

**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:

Римар Ігор Володимирович
здобувач вищої освіти
спеціальності 075 «Маркетинг»

Науковий керівник:

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

Рецензент:

Чміль Ганна Леонідівна
д.е.н., професор, професор кафедри маркетингу,
управління репутацією та клієнтським досвідом
Державного біотехнологічного університету

Суми – 2025

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет
Кафедра

Економіки і менеджменту
Маркетингу та логістики

СВО
Спеціальність

другий (магістерський) рівень вищої освіти
075 «Маркетинг»

Затверджую:

Зав. кафедри

Наталія МАКАРЕНКО

« _____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Римаря Ігоря Володимировича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Формування та реалізація маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства»

2. База практичного дослідження:

ФГ «Лимар О.О.» Роменського району Сумської області

Науковий керівник: Муштай Валентина Анатоліївна, к. е. н., доцент

1

Затверджена наказом по університету від

«12» січня 2023р. № 71-н

3. Строк подання здобувачем закінченої роботи

12 грудня 2025 року

4. Вихідні дані до роботи:

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова та статистична звітність, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності виробничо-торговельних підприємств, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково -практичних конференціях з питань формування та реалізації маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно

розробити): дослідити теоретичні аспекти та науково-методичні підходи до визначення стратегічних пріоритетів маркетингової діяльності як ключового чинника формування конкурентоспроможності підприємства; надати організаційно – економічну характеристику підприємства; провести аналіз маркетингової діяльності підприємства; оцінити маркетинговий потенціал діяльності підприємства; здійснити обґрунтування стратегічного напрямку маркетингової діяльності підприємства; обґрунтувати стратегічний вибір пріоритетних напрямів розвитку та визначити прикладні механізми підтримання конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової мінливості; розробити систему критеріїв оцінювання та обґрунтувати очікувану ефективність реалізації обраного стратегічного напрямку маркетингової діяльності підприємства.

6. Дата видачі завдання:

15 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	жовтень-листопад 2024 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	листопад 2024 – січень 2025 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2025 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень-листопад 2025 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	до 08 грудня 2025 р.	виконано
7.	Подання роботи для перевірки на автентичність у відділ якості	08 грудня 2025 р.	виконано
8.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	12 грудня 2025 р.	виконано
9.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	12-16 грудня 2025 р.	виконано
10.	Рецензування кваліфікаційної роботи	17-21 грудня 2025 р.	виконано
11.	Подання роботи після доопрацювання	22 грудня 2025 р.	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	26 грудня 2025 р.	

Здобувач _____

Ігор РИМАР

Науковий керівник _____

Валентина МУШТАЙ

АНОТАЦІЯ

Римар І.В. Формування та реалізація маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства. Кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 «Маркетинг» ОС «Магістр», СНАУ, Суми – 2025 р. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено, що маркетингова стратегія є фундаментальною основою стійкості аграрного підприємства в умовах ринкової нестабільності. Вона визначена як комплексна система узгодження внутрішніх ресурсів підприємства (виробничих потужностей, фінансів, персоналу) із зовнішніми ринковими запитами (потребами споживачів, трендами). Це узгодження досягається через адаптацію до специфічних галузевих ризиків, таких як сезонність, тривалий виробничий цикл та природні чинники. Ефективність маркетингової стратегії забезпечується синергією елементів маркетингового міксу (4P), де ключовими пріоритетами є якість продукції (Product/Продукт), цифровізація каналів збуту (Place/Місце) та стратегія проникнення на ринок згідно з Матрицею Ансоффа (Promotion/Просування). Таким чином, маркетингова стратегія виконує роль сполучної ланки між процесом виробництва та ринком, що в кінцевому підсумку гарантує зростання економічних показників та зміцнення репутаційного капіталу аграрного підприємства.

У другому розділі досліджено ФГ «Лимар О.О.» (мале вузькоспеціалізоване підприємство). Аналіз підтвердив його динамічний розвиток і масштабування (позитивна динаміка показників). Маркетинговий аналіз довів ефективність стратегії інтенсивного зростання та переходу до стабільної прибутковості. Використання матриць БКГ і Ансоффа, а також збалансований портфель, забезпечили глибоке проникнення на ринок. Стратегічна позиція зміцнена, але для подальшого розвитку необхідне усунення «вузьких місць»: підвищення фінансової грамотності працівників та посилення управлінських навичок середнього менеджменту.

У третьому розділі підкреслено необхідність моніторингу маркетингового середовища для стійкості ФГ «Лимар О.О.». SPACE-аналіз підтвердив високий потенціал до зростання господарства. Запропоновано схему моніторингу для мінімізації ризиків та оптимізації управління. Комплексний аудит виявив значний внутрішній потенціал та високу рентабельність, що обґрунтувало перехід до стратегії виходу за межі ніші через диверсифікацію та інтенсивний ріст. Зокрема, обґрунтовано концентричну диверсифікацію шляхом реалізації проєкту виробництва соняшникової олії на власній сировинній базі. Розрахунки підтвердили економічну вигоду та синергетичний ефект від переробки, визначаючи її як ключовий інструмент забезпечення довгострокової конкурентоспроможності ФГ «Лимар О.О.».

Ключові слова: маркетингова стратегія, маркетинговий аналіз, диверсифікацію, маркетингове управління, конкуренція

SUMMARY

Rymar I.V. Formation and implementation of a marketing strategy for the development of an agricultural enterprise. Qualification work in the specialty 075 "Marketing" OS "Master", SNAU, Sumy - 2025 - Manuscript.

The qualification work investigates that the marketing strategy is the fundamental basis for the stability of an agricultural enterprise in conditions of market instability. It is defined as a comprehensive system of coordination of the internal resources of the enterprise (production capacities, finances, personnel) with external market demands (consumer needs, trends). This coordination is achieved through adaptation to specific industry risks, such as seasonality, a long production cycle and natural factors. The effectiveness of the marketing strategy is ensured by the synergy of the elements of the marketing mix (4P), where the key priorities are product quality (Product), digitalization of sales channels (Place) and the market penetration strategy according to the Ansoff Matrix (Promotion).

Thus, the marketing strategy plays the role of a connecting link between the production process and the market, which ultimately guarantees the growth of economic indicators and the strengthening of the reputational capital of the agricultural enterprise.

In the second section, the financial institution "Lymar O.O." (a small highly specialized enterprise) was studied. The analysis confirmed its dynamic development and scaling (positive dynamics of indicators). Marketing analysis proved the effectiveness of the strategy of intensive growth and transition to stable profitability. The use of BCG and Ansoff matrices, as well as a balanced portfolio, ensured deep market penetration. The strategic position is strengthened, but for further development it is necessary to eliminate "bottlenecks": increasing the financial literacy of employees and strengthening the management skills of middle management.

In the third section, the need to monitor the marketing environment for the sustainability of the financial institution "Lymar O.O." was emphasized. SPACE analysis confirmed the high potential for growth of the farm. A monitoring scheme is proposed to minimize risks and optimize management. A comprehensive audit revealed significant internal potential and high profitability, which justified the transition to a strategy of going beyond the niche through diversification and intensive growth. In particular, concentric diversification was justified by implementing a project to produce sunflower oil on its own raw material base. Calculations confirmed the economic benefit and synergistic effect of processing, identifying it as a key tool for ensuring the long-term competitiveness of the Lymar O.O. FG.

