диверсифікації, а саме концентричної диверсифікації. Пропоновано через реалізацію стратегії диверсифікації входження в переробний бізнес – переробка власної сировини задля отримання готової продукції – соняшникової олії. Прораховано рентабельність бізнес – проекту з виробництва соняшникової олії. Визначено синергетичний ефект результативності основної діяльності товариства та нового диверсифікованого бізнесу. Запропоновано товариству задля забезпечення стійкого та інтенсивного розвитку доповнити свій стратегічний арсенал стратегією концентричної диверсифікації, здійснивши практичне втілення запропонованого проекту з виробництва соняшникової олії.

Ключові слова: розвиток, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку товару, оптимізація витрат, стратегічне планування, концентрична диверсифікація, синергетичний ефект.

SUMMARY

Yarmolenko M. IN. Formation and implementation of a marketing strategy for the development of an agrarian enterprise.

Qualification work in the specialty 075 «Marketing» OS "Master", SNAU, Sumy – 2024 – Manuscript.

In the qualification work, the theoretical and methodological foundations of the formation and implementation of the marketing strategy of development were investigated, the state of marketing activity was investigated and an assessment of the enterprise's marketing strategy was carried out, ways of improving the strategic cost management system as a component of the enterprise's cost optimization strategy were determined, strategic measures were outlined within the framework of the development of the enterprise's marketing strategy, and a predictive assessment of the economic efficiency of the proposed enterprise's development strategy was carried out.

It has been proven that in the case of ensuring a sufficient level of management of own costs, the company will receive an additional competitive advantage, which, together with others, will ensure its successful functioning and dynamic development in the future. An algorithm for managing costs of the company in the production management system is proposed. The structure of production costs of plant and livestock products was calculated, taking into account the identified reserves within the cost optimization strategy. Strategic approaches to cost management are defined.

It was established that strategic planning should be one of the effective tools for managing the company's development. With the use of this tool, a structured model of the company's development strategy, a process model of the formation and implementation of the marketing strategy, which involves the implementation of strategic analysis, development and actual implementation of the marketing strategy, has been developed. It has been proven that it is more appropriate to formalize the marketing strategy according to the principle of a balanced system of qualitative and quantitative indicators for basic aspects, namely finances, consumers, business processes and the company's personnel.

The appropriateness of the company's larger-scale introduction of a diversification strategy, namely concentric diversification, is substantiated. It is proposed through the implementation of the diversification strategy to enter the processing business - processing of own raw materials to obtain finished products - sunflower oil. The profitability of the sunflower oil production business project was calculated. The synergistic effect of the effectiveness of the main activity of the company and the new diversified business was determined. In order to ensure sustainable and intensive development, it is suggested that the company supplement its strategic arsenal with a strategy of concentric diversification by implementing the proposed sunflower oil production project.

Key words: development, market development strategy, product development strategy, cost optimization, strategic planning, concentric diversification, synergistic effect.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико - методичні основи формування та реалізації маркетингової стратегії розвитку підприємства	9
РОЗДІЛ 2 Аналіз формування та реалізації маркетингової стратегії в СТОВ імені Шевченка	19
2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства	19
2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства	27
2.3 Оцінка маркетингової стратегії підприємства	36
РОЗДІЛ 3 Формування маркетингової стратегії розвитку підприємства	44
3.1 Вдосконалення системи стратегічного управління витратами як складової стратегії оптимізації витрат	44
3.2. Окреслення стратегічних заходів в межах розробки маркетингової стратегії розвитку підприємства	53
3.3 Прогнозна оцінка економічної ефективності запропонованої стратегії розвитку підприємства	62
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність теми. Масштабування аграрного бізнесу за вкрай складних умов сьогодення виступає комплексним процесом з широкою варіативністю. Варіації розвитку залежать від різноманітних зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на підприємство. Формування та реалізація маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства виступає багато кроковим процесом та надає змогу підприємствам масштабувати їх власний бізнес, отримуючи позитивні ефекти. Даний процес включає не лишень безпосереднє розроблення, реалізування безпосереднього процесу масштабування, але й моніторинг показників підприємства, щодо його готовності чи неготовності до подальшого розвитку.

Підприємствам, що прагнуть до подальшого стратегічного розвитку необхідно усвідомлювати, що процес масштабування повинен мати чітке, послідовне, визначене місце у життєвому циклі самого суб'єкта бізнесу, оскільки його порушення чи несвоєчасність здійснення може призводити до низки негативних наслідків. Саме тому, питання формування та ефективного втілення обґрунтовано обраної маркетингової стратегії розвитку сучасних аграрних підприємств набувають особливої актуальності, що й обумовлює вибір теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є практичне обґрунтування рекомендацій з формування та реалізації маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства. Для досягнення зазначеної мети автором були поставлені такі **завдання**:

- вивчити теоретико - методичні основи формування та реалізації маркетингової стратегії розвитку підприємства;
- надати організаційно – економічну характеристику СТОВ імені Шевченка;
- здійснити аналіз маркетингової діяльності підприємства;
- провести оцінку маркетингової стратегії підприємства;

- визначити шляхи вдосконалення системи стратегічного управління витратами як складової стратегії оптимізації витрат підприємства;
- окреслити стратегічні заходи в межах розробки маркетингової стратегії розвитку підприємства;
- здійснити прогностичну оцінку економічної ефективності запропонованої стратегії розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації маркетингової стратегії розвитку СТОВ імені Шевченка Сумського району, Сумської області.

Предметом дослідження є аналітичний та методологічний інструментарій, що використовується в процесі формування та реалізації маркетингової стратегії розвитку підприємства з подальшим оцінюванням ефективності її запровадження в практичну діяльність.

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є рекомендації з використання стратегічного планування як результативного інструменту розвитку підприємства; розроблених структурованої моделі стратегії розвитку підприємства та процесної моделі формування та реалізації маркетингової стратегії, що передбачатимуть здійснення стратегічного аналізу, розроблення та власне реалізацію обґрунтовано обраної маркетингової стратегії розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає в наданні пропозицій з використання запропонованого алгоритму управління витратами товариства в системі управління виробництвом, що дозволить оптимізувати виробничі витрати з урахуванням виявлених резервів в межах стратегії оптимізації витрат та доповнення товариством свого стратегічного арсеналу стратегією концентричної диверсифікації, через практичне втілення запропонованого, обґрунтовано – ефективного проекту з виробництва соняшникової олії.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувалися такі **методи дослідження**: методи узагальнення, індукції, дедукції, аналізу, синтезу;

монографічний метод, методи порівняння та стратегічного аналізу; статистичні, табличний та графічний методи.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях: 29 – й Міжнародній науково – практичній конференції «Технології XXI сторіччя» (м. Суми, 20 - 22 листопада 2023 р.); II Міжнародній науково – практичній конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу» (м. Київ, 17 – 19 квітня 2024 р.).

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано 2 тези наукових конференцій.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 47 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 60 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 21 таблицю, 9 рисунків, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Задля досягнення сталого розвитку, ринкової конкурентоспроможності за вкрай складних економіко – політичних умов господарювання, сучасні підприємства одним з пріоритетних завдань в здійсненні виробничо – комерційної діяльності визначають формування та впровадження маркетингових стратегій, які б забезпечували максимальну їх адаптацію до змін бізнес – середовища та подальший довготривалий розвиток згідно визначених місії та стратегічного бачення

Саме обґрунтовано визначена та належним чином сформована стратегія визнається за головний чинник, що забезпечує стійкий розвиток підприємства у турбулентних умовах зовнішнього середовища. За такого розуміння, спрямованість сформованої стратегії має бути зорієнтована не лише на ефективне функціонування підприємства та укріплення, за необхідності, збереження ринкового становища, а й на максимально результативне споживання наявних ресурсів, оптимізацію його товарної номенклатури максимізацію ефекту від вкладеного капіталу і задоволення споживчих запитів.

Саме маркетингове мислення покликане забезпечувати постійний та динамічний розвиток суб'єктів господарювання на основі їх знань закономірностей розвитку та взаємозв'язків ринкових процесів та методів регулювання самого ринку [36, с. 15].

Сучасні реалії господарювання мають суттєвий вплив на довгостроковий розвиток суб'єктів бізнесу всіх сфер економіки. За таких умов, на думку Акулюшиної М.О., Лук'янчук О.М. та Гінкової А.В. [1] сучасний бізнес має бути підготовлений до прийняття швидких, адекватних і ефективних рішень задля забезпечення власного виживання і успішності в перспективі. За приклад

в своїй роботі автори пропонують диверсифікацію постачальницьких структур, розвиток стратегічного партнерства, підлатування особливостей бізнесу до сучасних умов, застосування нових технологій тощо. В доповнення, викладеному відзначаємо ще й диверсифікацію власне самої діяльності, поглиблення діяльності на опанованому цільовому ринку, інноваційну діяльність відносно продуктової політики та опанування нових для бізнесу ринків збуту.

Обрання варіанту стратегії диверсифікації, на думку Старовойтова О.І. [36], призведе до підвищення показників резильєнтності, тим самими забезпечивши адаптивність, відновлення, витривалість бізнесу, збільшивши його незалежність та самоорганізацію, обумовивши підвищення конкурентоспроможності та сталість розвитку.

Науковці Бондаренко В. та Чен Г. [4] в своїй роботі особливо наголошують на важливості і необхідності формування підприємствами конкурентної стратегії. На думку даного авторського колективу, стратегія має відображувати не лише питання як досягти більш високого рівня економічної діяльності (конкурентний аспект), а й як визначити напрям та організувати діяльність підприємства за більш конкурентоспроможним спрямуванням (функціональний аспект). Сформована конкурентна стратегія має акцентувати увагу та фокусування розуміння керівництва підприємства на тому, як власне вести конкурентну боротьбу, як визначати та підсилювати дієві конкурентні переваги, як досягти їх стабілізації та стійкості. Саме створення стратегічних потужно – стійких конкурентних переваг які визнаються ринком як запорука успішної діяльності в перспективі, мають визначатися за основний елемент маркетингової стратегії розвитку будь – якого суб'єкта господарювання.

Поглиблюючись в вивчення питання формування стратегії розвитку підприємства, погоджуємося з думкою науковця Белко І.А. [3, с. 106], в роботі якого зазначається, що в процесі формування маркетингової стратегії подальшого зростання підприємства аграрної сфери зіткаються з великою кількістю ускладнень, які обумовлені в першу чергу специфікою ведення

аграрного бізнесу. Зокрема, діяльність аграріїв, її результативність суттєво залежать від умов природного середовища, що напряду позначається на обсягах вирощуваної продукції та її якості, яка також обумовлюється й належними умовами зберігання вирощеного врожаю; суттєвий вплив на ефективність господарювання аграріїв мають рівні та динаміка світових цін, як на потрібні для виробництва ресурси, так і на вирощену продукцію зокрема [12]; тривалість операційних циклів вирощування продукції з розрахунком економічного ефекту за завершення виробничих циклів та здійснення продажів у кінці року [16]; важливе значення для підприємств аграрної галузі має забезпеченість трудовими ресурсами, зважаючи на їх гостру нестачу під час збиральних компаній та багато іншого.

Тож, для підприємств сільськогосподарського спрямування бізнесу особливе значення в процесі формування маркетингової стратегії має розуміння та визначення впливу обраної концепції, яка обумовлює необхідність вираховування всіх перелічених і низку інших складових аграрного виробництва.

Проведений огляд літературних джерел [4; 7, с. 120; 12; 14; 19] дозволив виявити базові підходи, що склалися в розробці бізнес – стратегій підприємств:

- перший підхід віддзеркалює прагнення товаровиробників в завоюванні іміджу виробника диференційованого товарного пропонування з акцентом на різноманітні конкурентні переваги високої якості продукції, продуктивності, сервісу, оригінального стилю, технологічності виробничих процесів тощо. За такого стратегічного орієнтиру підприємства опановують велику частку ринку, що позитивно відображається на рівні витрат;

- другий підхід передбачає розробку стратегічних недиференційованих заходів задля зосередження діяльності підприємства на досить великій частці ринку, що прагнуть при цьому досягати вищих показників ефективності за конкурентів, орієнтуючи виробництво на задоволені базових потреб завдяки пропонуванню ринку універсальної продукції;

- третій підхід обумовлює зосередження всіх дій і заходів стратегічного спрямування на обмежену кількість споживачів (концентроване зростання) [16; 25], що утворюють невелику частку сегмента, при цьому підприємство прагне отримати першість в якості та повноті задоволення потреб клієнтів специфічного характеру.

Проте, як зазначає в своїй праці Івченко Т.В. [12], стратегічні напрями подальшого функціонування суб'єкта підприємництва на ринку необхідно розробляти індивідуально, враховуючи специфіку галузі, особливостей продукції, що виробляється та забезпеченість ресурсними потенціалом тощо.

Досліджуючи питання формування та реалізації маркетингових стратегій розвитку діяльності, на наш погляд, заслуговує на увагу стратегія виокремлена в роботі авторського колективу Величко Ю. та Мунька С. А. [7]. Зокрема автори наголошують на актуальності для аграрного бізнесу маркетингової стратегії з впровадження віртуальних ринків. За змістом дана стратегія обумовлює створення електронної платформи призначенням якої є формування бази для розміщення на ній агровиробниками вирощеної ними ж продукції. Така організація дозволяє виробникам і покупцям безпосереднього контактувати в межах взаємовигідної співпраці, що в свою чергу сприяє ефективному зниженню витрат на маркетинг та обумовлює отримання прибутку кожною з сторін.

Дедалі все більшої популярності набуває й стратегія збалансованого розвитку. Сутність даної стратегії розкривається через формування та впровадження на підприємстві системи, яка б забезпечувала збалансованість підходу в оцінюванні різноманітних аспектів бізнесу, зокрема фінансів, різних операційних процесів, співпрацю між партнерами. Реалізація стратегії збалансованого розвитку сприяє підвищенню результативності виробничих процесів, якості продукції, що виробляється, комунікацій між окремими ділянками бізнесу.

Сьогодні суб'єкти бізнесу зорієнтовані на активний пошук нових стимулів їх маркетингової політики, які б спрямували їх діяльність до успіху

у збуті виробленої ними продукції. Науковці Петрова І. Л. та Лойко Є.М. [30, с. 98] вважають, що традиційні маркетингові стратегії в умовах сьогодення далеко не завжди гарантують успішність продажів продукції. Численні ринкові зміни призводять до розуміння підприємствами необхідності використання новітніх маркетингових інструментів та технологій. А тому, все більшої актуальності набувають маркетингові стратегії, що базуються на маркетингових інноваціях.

За реалізації інноваційної стратегії підприємства мають демонструвати свою інноваційну активність через оновлення товарного асортименту, впровадження нових технологій та управлінських рішень [43, с. 56].

Запровадження низки інноваційних інструментів, як зазначає в своїй праці професор Райко Д. В. [34], в синергії з гнучкими управлінськими рішеннями покликані забезпечувати сучасними суб'єктам бізнесу можливість звести до мінімуму негативний вплив множини екзогенних дестабілізаційних чинників і максимально адаптуватися до стрімко змінюючихся умов господарювання. Такий синергетичний взаємозв'язок факторів сприяє збереженню стійкості, зниженню вразливості до різних макроекономічних коливань та зменшенню фінансових ризиків, що обумовлені кризою в економіці.

Авторський колектив у складі Ліпич Л.Г., Кушнір М.А. та Хілухи О.А. [23]. Пропонують для повноти аналізу проблеми визначення найбільш результативної стратегії за умов ведення бізнесу за військового стану брати до уваги три базові аспекти:

- стратегічний контекст, що включатиме внутрішні і зовнішні умови, які чинять вплив на формування та подальшу практичну реалізацію обраної маркетингової стратегії;
- процес створення стратегії - відображує власне сам спосіб її розробки, ідентифікує учасників задіяних в даному процесі, час та зміст стратегії тощо;
- зміст стратегії – має розкриватися через ефективність самого процесу її

формування з урахуванням прогнозованого ефекту та витрачених на її розробку ресурсів.

На наш погляд формування та практична реалізація дієвих маркетингових стратегій спрямованих на забезпечення стійкого зростання вітчизняних товаровиробників, зокрема виробників аграрної продукції, вимагає від них підготовчих дій та заходів стратегічного спрямування (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Систематизація підготовчих дій та заходів аграрного бізнесу задля регулятивного використання сформованих маркетингових стратегій розвитку

Джерело: складено автором за [7, с. 123; 15; 21; 29; 35; 42, с. 88; 47, с. 597]

Сьогодні, серед множини підготовчих дій та заходів необхідних для забезпечення ефективної реалізації сформованої маркетингової стратегії,

особливу увагу заслуговує цифровізація сучасних підприємств. На думку науковців Лисиці Ю.Б. [21]; Багорки М.О. та Абрамович І.А. [2, с. 70] саме цифровізація бізнесу в умовах сьогодення є необхідними процесом стратегічного зростання підприємств, що має забезпечити високу конкурентоздатність маркетингово – орієнтованого підприємств за їх прагнення розвивати бізнес за обґрунтовано визначеними стратегіями розвитку.