Keywords: marketing strategy, marketing analysis, diversification, marketing management, competition

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	9
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ЛИМАР О.О.»	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	19
2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства	26
2.3 Оцінка маркетингового потенціалу підприємства	38
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ РОЗПОДІЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	47
3.1 Моніторинг і стратегічний аналіз конкурентних умов функціонування аграрного підприємства на ринку	47
3.2 Стратегічний вибір напрямів розвитку та механізмів підтримання конкурентоспроможності підприємства	57
3.3 Оцінка ефективності запровадження обраної стратегії маркетингової діяльності підприємства	69
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та високої волатильності ринків питання виживання та динамічного розвитку вітчизняних підприємств стають стратегічним пріоритетом. Стрімка трансформація економічного середовища вимагає від суб'єктів господарювання не просто адаптації до змін, а глибокого перегляду фундаментальних векторів їхньої діяльності. Ефективне вирішення проблеми стійкості бізнесу лежить у площині формування та реалізації унікальних конкурентних переваг, що базуються на синергії внутрішнього ресурсного потенціалу та мінливих ринкових можливостей.

Оскільки стратегічний вибір безпосередньо зумовлений зовнішньою кон'юктурою, розробка програм дій підприємства на короткострокову та довгострокову перспективу потребує використання обґрунтованих стратегій. Такі стратегії мають забезпечувати раціональний розподіл обмежених ресурсів та концентрацію зусиль на пріоритетних напрямках розвитку. Необхідність вибору між вузькою спеціалізацією та експансією у нові сфери бізнесу зумовлює потребу в науковому обґрунтуванні маркетингових рішень. Саме це визначає актуальність теми дослідження, спрямованого на пошук стратегічних шляхів маркетингової діяльності, що забезпечать зростання ефективності функціонування підприємства.

Метою роботи є у науково-практичне обґрунтування комплексних рекомендацій щодо розробки та впровадження стратегічних векторів маркетингової активності підприємства. Для досягнення зазначеної мети автором були поставлені такі *завдання*:

- дослідити теоретичні аспекти та науково-методичні підходи до визначення стратегічних пріоритетів маркетингової діяльності як ключового чинника формування конкурентоспроможності підприємства;
- надати організаційно – економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз маркетингової діяльності підприємства;

- оцінити маркетинговий потенціал діяльності підприємства;
- здійснити обґрунтування стратегічного напрямку маркетингової діяльності підприємства;
- обґрунтувати стратегічний вибір пріоритетних напрямів розвитку та визначити прикладні механізми підтримання конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової мінливості;
- розробити систему критеріїв оцінювання та обґрунтувати очікувану ефективність реалізації обраного стратегічного напрямку маркетингової діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегічних напрямів маркетингової діяльності ФГ «Лимар О.О.».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад та прикладного інструментарію, що забезпечують процес формування, вибору та оцінювання результативності стратегічних векторів маркетингової діяльності підприємства.

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є науково-методичний підхід до формування системи моніторингу маркетингового конкурентного середовища шляхом розробки структурно-логічної схеми його функціонування. Це дозволяє сформувати якісний інформаційний базис для прийняття обґрунтованих стратегічних і тактичних рішень, що забезпечує адаптивність розвитку підприємства до змін ринкової кон'юнктури.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці прикладного інструментарію для ФГ «Лимар О.О.», що базується на інтегральному оцінюванні складників його сталого розвитку. Запропонована методика дозволяє ідентифікувати рівень стійкості господарства та формує об'єктивне підґрунтя для вибору стратегічного вектора діяльності, забезпечуючи при цьому високу точність прогнозування ефективності маркетингових стратегій у конкурентному середовищі.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження: аналізу та синтезу, системного й порівняльного аналізу, статистичні та графічний методи.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях: 28 Міжнародна науково – практична конференція «Технології XXI сторіччя» (м. Суми, грудень 2022 р.);

II Міжнародна науково – практична конференція «Якість та безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі й торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи» (м. Полтава, 15 лютого 2023 р.).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 44 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 93 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 41 таблиць, 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний розвиток аграрного сектора України характеризується посиленням конкурентного тиску та підвищенням вимог до операційної ефективності. У цьому контексті маркетингова діяльність є критичною. Дослідження підтверджують, що впровадження ефективної маркетингової стратегії дозволяє аграрним суб'єктам господарювання гарантувати свою стійкість, планувати довгостроковий розвиток і максимізувати економічні показники [1]. Додатково, у контексті змін зовнішнього середовища (геополітичні впливи, зміни в попиті на агропродовольчу продукцію, логістичні виклики) виникає потреба у вдосконаленні стратегічного підходу до маркетингу в агропідприємстві [6].

Маркетингова стратегія може бути визначена як сукупність цілей, напрямів, способів і ресурсів маркетингової діяльності підприємства, спрямованих на досягнення довгострокового конкурентного переваги, задоволення потреб цільових ринків і забезпечення сталого розвитку. Стратегія розглядається як системний план або спосіб здійснення діяльності, який формується у загальному вигляді та розрахований на тривалий часовий період. Вона спрямована на забезпечення максимально ефективного використання наявних ресурсів підприємства з метою досягнення його основної стратегічної мети. Реалізація стратегії передбачає визначення пріоритетів у діяльності, оптимізацію управлінських рішень та координацію всіх функціональних напрямів підприємства.

Маркетингова стратегія, за концепцією, виступає як план систематичного досягнення маркетингових цілей підприємства і включає низку ключових складових. До них належать сегментація ринку, що дозволяє виділити однорідні групи споживачів із подібними потребами та поведінковими

характеристиками; вибір цільових ринків, що визначає сегменти, на які підприємство спрямовує свою діяльність; позиціонування товару на ринку, яке забезпечує визначення його місця серед конкурентних пропозицій; а також ідентифікація основних конкурентів та формування конкурентних переваг, що дозволяють підприємству забезпечити стійку позицію на ринку та підвищити ефективність своєї діяльності.

Маркетингова стратегія є невіддільною складовою бізнес-планування, формуючи міцний фундамент для всіх стратегічних одиниць бізнесу та визначаючи загальну стратегію фірми. Її інтеграція на цьому рівні дозволяє керівництву приймати найбільш якісні та обґрунтовані управлінські рішення на вищому рівні. Завдяки чіткій маркетинговій орієнтації, підприємство має можливість швидко ініціювати необхідні корективи на більш низьких рівнях управління у відповідь на зміну ринкової ситуації, будь то поява нового конкурента, зміна споживчих переваг чи економічні коливання [40, с. 145]. Таке особливе положення маркетингової стратегії в ієрархії стратегій підприємства зумовлене її роллю як сполучної ланки між внутрішніми ресурсами фірми та зовнішніми потребами ринку. Ефективна маркетингова стратегія слугує дорожньою картою для досягнення конкурентних переваг, забезпечуючи, щоб всі ресурси - від виробництва до збуту - були спрямовані на задоволення цільових сегментів та максимізацію прибутку.

У аграрному підприємстві маркетингова стратегія має свою специфіку: вона враховує особливості аграрного ринку (сезонність, залежність від природно-кліматичних чинників, державне регулювання, логістичні складнощі тощо). Так, наприклад, як зазначено: «Маркетингові стратегії аграрних підприємств допомагають визначити позиціонування продукції, залучати і утримувати клієнтів, збільшувати конкурентні переваги та досягати стабільного розвитку в сільському господарстві».

Отже, у контексті аграрного підприємства маркетингова стратегія виступає як функціональна складова загальної стратегії розвитку підприємства, але водночас має специфічні напрями, притаманні аграрному сектору.

Проблема формування та реалізації маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства є предметом активних наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених. У сучасних умовах зростаючої конкуренції, глобалізації ринків та цифровізації економіки ця тематика набула особливої актуальності, адже ефективна маркетингова стратегія стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності аграрного бізнесу.

Серед українських учених вагомий внесок у розвиток теоретико-методичних засад формування маркетингової стратегії зробили Бутенко В.М. [3], Салука І.Я. [11], Липчук В.В. [11] та Грабовський Р.С. [11]. У їхніх працях розкрито сутність маркетингової стратегії як системи взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку підприємства та досягнення довгострокових цілей. Зокрема, Бутенко наголошує на важливості комплексного підходу до стратегічного планування маркетингової діяльності, який поєднує аналіз внутрішнього потенціалу підприємства із вивченням динаміки ринку.

Олійник Є.О. та Перерва Б.К. [29] досліджують формування маркетингової стратегії в аграрному бізнесі в умовах цифрової трансформації. Вони акцентують увагу на застосуванні інноваційних підходів до управління маркетингом - зокрема, на впровадженні цифрових платформ, CRM-систем, аналітики споживацьких даних та інтернет-маркетингу як інструментів стратегічного розвитку аграрних підприємств. На їхню думку, саме цифровізація забезпечує адаптивність стратегії до коливань ринку та сприяє підвищенню ефективності збутової діяльності.

Важливий внесок у розробку проблеми зробила Т. Ільченко [6], яка дослідила особливості маркетингової діяльності аграрних підприємств у контексті діджиталізації. Дослідниця підкреслює, що сучасні стратегії мають орієнтуватися не лише на збільшення обсягів продажів, а й на побудову довгострокових відносин із клієнтами, формування бренду та підвищення репутаційного капіталу підприємства.

Серед зарубіжних науковців значний інтерес викликають праці D. Qorri та співавторів [41], які провели бібліометричний аналіз сучасних тенденцій у сфері маркетингу сільськогосподарських кооперативів. Вчені підкреслюють, що кооперація між аграрними підприємствами дозволяє ефективніше реалізовувати маркетингові стратегії, особливо у контексті спільного просування продукції, оптимізації логістики та виходу на міжнародні ринки. Ці дослідження є надзвичайно цінними для України, де розвиток аграрних кооперативів тільки набуває системного характеру.

У сучасній українській науці також заслуговують уваги практико-орієнтовані дослідження молодих учених – Помаз О. [31], Кривчун Р. [31], Прийма В. [31], & Лазоренко В. [31] та інших, які на прикладі конкретних господарств розробляють моделі формування маркетингових стратегій, спрямовані на підвищення ефективності збуту й покращення ринкових позицій підприємства. Їхні праці доводять, що стратегічне маркетингове управління є дієвим інструментом розвитку навіть для малих і середніх аграрних підприємств.

Отже, аналіз наукових джерел свідчить, що питання формування та реалізації маркетингової стратегії аграрного підприємства розглядається вченими комплексно - з урахуванням економічних, організаційних, інформаційних і соціальних чинників. Водночас більшість авторів сходяться на думці, що подальшого розвитку потребують дослідження механізмів оцінки ефективності маркетингових стратегій, а також адаптації їх до умов сталого розвитку та цифрової економіки.

Правильно сформована маркетингова стратегія має надзвичайно важливе значення для будь-якої організації, оскільки саме вона визначає напрями ефективного використання ресурсів, оптимізує комунікації з ринком і споживачами, а також сприяє зростанню частки підприємства на ринку. Завдяки чітко визначеній стратегії компанія здатна не лише адаптуватися до змін ринкового середовища, а й активно впливати на нього, створюючи власні конкурентні правила гри. Одним із головних завдань маркетингової стратегії є

забезпечення конкурентоспроможності підприємства через розробку дієвих механізмів взаємодії з ринком. Використовуючи ефективні маркетингові інструменти - такі як сегментація споживачів, позиціонування бренду, формування цінової політики, вибір каналів збуту та комунікацій - компанія може не лише протистояти основним конкурентам, але й завоювати стратегічно вигідні позиції у своїй галузі.

Крім того, маркетингова стратегія відіграє ключову роль у формуванні корпоративної ідентичності підприємства. Вона дозволяє донести до цільової аудиторії бачення, місію, цінності та довгострокові цілі компанії, що створює позитивний імідж і зміцнює довіру споживачів. Такий підхід сприяє не тільки зростанню клієнтської бази, а й підвищенню лояльності наявних споживачів, формуванню стійких партнерських відносин і розширенню можливостей для інноваційного розвитку [25, с.268].

Сучасне бізнес-середовище України відзначається високою невизначеністю та жорсткою конкуренцією, що зумовлює необхідність комплексного підходу до формування маркетингової стратегії аграрних підприємств. Ефективне використання маркетингових функцій і інструментів потребує відповідного фінансового забезпечення. Маркетингова стратегія об'єднує ключові елементи комплексу маркетингу, що забезпечують реалізацію заходів для досягнення маркетингових цілей підприємства. Взаємодія цих елементів дозволяє узгодити стратегію з загальною стратегією розвитку компанії.

Формування комплексної маркетингової стратегії підприємства базується на поєднанні низки ключових елементів, які визначають вектор його ринкової поведінки. Кожен із цих компонентів відіграє специфічну роль у забезпеченні конкурентоспроможності та досягненні стратегічних цілей. Важливим аспектом є внутрішня узгодженість цих складових, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на динамічні зміни конкурентного середовища. Саме синергія обраних інструментів створює надійне підґрунтя для довгострокової стійкості та ринкового лідерства суб'єкта господарювання. Систематизацію

основних складових маркетингової стратегії та їх функціональне призначення наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Елементи маркетингової стратегії

№	Елементи стратегії	Опис елемента	Специфіка для аграрного підприємства
1	Цілі Маркетингу (Goals)	Чого потрібно досягти (збільшення частки ринку, впізнаваність, прибуток).	Досягнення стійкості (наприклад, експорт), мінімізація сезонних коливань збуту, формування довгострокових відносин із переробниками/ритейлом.
2	Цільовий Ринок (Target Audience)	Сегмент споживачів або бізнесів, на який орієнтований продукт.	B2B: переробні заводи, оптові покупці, експортери. B2C: кінцеві споживачі, локальні фермерські ринки.
3	Продуктова Стратегія (Product)	Рішення щодо асортименту, якості, пакування, брендування.	Сертифікація якості (GlobalGAP, Organic), зберігання, логістика "останньої милі", унікальні сорти/гібриди, ступінь переробки (сировина чи готові продукти).
4	Цінова Стратегія (Price)	Методи встановлення ціни та ціноутворення.	Врахування сезонності, ф'ючерсні контракти, ціноутворення на основі собівартості, державні дотації, гнучкість залежно від обсягу закупівлі.
5	Збутова Стратегія (Place/Distribution)	Канали, якими продукт доставляється до споживача.	Прямі продажі, співпраця з агротрейдерами, власна мережа дистрибуції, електронні платформи (e-commerce), логістичні рішення для швидкопсувної продукції.
6	Комунікаційна Стратегія (Promotion)	Методи інформування, стимулювання та просування продукту.	Участь у агровиставках, демонстрація якості через сертифікати, екологічна відповідальність, робота з локальними ЗМІ, digital-маркетинг (для B2B).
7	Конкурентна Перевага (Positioning)	Унікальна цінність, яка відрізняє підприємство від конкурентів.	Висока якість (преміум), низька собівартість (лідерство за витратами), екологічність, інноваційні технології вирощування, географічне розташування.
8	Бюджет Маркетингу (Budget)	Обсяг фінансових ресурсів, виділених на маркетингову діяльність.	Розподіл коштів з урахуванням тривалого циклу виробництва та необхідності інвестицій у зберігання і переробку.