Важливим аспектом підготовчих заходів має бути впровадження системи моніторингу та оцінювання впливу зовнішнього середовища та маркетингової діяльності на стратегічний розвиток підприємства [26, с. 67; 27, с. 196; 46, с. 97]. Як наголошують в своїй праці професор Лишенко М.О та здобувач Пертенко О.І. [22] це обумовлює розроблення певних методик і індикаторів та формування систем збору і аналізу даних, які дозволятимуть не тільки здійснювати оцінку результативності впроваджених заходів, а й забезпечують основу задля систематичного удосконалення і підлатування під ринкові реалії маркетингових стратегій.

Циклічна модель процесу пов'язаного з формуванням стратегії розвитку бізнес суб'єкта, як правило, залучає до даного дійства дві групи фахівців – перша, це власне, адміністративний персонал в особах керівників підприємства чи його організаційно – структурних підрозділів; другу групу становлять фахівці – виконавці тощо. Тому за процес формування маркетингової стратегії розвитку підприємства розуміємо сукупність організаційно – виконавчих заходів та дій управлінського персоналу та фахівців з маркетингу.

Формування та вибір маркетингової стратегії розвитку має обов'язково включати визначення вагомих конкурентних переваг бізнесу, що допоможуть йому стати пізнаваним на ринку та захищатимуть від агресивного натиску конкурентів [7; с. 91; 10, с. 217].

Переважаюча більшість науковців виокремлюють одинадцять етапів загального процесу з формування і реалізації обраної маркетингової стратегії спрямованої на забезпечення розвитку суб'єкта господарювання (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Алгоритм процесу формування та реалізації маркетингової стратегії спрямованої на розвиток підприємства

Джерело: сформовано автором за [6; 8; 11, с. 31; 14; 16; 20, с. 27 ; 39]

На кожному з етапів представленого процесу задля забезпечення якості визначених дій та заходів доцільно використовувати різноманітні методологічні прийоми та методи. Серед таких методів та прийом доцільно виокремити такі [14; 15; 18; 44, с. 313]: ринкові матриці та матриці позиціонування, стратегічний аналіз, систему кількісних та якісних показників тощо. Основним вектором процесу розробки маркетингової стратегії має бути дослідження потреб споживачів, з огляду на концептуальну спрямованість сучасних ринково орієнтованих виробників. Чим більший арсенал методів та методологічних

прийомів буде використано за реалізації даного процесу, тим більш надійною буде інформація, що необхідна для формування та ефективного впровадження стратегії в практичну діяльність суб'єкта бізнесу.

Додержання даної послідовності етапів в формуванні маркетингових стратегій, за одностайною думкою колективів авторів Латишева К.О., Пугач А.С. та Мороз В.І. [20, с. 27] та науковця Франка В.І. [41, с. 311], дозволить підприємствам досягти більш високого рівня конкурентоспроможності їх діяльності на обраному цільовому ринку, залучити та утримувати нових споживачів, ретельно вивчаючи їх потреби, ставлення та мотиви при здійсненні за купівель, що в умовах ринкового сьогодення є вкрай актуальним для бізнесу, який займається товарними виробництвом за умов жорсткої конкуренції.

В умовах сучасного бізнес – середовища, формування з подальшим коригуванням маркетингової стратегії розвитку має стати одним з вагомих елементів інноваційної моделі будь – якого підприємства. Запровадження в практичну діяльність різновидів маркетингової стратегії розвитку бізнесу має сприйматися за обов'язкову умову досягнення успішності підприємства в довгостроковій перспективі [14].

За варіантом сформульованої маркетингової стратегії має здійснюватися оцінка потреб в інвестиціях на її реалізацію [40, с. 60]. В разі якщо є певна невідповідність очікуваного ефекту та необхідних ресурсів – обраний варіант стратегії має відхилятися. В іншому випадку – сформовану стратегію затверджують, вона доводиться до виконавців та розпочинається робота з її практичної реалізації, контролю та коректування.

Формуючи ефективну маркетингову стратегію, сільськогосподарські підприємства мають ретельно узгоджувати власний ресурсний потенціал та можливості менеджменту і маркетингу щодо спроможності задовольняти ключові вимоги споживачів відносно товарного асортименту, цін, якості аграрної продукції [5, с. 91].

Автори Ліпич Л.Г., Кушнір М.А. та Хілуха О.А. [23] в своїй праці наголошують, що за умов невизначеності рішення проблем підприємств лежить

в площині гнучкого стратегічного мислення. За такого розуміння підходів вирішення проблем слід генерувати стратегічні варіанти, які підприємство матиме змогу використовувати в практичній діяльності в залежності від ситуації. Науковці зазначають, що саме раціональний аналіз при здійсненні вибору є не менш важливим ніж набутий досвід управління бізнесом. Стратегія сформована під час війни може мати навіть форму спонтанної стратегії, проте важливим залишається дотримання базових принципів: відкритості до непередбачуваних можливостей, гнучкості, практична реалізація методу спроб та помилок та відкритість працівників підприємства до змін і підтримка їх.

Комплекс методичних прийомів, методів та методологій традиційного та сучасного інструментарію маркетингу, що обирається суб'єктами бізнесу для формування оптимальної та найбільш результативної стратегії, має забезпечувати максимальне виявлення та врахування різноманітних чинників зовнішнього негативного впливу на функціонування підприємства та його подальший стратегічний розвиток, адаптацію бізнесу до динамічно змінюючихся умов глобалізації з перспективою стратегічного повоєнного відновлення тощо.

Сучасні підприємства процеси формування та реалізація маркетингової стратегії розвитку мають розглядати за один з важливих етапів внутрішнього маркетингу, дії та заходи в межах якого цілком спрямовуються на досягнення належного рівня конкурентоспроможності і стійкості до агресивних факторів оточуючого середовища [28].

Задля максимально вдалого практичного втілення маркетингових стратегій спрямованих на досягнення показників зростання підприємствам аграрного бізнесу слід долучатися до формування належної ринкової та маркетингової інфраструктури, запроваджувати інноваційні розробки, техніку та технології, залучати інвестиційні кошти під перспективі бізнес – проекти, створюючи в такий спосіб сприятливу базу для успішного підприємництва, докладати зусиль з підвищення якості продукції, створювати власні торгові марки та бренди.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В СТОВ ІМЕНІ ШЕВЧЕНКА

2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства

Юридична особа СТОВ імені Шевченка, код ЄДРПОУ 03777114, було зареєстровано 15.05.1997. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 865482,00 грн. На момент останнього оновлення даних 29.08.2024 статус юридичної особи - Зареєстровано.

Уповноваженою особою юридичної особи СТОВ імені Шевченка є Зимогляд Микола Миколайович.

Організаційно-правова форма юридичної особи СТОВ імені Шевченка – товариство з обмеженою відповідальністю. Основний вид діяльності (КВЕД) – 01.11 - Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Іншими видами діяльності, що може займатися господарство є: 01.13 - Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів; 01.19 - Вирощування інших однорічних і дворічних культур та 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід.

СТОВ імені Шевченка зареєстровано за юридичною адресою: Україна, 42221, Сумська область, Сумський район, село Голубівка, вул. Центральна, будинок 1Б.

Права володіння та користування земельними ділянками, які знаходяться у власності та користуванні членів СТОВ імені Шевченка, здійснює сільськогосподарське господарство (табл. 2.1).

Дослідження щодо забезпеченості сільськогосподарського товариства земельними ресурсами, дозволило виявити той факт, що всі землі господарство орендує. Обсяг посівних угідь залишався незмінним на протязі останніх трьох років та становив 3936 га.

Таблиця 2.1 - Склад і структура землекористування СТОВ імені Шевченка

Різновиди земельних угідь	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. від 2021 р.	
	площа, га	питома вага, %	площа, га	питома вага, %	площа, га	питома вага, %	+/-	%
Площа сільськогосподарських угідь, всього	3936	100,0	3936	100,0	3936	100,0	-	100,0
в т. ч. узяті в оренду	3936	100,0	3637	100,0	3637	100,0	-299	92,4
Рілля	3936	100,0	3637	92,4	3637	92,4	-299	92,4

Джерело: ф. № 4 с. г. (річна), ф. № 29 с. г. (річна), розрахунки автоора

За оцінюванням рівня відповідальності даного суб'єкта ведення аграрного бізнесу було виявлено, що товариство в останні два роки переглянуло власну політику щодо ощадливого виробництва. Якщо у 2021 році всі сільськогосподарські площі були зайняті під посівами, то з 2022 року рівень розораності земель становив 92,4%. Такі зміни є свідченням перегляду з боку керівництва підприємства концепції діяльності та коригування її в бік більшої соціальної відповідальності.

В межах організаційно – економічної характеристики досліджуваного господарства одним із важливих аспектів є розуміння напрямку його спеціалізації, розуміння того з яким товарним пропонуванням господарство функціонує на ринку, задовольняючи в такий спосіб потреби цільової аудиторії (табл. 2.2).

За згрупованою в таблиці 2.2 вихідною інформацією отриманої з даних річної звітності господарства констатуємо, що даний суб'єкт бізнесу один з небагатьох, який в вкрай складних умовах сьогодення здійснює діяльність в двох основних галузях сільського господарства, а саме рослинництві та тваринництві, пропонуючи при цьому ще й різні послуги з обробітку ґрунту. Така номенклатура, на наш погляд, є свідченням його ринкової сили.

Тож, провідним напрямом діяльності СТОВ імені Шевченка є виробництво сільськогосподарських культур. Цей факт підтверджуємо за

Таблиця 2.2 - Динаміка та структура чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) товариства

Види продукції	2021 р.		2022 р.		2023 р.		В середньому за три роки	
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %
Продукція рослинництва	57875,193	68,51	81581,537	60,00	122828,509	65,01	87428,413	64,06
Культури зернові і зернобобові, всього	42500,379	50,31	57566,099	42,34	93488,135	49,48	64518,204	47,27
у т. ч. пшениця	15543,768	18,40	6645,046	4,89	31692,817	16,77	17960,544	13,16
кукурудза на зерно	16439,224	19,46	30786,112	22,64	52335,355	27,70	33187,557	24,32
ячмінь	2711,712	3,21	4699,130	3,46	3729,929	1,97	3713,590	2,72
жито	-	-	134,378	0,10	-	-	44,793	0,03
овес	-	-	381,885	0,28	2,000	0,01	127,962	0,09
гречка	7805,675	9,24	14919,548	10,97	2288,075	1,21	8337,766	6,11
горох	-	-	-	-	3439,959	1,82	1146,659	0,84
Насіння культур олійних, всього	15374,814	18,20	24015,438	17,66	29340,374	15,53	22910,209	16,79
у т.ч. боби сої	2534,310	3,0	2251,211	1,66	4858,258	2,57	3214,593	2,36
насіння соняшнику	12840,504	15,2	21764,227	16,00	24482,116	12,96	19695,616	14,43
Продукція тваринництва	25934,439	30,70	52931,704	38,92	64030,898	33,89	47632,397	34,91
ВРХ	5913,390	7,00	7233,478	5,32	9860,044	5,22	7668,971	5,62
свині	1858,494	2,20	5277,674	3,88	4725,643	2,50	3953,937	2,90
коні	-	-	73,789	0,05	110,482	0,06	61,424	0,05
молоко	18162,555	21,5	40346,763	29,67	49334,729	26,11	35948,065	26,34
Послуги	667,368	0,79	1472,759	1,08	2085,593	1,10	1408,573	1,03
Всього по господарству	84477,000	100,0	135986,000	100,00	188945,000	100,00	136469,333	100,00

Джерело: ф. № 21- заг. (річна), розрахунки автора

розміром осередненої частки продукції рослинництва в структурі чистого доходу від реалізації продукції (64,06%). Частка продукції тваринницького походження майже вдвічі менша та становить в середньому за три роки 34,91%. Решта припадає на послуги, які господарство здійснює використовуючи власну

сільськогосподарську техніку задля обробітку ґрунту.

Деталізуючи товарну продукцію за видами відзначаємо, що серед продукції рослинництва зернові та зернобобові культури становлять 47,27%, при цьому найбільші обсяги реалізації підприємство має з кукурудзи яка вирощується на зерно (24,32), пшениці (13,6%) та гречки (6,11%). Група олійних культур забезпечує надходження виручки у 16,79%, при цьому лівова частка припадає на реалізацію насіння соняшнику (14,43%).

В межах тваринницької галузі підприємство зосереджено на молочному скотарстві. Виторг від продажів молока в середньому за три роки сягає 26,34% з вагомою часткою реалізації м'яса ВРХ в живій вазі – 5,62%. Підприємство має свиноферму. Вирощування та продажі м'яса свиней в живій вазі приносять господарству грошові надходження у розмірі 2,90% від загального товарообігу.

Частка послуг з обробітку ґрунту є незначною, становить лише 1,03%.

Оцінка надходжень від реалізації наявного асортименту продукції господарства в динаміці дозволила виявити певні коливання як в абсолютному, так і в відносному вимірах. Така ситуація пояснюється тим, що формуючи виробничий плани товариство враховує наявний та прогнозований ринковий попит на продукцію.

В цілому за період дослідження розмір чистого доходу від реалізації збільшився на 4468 тис. грн. або на 2,42%.

Отже, доходимо висновку, що СТОВ імені Шевченка спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур з розвиненими виробництвом продукції молочного скотарства.

Без трудових ресурсів неможливим є жодне товарне виробництво. В СТОВ імені Шевченка робоча сила задіяна як в галузі рослинництва, так і в галузі тваринництва тощо. Наскільки ефективно дане сільськогосподарське товариство використовує ресурсний потенціал, розглянемо за інформацією поданою в таблиці 2.3.

Диверсифікований бізнес сільськогосподарського товариства обумовлює досить великий штат як основних так і найманих працівників.

Таблиця 2.3 - Динаміка середньорічної чисельності робітників та ефективність використання робочої сили в СТОВ імені Шевченка

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., %
Середньорічна чисельність робітників, осіб	188	185	184	97,87
В середньому відпрацьовано 1 робітником по господарству, днів.	266	267	287	107,89
Фонд оплати праці, тис. грн.	22866	24710	26390	115,41
Вартість товарної продукції на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	449,346	735,059	1026,875	2,29 рази
Середньорічна оплата 1 працівника, тис. грн.	121,628	133,568	143,424	117,92

Джерело: ф.1-ПВ; власні розрахунки

Середньоспискова штатна чисельність робітників товариства у 2023 році становила 184 особи. За період дослідження кількість працюючих дещо зменшилась проти базисного року, а саме на 4 особи, що у відносному вимірі становило 2,13%.

Кількість відпрацьованих днів в розрахунку на одного працюючого у звітному році зросла по відношенню до базисного періоду на 7,89%, сягнувши у 2023 році 287 днів. Така динаміка обумовлена функціонуванням господарства в галузі тваринництва, де щоденно здійснюється догляд за худобою (годівля, вбирання приміщень утримання тощо).

Зростання прожиткового мінімуму в країні вплинуло як на загальний розмір фонду оплати праці (зростання сталося на 15,41%), так і на розмір середньої заробітної плати працівників (збільшення відбулося на 17,92%). Зростання заробітної плати як фактору матеріального заохочення мало позитивний вплив на продуктивність праці по господарству, яка у звітному році в порівнянні з базисним зросла у 2,29 рази. Тож результати дослідження щодо забезпеченості та використання трудових ресурсів господарства дозволяють констатувати підвищення ефективності використання наявних у підприємства трудових ресурсів за період дослідження.

Без належного оснащення виробничих процесів належними машинами,

обладнанням та знаряддями праці, ефективність господарювання зводиться до мінімуму. Рівень забезпеченості сільськогосподарського товариства основними засобами та ефект від їх використання з'ясуємо за вихідними даними річної звітності та показниками ефективності, що були визначені за базової інформації (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Забезпеченість основними засобами та ефективність їх використання

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	118774	123842	117118	98,61
Фондоозброєність, тис. грн.	631,777	669,416	636,511	100,75
Фондовіддача, грн.	1,553	1,098	1,613	103,86
Фондоємність, грн.	0,644	0,911	0,620	96,27
Товарна продукція, тис. грн.	184477,000	135986,000	188945,000	102,42
Вироблено товарної продукції на 1 робітника, тис. грн.	449,346	735,059	1026,875	2,29 рази
Припадає на 1 грн. середньорічної вартості основних засобів, грн.				
валового прибутку	0,687	0,332	0,379	55,167
чистого прибутку	0,596	0,134	0,193	32,383

Джерело: ф. №1-м; ф. №2 –м; розрахунки автора

Оцінюючи динаміку середньорічної вартості наявних на балансі у господарства основних засобів, відмічаємо несуттєве її зменшення в порівнянні з базисним 2021 роком. Зниження їх вартості сталося на 1656,0 тис. грн., що становить 1,39%. Маємо відмітити, що СТОВ імені Шевченка докладає всіх можливих зусиль для утримання наявної у господарства технічної бази на належному рівні як у кількісному вимірі, так у якісному стані.

Відповідальне ставлення господарства до належного утримання наявної матеріальної бази, а саме вчасні технічні огляди та поточні ремонти, сприяють подовженню термінів експлуатації техніки сільськогосподарського призначення з підтриманням належного рівня якості її функціональних властивостей. З огляду на викладене та оцінюючи рівні використання основних засобів за показниками ефективності, маємо відмітити позитивні результати такого ставлення керівництва підприємства до ресурсного, а саме

матеріально – технічного забезпечення всіх операційних процесів. Зокрема, констатуємо підвищення рівня фондівіддачі на 3,86% з 1,553 грн. у 2021 році до 1,613 грн. у 2023 році та відповідного зниження рівня показника фондоємності на 0,022 грн., що становить 3,37%. Маємо припустити, що визначений позитивний результат ефективності використання основних фондів пов'язаний з підвищенням рівнів автоматизації і механізації різногалузевих операційних процесів сільськогосподарського товариства. Такі припущення зроблено на основі виявленої позитивної динаміки рівнів фондоозброєності з 2021 року по 2023 рік на 0,75% тощо.

У 2023 році СТОВ імені Шевченка отримало значно меншу суму чистого прибутку в порівнянні з 2021 роком. Такі реалії обумовили зменшення чистого прибутку на одиницю вартості основних фондів - на 67,617%. Аналогічне пояснення надаємо й виявленій негативній тенденції валового прибутку в розрахунку на одну гривню вартості основних засобів (44,833%).

Отже враховуючи ефективність використання сільськогосподарським товариством наявного у нього виробничого потенціалу який формують земельні, трудові та матеріально – технічні ресурси тощо, здійснимо узагальнення організаційно – економічної характеристики СТОВ імені Шевченка – бази нашого кваліфікаційного дослідження та надамо оцінку результативності господарювання даного суб'єкта аграрного бізнесу за обраний період дослідження з 2021 року по 2023 рік (табл. 2.5).

Оцінка динаміки базових показників ефективності ведення аграрного бізнесу СТОВ імені Шевченка та визначені основні розрахункові показники результативності господарювання, дозволили дійти наступних висновків. А саме, на протязі періоду дослідження підприємство спрацювало досить результативно в розрізі організації збутової діяльності. Як наслідок, в товаристві мало місце збільшення продажів на 4468,0 тис. грн., що дорівнювало 2,42%. В розрахунку на одиницю використовуваних для виробництва товарної продукції ресурсів маємо приріст: в розрахунку на одного штатного працівника, сто гриванів основних виробничих фондів та сто гектарів сільгоспугідь

Таблиця 2.5 - Основні економічні показники діяльності сільськогосподарського товариства

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р.	
				+;-	%
Вартість товарної продукції, всього, тис. грн.	184477,000	135986,000	188945,000	4468,000	102,42
- на 1 середньорічного робітника, тис. грн.	449,346	735,059	1026,875	577,529	2,29 рази
- на 100 грн. основних виробничих засобів, грн.	153,318	109,806	161,329	8,011	105,23
- на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	4686,916	3454,929	4800,432	113,516	102,42
Чистий прибуток(+), збиток (-), всього, тис. грн.	70812,000	16586,000	22644,000	-48168,000	31,98
- на 1 середньорічного робітника, тис. грн.	376,660	89,654	123,065	-253,595	32,67
- на 100 грн. основних виробничих фондів, грн.	59,619	13,393	19,334	-40,285	32,43
- на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	1799,085	421,392	575,305	-1223,78	31,98
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	102825	94830	144580	41745	140,61
Адміністративні витрати, тис. грн.	3462	3894	3929	468	113,48
Витрати на збут, тис. грн.	1941	20960	19902	17961	10,25 рази
Інші операційні витрати, тис. грн.	8783	3657	4234	-4549	48,21
Рівень рентабельності, %	60,52	13,86	14,46	-47,06 в.п.	-
Рентабельність фондів (норма прибутку), %	15,53	3,53	4,70	-10,83 в. п.	-

Джерело: ф. №1; ф. № 2; ф. №1-ПВ; ф. № 21- заг. (річна); розрахунки автора

відповідно у 2,29 рази, 5,23 % та 2,42%.

Маємо відмітити зростання витрат, які понесло сільськогосподарське товариство здійснюючи власну операційну діяльність. Зокрема спостерігається збільшення собівартості реалізованої продукції на 40,61%; адміністративних витрат – на 3,48% тощо. Проте найбільше зросли витрати які мало сільськогосподарське товариства на організацію збуту виробленої продукції (у

10,25 рази). В той же час величина інших операційних витрат зменшилися на 4549 тис. грн., що становило 51,79%.

Проте незважаючи на вкрай складні умови господарювання в прикордонній області, де розташоване товариство, впродовж всього періоду дослідження СТОВ імені Шевченка отримує прибутки, залишаючись прибутковим та рентабельним господарством. Негативним моментом в цьому вбачаємо чітку тенденцію до зниження рівня прибутковості та рентабельності господарства. Зокрема, у 2023 році розмір чистого прибутку склав 22644 тис. грн., що було нижче за рівень 2021 року на 68,02%. Виявлена тенденція, негативно відобразилася на співставленні цього показника до визначеної групи ресурсів товариства. А саме, величина чистого прибутку на одного працівника, сто одиниць основних засобів, та сто гектарів сільськогосподарських угідь зменшилася на 67,33%, 67,57% та 68,02% відповідно.

З 2021 року по 2023 рік відмічається негативна динаміка рівня сукупної рентабельності - зниження відбулося на 47,06 пунктів та рентабельності фондів – скорочення сталося на 10,83 пунктів тощо.

В цілому СТОВ імені Шевченка досить ефективно здійснює свою виробничо – комерційну діяльність оскільки залишається в таких непростих умовах господарювання прибутковим і рентабельним суб'єктом аграрного бізнесу.

2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства

Сьогодні маркетинг визначається за важливу складову, сформованої на рівні будь якого підприємства, організаційної системи виробничо - збутової діяльності, яка покликана забезпечувати оптимальні можливості задля його стратегічного розвитку в сучасних мінливих умовах ринкового середовища. Використання суб'єктами аграрного підприємства маркетингових підходів сприяє визначенню перспектив їх виходу з кризових станів, дозволяє робити

обґрунтований вибір оптимальної стратегії та відповідних тактичних заходів задля результативного господарювання, обирати перспективні шляхи їх подальшого зростання.

На даний час в складі організаційної системи менеджменту СТОВ імені Шевченка відділ маркетингу відсутній. Проте така прогалина в системі управління сільськогосподарським товариством не чинить критичного впливу на результативність діяльності товариства. Сільськогосподарське підприємство належним чином організовує власну діяльність за спрямуванням основних інструментів маркетингу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Характеристика базових інструментів комплексу маркетингу СТОВ імені Шевченка, 2023 р.

Інструменти комплексу маркетингу	Характеристика	
Продукція/ послуги	<u>Продукція/ послуги рослинництва</u> - Пшениця; - Кукурудза на зерно; - Ячмінь; - Овес; - Гречка; - Горох; - Боби сої; - Насіння соняшнику; - Послуги з обробітку ґрунту.	<u>Продукція тваринництва</u> - ВРХ в живій вазі; - Свині в живій вазі; - Коні в живій вазі; - Молоко.
Ціна	При встановленні цін товариство спирається на середньо регіональні рівні цін за основними видами сільськогосподарської продукції, що визначаються наявними ринковими попитом та пропозицією. Підприємство намагається поєднувати в ціноутворенні два методи: як маркетинговий, так і традиційний задля досягнення оптимуму в покритті витрат на виробництво та збут продукції.	
Розподіл	Товариством використовуються найбільш вживані аграрними підприємствами канали продажів продукції: комерційним структурам; переробним підприємствам та населенню в рахунок оплати праці та земельні/майнові паї.	
Просування	Комунікаційні зв'язки з суб'єктами ринку утворюються здебільшого завдяки використанню інструментів прямого маркетингу, персонального продажу та засобам масової інформації. З постачальницькими структурами, споживачами/ покупцями товариство комунікує за особистого спілкування (здійснюючи в такий спосіб персональний продаж). Використовуються інструменти прямого маркетингу – зв'язки телефоном, e-mail, sms повідомлення, Viber. Реклама в пресі.	

Джерело: ф. № 2 – заг. (річна); дослідження автора

Здебільшого маркетингові функції з формування товарного асортименту, налагодження зав'язків з постачальниками та посередницькими структурами, інформування зацікавлених суб'єктів ринку (споживачів, посередників) щодо асортименту та умов співпраці; моніторинг ринкової ситуації щодо змін в законодавстві, цін на сільськогосподарську продукцію, наявного попиту та ринкової пропозиції виконують фахівці інших структурних підрозділів (бухгалтерського відділу, галузевих виробничих підрозділів) та самим керівником підприємства.

Серед складових маркетингової діяльності, саме товарна політика посідає одне з головних місць в діяльності СТОВ імені Шевченка. Таке виокремлення даного інструменту маркетингу обумовлено сутністю концептуальної спрямованості товариства, яке функціонує в сучасних ринкових умовах (задоволення потреб споживачів через наявні властивості вирощуваної аграрної продукції).

Оцінку насиченості товарного асортименту сільськогосподарського товариства здійснимо за даними форми річної звітності (ф. № 21 заг.) згрупованими в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Товарний асортимент сільськогосподарського товариства

Ширина	Глибина		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Культури зернові та зернобобові	Пшениця	Пшениця	Пшениця
	Кукурудза на зерно	Кукурудза на зерно	Кукурудза на зерно
	Ячмінь	Ячмінь	Ячмінь
	Гречка	Жито	Гречка
	-	Овес	Овес
	-	Гречка	Горох
Культури олійні	Боби сої	Боби сої	Боби сої
	Насіння соняшнику	Насіння соняшнику	Насіння соняшнику
Продукція тваринництва	ВРХ в живій вазі	ВРХ в живій вазі	ВРХ в живій вазі
	Свині в живій вазі	Свині в живій вазі	Свині в живій вазі
	-	Коні в живій вазі	Коні в живій вазі
	Молоко	Молоко	Молоко
Послуги рослинництві в	Оранка	Оранка	Оранка
	Дискування	Розпушування	Розпушування
	-	Дискування	Дискування
	-	-	Культивація
	-	-	Закриття вологи

Джерело: ф. №. 21- заг.(річна); розрахунки автора

Згрупована в таблиці 2.7 інформація візуалізує товарну номенклатуру товариства за основними показниками: шириною, глибиною та насиченістю. Відмічаємо, що в складі номенклатури товариства налічується чотири товарні лінії, кожна з яких представлена сукупністю товарних одиниць. Найбільш глибокою є товарна лінія – Культури зернові та зернобобові, яка у 2022 – 2023 роках налічувала шість товарних одиниць. Через скорочення попиту на жито, а також низьку рентабельність виробництва даної культури, з 2023 року товариство припинило їх вирощування, замінивши горохом. Склад товарної лінії – Культури олійні залишався незмінними продовж всього періоду дослідження, налічуючи дві товарні одиниці – сою та соняшник.

На відміну від більшості аграрних підприємств Сумської області, СТОВ імені Шевченка займається виробництвом продукції тваринного походження, що вимагає від підприємства більших інвестиційних вкладень та маневрування серед значної кількості ризиків характерних ринку продукції тваринництва. Тож, третьою потужною товарною лінією номенклатури товариства є Продукція тваринництва. За останні два роки її глибина складається з чотирьох товарних одиниць, одна з яких (коні в живій вазі) була введена до товарного портфелю у 2022 році.

Послуги в тваринництві, як четвертої товарної лінії номенклатури, також постійно поглиблюється. На даний момент налічується п'ять товарних одиниць, що перевищує показник 2021 року на три позиції. В такий спосіб, підприємство вкотре доводить свою стратегічну спрямованість на інноваційний розвиток в розрізі товарного пропонування, демонструючи практичне втілення стратегії розвитку товару.

Тож товарний асортимент сільськогосподарського товариства визнаємо достатньо широким, глибоким та насиченим. Проте, він не є гармонійним в наслідок диверсифікації бізнесу за галузевою ознакою.

Ціни на вироблену продукцію – це той інструмент маркетингу, який дозволяє покривати витрати та обумовлює прибутковість виробництва.

Динаміку цінової привабливості вирощеної сільськогосподарським товариством продукції прослідкуємо за даними таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка цін на продукцію СТОВ імені Шевченка, грн./ц

Вид продукції	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Середні ціни реалізації, грн./ц	2023р. до 2021 р.	
					+/-	%
Пшениця	623,600	423,602	449,709	498,970	-173,891	72,11
Кукурудза на зерно	601,300	469,752	405,634	492,23	-195,666	67,46
Ячмінь	632,000	678,575	580,172	630,249	-51,828	91,80
Жито	531,600	499,546	-	515,573	-	-
Овес	520,800	416,905	500,000	479,235	-208,000	96,01
Гречка	1824,700	2717,091	2156,527	2232,773	331,827	118,19
Горох	-	-	642,743	642,743	642,743	-
Боби сої	1573,400	1118,336	1412,695	1368,144	160,705	89,79
Насіння соняшнику	1867,900	1006,578	1255,622	1258,622	-612,278	67,22
ВРХ в живій вазі	3622,400	3040,554	3958,267	3961,267	335,867	109,27
Свині в живій вазі	3955,300	5520,579	8161,717	8164,717	4206,417	2,06 рази
Коні в живій вазі	2159,000	1892,026	1972,893	1975,893	186,107	91,38
Молоко	940,600	947,975	1084,089	1087,089	143,489	115,26

Джерело: ф. № 21- заг. (річна); дослідження автора

Оцінка цінової привабливості вирощеної СТОВ імені Шевченка продукції дозволяє дійти висновку, що ціни сформовані з урахуванням ринкового попиту на сільськогосподарську продукцію. Аналіз динаміки їх рівнів, за більшістю видів продукції, свідчить про тенденцію до зниження за обраний період дослідження. Ціни на пшеницю, зерно кукурудзи та насіння соняшнику скоротилися найбільше, а саме на 27,89%, 32,54% та 32,78% відповідно. При цьому спостерігається підвищення цін на м'ясо свиней у живій вазі (у 2,06 рази); ВРХ в живій вазі (на 9,27%), молоко (на 15,26%) та гречку на 18,19%.

В умовах сьогодення організація та ефективне управління продажами, як однією з складових маркетингової діяльності СТОВ імені Шевченка є для товариства не менш важливою проблемою, вирішенню якої приділяється належна увага з боку керівництва.

Динаміку обсягів збуту виробленої продукції сільськогосподарським товариством розглянемо за даними таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка обсягів продажів сільськогосподарської продукції товариства, ц

Вид продукції	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Середні обсяги продажів, ц.	2023 р. до 2021 р., %
Пшениця	50546	15687	70474	70477	139,43
Кукурудза на зерно	54779	65537	129021	83112	2,35 рази
Ячмінь	13856	6925	6429	9070	46,40
Жито	110	269	-	199	-
Овес	13	916	4	311	30,77
Гречка	1377	5491	1061	2643	77,05
Горох	-	-	5352	5352	-
Боби сої	1816	2013	3439	2423	189,37
Насіння соняшнику	26319	21622	19498	22480	74,08
ВРХ в живій вазі	3180	2379	2491	2683	78,33
Свині в живій вазі	818	956	579	582	70,78
Коні в живій вазі	37	39	56	44	151,35
Молоко	38942	42561	45508	42337	116,86

Джерело: ф. № 21- заг. (річна); дослідження автора

Оцінювання динаміки обсягів збуту продукції СТОВ імені Шевченка дозволило виявити спрямованість сільськогосподарського товариства на розвиток за стратегією поглиблення на ринок. В підтвердження цього констатуємо нарощування обсягів продажів у 2023 році в порівнянні з 2021 роком такої рослинницької продукції як зерно пшениці (39,43%), бобів сої (на 89,37%); кукурудзи на зерно (у 2,35 рази) тощо. Серед продукції тваринництва інтенсифікація зусиль щодо збільшення обсягів виробництва та подальшого збуту спостерігається за продукцією - коні в живій вазі (на 51,35%) та молоко (на 16,86%) тощо.