Джерело: сформовано автором

Виживання та успішне функціонування на дедалі більш насиченому й мінливому ринку вимагає від аграрних підприємств системного підходу до управління маркетинговою діяльністю. Саме тому процес формування маркетингової стратегії має базуватися на глибокому аналізі ринкових тенденцій, оцінці загроз і можливостей, визначенні ключових факторів успіху в галузі. Ефективна стратегія повинна враховувати не лише поточну ситуацію на

ринку, а й прогнозовані зміни, рівень ризиків, поведінку конкурентів і особливості цільових сегментів споживачів.

Маркетингова стратегія аграрного підприємства повинна враховувати специфічні особливості галузі, які впливають на планування та реалізацію маркетингових заходів. Серед них - сезонність виробництва та залежність від природно-кліматичних умов, що робить обсяги продукції непередбачуваними, а також тривалий операційний цикл, коли фінансові результати стають відомими лише наприкінці року [15,с.10]. Значну роль відіграє високий рівень конкуренції, особливо в межах певного регіону, зумовлений наявністю великої кількості однотипних господарств, циклічність виробництва, взаємозв'язок окремих галузей, різноманітність асортименту продукції та його значущість для кінцевого споживача, а також різні організаційні форми господарювання, що визначають особливості управлінських рішень.

Таким чином, розроблення маркетингової стратегії аграрного підприємства в сучасних умовах передбачає врахування динаміки зовнішнього середовища, гнучке реагування на виклики ринку та побудову механізмів адаптації до непередбачуваних обставин. Лише за такого підходу підприємство здатне ефективно реагувати на зміни кон'юнктури, зберігати конкурентні переваги та забезпечувати стабільний розвиток у мінливих умовах аграрного сектору.

Характерні риси маркетингової стратегії, що забезпечують досягнення маркетингових цілей підприємства, визначаються використанням методів стратегічного аналізу, ієрархічною структурою управління та ринковою орієнтацією діяльності підприємства (рис.1). Застосування аналітичного інструментарію дозволяє об'єктивно оцінити наявні ресурси та адаптувати їх до викликів конкурентного середовища. Чітка ієрархія управління забезпечує злагоджену реалізацію обраного курсу, трансформуючи стратегічні візії у конкретні операційні дії на кожному рівні організації. При цьому пріоритетність ринкової орієнтації гарантує, що діяльність підприємства

залишатиметься релевантною потребам споживачів, створюючи базу для тривалого комерційного успіху.



Рисунок 1.1.-Характеристика маркетингової стратегії аграрного підприємства

Джерело:сформовано автором на основі [13,с. 35]

Маркетингова стратегія є ключовою функціональною стратегією в діяльності аграрного підприємства, оскільки саме вона забезпечує обґрунтування цілей і завдань для кожного окремого ринку (або його сегмента) та для кожного виду продукції з урахуванням рівня конкуренції й особливостей споживчого попиту.

Принципи розроблення маркетингової стратегії певною мірою відрізняються від принципів формування загальної стратегії розвитку підприємства та ґрунтуються на сутності самого маркетингу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Принципів формування загальної стратегії розвитку аграрного підприємства

Принцип	Характеристика
Концентрації зусиль	Зосередження ресурсів на стратегічно важливих напрямках.
Довгострокового результату	Прогнозування, інновації та впровадження нововведень для майбутнього ефекту.
Синергії	Комплексність заходів і взаємозв'язок стратегії та тактики для максимального ефекту.
Цілеспрямованості	Орієнтація на місію, цілі та задоволення потреб споживача.
Гнучкості	Адаптація до змін ринку, гнучке ціноутворення та активна участь персоналу.

Джерело: сформовано автором

Згідно з матрицею Ансоффа (рис.1.2), для аграрного підприємства найбільш доцільною є стратегія проникнення на ринок. Вона характеризується низьким комерційним ризиком і може бути реалізована за допомогою таких маркетингових заходів: активізація реклами (зовнішня реклама, друковані матеріали, власний вебсайт), участь у виставках і ярмарках, а також застосування засобів стимулювання збуту з урахуванням лояльності споживачів, зокрема цінових знижок, вигідних умов поставок та забезпечення високої якості продукції.

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	1. Стратегія глибокого проникнення на ринок	3. Стратегія розвитку товару
Новий	2. Стратегія розвитку ринку	4. Стратегія диверсифікації

Рисунок 1.2 -. Матриця І. Ансоффа "товар-ринок"

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Ефективна маркетингова стратегія дозволяє підприємству задовольняти потреби споживачів та підтримувати конкурентні позиції на ринку, забезпечуючи його стійкий розвиток.

Успішна реалізація стратегічного розвитку є вирішальною для ефективного функціонування аграрних підприємств та інших сільськогосподарських виробників. В сучасних ринкових умовах досягнення

успіху суб'єктами аграрного підприємництва значною мірою залежить від розробки та впровадження ефективних маркетингових стратегій. Це включає формування гнучкої цінової політики, яка відповідає динаміці ринку, та створення оптимальних каналів збуту для забезпечення своєчасного та вигідного продажу продукції. Ключовою вимогою сьогодення також є здатність підприємств до швидкої адаптації до мінливих факторів зовнішнього середовища, включаючи кліматичні зміни, регуляторні нововведення та коливання попиту [33]. Додатково, підвищення інноваційної активності, зокрема, впровадження новітніх технологій вирощування, переробки та логістики, значно посилює їхню конкурентоспроможність. Акцент на сталість виробництва та якість продукції дозволяє не лише відповідати сучасним вимогам споживачів, але й відкривати нові експортні можливості.

Отже, особливого значення набуває розвиток стратегічного потенціалу аграрного підприємства, який визначається не лише обсягом наявних ресурсів, а й здатністю менеджменту інтегрувати ці ресурси у цілісну систему створення доданої вартості. У цьому контексті маркетингова стратегія має виступати сполучною ланкою між виробничими можливостями господарства та специфічними запитами цільових сегментів ринку, що дозволяє мінімізувати вплив сезонних коливань на фінансову стійкість. Крім того, в умовах посилення глобальної конкуренції, важливою складовою стратегічного успіху стає формування позитивного іміджу та розвиток власного бренду виробника, що забезпечує додаткову нематеріальну цінність продукції. Це сприяє підвищенню лояльності споживачів та дозволяє підприємству диференціюватися на ринку, переходячи від цінової конкуренції до конкуренції на рівні якості та унікальності пропозиції.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ФГ «ЛИМАР О.О.»