Розуміння належної організації збутової діяльності в межах маркетингової діяльності товариства, можна отримати за аналізом показника рівня товарності, що віддзеркалює спроможність товариства максимально повно та швидко здійснювати збут виробленої продукції задля можливості покривати витрати, отримувати прибуток та спрямовувати отримані кошти

здійснення нових операційних циклів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Рівні та динаміка показників товарності продукції товариства

Види продукції	2022 р.			2023 р.			Відхилення 2023 р. від 2022 р. (+,-)		
	Обсяг виробництва, ц	Обсяг реалізації, ц	Рівень товарності, %	Обсяг виробництва, ц	Обсяг реалізації, ц	Рівень товарності, %	Обсяг виробництва, ц	Обсяг реалізації, ц	Рівень товарності, в. п.
Пшениця	61856	15687	25,36	58971	70474	119,51	-2885	54787	94,15
Кукурудза на зерно	114950	65537	57,01	92877	129021	138,92	-22073	63484	81,91
Ячмінь	7879	6925	87,89	9179	6429	70,04	1300	-496	-17,85
Жито	706	269	38,10	989	-	-	283	-269	-38,10
Овес	45	916	20,35 рази	214	4	1,87	169	-912	-20,33 рази
Гречка	3533	5491	155,42	6676	1061	15,89	3143	-4430	-139,53
Горох	5368	-	-	5619	5352	95,25	251	5323	95,25
Боби сої	3150	2013	63,90	5153	3439	66,74	2003	1426	2,84
Насіння соняшнику	20862	21622	103,64	23165	19498	84,17	2301	-5124	-19,47
ВРХ в живій вазі	2128	2379	111,80	1946	2491	128,01	-182	112	16,21
Свині в живій вазі	915	956	104,48	658	579	87,54	-257	-377	-16,94
Коні в живій вазі	161	39	24,22	152	56	36,84	-9	17	12,62
Молоко	44419	42561	95,82	44468	45508	102,34	49	2947	6,52

Джерело: ф. № 21- заг. (річна); дослідження автора

За два останні роки дослідження відмічаємо позитивні зміни результатів співставлення обсягів продажів продукції СТОВ імені Шевченка щодо обсягів її виробництва стосовно пшениці, кукурудзи на зерно, ВРХ в живій вазі та молока. Найбільші темпи рівня товарності характерні продажам кукурудзи на зерно. Обсяги продажів зерна кукурудзи перевищили обсяги її виробництва на 38,92%. Найгірші показники рівнів товарності спостерігаємо по відношенню до реалізації овса. Рівень товарності по даній сільськогосподарській культурі у звітному 2023 році становив 1,87 % проти 20,35 рази у 2022 році.

Розгалуженість системи збуту та наявність взаємовигідних зав'язків з посередницькими структурами залучених до системи збуту продукції підприємства – є одним з важливих питань порядку денного будь – якого

товаровиробника. Фактичні канали збуту СТОВ імені Шевченка та структуру продажів за ними подано таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Динаміка збуту продукції за основними каналам розподілу

Канали збуту	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Структурні зрушення, в. п.
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	
Оптові торгові організації	151165,041	82,24	109722,451	81,57	153953,465	82,39	0,15
Переробні підприємства	29538,208	16,07	22692,384	16,87	30402,026	16,27	0,20
Обсяг продукції реалізованої населенню в рахунок оплати праці та земельні/майнові паї	3106,383	1,69	2098,406	1,56	2503,916	1,34	-0,35
Загальний обсяг реалізації сільгосппродукції	183809,632	100,00	134513,241	100,00	186859,407	100,00	-

Джерело: ф. № 21- заг. (річна); дослідження автора

Для здійснення оцінювання розгалуженості збутової мережі товариства, брали до уваги надходження від реалізації вирощеної господарством продукції. Послуги з обробітку ґрунту надаються замовнику напряму. Товариство використовує нульовий канал збуту.

Оцінка структури продажів товарного пропонування дозволила виявити, що продовж періоду дослідження основним каналом збуту залишається продаж продукції комерційними організаціями, тобто оптовим посередницьким структурам. Серед яких Роменський КХП ДП «Хліб України», Сумський КХП, ВАТ «Зернова індустрія», ТОВ «Агрополіс» «Конотопський елеватор». Частка збуту в межах даного каналу коливається від 81,57% (за 2022 рік) до 82,39% (за 2023 рік).

Продажі переробним підприємствам за період дослідження дещо збільшилися (на 0,20 в. п.), що на наш погляд обумовлено нарощуванням виробництва продукції тваринництва. Сільськогосподарське товариство

співпрацює в межах даного каналу продажів з Філією «Сумський молочний завод» ДП «Аромат», Букринським молокозаводом, Лубенським молочним заводом та Сумським виробничим комбінатом тощо.

Невелика частка продукції (в середньому 1,5 %) реалізується населенню за майнові паї та в рахунок заробітної плати.

В цілому витрати, що були понесені підприємством на збут у 2023 році перевищили показник 2021 року на 17961 тис. грн., або у 10,25 рази, становивши 19902 тис. грн. проти 1941 тис. грн. за 2021 рік.

Комунікаційна складова в межах маркетингової діяльності сільськогосподарського товариства реалізується через такі форми як персональний продаж, що базується на особистих зв'язках керівництва товариства з іншими суб'єктами ринку. Досить інтенсивно, для просування інформації на ринок про саме підприємство та його продукцію, використовуються інструменти прямого маркетингу, зокрема зв'язки за допомогою мобільних мереж; e-mail (надсилаються листи за електронними адресами), sms повідомлення та Viber. Час від часу товариство розміщує рекламні повідомлення в ЗМІ («Панорама. Всі Суми – медіа»).

Узагальнюючу оцінку результативного використання інструментів комплексу маркетингу, їх потенціалу та ефективності організації внутрішнього маркетингу в СТОВ імені Шевченка та його конкурента подано в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Загальний рейтинг підприємств – конкурентів за використанням інструментів маркетингу

Маркетинговий інструментарій	Вагові коефіцієнти	Підприємства - конкуренти			
		СТОВ імені Шевченка		СТОВ «Піщане»	
		Сума балів	Оцінка	Сума балів	Оцінка
Ціновий потенціал	0,20	21	4,20	21	4,20
Товарний потенціал	0,20	35	7,00	26	5,20
Збутовий потенціал	0,20	23	4,60	21	4,20
Комунікаційний потенціал	0,20	18	3,60	20	4,00
Внутрішній маркетинг	0,05	25	1,25	24	1,20
Потенціал інструментарію маркетингу	0,15	33	4,95	29	4,35
Разом балів	1,00	-	25,60	-	23,15

Джерело: дослідження автора

За результатами проведеного поглибленого аналізу організації та здійснення маркетингової діяльності в СТОВ імені Шевченка за використання базового інструментарію комплексу маркетингу та спираючись на отримані експертні оцінки здійснення маркетингової діяльності конкурентом товариства - СТОВ «Піщане», визначено рейтинг даних підприємств за вказаними позиціями. Тож, СТОВ імені Шевченка має оцінку в 25,60 балів, яка вища за результати оцінювання використання маркетингового інструментарію СТОВ «Піщане» на 2,45 бали. Отримані результати вказують, що досліджуване сільськогосподарське товариство максимально ефективно, виходячи з наявного маркетингового потенціалу, використовує класичні інструменти маркетингового комплексу. Отримані результати надають підстави констатувати, що у товариства є ще достатньо потужний потенціал інструментарію маркетингу, раціональне використання якого в перспективі надасть йому можливість обґрунтовано визначитися зі стратегією довгострокового зростання спрямованої на зміцнення ринкових позицій та подальший сталий розвиток.

2.3 Оцінка маркетингової стратегії підприємства

На сучасному етапі розвитку для СТОВ імені Шевченка дедалі більш актуальним стає стратегічне бачення напрямів його розвитку, забезпечення сталого економічного зростання в довгостроковому майбутньому, насамперед стратегічні аспекти операційної діяльності тощо.

За проведеним ґрунтовним аналізом маркетингової діяльності СТОВ імені Шевченка було з'ясовано, що сільськогосподарське товариство додержується в своїй діяльності двох стратегій інтенсивного росту, а саме:

- Стратегії поглиблення на ринок;
- Стратегії розвитку товару.

Отже обрана стратегія розвитку ринку реалізується підприємством через нарощування обсягів виробництва тих видів продукції, попит на які є стабільно



Рисунок 2.1 – Практична реалізація стратегій росту СТОВ імені Шевченка

Джерело: дослідження автора

високим чи має тенденцію до збільшення. Зокрема в період з 2021 року по 2023 рік сільськогосподарське товариство здійснювало динамічне нарощування виробництва та збуту такої рослинницької продукції як пшениця, зерна кукурудзи, ячменя, бобів сої, насіння соняшнику, а також продукції тваринного походження, а саме м'яса великої рогатої худоби, сивіней та коней (у живій вазі) та молока.

Досліджуване сільськогосподарське товариство у плануванні свого стратегічного розвитку додержується принципу інноваційності, зокрема в товарній політиці. В такий спосіб, за вивченням потреб ринку, товариство систематично оновлює свою товарну номенклатуру, розпочинаючи для себе нові виробництва. Зокрема, у 2022 році до складу товарної номенклатури товариства було введено таку культуру як жито, вирощуванням якої до зазначеного часу господарство не займалося. З 2022 року і по теперішній час

товариство вирощує овес. А у 2023 році товарний асортимент було оновлено товарною одиницею – культура горох, якою господарство поглибило товарну лінію – культури зернові та зернобобові.

Окрім поглиблення на ринку товарної продукції, сільськогосподарське товариство за період дослідження суттєво наростило надходження від надання послуг з обробітку ґрунту (у 3,125 рази) (стратегія поглиблення на ринок), суттєво розширивши їх асортимент – від двох різновидів (оранка та дискування) до чотирьох – додавши послуги з розпушування та культивування (стратегія розвитку товару/послуг).

В доповнення викладеного, маємо відмітити ще й те, що товариство практично втілює стратегію диверсифікації, функціонуючи в двох кардинально відмінних за технологіями та продукцією галузях – тваринництві та рослинництві.

В цілому загальне спрямування напрямів зростання маркетингової СТОВ імені Шевченка пов'язано з визначенням і підтримкою найбільш оптимальних напрямів розвитку його продукції, тобто стратегічних господарських підрозділів.

З'ясуємо напрями і стратегії обрані товариством задля забезпечення розвитку його стратегічних господарських підрозділів. Задля цього аналізу скористуємося таким інструментом стратегічного маркетингу як матриця БКГ (табл. 2.13).

Отже, СТОВ імені Шевченка має доволі конкурентоспроможний товарний портфель, що в першу чергу обумовлено наявністю чисельної групи «Дійних корів» (рис. 2.2). До складу даної групи, за результатами матричного аналізу, нами віднесено соняшник, кукурудзу, ячмінь, велику рогату худобу, свиней та коней (в живій вазі), молоко тощо. Дана продукція, за визначеними позиціями на матриці БКГ, є для товариства власними інвестиційними джерелами, фінансові надходження від яких власне й забезпечують функціонування та розвиток сільськогосподарського товариства.

Таблиця 2.13 – Обрані стратегії розвитку для господарських підрозділів товариства

Продукція	Обсяги продажів, тис. грн.		Обсяг продажу конкурента тис. грн.	Темп зростання ринку	Відносна частка ринку	Позиції на матриці БКГ	Стратегія
	2021р.	2023 р.					
Пшениця	6645	31693	25672	5,00	1,23	Зірка	Підтримка конкурентних переваг
Кукурудза на зерно	30786	52335	45990	1,70	1,13	Дійна корова	Збір урожаю
Ячмінь	4699	3730	3500	0,79	1,07	Дійна корова	Збір урожаю
Жито	134	-	349	0,20	0,38	Кульгова качка	Елімінація
Овес	382	2	419	0,01	0,01	Кульгова качка	Збір урожаю
Гречка	14920	2288	3580	0,15	0,63	Кульгова качка	Збір урожаю
Горох	-	3440	-	5,5	0,5	Важка дитина	Інтенсифікація зусиль
Боби сої	2251	4858	3800	2,15	1,29	Дійна корова	Збір урожаю
Насіння соняшнику	21764	24482	22000	1,12	1,11	Дійна корова	Збір урожаю
ВРХ	7233	9860	-	1,36	1,50	Дійна корова	Збір урожаю
Свині	5278	4726	-	0,89	1,50	Дійна корова	Збір урожаю
Коні	74	111	-	1,5	1,10	Дійна корова	Збір урожаю
Молоко	40347	49335	-	1,22	1,90	Дійна корова	Збір урожаю
Послуги	1473	2086	1600	1,41	1,30	Дійна корова	Збір урожаю

Джерело: дослідження автора

До продукції даної групи господарством застосовується стратегія «Збору урожаю», що передбачає оптимізацію витрат на її виробництво та отримання інвестиційних ресурсів для розвитку та підсилення ринкових позицій інших стратегічних господарських підрозділів.

Окрім зазначеної стратегічної групи, до складу товарного портфеля входить одна «Зірка» - пшениця, в підсилення конкурентних переваг якої вкладається частина фінансових надходжень від реалізації продукції групи

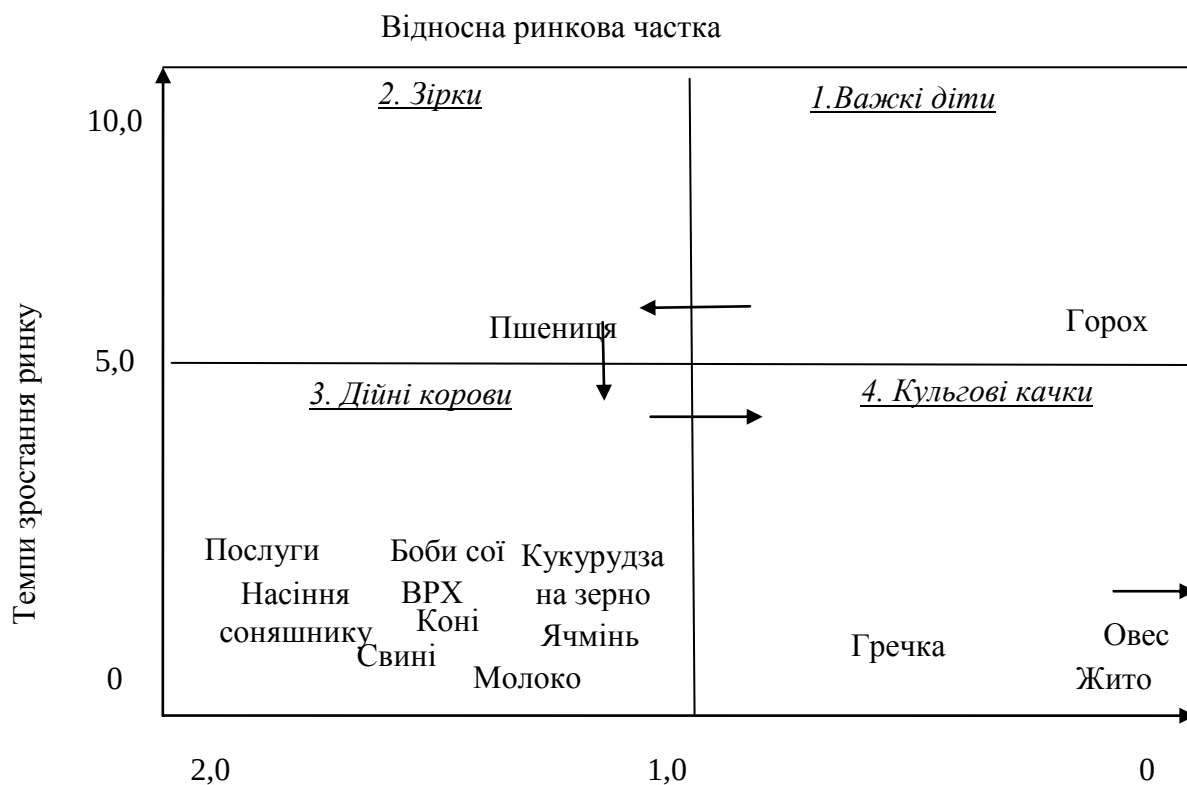


Рисунок 2.2 - Стратегічні орієнтири розвитку СГП СТОВ імені Шевченка

Джерело: дослідження автора

дійних корів. Тим самим реалізується стратегія «Підтримання конкурентних переваг».

Підтверджуючи інноваційну активність сільськогосподарського товариства – виокремлюємо у складі товарного портфелю й «Важку дитину», якою визначено нову для товариства продукцію – горох. Виведення даного СГП на ринок підкріплюється через реалізацію стратегії «Інтенсифікації зусиль».

Четвертою групою СГП, що має місце в портфелі бізнесу товариства є «Кульгові качки» - до складу яких включаємо гречку, овес та жито. По відношенню до жита було застосовано стратегію «Елімінації» через нерентабельне виробництво даної культури. Гречка та овес втрачають свої ринкові позиції, проте ще приносить товариству прибутки, що й обумовлює застосування по відношенню до них стратегії «Збору урожаю».

Для оцінки ефективності маркетингових стратегій сільськогосподарського товариства спрямованих на розвиток як господарства в цілому, так і його окремих стратегічних господарських підрозділів здійснимо аналіз досягнутих підприємством показників господарювання (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 - Показники результативності діяльності СТОВ імені Шевченка

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до			
				2021 р.		2022 р.	
				+;-	%	+;-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	184477	135986	188945	4468	102,42	52959	139,94
Інші доходи від операційної діяльності, тис. грн.	4758	1655	1333	-3425	28,02	-322	80,54
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	102825	94830	144580	41755	140,61	49750	152,46
Витрати пов'язані з основною діяльністю, тис. грн.	14186	28551	24265	10079	171,05	-4286	84,99
Валовий прибуток, тис. грн.	81652	41156	44365	-37287	54,33	3209	107,80
Фінансовий результат від основної діяльності, тис. грн.	72224	14260	17633	-54591	24,41	3373	123,65
Загальні витрати підприємства, тис. грн.	119772	123381	172645	52873	144,14	49264	139,93
Чистий прибуток, тис. грн.	70812	16586	22644	-48168	31,98	6058	136,52
Рентабельність реалізованої продукції, %	44,26	30,26	23,48	-20,78	-	-6,78	-
Рентабельність господарської діяльності, %	79,41	43,71	30,68	-48,73	-	-13,03	-
Рентабельність підприємства, %	68,87	17,49	15,66	-53,21	-	-1,83	-

Джерело: ф. № 1-м; ф. № 2-м; розрахунки автора

Оцінка показників функціонування сільськогосподарського товариства як результат ефективності стратегічного планування з формування та реалізації стратегій розвитку, як по відношенню до окремих товарних позицій, так і господарства в цілому, де дають однозначної відповіді. Зокрема, за період дослідження спостерігаємо певну позитивну динаміку таких абсолютних показників як чистий дохід від реалізації (на 2,42% до 2021 року та 39,94% до 2022 року); валовий прибуток (на 7,80% до 2022 року); фінансовий результат

від основної діяльності (на 23,65% до 2022 року). При зростанні більшості видів витрат, товариство все ж таки спромоглося підвищити й показник чистого прибутку у 2023 році в порівнянні з 2022 роком на 36,52%.

В той же час, маємо відмітити негативну динаміку відносних показників результативності, а саме суттєве зниження у 2023 році показників рентабельності реалізованої продукції, операційної діяльності та товариства в цілому як по відношенню до 2021 року та і в порівнянні з 2022 роком тощо.

За основні причини недостатньої ефективності практичної реалізації обраних СТОВ імені Шевченка маркетингових стратегій розвитку вважаємо такі, що подані в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Узагальнені причини недостатньої результативності обраних маркетингових стратегій розвитку товариства

№	Причина	Зміст
1	2	3
1	Не належне сприйняття змін у виробничих процесах згідно до обраної маркетингової стратегії через недостатню обґрунтованість необхідних стратегічних перетворень.	Слабкі комунікації між структурними підрозділами організаційної структури та керівним складом товариства.
2	Низький рівень ефективності моніторингової системи результативності реалізованих маркетингових стратегій та здійснення необхідних коригувань за виявлених відхилень.	Відсутність в штаті товариства фахівця аналітика. Не сформована маркетингова інформаційна система. Відсутність належного її наповнення.
3	Відсутність належного опрацювання питань визначення, забезпечення та розподілу необхідних ресурсів (інформаційних, виробничо – фінансових, трудових) задля практичного втілення визначених стратегій.	Не достатній рівень ефективності функціонування системи планування.
4	Не достатня участь працівників в прийнятті рішень щодо подальших напрямів стратегічного розвитку товариства.	Не належна організація корпоративної культури.
5	Прийняття не достатньо ефективних управлінських рішень стратегічного спрямування.	Відсутність достатнього досвіду та кваліфікації управлінського складу в стратегічному управлінні товариством.
6	Недостатня результативність маркетингової діяльності, зокрема наявної збутової політики та комунікаційної політики.	Наявність невирішених та неузгоджених питань щодо удосконалення збутової мережі товариства та обрання маркетингових комунікацій
7	Значний рівень диверсифікації продукції, товариства: за асортиментом, каналами продажів та просуванням.	Висока ресурсоміскість та рекламоміскість продукції, залежність від замовлень обумовлених сезонністю

Продовження таблиці 2.15

1	2	3
8	Великі витрати, обумовлені переорієнтацією та специфікою сільськогосподарського виробництва і реалізацією продукції диверсифікованих напрямів бізнесу товариства.	Відмінність диверсифікованої продукції за технологією виробництва, ресурсними забезпеченням, потребами, що задовольняються - вимагає різних підходів в управлінні їх стратегічним розвитком

Джерело: дослідження автора

Отже, незважаючи на недостатньо високі показники господарювання, визнаємо рівень стратегічного управління товариства (зокрема обрання та реалізацію маркетингових стратегій розвитку) – задовільним, оскільки така його організація не тільки забезпечила виживання товариства в край складний період, а й його подальший розвиток. Вважаємо, що здебільшого недостатньо висока ефективність господарювання за визначеними стратегіями спричинена наслідками складної економіко – політичної ситуації в країні. Проте переконані, що задля забезпечення подальшого довгострокового розвитку, керівництву СТОВ імені Шевченка необхідно більше сконцентрувати увагу безпосередньо на стратегічному управлінні розвитком сільськогосподарського товариства.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Вдосконалення системи стратегічного управління витратами як складової стратегії оптимізації витрат

Здійснення аграрними підприємствами їх операційної діяльності пов'язаної з вирощуванням сільськогосподарської продукції, вимагає від них значних фінансових ресурсів задля здійснення власне виробництва та збуту. За більшістю прикладів ведення аграрного бізнесу (спираючись на відкриту фінансову звітність), обсяги фінансових витрат пов'язаних з виробництвом та збутом вирощеної аграріями продукції перевищують фінансові надходження, зокрема отримані доходи тощо. Така ситуація чинить негативний вплив на поточне фінансове становище сільськогосподарських підприємств та суттєво зменшує їх можливості до подальшого розвитку. За викладеним, вважаємо, що для переважної більшості сільськогосподарських підприємств, в тому числі й СТОВ імені Шевченка, актуальним є питання з вдосконалення чи формування системи управління витратами. При цьому, господарства мають одночасно приділяти належну увагу власній адаптації до змін, що відбуваються як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі; розробляти ефективні заходи протидії різноманітним ризикам або ж їх мінімізації.

Вважаємо, що в разі забезпечення достатнього рівня управління власними витратами, СТОВ імені Шевченка отримає додаткову конкурентну перевагу, яка в сукупності з іншими забезпечить в подальшому даному товариству успішне функціонування та динамічний розвиток.

Переконані, що здійснення стратегічного управління витратами, що відбуватиметься на підставі даних отриманих за здійснення комплексного аналізу та прогнозування, дозволить товариству:

- оптимізувати ресурсні потоки (матеріальні, фінансові, трудові тощо);
- підвищити рівні рентабельності виробництва, продажів та господарської діяльності в цілому;
- сформувати сильну конкурентну перевагу.

Викладене призводить до усвідомлення необхідності формування результативної стратегії управління витратами для досліджуваного сільськогосподарського товариства.

Під системою управління витратами як складової стратегії оптимізації витрат, пропонуємо СТОВ імені Шевченка розуміти її за комплекс інтегрованих заходів і дій, що мають спрямовуватися на формування і контроль всієї сукупності витрат, що несе підприємство під час здійснення господарської діяльності задля забезпечення оптимального рівня витрат в межах всіх напрямів бізнесу. Вважаємо, що СТОВ імені Шевченка має розвивати та більш ефективно впроваджувати в свою практичну діяльність стратегію оптимізації витрат, максимально використовуючи при цьому власні внутрішні резерви задля економії ресурсів, здійснюючи їх перерозподіл за нагальними потребами і оптимізацію різноманітних технологічних процесів.

На наш погляд, задля досягнення стратегічного зростання для досліджуваного товариства важливим питанням, що потребує вирішення, має бути не лише оптимально сформовані виробничі витрати, а й забезпечення їх належного аналізу та контролю. Оскільки, сьогоднішні ринкові реалії господарювання такі, в яких досягає успіху, а відповідно довгострокового росту той, хто виробляє конкурентоздатну продукцію та має максимальний прибуток. Пропонуємо алгоритм управління витратами товариства в системі управління його виробництвом (рис. 3.1).

За результатами проведеного аналітичного дослідження організації виробничо – комерційної та маркетингової діяльності досліджуваного сільськогосподарського товариства, маємо впевненість, що господарство має ще досить великі резерви з зниження собівартості продукції його товарного асортименту і підвищення ефективності виробництва в цілому.



Рисунок 3.1 - Пропонований алгоритм управління витратами товариства в системі управління виробництвом СТОВ імені Шевченка

Джерело: сформовано автором

За один із таких резервів вбачаємо удосконалення структури витрат, яка прямо залежить від видів сільськогосподарської продукції, що вирощує товариство. На наш погляд, згадана диференціація витрат пов'язана з обсягами споживаних під час виробничих процесів (за диверсифікованими напрямками) матеріальних ресурсів, різною кількістю витрат на забезпечення належного зберігання вирощеної продукції та її транспортування, а також довжиною виробничих циклів тощо.

Фактична та пропонована структура виробничих витрат при вирощуванні продукції рослинництва з урахуванням виявлених у товариства резервів представлена в таблиці 3.1.

Пропонуємо досліджуваному товариству переглянути умови співпраці з постачальницькими структурами, зокрема з організаціями в яких закупляються

Таблиця 3.1 – Фактична та пропонована структура виробничих витрат продукції рослинництва з урахуванням виявлених резервів в межах стратегії оптимізації витрат

Види витрат	2023 р.		Проект		Структурні зрушення, в.п.
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	
Прямі матеріальні витрати, усього	65756,2	58,0	60030,6	53,0	-5,0
з них: вартість насіння та посадкового матеріалу	9570,4	8,4	9570,4	8,4	-
вартість мінеральних добрив	22832,9	20,1	17107,3	15,1	-5,0
вартість пального і мастильних матеріалів	16500,0	14,6	16500,0	14,6	-
вартість решти прямих матеріальних витрат	16852,9	14,9	16852,9	14,9	-
Прямі витрати на оплату праці, усього	7199,2	6,4	12924,8	11,4	+5,0
Інші прямі витрати та загальновиробничі витрати, усього	40337,8	35,6	40337,8	35,6	-
з них: відрахування на соціальні заходи	1571,1	1,4	1571,1	1,4	-
амортизація	15667,2	13,8	15667,2	13,8	-
оплата послуг сторонніх організацій	2516,7	2,2	2516,7	2,2	-
решта інших прямих та загальновиробничих витрат	20582,8	18,2	20582,8	18,2	-
Виробничі витрати виробленої продукції рослинництва, всього	113293,2	100,0	113293,2	100,0	-

Джерело: ф. № 50 - сг; розрахунки автора

мінеральні добрива. На наш погляд, здійснення комплексної закупівлі різних видів мінеральних добрив у одного з постачальників підприємства, з паралельною співпрацею з деякими іншими постачальниками задля забезпечення ефекту конкуренції між ними, дозволить товариству мати певну економію. Такі припущення пояснюємо зростанням значущості СТОВ імені Шевченка для обраного для здійснення комплексних закупівель постачальника. Великі партії закупівель сприятимуть отриманню знижок. Розмір економії

прогнозуємо в межах 5,0% (5725,6 тис. грн.), що призведе до зниження питомої ваги витрат на закупівлю мінеральних добрив в структурі матеріальних витрат з 20,1% до 15,1% тощо.

Зекономлені кошти пропонуємо спрямувати на матеріальне заохочення працівників, що на наш погляд, має сприяти підвищенню продуктивності праці. Як наслідок, збільшення обсягів виробництва та продажів, що матиме позитивний вплив на фінансові показники господарювання та сприятиме збільшенню ринкової частки, в такий спосіб посилюючи ефект стратегії поглиблення на ринок спрямованої на стратегічний розвиток товариства.

Аналогічний підхід з корегування структури виробничих витрат пропонуємо й для продукції галузі тваринництва, яку вирощує досліджуване сільськогосподарське товариство (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Фактична та пропонована структура виробничих витрат продукції тваринництва з урахуванням виявлених резервів а межах стратегії оптимізації витрат

Види витрат	2023 р.		Проект		Структурні зрушення, в. п.
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	
Прямі матеріальні витрати, усього	37568,7	67,3	33692,3	60,3	-7
з них: вартість кормів	29342,0	52,6	25465,6	45,6	-7
вартість пального і мастильних матеріалів	2306,7	4,1	2306,7	4,1	-
вартість решти прямих матеріальних витрат	5920,0	10,6	5920,0	10,6	-
Прямі витрати на оплату праці, усього	13125,4	23,50	17001,8	30,5	+7
Інші прямі витрати та загальновиробничі витрати, усього	5151,7	9,2	5151,7	9,2	-
з них: відрахування на соціальні заходи	2842,3	5,1	2842,3	5,1	-
амортизація	1274,6	2,3	1274,6	2,3	-
оплата послуг сторонніх організацій	1034,8	1,8	1034,8	1,8	-
Виробничі витрати виробленої продукції тваринництва, всього	55845,8	100,0	55845,8	100,0	-

Джерело: ф. № 50-сг; розрахунки автора

З огляду на те, що найбільшу питому вагу в структурі матеріальних витрат при вирощування продукції тваринництва займають витрати на закупівлю кормів для сільськогосподарської худоби, пропонуємо переглянути умови співпраці з одним з постачальників, що має максимально диференційований товарний асортимент для укладання з ним угоди на комплексну закупівлю. За такої організації співпраці з постачальницькою компанією, прогнозуємо отримання знижок на великі партії комплексних закупівель необхідних кормів для корів, свиней та коней. Такі умови співпраці, за результатами проведеної експертної оцінки, мають призвести до зниження частки витрат на закупівлю кормів в обсязі 7,0%, що по нашим розрахункам становитиме 3876,4 тис. грн. Вивільнену суму, як і в випадку з структуризацією витрат при вирощуванні продукції рослинництва, пропонуємо спрямувати на збільшення фонду оплати праці, що підвищить рівень матеріальної мотивації та, як наслідок, рівень продуктивності праці.

В сукупності пропоновані зміни з оптимізації структури виробничих витрат мають призвести до нарощування обсягів виробництва продукції тваринництва, її продажів, надходжень від її реалізації та відповідно забезпечуватимуть позитивну динаміку розвитку даного товариства.

На сьогодні, однією з основних цілей діяльності СТОВ імені Шевченка є винайдення можливостей для здійснення довгострокового стійкого розвитку товариства. Необхідність вирішення визначеної задачі спонукає керівний склад товариства до постійного пошуку різних заходів з забезпечення підвищення рівня економічної результативності господарювання та їх ефективної реалізації в максимально оптимальні строки. Спрямованість сільськогосподарського товариства на розвиток, що передбачає формування маркетингової стратегії розвитку, вимагає від товариства постійного вдосконалення його системи управління.

Отже, як і у переважної більшості підприємств товарного виробництва, в СТОВ імені Шевченка більшу частину витрат у сфері виробництва сільськогосподарської продукції становлять матеріальні витрати, пов'язані з

закупівлю посадкового матеріалу, засобів захисту, стимуляторів росту, мінеральних добрив, паливо - мастильних матеріалів, кормів, вакцин та багато чого іншого. Товариство має постійно, через впровадження різних дій та заходів покращувати управління даними витратами. Задля цього пропонуємо низку управлінських рішень, які на нашу думку, дозволять досліджуваному товариству більш раціонально використовувати матеріалі ресурси, що необхідні для здійснення операційних процесів тощо:

- вишукувати можливості для придбання та запровадження сучасних та більш ефективних технологій, що спинятиме економії ресурсів товариства;
- більше дотримуватися, при вирощуванні сільськогосподарських культур в рослинництві, науковості за обґрунтування визначених підходів до сівозмін;
- запроваджувати заходи спрямовані на підвищення родючості ґрунтів.

Такі заходи призведуть до підвищення урожайності культур, як наслідок відбудеться збільшення обсягів валових зборів, що призведе до «ефекту економії на масштабах», а відповідно дозволить товариству зменшити витрати. В такій спосіб товариство отримає значущу конкурентну перевагу відносно до конкурентів. Окрім цього, зазначені вище заходи дозволять знизити витрати на боротьбу з шкідниками, різноманітними хворобами агрокультур та бур'янами.

На підставі вищевикладеного вважаємо, що управління витратами, а саме ефективне управління ними, має стати для СТОВ імені Шевченка одним з пріоритетних завдань для найблищого вирішення, у забезпеченні його конкурентоздатності та стійкого зростання. Для досягнення визначеної цілі з забезпечення довготривалого розвитку, пропонуємо товариству використовувати альтернативи з винайдених нами стратегічних підходів в управлінні витратами, що будуть враховувати специфіку галузі господарювання досліджуваного товариства та вимоги сільськогосподарського ринку. Отже запропоновані ключові напрями та їх змістовна інтерпретація подані на рисунку 3.2.