2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства

Фермерське господарство «Лимар О.О.» розташоване у південно-західній частині Роменського району Сумської області.

ФГ «Лимар О.О.» є юридичною особою, яка здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України, зокрема Закону «Про фермерське господарство», та власного Статуту. Юридична адреса: вул. Молодіжна, буд. 29, с. Берестівка, Липоводолинський район, Сумська область, 42513.

Основна мета створення господарства - отримання прибутку шляхом постійного нарощування виробничої та іншої господарської діяльності для задоволення потреб його членів та населення України. Предметом діяльності ФГ «Лимар О.О.» є: виробництво сільськогосподарської продукції (рослинництва і тваринництва); переробка сільськогосподарської продукції; торговельно-закупівельна діяльність (оптова, роздрібна, комісійна торгівля).

Для визначення спеціалізації господарства та аналізу структурних змін у номенклатурі продукції, проведено аналіз динаміки та структури чистого доходу від реалізації продукції (табл. 2.1).

За період 2022-2024 років господарство продемонструвало потужне зростання загального обсягу виробництва (більш ніж у 4 рази), суттєво змінивши його структуру. Основна трансформація полягає у переході від переважно олійного виробництва (87,1% у 2022 р.) до збалансованої структури у 2024 році, де зернові та зернобобові культури (47,46%) майже зрівнялися з олійними (52,54%). Ключовим фактором цього зсуву стало різке нарощування виробництва кукурудзи на зерно, яка у 2024 році зайняла найбільшу частку (39,51%), ставши головною культурою господарства. Частка традиційного

лідера, соняшника, знизилася, хоча його виробництво у вартісному виразі зросло.

Таблиця 2.1 - Динаміка та структура чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) господарства

Види продукції	2022 р.		2023 р.		2024 р.		В середньому за 2022 -2024р.	
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %
Культури зернові і зернобобові, всього у т. ч.:	95,4	12,9	320,0	22,3	1400,7	47,46	737,77	43,17
пшениця озима	95.4	12,9	21,6	1,5	234,6	7,95	176,93	10,35
кукурудза на зерно	-	-	244,4	17,0	1166,1	39,51	474,77	27,78
Гречка	-	-	54,0	3,8	-	-	-	-
Культури олійні, всього у т.ч.:	645,8	87,1	1114,6	77,7	1550,8	52,54	971,33	56,83
соняшник	508.8	68,6	724,6	50,5	922,7	31,26	596,73	34,91
соя	137.0	18,5	390,0	27,2	628,1	21,28	374,60	21,92
Всього по господарству	741.2	100,0	1434,6	100,0	2951,5	100,0	1709,10	100,00

Джерело: ф .№ 4 сг (річна), ф. № 29 сг (річна), власні розрахунки

Таким чином, господарство успішно диверсифікувало виробництво, значно збільшивши валовий випуск продукції за рахунок активного розвитку зернової групи, зокрема кукурудзи.

Визнаючи, що земельні ресурси є ключовим і незамінним засобом виробництва в аграрному секторі, для повноцінного аналізу діяльності ФГ «Лимар О.О.» необхідно провести оцінку ефективності та структури землекористування. Детальний аналіз цих аспектів представлено у (табл. 2.2).

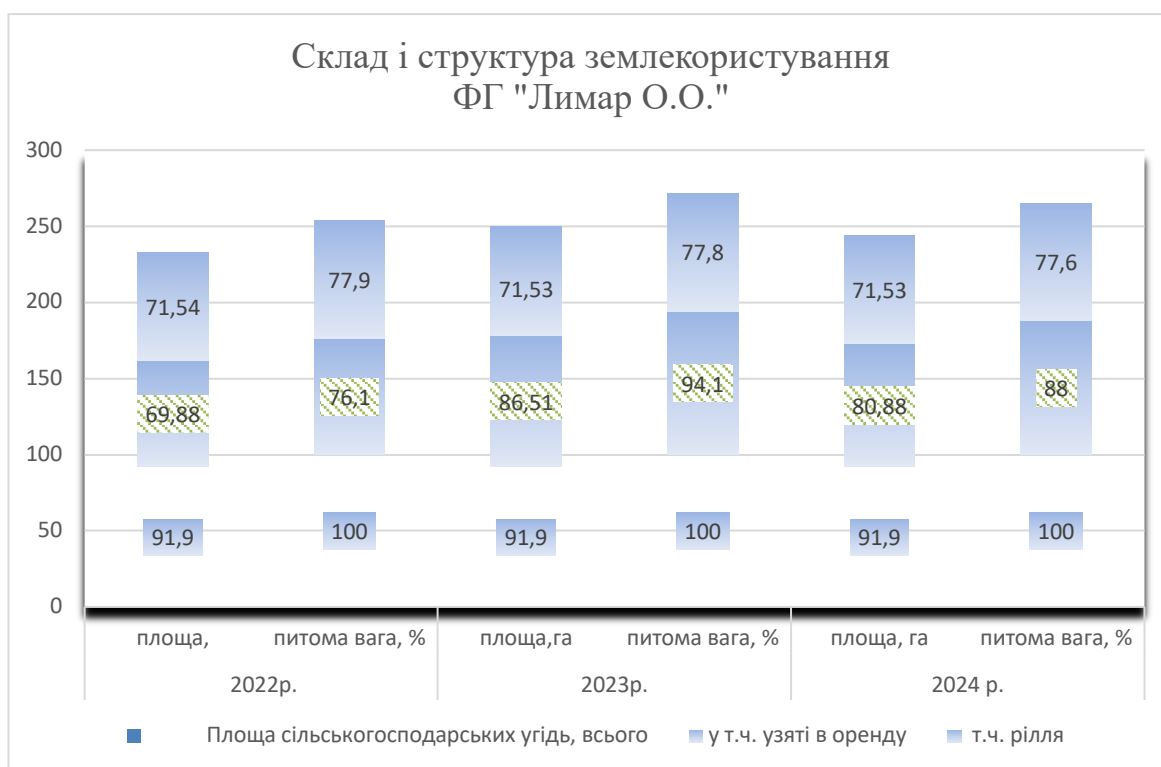


Рисунок 2.1 - Склад і структура землекористування господарства

Джерело: сформовано автором на основі ф. № 2 –м.; ф. №.21- заг.

Аналіз землекористування ФГ «Лимар О.О.» за 2022–2024 роки виявив стабільність загального земельного фонду (91,90 га), у якому домінуючою є рілля (близько 77,6%). Ключовою стратегічною зміною, що забезпечує розширення виробництва, є інтенсивне нарощування орендованих угідь. Їхня площа зросла з 69,88 га до 80,88 га, що становить приріст на 11 гектарів за аналізований період. Ця динаміка свідчить про активну експансію господарства шляхом залучення зовнішніх ресурсів, тоді як ядро виробничої бази (власна рілля) залишається незмінним.

Оскільки кваліфіковані кадри є незамінною умовою для ефективної організації будь-якого аграрного виробництва, далі ми зосередимося на аналізі ефективності використання робочої сили у ФГ «Лимар О.О.». Оцінка, представлена на рис. 2.1, дозволить визначити, наскільки раціонально господарство управляє своїми трудовими ресурсами протягом досліджуваного періоду.