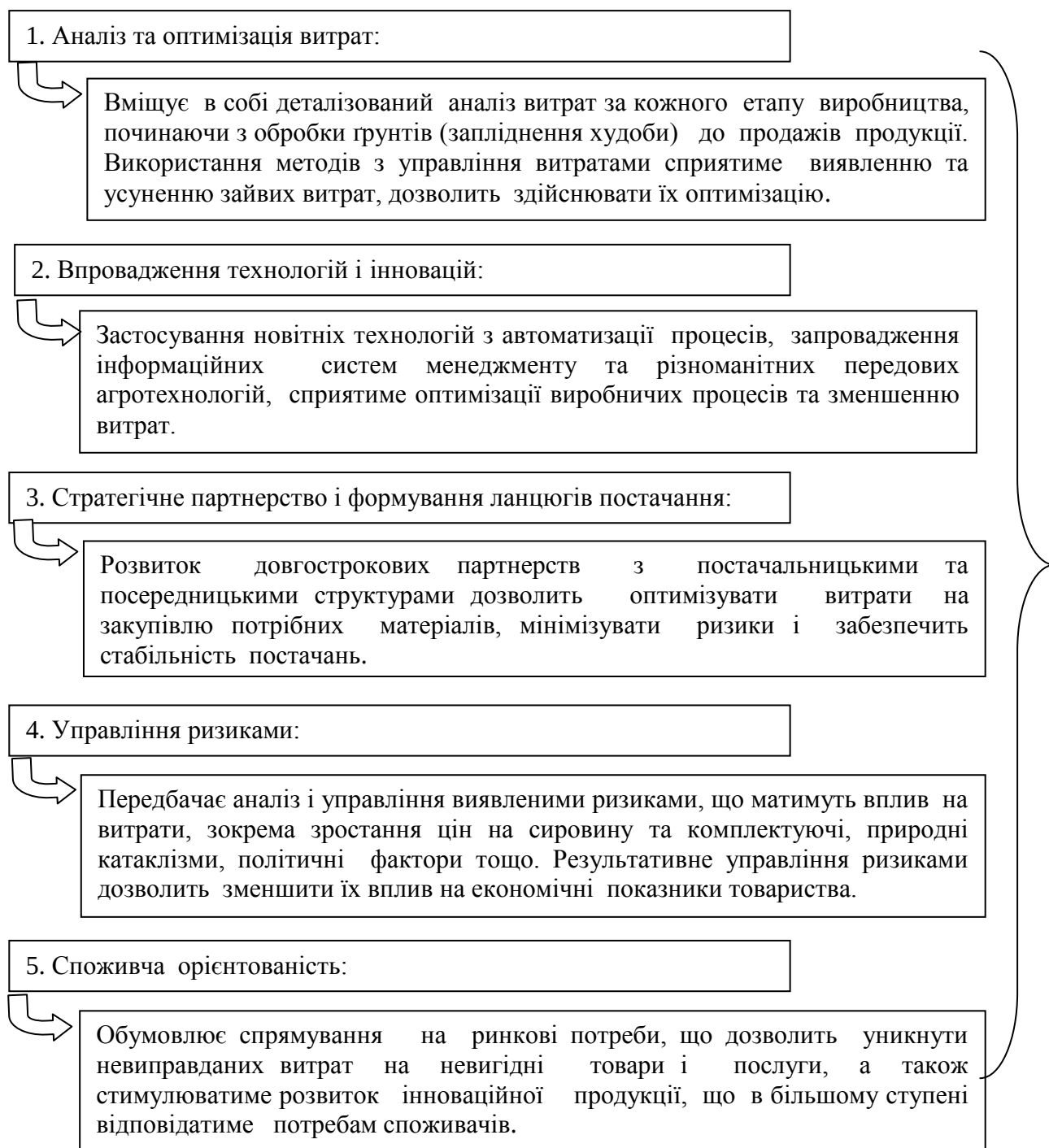


Рисунок 3.2 – Визначені стратегічні підходи до управління витратами в
СТОВ імені Шевченка

Джерело: сформовано автором

Переконані, що завдяки грамотно побудованій стратегії управління витратами, досліджуване товариство зможе досягти оптимізації витрат, як наслідок підвищиться ефективність виробництва та стан його

конкурентоспроможності в ринковому просторі. Тож, основними напрямками стратегічного управління витратами для СТОВ імені Шевченка мають стати:

- аналіз і контроль за витратами;
- впровадження технологій для зменшення витрат;
- оптимізація ланцюгів постачань матеріальних ресурсів;
- ідентифікація та управління ризиками через розробку заходів з їх знешкодження або мінімізації;
- споживча орієнтованість за додержання основної ринкової концепції.

При цьому всьому вище викладеному товариство має не припиняти власну пошукову спрямованість, а відшукувати нові джерела економії. Вкрай результативним може стати метод бенчмаркінгу, спрямований на виявлення вдалого досвіду ведення бізнесу, в тому числі й ефективного управління витратами конкурентами товариства.

Акцентуємо увагу ще й на тому, що окрім вище наданих пропозицій, для здійснення ефективного управління витратами в СТОВ імені Шевченка має здійснюватися систематичний моніторинг і аналіз фактичних результатів забезпечених стратегією оптимізації витрат. Таке розуміння вирішення визначеної актуальної для подальшого розвитку проблеми, дозволить товариству вчасно коригувати окреслені дії і удосконалювати процеси управління.

Отже, стратегічне управління витратами в СТОВ імені Шевченка має стати ключовим елементом задля досягнення стійкого довготривалого розвитку, оптимізації всіх наявних на підприємстві виробничих процесів і підвищення його конкурентоспроможності на ринку сільськогосподарської продукції. Переконані, що ретельне та грамотне планування, аналіз і запровадження в практичну діяльність стратегії управління витратами в сукупності, з явним синергетичним ефектом, дозволять досліджуваному сільськогосподарському товариству ефективно управляти наявними ресурсами і досягти в найвищій перспективі поставлених цілей пов'язаних з стратегічним розвитком.

3.2 Окреслення стратегічних заходів в межах розробки маркетингової стратегії розвитку підприємства

Досліджуване сільськогосподарське товариство імені Шевченка орієнтовано на подальший розвиток та посилення власних ринкових позицій. Вважаємо, що задля досягнення поставлених цілей товариству доцільно більше зосередитися на одночасному вирішенні двох значущих завдань, а саме:

- забезпечити випереджаюче зростання;
- здійснювати підтримку довгострокової стабільності.

При цьому, слід розуміти, що виконання окреслених завдань вимагає систематичних досліджень ринку та оперативного врахування в організації власної господарської діяльності виявлених змін ринкового середовища. Такий підхід обумовлюватиме необхідність забезпечення стратегічної орієнтації менеджменту та маркетингу товариства за результатами проведених якісних маркетингових досліджень. Поряд з запропонованим вважаємо, що досліджуване товариство має приділяти належну увагу здійсненню стратегічного планування діяльності, як одному з важливих елементів стратегічного маркетингу, що на практиці забезпечуватиме системний підхід до результативного вирішення нагальної для товариства проблеми – його подальшого ефективного розвитку.

В процесі планування маркетингової стратегії, пропонуємо досліджуваному товариству, з огляду на проаналізовані в теоретичному розділі кваліфікаційної роботи теоретико – методичні аспекти процесу формування маркетингової стратегії, додержуватися двох основних етапів:

1) деталізоване об'єктивне планування стратегічних дій та заходів, визначення досяжних цілей та окреслення найбільш реальних шляхів їх досягнення;

2) організація процесу управління як набору управлінських рішень та дій щодо практичного втілення сформованої стратегії, спрямованих на досягнення

визначеної мети господарювання з урахуванням можливостей та ринкових загроз, а також внутрішнього потенціалу самого підприємства.

За нашим переконанням, стратегія розвитку досліджуваного товариства має являти собою ієрархію взаємоузгоджених стратегій, зокрема фінансової стратегії, стратегії управління персоналом та маркетингової стратегії тощо. Оскільки формування маркетингової стратегії розвитку товариства є предметом нашого дослідження - її складові, а також зазначені вище стратегії, деталізовано на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 – Пропонована структурована модель стратегії розвитку СТОВ імені Шевченка

Джерело: складено автором

Пропозиції з спрямованості фінансової стратегії та стратегії управління трудовими ресурсами даного товариства, були викладені вище, в межах запровадження стратегії оптимізації витрат. Практична реалізація якої сприятиме скороченню витрат (фінансова складова) та підвищенню продуктивності праці (складова з управління персоналом).

Таке деталізоване бачення загальної стратегії подальшого розвитку для СТОВ імені Шевченка дозволило нам об'єднати в систему базові напрями діяльності товариства, пов'язані з забезпеченням його розвитку. З метою підвищення ефективності стратегічного маркетингу пропонуємо процесну модель формування та реалізації маркетингової стратегії (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Запропонована процесна модель розробки та практичного впровадження маркетингової стратегії росту СТОВ імені Шевченка

Джерело: розроблено автором

Тож, процес стратегічного планування стратегії розвитку за пропонованою моделлю має являти собою певну точку перетину ідентифікованих можливостей та загроз оточуючого бізнес – середовища, сильних та слабких сторін самого товариства, які розглядаємо за ключові фактори успіху господарства, виражених у відмінних від інших конкурентів його здібностях до стратегічного розвитку. В такий спосіб, припускаємо, що

можливості зовнішнього оточуючого середовища в перспективі можуть бути затребувані товариством за рахунок використання сильних сторін його ресурсного потенціалу. Вважаємо, що за спрямування на стратегічний розвиток досліджуване товариство має вчасно виявляти загрози зовнішнього ділового середовища, а слабкі сторони наявного ресурсного потенціалу намагатися зводити до мінімуму.

За відмінні риси даної процесної моделі виокремлюємо:

1) виокремлення початкового етапу «вивчення загальних параметрів ринку», що обумовлює особливості оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища сільськогосподарського товариства;

2) визначення чинників, які доцільно проаналізувати у процесі дослідження маркетингового ділового середовища товариства, у структурованому вигляді та удосконалення підходу до аналізу власне самого оточуючого середовища (використання оцінки впливу мікрооточення в товаристві як проекції впливу макрооточення);

3) наявність блоку «здійснення маркетингової стратегії», що дозволить здійснювати контроль та вчасно коригувати виконання узгоджених раніше стратегічних рішень з урахуванням виявлених змін ділового маркетингового середовища.

На основі викладено та з урахуванням апробованих результатів численною кількістю науковців, щодо розроблення стратегій розвитку суб'єктів бізнесу та їх реалізації, вбачаємо за доцільне СТОВ імені Шевченка використовувати систему якісно-кількісних показників, здійснюючи формалізацію обраної маркетингової стратегії росту згідно принципів збалансованої системи низки показників (Balanced Scorecard), зокрема економічно – фінансового змісту.

Вибір та пропонування до впровадження даної концепції управління процесом реалізації маркетингової стратегії спрямованої на забезпечення розвитку досліджуваного товариства обґрунтовуємо тим, що саме вона отримала найбільше розповсюдження у світовій практиці з ведення бізнесу.

Дана концепція дозволить сприймати СТОВ імені Шевченка з чотирьох основних аспектів:

- фінанси;
- споживачі/клієнти,
- бізнес-процеси;
- персонал.

Для досягнення визначеної стратегічної мети СТОВ імені Шевченка (зміцнення ринкових позицій та подальший розвиток) пропонуємо низку показників за визначеними вище аспектами, які в сукупності сприятимуть формуванню на підприємстві збалансованої системи (рис. 3.5).

Розуміємо та доводимо до відома керівництва досліджуваного товариства те, що досить складно одночасно досягти поліпшення всіх показників. Саме тому в межах визначених цілей за кожним з чотирьох аспектах господарювання сільськогосподарського товариства пропонуємо вирішувати в найближчій перспективі одне – два завдання, зокрема:

– за першим аспектом – Фінанси – пропонуємо товариству сконцентрувати зусилля на оптимізації структури виробничих витрат та досягненні більш високого рівня рентабельності продажів;

– за другим аспектом - Клієнтська перспектива - побілювати привабливість вирощеної продукції для споживачів, збільшуючи її цінність для них;

– за аспектом - Внутрішні бізнес-процеси – ресурси товариства мають спрямовуватися на інноваційну продукцію, використання у виробництві новітніх технологій, а також на формування нових каналів продажу (їх збільшення);

– за четвертим аспектом Персонал – пропонуємо товариству більше зосередитися на підвищенні мотивації персоналу.

Маємо відмітити, що практична реалізація будь – якої стратегії покладається на персонал. Саме тому, СТОВ імені Шевченка має приділяти

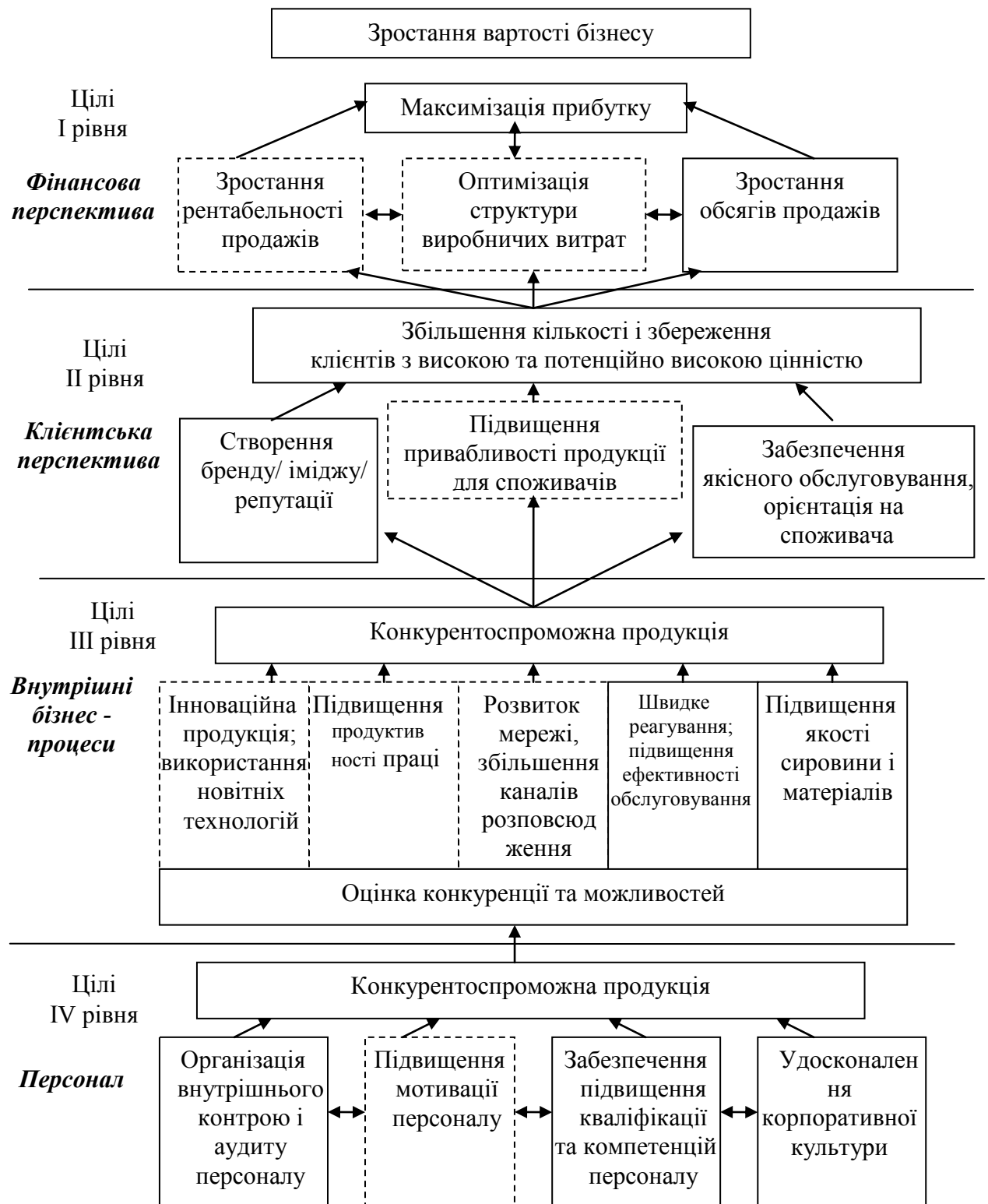


Рисунок 3.5 - Стратегічна карта збалансованої системи показників для реалізації маркетингової стратегії розвитку товариства

Джерело: доповнено автором за [36, с. 18]

належну увагу формування кадрового потенціалу. Формувати штат фахівців з належною кваліфікацією, бо саме їх робота має стати основою з запровадження

маркетингових програм в межах обраної стратегії розвитку. Тому першою ціллю, з досягнення якої має розпочати реалізацію стратегії досліджуване товариство - є поліпшення його ресурсного потенціалу.

1) Досяжність стратегічної мета в аспекті персоналу товариства – потребує фокусування персоналу на потребах споживачів. Вирішення такої задачі пропонуємо через:

- організацію внутрішнього аудиту та контролю роботи персоналу;
- підвищення мотивації персоналу;
- забезпечення підвищення кваліфікації та зростання компетенції;
- удосконалення та зміцнення корпоративної культури тощо.

Переконані, що належним чином організована кадрова політика сприятиме досягненню вищого задоволення потреб споживачів та замовників досліджуваного товариства. Саме тому, розвиток кадрового потенціалу СТОВ імені Шевченка має сприйматися керівництвом товариства за одну з основ довготривалого і динамічного свого розвитку. За напрями удосконалення кадрової політики пропонуємо:

- створення належних умов для результативної роботи;
- навчання персоналу;
- формування ефективної системи мотивації (способи покращення матеріальної мотиваційної складової запропоновано нами вище в межах стратегії оптимізації витрат);
- вдосконалення і зміцнення корпоративної культури.

До показників, що на нашу думку дозволять оцінити виконання запропонованих заходів відносимо: інноваційність (пропонування нових ідей чи рекомендацій з поліпшення виробничо – комерційної діяльності товариства), досконалість (опановані нові методи та прийоми обслуговування клієнтів, виявлення їх потреб), результативність командної роботи (готовність допомогти своїм колегам), клієнтоорієнтованість (динамічність рівня якості обслуговування).

За нашим переконанням, усвідомлення керівництвом товариства необхідності створювати належні умови праці для працівників, дозволить суттєво поліпшити внутрішні бізнес-процеси.

2) Досяжність стратегічної мети в аспекті бізнес-процесів – підвищення конкурентоспроможності продукції. Пропонованими заходами визначені:

- розробка ефективних маркетингових програм;
- розширення та поглиблення товарної номенклатури;
- оптимізація витрат (конкретні пропозиції надано вище в розрізі формування стратегії оптимізації виробничих витрат);
- підвищення продуктивності праці (аналогічно з попереднім пунктом);
- підвищення ефективності обслуговування споживачів / замовників;
- впровадження інновацій (за елементами комплексу маркетингу), запровадження у виробництво новітніх технологій.

В доповнення викладеному, задля виконання завдань за окресленими напрямками, пропонуємо СТОВ імені Шевченка в своїй діяльності використовувати концепцію маркетингу відносин, як сучасного підходу в роботі з споживачами та бізнес – партнерами, націлену на формування довготривалих та взаємовигідних партнерських відносин, в основі яких покладається врахування взаємних інтересів у задоволенні потреб та веденні бізнесу.

3) Досяжність стратегічної мети в аспекті клієнтів – пропонуємо розглядати через збільшення та збереження споживачів, які сприймаються товариством за високою чи потенційно високою цінністю для нього (принцип Паретто). Досягнення цілей даного рівня прямопропорційно виконанню цілей вищезазначених двох рівнів. Задоволеність споживачів пропонуємо розглядати через показник посилення їх лояльності до самого товариства та його товарного пропонування. Наша пропозиція з вирішення проблеми посилення лояльності споживачів полягає в формуванні товариством нових каналів продажів та просування вирощеної продукції. Окрім цього пропонуємо товариству приділяти належну увагу такому явищу як отримання споживачами

позитивного досвіду, основою формування якого, на нашу думку, мають стати широкий товарний асортимент; оптимальні ціни; відмінна якість продукції; рекламна присутність тощо. Переконані, що перелічені показники сприятимуть формуванню стабільної поведінки та високої лояльності споживачів, які дозволить досліджуваному товариству досягти високих доходів, стабільного положення на ринку, конкурентоздатності, що власне й визначатиме його розвиток.

4) Досяжність стратегічної мети в аспекті фінансів – визначаємо за збільшення вартості аграрного бізнесу СТОВ імені Шевченка. За вище викладеним, зазначаємо, що стратегічна мета в аспекті фінансів має бути досягнута за умови виконання цільових завдань вказаних вище трьох рівнів карти напрямів поліпшень в аспектах збалансованої системи показників товариства.

Отже, узагальнюючи вище викладене констатуємо, що одним з результативних інструментів управління розвитком досліджуваного сільськогосподарського товариства має стати для нього стратегічне планування. Використання даного інструменту дозволило нам розробити структуровану модель стратегії розвитку товариства, процесну модель формування та реалізації маркетингової стратегії, що передбачає здійснення стратегічного аналізу, розроблення та власне реалізацію маркетингової стратегії. Доведено, що формалізацію маркетингової стратегії доречніше здійснювати за принципом збалансованої системи якісно-кількісних показників за базовими аспектами, а саме фінансами, споживачами, бізнес-процесами та персоналом товариства, задля цього запропоновано до використання стратегічну карту збалансованої системи показників для реалізації маркетингової стратегії розвитку товариства. Констатовано, що на підставі розгляду альтернатив поліпшень основних бізнес-процесів сільськогосподарського товариства мають обиратися саме ті, які товариство буде спроможне реалізувати з урахуванням готовності працівників до різноманітних змін та спроможностей самого сільськогосподарського товариства.

3.3 Прогнозна оцінка економічної ефективності запропонованої стратегії розвитку підприємства

Серед основних стратегій, що використовуються сучасними вітчизняними підприємствами, в тому числі й аграрного спрямування, є стратегія яка реалізується через розширення товарного асортименту. За варіанти досягнення зазначеного результату можуть бути обрані такі: введення до товарної номенклатури нової продукції, розширення географії діяльності чи підвищення якості та вигляду продукції.

Вище в роботі, нами для забезпечення збільшення вартості бізнесу СТОВ імені Шевченка, було запропоновано до впровадження концепцію управління процесом реалізації, обраної товариством для забезпечення його розвитку, маркетингової стратегії. В межах одного з аспектів даної концепції, а саме – Внутрішні бізнес – процеси визначалась стратегічна мета підвищення конкурентоспроможності продукції за пропонованими заходами, а саме:

- 1) розробка ефективних маркетингових програм;
- 2) розширення та поглиблення товарної номенклатури;
- 3) оптимізація витрат (конкретні пропозиції надано вище в розрізі формування стратегії оптимізації виробничих витрат);
- 4) підвищення продуктивності праці (аналогічно з попереднім пунктом);
- 5) підвищення ефективності обслуговування споживачів / замовників;
- 6) впровадження інновацій (за елементами комплексу маркетингу), запровадження у виробництво новітніх технологій.

Наша конкретна пропозиція з реалізації двох груп заходів, зокрема другої (розширення та поглиблення товарної номенклатури) та шостої (запровадження у виробництво новітніх технологій) полягає в подальшому поглибленні СТОВ імені Шевченка стратегії диверсифікаційного зростання.

На даний час товариство здійснює свою діяльність одночасно реалізуючи такі стратегії росту як поглиблення на ринок, розвиток товару та диверсифікації. Сутність останньої простежується через ведення товариством

аграрного бізнесу в двох галузях – рослинництві та тваринництві, що дозволяє товариству функціонувати в межах ринку як продукції рослинництва, так і ринку продукції тваринництва. Проте диверсифікований в такий спосіб бізнес обумовлює виробництво сировинної продукції, цінність якої збільшується завдяки залученню в канали її розподілу переробних підприємств. Як наслідок споживчий ринок отримує готову продукцію у вигляді хліба – булочних виробів, круп, м'ясних та ковбасних виробів, молочної продукції тощо.

Пропонуємо через реалізацію стратегії диверсифікації входження СТОВ імені Шевченка в переробний бізнес. За аналізом складу та структури чистого доходу від реалізації продукції, а також наявної матеріальної бази, трудових ресурсів та фінансових показників, як результату досить ефективного господарювання досліджуваного товариства вважаємо найбільш доречним запровадження стратегії концентричної диверсифікації.

Вважаємо, що у сільськогосподарського товариства є реальні можливості входження в переробний бізнес задля виробництва соняшникової олії. У товариства є власна сировина – господарство в великих обсягах вирощує та реалізує насіння соняшнику, в середньому за три роки його частка в структурі товарної продукції становила 14,43 %, зокрема у 2023 році обсяги реалізації становили 24482,116 тис. грн. (12,96 %). Тож вважаємо, що СТОВ імені Шевченка, задля забезпечення свого подальшого розвитку зможе, за наявних у нього ресурсів та невикористаних резервів, самостійно налагодити виробництво такої готової продукції (а не лише вирощувати сільськогосподарську сировину) як соняшникова олія. За нашими прогнозами, налагодження комплексної переробки вирощеної самостійно сировини – насіння соняшнику, з подальшим виведенням на ринок, нової для номенклатури товариства, готової продукції - дозволить товариству опанувати новий для нього ринок. Отже, через реалізацію стратегії концентричної диверсифікації товариство залучить до використання в організації своєї маркетингової діяльності ще одну з стратегій інтенсивного росту, а саме – стратегію розвиток ринку.

Очевидним є те, що практичне втілення окресленої стратегічної

перспективи розвитку бізнесу вимагатиме від товариства й розробки належних заходів маркетингової підтримки виведення на ринок нової продукції (тобто йдеться про реалізацію заходу з аспекту - внутрішні бізнес - процеси – 1) розробка ефективних маркетингових програм. Проте, це стане предметом нашого подальшого дослідження. В межах даного кваліфікаційного дослідження здійснимо прогностичну оцінку економічної ефективності запропонованої до практичного впровадження стратегії концентричної диверсифікації, що спрямовуватиметься на забезпечення подальшого розвитку товариства.

На матриці БКГ, насіння соняшнику, що вирощується товариством займає стратегічні позиції – знаходиться в секторі «Дійні корови», що означає високу прибутковість його виробництва для господарства. Проте, через мінливість ринкового попиту на аграрну продукцію – завжди є ризик не реалізації вирощеної продукції тощо. Ситуація з насінням соняшнику, тому підтвердження. Зокрема, згідно даних фінансової звітності (ф. № 21 – заг. та ф. № 29 сг) у 2023 році досліджуваним товариством було вирощено 23165 ц соняшнику, проте реалізовано 19498 ц., тож рівень товарності становив 84,2%.

Тому, за виявленої ситуації та з метою її унеможливлення в перспективі, а головне задля забезпечення подальшого розвитку, пропонуємо СТОВ імені Шевченка п розпочати власний переробний бізнес – запустити переробний цех (олійницю), функціонування якого забезпечуватиме мінімізацію негативного впливу коливань цін на олійну сировину (насіння соняшнику). За наявного досвіду господарювання сільськогосподарське підприємство в перспективі зможе власними силами налагодити продаж нової продукції – соняшникової олії. Реалізація за нульового каналу збуту забезпечить товариству більші надходження ніж від реалізації за використання послуг посередників. При цьому, що не менш важливо, реалізаційні ціни на готову продукцію (олію соняшникову) є значно вищими ніж на сировину. Що вкотре доводить перспективність запропонованого напряму розвитку бізнесу як в фінансовому аспекті, так і в ринковому (виробництво готової продукції сприятиме

розширенню кола споживачів, що безумовно матиме позитивний вплив на ринкові позиції товариства).

Тож позитивна динаміка отриманого чистого прибутку у 2023 році проти 2022 року (136,5%) дозволяє припустити, що товариство винайде необхідну суму для інвестування в розвиток переробного бізнесу (йдеться лише по закупівлю необхідного обладнання). На балансі товариства є капітальна споруда, яка не задіяна у виробничих процесах, а тому дане приміщення може бути обладнане під переробний цех тощо.

Достатній обсяг якісної власної сировини (насіння соняшнику) розглядаємо за вагомий аргумент щодо доцільності і можливості реалізації стратегії концентричної диверсифікації. Тож, за 2023 рік товариство отримало 23165 ц урожаю соняшнику, реалізувавши 19498 ц, а у 2022 році обсяг виробництва становив 20862 ц., а продажу – 21622 ц. (перевищення обумовлено реалізацією залишків продукції попереднього року). Враховуючи виявлену динаміку виробництва (темپ приросту становив 11,04%), прогнозуємо обсяг виробництва в наступний період в обсязі 25723 ц.

За об'єкт технологічного процесу переробки сировини (насіння соняшнику) в соняшникову олію доречним вважаємо взяти 50% від загального прогнозованого урожаю, тобто 12861,5 ц. Залишок в 50% прогнозованого нового урожаю соняшнику (12861,5 ц.) пропонуємо СТОВ імені Шевченка продовжувати продавати як сільськогосподарську сировину, використовуючи при цьому якісний насіннєвий матеріал для підвищення урожайності культури та збільшення обсягів виробництва.

Прогнозовані грошові надходження від практичного втілення бізнес – плану з виробництва соняшnikової олії з власної сировини з врахуванням нормативних показників виходу готової продукції від закладеного в плані обсягу сировини для переробки, прогнозованого рівня цін, вартості виходу побічної продукції, подано в таблиці 3.3.

З урахуванням норм виходу готової продукції і встановлених на даний час реалізаційних цін СТОВ імені Шевченка, з визначеного для переробки

Таблиця 3.3 – Прогнозований обсяг фінансових надходжень від продажу основної та побічної продукції переробки соняшнику

Найменування готової продукції	Обсяг переробки сировини, ц	Вихід готової продукції, %	Кількість готової продукції, ц	Ціна реалізації, грн./ц	Чистий дохід від реалізації, тис. грн.
Соняшникова олія (рафінована)	12861,5	38,0	4887,4	4700	22970,8
Шрот соняшниковий	12861,5	57,0	7331,1	998	7316,4
Разом	-	95,0	-	-	30287,2

Джерело: розрахунки автора

обсягу сировини, прогнозовано може отримати 4887,4 центнери соняшникової олії, а також 7331,1 центнер шроту. Реалізація основної продукції та соняшникового шроту забезпечить надходження грошових коштів в розмірі 30287,2 тис. грн.

При прогнозуванні загальної суми виробничих витрат відштовхуємося від фактичного рівня собівартості виробництва 1 ц соняшнику звітнього року (876,1 грн.). За такого рівня собівартості прогнозуємо обсяг виробничих витрат в сумі 11268,0 тис. грн. Закупівлю технологічного обладнання прораховуємо, за результатами проведеного моніторингу, на суму 4000 тис. грн. (суму амортизаційних відрахувань прогнозуємо з урахуванням норм амортизаційних відрахувань: 15% на технологічне устаткування (активна частина основних засобів) і 10% - утримання площ технологічного призначення (пасивна частина). Кількість робітників, що будуть задіяні у виробництві соняшникової олії - 3 особи з заробітною платою в 10 тис. грн.

Решту витрат, що нестиме товариство при виробництві соняшникової олії визначено за використання експертного методу з оцінки норм і вартості спожитих в процесі виробництва ресурсів (електрики, води, тари (пляшок по 1.0 л.), методу бенчмаркетингу і результатів кабінетних досліджень (табл. 3.4).

Спрогнозовано розмір витрат за статтями калькуляції та визначено загальну суму витрат, що нестиме досліджуване сільськогосподарське товариство при виробництві соняшникової олії з власної сировини – 15934,3

Таблиця 3.4 – Калькуляційні витрати продукції переробки за стратегії концентричної диверсифікації

Статті витрат	Сума витрат, тис. грн.	Питома вага, %
Сировина (насіння соняшнику)	11268,0	70,5
Оплата праці виробничого персоналу	360,0	2,3
Адміністративні витрати	252,2	1,9
Технологічна електроенергія	957,1	6,0
Вода для технологічних потреб	832,0	5,2
Витрати на пакування	1050,0	6,5
Технічне обслуговування	85,0	0,5
Амортизаційні відрахування	543,0	3,4
Загальновиробничі витрати	522,0	3,3
Інші витрати	65,0	0,4
Разом витрат	15934,3	100,0
Витрати на переробку 1 ц насіння соняшнику	1,239	-

Джерело: розрахунки автора

тис. грн. За прогнозованим обсягом виходу продукції переробки прораховано проектну собівартість одного центнера готової продукції, яка складатиме 1,239 грн./ц.

Остаточну оцінку доцільності використання СТОВ імені Шевченка стратегії концентричної диверсифікації, що пропонується нами за викладеними вище обґрунтуваннями для досягнення товариством вищих показників його розвитку, подано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Економічна ефективність проекту за стратегії диверсифікації (концентричного розвитку бізнесу)

Показники	Проектні показники та результати диверсифікаційного розвитку бізнесу
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	30287,2
Витрати на виробництво, тис. грн.	15934,3
ПДВ до бюджету, тис. грн.	5148,8
Балансовий прибуток, тис. грн.	9204,1
Податок на прибуток, тис. грн.	2301,0
Чистий прибуток, тис. грн.	6903,1
Рівень рентабельності продажу, %	22,8
Рівень сукупної рентабельності проекту, %	29,5

Джерело: розрахунки автора

За практичного втілення стратегії концентричної диверсифікації прогнозуємо додаткове отримання СТОВ імені Шевченка чистого доходу від реалізації соняшникової олії у сумі 30287,2 тис. грн. За закладеними при здійсненні переробного виробництва витратами, товариство має отримати чистого прибутку у розмірі 6903,1 тис. грн. Рентабельність проекту очікуємо на рівні 29,5%. Такі прогнозовані результати обумовлюють розуміння доцільності розвитку СТОВ імені Шевченка бізнесу з переробки власної сировини.

Синергетичний ефект результативності основної діяльності товариства та нового диверсифікованого бізнесу, прораховано та подано в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Прогнозна економічна ефективність розвитку товариства за наявних та пропонованої стратегій росту

Показники	2023 р.	Проект	Проект до 2023р.	
			+;-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	188945,0	219232,2	30287,3	116,0
Інші доходи від операційної діяльності, тис. грн.	1333,0	1350,0	17,0	101,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	144580,0	160514,3	15934,3	111,0
Валовий прибуток, тис. грн.	44365,0	58717,9	14352,9	132,4
Загальні витрати підприємства, тис. грн.	172645,0	180094,8	7449,8	104,3
Чистий прибуток, тис. грн.	22644,0	29547,1	6903,1	130,5
Рентабельність реалізованої продукції, %	23,48	26,78	3,30 в. п.	-
Рентабельність господарської діяльності, %	30,68	36,58	5,90 в. п.	-
Рентабельність підприємства, %	15,66	18,41	2,75 в. п.	