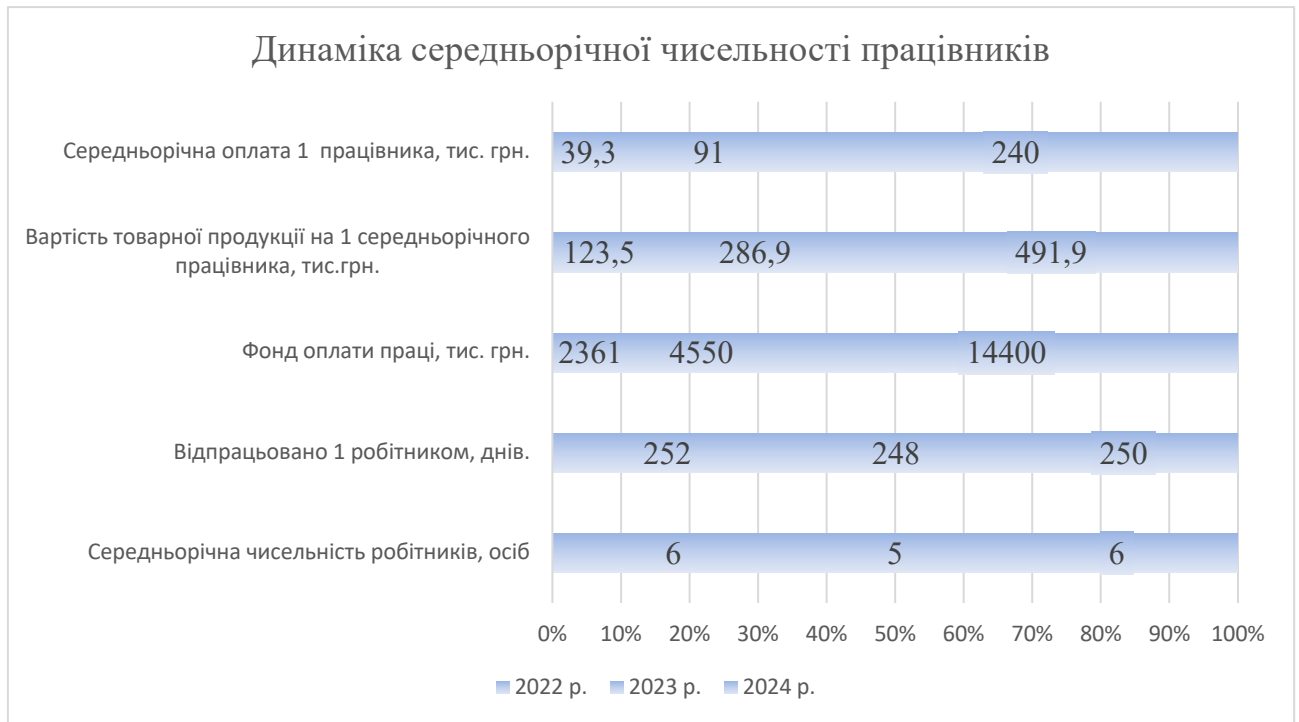


Рисунок 2.2 - Динаміка середньорічної чисельності робітників та ефективність використання робочої сили в ФГ «Лимар О.О.» за 2022 -2024рр.

Джерело: ф .№ 4 сг (річна), ф. № 29 сг (річна), власні розрахунки

Аналіз використання трудових ресурсів у ФГ «Лимар О.О.» за 2022–2024 роки виявив високу стабільність кадрового ядра та значне підвищення ефективності праці. Чисельність працівників (6 осіб) і використання робочого часу (близько 250 днів на рік) залишалися практично незмінними. Це означає, що суттєве зростання обсягів товарної продукції (яке ми бачили раніше) було досягнуто не за рахунок найму нових кадрів, а завдяки підвищенню інтенсивності, організації праці та, ймовірно, технічному забезпеченню.

Цю ефективність підтверджує стрімке зростання продуктивності праці: вартість товарної продукції на одного працівника зросла майже в 4 рази (з 123,5 тис. грн до 491,9 тис. грн).

При цьому господарство проводить активну політику стимулювання: середньорічна оплата праці зросла ще більш високими темпами - у 6,1 рази. Випереджаюче зростання оплати праці відносно продуктивності є позитивним

сигналом, який забезпечує високу мотивацію та утримання кваліфікованого стабільного персоналу в умовах зростання виробництва.

Таким чином, ФГ «Лимар О.О.» демонструє раціональне та ефективне управління трудовими ресурсами з акцентом на підвищення продуктивності та стимулювання існуючого штату.

З огляду на те, що виробничий процес неможливий без надійної матеріальної бази, ми переходимо до аналізу основних виробничих фондів ФГ «Лимар О.О.». Наше завдання - з'ясувати, наскільки господарство забезпечене цими засобами і як ефективно вони використовуються в його діяльності. Детальні показники для цього аналізу містяться у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Забезпеченість фондами та ефективність їх використання

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. у % до 2022р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	1405,80	1179,50	1070,40	76,14
Фондозабезпеченість, тис. грн	5,30	12,83	11,65	219,81
Фондоозброєність, тис.грн	234,30	235,90	178,40	76,14
Фондовіддача, грн.	0,53	1,22	2,76	у 5,2 рази
Фондоємність, грн.	1,89	0,82	0,36	19,05
Товарна продукція, тис. грн.	741,2	1434,60	2951,5	у 3,9 рази
Валовий прибуток	197,5	693,10	1379,4	у 6,9 рази
Чистий прибуток , збиток	160,6	286,9	1001,7	у 6,2 рази
Вироблено товарної продукції на 1 робітника, тис.грн.	123,50	286,90	491,9	у 3,9 рази
Припадає на 1 грн. середньорічної вартості основних засобів, грн. валового прибутку	0,14	0,59	1,29	у 9, 1 рази
-чистого прибутку (збитку)	0,11	0,24	0,94	у 8,5 рази

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

Діяльність підприємства за аналізований період (2022-2024 роки) характеризується різкою диспропорцією між вартістю активів та їхньою економічною віддачею, що безумовно свідчить про інтенсифікацію виробництва. Констатуємо, що середньорічна вартість основних засобів має чітку тенденцію до скорочення, знизившись до 76,14% від рівня 2022 року. Це зменшення вартості основних засобів могло бути спричинене списанням старих

фондів або відсутністю значних капіталовкладень. Однак, цей фактор анітрохи не позначився на ефективності роботи, навпаки, він став каталізатором для підвищення інтенсивності використання решти активів.

Слід підкреслити, що показники ефективності використання основних засобів зросли експоненційно. Зокрема, фондоддача збільшилася більш ніж у п'ять разів (5,2 рази), що є яскравим свідченням оптимізації процесів. Відповідно, фондоємність різко скоротилася (до 19,05%), що відображає зниження потреби в активах для генерування доходу. Паралельно спостерігається і потужний стрибок продуктивності праці: виробіток товарної продукції на одного робітника зріс майже в чотири рази (3,9 рази). Це, безумовно, вказує на ефективну реорганізацію праці або впровадження високопродуктивних технологій. Кульмінацією цих позитивних змін стало феноменальне зростання фінансових результатів. А саме, обсяг товарної продукції зріс майже вчетверо, проте найзначніше зростання демонструє прибуток: валовий прибуток збільшився майже у сім разів (6,9 рази), а чистий прибуток - більш ніж у шість разів (6,2 рази).