Джерело: ф.№ 1 -м; ф. № 2 - м; розрахунки автора

Отже за поєднання стратегій занурення на ринок, розвитку товару та поглиблення стратегії диверсифікації, а саме реалізації запропонованої стратегії концентричної диверсифікації (входження товариства в переробний бізнес щодо виробництва соняшникової олії з власної сировини), дозволить досліджуваному підприємству збільшити свою присутність на ринку (прогнозуємо збільшення надходжень від реалізації на 16,0%) і призведе до збільшення чистого прибутку (на 30,5%) та показників рентабельності. Отже, переконані, що одночасна реалізація наявних та пропонованої маркетингових стратегій призведе до подальшого динамічного розвитку досліджуваного сільськогосподарського товариства.

ВИСНОВКИ

Результатом кваліфікаційного дослідження є вирішення науково – прикладного завдання щодо формування та реалізація маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства. Викладене надало змогу зробити наступні висновки:

1. Розглянуто основні етапи загального процесу формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства. Визначено різновиди маркетингових стратегій в межах основних напрямів розвитку підприємств. Встановлено, що для формування оптимальної та найбільш результативної стратегії, суб'єкти бізнесу мають використовувати комплекс методичних прийомів, традиційного та сучасного інструментарію маркетингу. Виявлено, що сучасні підприємства процеси формування та реалізація маркетингової стратегії розвитку мають розглядати за один з важливих етапів внутрішнього маркетингу. Досліджено, що для вдалого практичного втілення маркетингових стратегій спрямованих на досягнення показників зростання підприємствам аграрного бізнесу слід долучатися до формування належної ринкової та маркетингової інфраструктури, запроваджувати інноваційні розробки, техніку та технології, залучати інвестиційні кошти під перспективі бізнес – проекти, створюючи в такий спосіб сприятливу базу для успішного підприємництва, докладати зусиль з підвищення якості продукції, створювати власні торгові марки та бренди.

2. Встановлено, що СТОВ імені Шевченка спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур з розвиненими виробництвом продукції молочного скотарства. Досліджено наявність та ефективність використання ресурсів господарства. Констатовано, що не зважаючи на зниження фінансово – економічних показників діяльності, товариство залишається в таких непростих умовах господарювання прибутковим і рентабельним суб'єктом аграрного бізнесу.

3. Охарактеризовано комплекс маркетингу товариства. Обґрунтовано визначено, що досліджуване сільськогосподарське товариство максимально ефективно, виходячи з наявного маркетингового потенціалу, використовує класичні інструменти маркетингового комплексу. Отримано оцінку використання товариством наявного маркетингового інструментарію (в 26,6 бали), що є свідченням досить високого рівня організації його маркетингової діяльності. Констатовано, що у товариства є ще достатньо потужний потенціал інструментарію маркетингу, раціональне використання якого в перспективі надасть йому можливість обґрунтовано визначитися зі стратегією довгострокового зростання спрямованої на зміцнення ринкових позицій та подальший сталий розвиток.

4. З'ясовано, що сільськогосподарське товариство додержується в своїй діяльності двох стратегій інтенсивного росту, а саме: стратегії поглиблення на ринок та стратегії розвитку товару. А також практично втілює стратегію диверсифікації, функціонуючи в двох кардинально відмінних за технологіями та продукцією галузях – рослинництві та тваринництві. Встановлено, що за використання стратегій інтенсивного росту товариство змогло сформувати оптимальний бізнес – портфель, до стратегічних господарських підрозділів якого застосовуються стратегії, що відповідають їх положенню на матриці росту. Оцінено показники функціонування сільськогосподарського товариства як результату ефективності стратегічного планування з формування та реалізації стратегій розвитку, як по відношенню до окремих товарних позицій, так і господарству в цілому. Виявлено, що при зростанні більшості видів витрат, товариство все ж таки спромоглося підвищити показник чистого прибутку. Узагальнено причини недостатньої результативності обраних маркетингових стратегій розвитку товариства. Констатовано, що задля забезпечення подальшого довгострокового розвитку, керівництву СТОВ імені Шевченка необхідно більше сконцентрувати увагу безпосередньо на стратегічному управлінні розвитком сільськогосподарського товариства.

5. Визначено, що для товариства актуальним є питання з вдосконалення чи формування системи управління витратами. Наголошено, що в разі забезпечення достатнього рівня управління власними витратами, СТОВ імені Шевченка отримає додаткову конкурентну перевагу, яка в сукупності з іншими забезпечить в подальшому даному товариству успішне функціонування та динамічний розвиток. Наголошено на необхідності формування результативної стратегії управління витратами. Пропоновано алгоритм управління витратами товариства в системі управління виробництвом. Прораховано структуру виробничих витрат продукції рослинництва та тваринництва з урахуванням виявлених резервів в межах стратегії оптимізації витрат. Визначено стратегічні підходи до управління витратами. Констатовано, що ретельне та грамотне планування, аналіз і запровадження в практичну діяльність стратегії управління витратами в сукупності, з явним синергетичним ефектом, дозволять досліджуваному сільськогосподарському товариству ефективно управляти наявними ресурсами і досягти в найблищій перспективі поставлених цілей пов'язаних з стратегічним розвитком.

6. Констатовано, що одним з результативних інструментів управління розвитком товариства має стати для нього стратегічне планування. За використання даного інструменту розроблено структуровану модель стратегії розвитку товариства, процесну модель формування та реалізації маркетингової стратегії, що передбачає здійснення стратегічного аналізу, розроблення та власне реалізацію маркетингової стратегії. Доведено, що формалізацію маркетингової стратегії доречніше здійснювати за принципом збалансованої системи якісно - кількісних показників за базовими аспектами, а саме фінансами, споживачами, бізнес-процесами та персоналом товариства. Зазначено, що на підставі розгляду альтернатив поліпшень основних бізнес-процесів товариства мають обиратися саме ті, які товариство буде спроможне реалізувати з урахуванням готовності працівників до різноманітних змін та спроможностей самого сільськогосподарського товариства.

7. Обґрунтовано доречність більш масштабного запровадження СТОВ імені Шевченка стратегії диверсифікації, а саме концентричної диверсифікації. Пропоновано через реалізацію стратегії диверсифікації входження СТОВ імені Шевченка в переробний бізнес – переробка власної сировини (насіння соняшнику) задля отримання готової продукції – соняшникової олії. Прораховано рентабельність бізнес – проекту з виробництва соняшникової олії. Визначено синергетичний ефект результативності основної діяльності товариства та нового диверсифікованого бізнесу. Доведено, що задля можливості отримання додаткових економічних вигід та конкурентних переваг, досягнення високого рівня конкурентоспроможності, забезпечення стійкого та інтенсивного розвитку ринків власної продукції, а також мінімізації ризиків діяльності СТОВ імені Шевченка має доповнити свій стратегічний арсенал стратегією концентричної диверсифікації, здійснивши практичне втілення запропонованого проекту з виробництва соняшникової олії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулюшина М.О., Лук'янчук О.М., Гінкова А.В. Стратегії розвитку підприємств в умовах кризових явищ. *Економіка суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3872/4025> (дата звернення: 15.05.2024).
2. Багорка М.А., Абрамович І.М. Удосконалення маркетингових конкурентних стратегій аграрного підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №1 (48). С.65 – 72. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/884/846> (дата звернення: 16.05.2024).
3. Белко І.А. Проблеми впровадження стратегічного управління розвитком аграрних підприємств Хмельниччини. *Економіка АПК*. 2018. № 4. С. 106 – 111. URL: <https://2ur.jp/rjiz> (дата звернення: 17.05.2024).
4. Бондаренко В., Чен Г. Створення стратегії розвитку компанії в конкурентному середовищі. *Економіка суспільство*. 2024. Вип. 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4158/4089> (дата звернення: 16.05.2024).
5. Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Чернега В.М. Роль маркетингової стратегії розвитку аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. №21. С. 86 – 92. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/21_2019/13.pdf (дата звернення: 15.05.2024).
6. Вдовенко Н.М., Маргасова В.Г. Базові засади адаптації маркетингових стратегій інноваційного конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств в умовах надзвичайних викликів на ринку. *Академічні візії*. 2023. Вип. 15. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8026392> (дата звернення: 15.05.2024).
7. Величко Ю., Мунька С. Сучасні маркетингові стратегії розвитку агробізнесу в економічно розвинених країнах і можливості їх упровадження в Україні. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16. № 1-2. С. 118 – 124. URL: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.01-02.118> (дата звернення: 17.05.2024).

8. Гарматюк О.В., Логінова О. А. Організаційні аспекти процесу формування маркетингової стратегії в умовах сьогодення. *Економіка суспільство*. 2024. Вип. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3611/3542> (дата звернення: 16.05.2024).
9. Гоголь І. Основні чинники формування та способи реалізації маркетингової стратегії сільськогосподарських підприємств. *Економічний дискурс*. 2020. Вип. 4. С. 27-33. URL: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/233154> (дата звернення: 16.05.2024).
10. Голобородько А.М., Кубишина Н.С. Вибір конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп.: III Міжнар. наук.-практ. конф. Київ. 24 – 25 травня 2022. С. 217–220. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271977> (дата звернення: 15.05.2024).
11. Євтушенко Н.О., Пільник Т.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4 (40). С. 29 – 34 URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2724/2617> (дата звернення: 15.05.2024).
12. Ільченко Т.В. Маркетингова стратегія діяльності аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/346/331> (дата звернення: 24.05.2024).
13. Кадирус І.Г., Донських А.С., Терещенко В.А. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/66.pdf (дата звернення: 15.05.2024).
14. Кобець Д.Л., Слободян Н.Я., Дербеньова Я.В., Зеліч В.В. Теоретико – методологічні засади розробки маркетингової стратегії підприємства (український досвід). *Академічні візії*. 2023. №15. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7542410> (дата звернення: 24.05.2024).

15. Ковбаса О.М., Мазний В.Ю. Сучасні аспекти розвитку інтеграційних процесів в аграрному секторі України. *Економіка суспільство*. 2024. Вип. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3654/3583> (дата звернення: 15.05.2024).

16. Коваль О.В. Концепція формування маркетингової стратегії аграрних підприємств. *Економіка і Суспільство*. 2022. Вип. 39. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/32502.pdf> (дата звернення: 17.05.2024).

17. Коломієць Т.В., Фудрик О.А. Напрями стратегічного управління витратами сільськогосподарських підприємств. *Економіка суспільство*. 2024. Вип.62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3993/3919> (дата звернення: 16.05.2024).

18. Копчак Ю.С., Лобунець Т.В. Swot-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3868/3788> (дата звернення: 15.05.2024).

19. Кустріч Л.О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 33. С. 112 – 116. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/106/10341> (дата звернення: 16.05.2024).

20. Латишев К.О., Пугач А.С., Мороз В.І. Особливості формування маркетингової стратегії торговельного підприємства. *Управління змінами та інновації*. 2023. №5. С. 23 – 27. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/65/60> (дата звернення: 17.05.2024).

21. Лисиця Ю. Стратегії розвитку інноваційного потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4315/4241> (дата звернення: 24.05.2024).

22. Лищенко М.О. Петренко О.І. Вплив сталого розвитку на маркетингову діяльність аграрних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4511/4473> (дата звернення: 16.05.2024).

23. ЛіпичЛ.Г., Кушнір М.А., Хілуха О. А. Бізнес-стратегії підприємств в умовах воєнної економіки. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3652/3581> (дата звернення: 24.05.2024).

24. Мазур К.В., Мухіна О.В. Розробка маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства агропродовольчого комплексу. *Ефективна економіка*. 2020. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/89.pdf (дата звернення: 15.05.2024).

25. Могильна Л.М., Воробйов І. М. Стратегії управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств у сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3685/3615> (дата звернення: 15.05.2024).

26. Муштай В.А. Оцінка маркетингової інформації та її трансформація у маркетингову програму підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 40. С. 264 -270. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/49.pdf (дата звернення: 14.05.2024).

27. Муштай В.А. Використання матричних методів в оцінюванні організації маркетингового планування діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. №51. С. 195 – 199. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/51_2021_ukr/32.pdf (дата звернення: 16.05.2024).

28. Муштай В.А., Лищенко М.О., Макарова В.В. Методологічні основи наукового дослідження стратегічних напрямів діяльності підприємств за концепції маркетингу відносин. *Економіка та суспільство*. 2022. №35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1127/1085> (дата звернення: 17.05.2024).

29. Носань Н.С. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 59. ULR: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3472/3400> (дата звернення: 24.05.2024).

30. Петрова І.Л., Лойко Є.М. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №1 (65). С.95 - 104 ULR: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/486/513> (дата звернення: 15.05.2024).

31. Печка С.С., Гарбажій К. С., Кайтанський І.С. Маркетингові інструменти імплементації стратегії диверсифікації діяльності аграрних підприємств. *Економіка суспільство*. 2024. Вип. 66. ULR: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4553/4496> (дата звернення: 24.05.2024).

32. Потюк Ю. Б. Проблеми і перспективи масштабування бізнесу за кризових умов господарювання: стратегічний аспект. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 62. ULR: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3883/3803> (дата звернення: 17.05.2024).

33. Прокопенко Н.І. Сталий розвиток аграрного сектора економіки: поняття, сутність, умови реалізації. *Економіка суспільство*. 2024. Вип. 63. ULR: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4319/4245> (дата звернення: 16.05.2024).

34. Райко Д.В., Паймаш В.Г., Кролівець І.В. Вплив інформаційних технологій на стратегії маркетингу: аналіз тенденцій і викликів. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 59. ULR: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3473/3401> (дата звернення: 24.05.2024).

35. Романів А.В., Ситник І.С. Особливості розроблення інвестиційних стратегій в підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 59. ULR:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3410/3338> (дата звернення: 15.05.2024).

36. Савіна С. С. Науково-методичні підходи до розроблення маркетингової стратегії підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19. Ч. 3. С. 15 - 19. ULR: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19_3_2018ua/5.pdf (дата звернення: 24.05.2024).

37. Соковніна Д.М. Адаптивна маркетингова стратегія підприємства: методика формування та реалізація. *Економіка та держава*. 2020. №10. 89 - 92 ULR: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2020/18.pdf (дата звернення: 15.05.2024).

38. Старовойтов О.І. Управління стратегіями диверсифікації для забезпечення резильєнтності підприємства електронної комерції. *Економіка суспільство*. 2024. Вип. 61. ULR: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3841/3761> (дата звернення: 24.05.2024).

39. Струк Н.Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка і суспільство*. 2023. Вип. 55. ULR: <https://www.researchgate.net/publication/> (дата звернення: 15.05.2024).

40. Терещенко І.О., Кібальник В.О. Маркетингові аспекти стратегічного управління. Підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 20. С. 56 – 60. ULR: http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2019/12.pdf (дата звернення: 15.05.2024).

41. Франк В.І. Пріоритетні напрями удосконалення стратегії маркетингової діяльності агропідприємств України. *Економіка і суспільство*. 2023 С. 308 – 314. ULR: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1e2fddc6-f861-4ed2-ade3-56184fa880ad/content> (дата звернення: 16.05.2024).

42. Шостак Л.В., Липич Л.Г., Миронова Н.С. Особливості формування маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації, економіко-політичних змін та воєнного часу. *Трансформаційна економіка*. 2023. №4 (04). С. 86 - 90. ULR:

<https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/53/52> (дата звернення: 15.05.2024).

43. Ярмоленко М.В. Стратегічні альтернативи розвитку аграрних підприємств *Технології XXI сторіччя*: Зб. тез за матер. 29 – ої міжнар. наук. – практ. конф. (20 -22 листопада 2023р.). Ч.2. Суми. СНАУ, 2023. С.55- 57.

44. Ярмоленко М.В. Умови та чинники формування стратегії маркетингу підприємства. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу*: матер. II Міжнар. наук. – практ. конф. Київ. Київ – Могилянська академія. 17 – 19 квітня 2024 р. С. 312 – 314. ULR: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44750/1/TEZY.pdf> (дата звернення: 16.05.2024).

45. Makedon V., Voloshko N. (2020).The defining role of international branding in the strategic development of the modern transnational corporations marketing. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*, no. 40 (December 24, 2020). Pp. 5–12. ULR: <http://dx.doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2020-40-1> (дата звернення: 15.05.2024).

46. Mushtai V. (2020). Modern aspects of strategic marketing planning of activities of enterprises. *International periodic scientific journal «SWorld Journal»*. Svishtov, Bulgaria. 2020. Part 3. Issue № 6. P. 96 – 102. URL: <https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj06-03-065> (дата звернення: 16.05.2024).

47. Traditional and innovative approaches in economics: theory, methodology, practice: Collective monograph (Valentyna Mushtai. Traditional and digital tools of marketing in the formation and implementation of the strategies of agricultural business enterprises) Pp. 593 – 616. Riga, Latvia. 2024. 652 p. ULR: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/book/446> (дата звернення: 24.05.2024).

Додатки