Зрештою, підсумовуючи, рентабельність основних засобів зростає безпрецедентно - прибуток, що припадає на одну гривню основних засобів, збільшився більш ніж у дев'ять разів (9,1рази). Таким чином, ми констатуємо, що підприємство демонструє високоефективну стратегію інтенсивного розвитку та управління активами, успішно генеруючи значно більший фінансовий результат на меншу вартість основних фондів.

Проведено всебічний та глибокий аналіз ефективності господарювання фермерського господарства, що є необхідною передумовою для стратегічного планування (табл. 2.3).

Проведений аналіз господарської діяльності господарства за період 2022-2024 років дозволяє констатувати виключно позитивну динаміку, що свідчить про успішну реалізацію стратегії інтенсифікації виробництва. Зазначимо, що найбільш разючою є диспропорція між динамікою активів і фінансовими результатами. Оскільки середньорічна вартість основних засобів знизилася до

76,14% від початкового рівня, це, безумовно, вказує на відсутність масштабних капіталовкладень або списання застарілих фондів. Проте, саме це стало поштовхом до феноменального зростання ефективності.

Таблиця 2.3 - Основні економічні показники діяльності господарства

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. від 2022 р., (+;-)	2024 р. до 2022, р., %
Вартість товарної продукції, всього, тис. грн.	741,2	1434,6	2951,5	2210,3	у 3,9 рази
- на 100 га с.-г. угідь, тис.грн	806,4	1560,8	3211,29	2404,89	3,9 рази
- на 1 середньорічного робітника, тис грн.	12353,3	685,30	28732,0	163787,7	2,32
- на 100 грн. основних виробничих фондів, грн.	52,7	102,45	121,6	105,07	у 2,3 рази
Чистий прибуток(+), збиток (-), всього, тис. грн.	160,6	286,9	1001,7	157,77	-
- на 100 га с.-г. угідь, тис.грн	174,7	1560,8	3211,3	3036,6	-
- на 1 середньорічного робітника, тис грн.	26,7	57,4	167,0	140,3	-
- на 100 грн. основних виробничих фондів, грн.	11,4	24,3	93,6	82,2	-
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	543,7	741,5	1572,1	1028,4	у 2,9 рази
Інші операційні витрати, тис. грн.	245,3	406,2	377,7	132,4	у 1,5 рази
Інші витрати, тис. грн.	-	-	-	-	-
Рівень рентабельності, %	20,3	25,0	51,3	3,1 п.п.	-
Рентабельність фондів (норма прибутку), %	11,4	24,3	93,5	8,2 п.п.	-

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

Насамперед, слід відзначити, що чистий прибуток зріс у 6,2 рази, істотно випередивши зростання товарної продукції (у 3,9 рази). Це, своєю чергою, призвело до трансформації рівня рентабельності продукції з відносно невисокого (20,3% у 2022 р.) до надзвичайно високого показника 51,3% у 2024 році. Окрім того, як бачимо, рентабельність фондів продемонструвала безпрецедентне зростання у 8,2 рази, досягнувши 93,5%. Інакше кажучи, кожна гривня, вкладена в основні засоби, приносить майже гривню чистого прибутку. Подібний результат є прямим доказом максимального завантаження та високої організованості виробничих процесів.

Не менш важливо підкреслити, що ефективність використання ключових ресурсів зростає багаторазово: продуктивність праці підвищилася у 2,32 рази, а прибутковість земельних угідь (чистий прибуток на 100 га) -приголомшливо, у 18,4 рази.

Таким чином, констатуємо, що господарство перебуває у фазі найвищої економічної стійкості. Однак, для збереження цієї тенденції у довгостроковій перспективі є нагальною потреба в реінвестуванні високих прибутків у технічну модернізацію задля уникнення вичерпання ресурсів інтенсивної експлуатації існуючих, застарілих (або тих, що знецінюються) основних фондів.

2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства

Успішність агробізнесу є прямим наслідком кількох ключових аспектів: ретельної організації внутрішніх операцій, адекватного забезпечення ресурсами виробничої ланки та динамічної гнучкості в пристосуванні господарської діяльності до мінливого зовнішнього економічного клімату. Прогрес підприємств сільськогосподарської галузі нерозривно пов'язаний із формуванням і подальшим застосуванням ефективної маркетингової стратегії, яка є визначальним важелем для захисту економічних інтересів, досягнення стратегічних цілей зростання та кристалізації конкурентних переваг. Відповідно до цих вимог, ФГ «Лимар О.О.» прагне максимально адаптувати свою маркетингову функцію до актуальних ринкових тенденцій та оперативно реагувати, змінюючи ключові інструменти маркетингового комплексу.

Керівництво господарства чітко усвідомлює, що кожна така корекція миттєво відбивається на операційній моделі аграрного бізнесу і має бути націлена на генерацію максимальної вигоди. Навіть за відсутності відокремленого маркетингового відділу, господарство повноцінно впроваджує маркетингово-орієнтований підхід. Маркетинговий комплекс прийнято за концептуальну основу всієї системи роботи з ринком, а ефективне управління

його елементами є головною місією, успішне виконання якої гарантує господарству досягнення всіх запланованих показників діяльності, як це ілюструє (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Основні характеристики комплексу маркетингу господарства у 2024 році

Продукція	Ціна, грн. /ц	Розподіл	Просування
Продукція рослинництва:		реалізує продукцію через диверсифіковані канали збуту, що включають:	ФГ «Лимар О.О.» зараз використовує прямі (персональні) продажі. Стратегічне завдання –
озима пшениця	644,5	- переробні підприємства,	посилити інформування клієнтів, розширивши
кукурудза на зерно	641,7	- комерційні структури	надання маркетингової інформації через власний
боби сої	1256,2	- натуральна оплата за паї (орендну плату).	веб-сайт, що наразі перебуває на етапі
соняшник	2130,9	Окрім мультимедіальної реалізації, пріоритетом господарства є збільшення обсягів продажу (розширення продукції), що відповідає принципам логістики.	розробки.

Джерело: ф. №2 – ферм. (річна); власні дослідження

Маркетинговий комплекс фермерського господарства формується комплексно з огляду на внутрішній ресурсний потенціал, актуальні ринкові потреби та довгострокові стратегічні цілі розвитку підприємства. Ключовим елементом маркетингу є формування асортименту, оскільки господарство активно прагне раціоналізувати свій продуктовий портфель, щоб ефективно задовольнити зростаючий попит споживачів і забезпечити стійке фінансове зростання.

Цінова політика має явно виражену орієнтацію на закупівельні пропозиції від великих переробних заводів та ключових агротрейдерів, що свідчить про прагматичний підхід, де ціна визначається оптовими каналами збуту та ринковою кон'юнктурою. Щодо збутової політики, підприємство має амбітний та активний план експансії (розширення) географічних ринків збуту. Однак, у сфері комунікацій (просування) використовується лише персональний продаж. Обмеженість комунікаційної стратегії є зумовленою двома факторами:

специфікою аграрного ринку, де переважають В2В-відносини, а також суттєвою відсутністю кваліфікованого маркетингового персоналу у штаті. Така консервативна стратегія просування потенційно стримує швидке масштабування бізнесу.

Розпочати комплексне дослідження маркетингової діяльності підприємства належить з вивчення фактичного товарного асортименту, структурованого у таблиці 2.5. Це забезпечить необхідну аналітичну основу.

Таблиця 2.5 – Склад товарної номенклатури господарства

Товарна номенклатура			
Ширина	Глибина		
	2022р.	2023 р.	2024 р.
1. Продукція рослинництва	Зернові та зернобобові культури	1.1 Зернові та зернобобові культури	1.1 Зернові та зернобобові культури
	1.1.1 озима пшениця	1.1.1 кукурудза на зерно	1.1.1 озима пшениця
	1.1.2 кукурудза на зерно	1.1.2 кукурудза на зерно	1.1.2 кукурудза на зерно
	-	-	-
	-	1.1.3 гречка	-
	1.2 Олійні культури	1.2 Олійні культури	1.2 Олійні культури
	1.2.1 боби сої	1.2.1 боби сої	1.2.1 боби сої
	1.2.2 насіння соняшнику	1.2.2 насіння соняшнику	1.2.2 насіння соняшнику

Джерело: ф. №. 21- заг.(річна); ф. № 2 – ферм. (річна), власні розрахунки

Аналіз товарної номенклатури господарства за період 2022–2024 років свідчить про сфокусовану та стратегічно стабільну виробничу політику, що концентрується на двох ключових товарних категоріях: зернові та зернобобові культури і олійні культури. Ця структура забезпечує підприємству стабільний базис для діяльності.

Протягом трьох років категорія олійних культур (1.2) демонструє високу незмінність і постійну глибину (дві позиції), включаючи боби сої (1.2.1) та насіння соняшнику (1.2.2). Це вказує на те, що ці культури є стратегічно важливими та надійно вкоріненими в асортименті, імовірно, завдяки їхній ринковій затребуваності та стійкій рентабельності.

Динаміка в категорії зернових та зернобобових культур (1.1) більш гнучка. Базові позиції, такі як озима пшениця та кукурудза на зерно, складають

незмінне ядро цього асортименту. Проте 2023 рік став винятком: підприємство тимчасово розширило асортимент (збільшивши глибину до п'яти позицій) за рахунок включення гречки (1.1.3). Це, ймовірно, було тактичним рішенням, прийнятим для реагування на сприятливу кон'юнктуру ринку або для диверсифікації ризиків у певному сезоні. Однак у 2024 році асортимент сконсолідувався, повернувшись до мінімальної глибини (чотири позиції загалом), що свідчить про пріоритет операційної ефективності та фокусування на основних, найбільш ефективних для господарства культурах.

Отже, політика господарства характеризується стриманою диверсифікацією, де стабільність (соя, соняшник, кукурудза) переважає над широким різноманіттям, а зміни (як-от включення гречки) є швидше тактичними коригуваннями, аніж фундаментальною зміною стратегії.

Для проведення глибокого аналізу динаміки асортименту виробленої продукції та наданих послуг підприємством ми скористаємося даними, систематизованими у (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Динаміка асортименту товарної продукції, тис. грн.

Види продукції	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				+, -	%
Культури зернові:	95,4	320,0	1400,7	1305,3	у 14,7 рази
у т. ч. пшениця	95,4	21,6	234,6	139,2	у 2,9 рази
кукурудза на зерно	-	244,4	1166,1	1166,1	-
гречка	-	54,0	-	-	-
Культури олійні:	645,8	1114,6	1550,8	905,0	у 2,4 рази
у т.ч. боби сої	508,8	390,0	922,7	413,9	у 1,8 рази
насіння соняшнику	137,0	724,6	628,1	491,1	у 4,5 рази
Разом	741,2	1434,6	2951,5	2210,3	у 3,9 рази

Джерело: ф. № 2 –м; ф. № 21- заг.(річна); ф. № 2 – ферм.(річна), власні розрахунки

Аналіз динаміки виробництва ФГ «Лимар О.О.» за період 2022–2024 років чітко демонструє феноменальне зростання масштабів господарської діяльності. Загальний обсяг виробленої продукції збільшився майже у 3,9 рази (абсолютний приріст склав 2210,3 одиниці), що підтверджує ефективність впроваджених стратегічних рішень та інтенсивний розвиток підприємства.

Головним каталізатором цього стрімкого зростання стало багаторазове розширення категорії зернових культур (у 14,7 рази). Цей вибуховий приріст був переважно зумовлений введенням у сівозміну кукурудзи на зерно, яка у 2024 році стала провідною культурою за обсягом. Це вказує на прокардинальний структурний зсув: підприємство переорієнтувалося з домінування олійних культур (як це було у 2022 році) на паритетну структуру з ключовою роллю зернових.

Категорія олійних культур, хоча й зросла помірніше (у 2,4 рази), також відзначилася стабільним прогресом. Серед них найбільшу відносну динаміку продемонструвало насіння соняшнику (зростання у 4,5 рази), що підкреслює інтерес підприємства до високоліквідних агрокультур.

Таким чином, можемо стверджувати, що господарство успішно здійснило інвестиційний та виробничий маневр, сконцентрувавши свої ресурси на чотирьох високооб'ємних і рентабельних культурах (кукурудза, соя, соняшник та пшениця), що забезпечило кваліфікаційний стрибок у масштабах його діяльності.

Оскільки маркетингова діяльність агропідприємства, знаходиться під впливом як підконтрольних, так і неконтрольованих факторів, вона потребує ретельної організації та майстерного володіння маркетинговим інструментарієм. З метою отримання всебічної оцінки цієї діяльності та проведення порівняльного аналізу з конкурентами буде застосовано експертний метод.

Таблиця 2.7 - Динаміка реалізаційних цін за видам продукціїрослинництва господарства, грн./ц.

Види продукції	2022р.	2023 р.	2024 р.	Середні ціни реалізації, грн./од	Відхилення 2024 р. від 2022р.,	
					+/-	%
Пшениця	289,1	480,0	644,5	471,20	355,4	у 2,23 рази
Кукурудза на зерно	-	244,0	641,7	442,85	-	-
Гречка		600,0		-	-	-
Боби сої	1014,8	1300,0	1256,2	1190,33	241,4	у 1,24 рази
Насіння соняшнику	1096,6	1400,0	2130,9	1542,50	1034,3	у 1,94 рази

Джерело: ф. №. 21- заг.(річна); ф. № 2 – ферм.(річна), власні розрахунки

Аналіз цінової динаміки агропідприємства за період 2022-2024 років чітко ілюструє значні коливання ринкової кон'юнктури та структурні переваги асортименту господарства.

Зазначаємо, що найвищу середню вартість реалізації демонструють олійні культури, які є стратегічно важливими для формування дохідної частини бюджету підприємства. Насіння соняшнику має найвищу середню ціну (1542,50 грн./од.), що підтверджує його статус найбільш високомаржинального продукту в асортименті. Його виробництво забезпечує максимальний дохід з одиниці продукції. Боби сої посідають друге місце (1190,33 грн./од.), підкреслюючи успішну стратегію диверсифікації в олійному сегменті.

Розглядаючи відносне зростання цін у 2024 році порівняно з 2022 роком, встановлюємо ключові тенденції найбільший темп зростання цін продемонструвала озима пшениця ціна зросла у 2,23 рази (або на 123%). Це свідчить про значну волатильність на ринку зернових, що, ймовірно, спричинено геополітичними факторами, логістичними проблемами та світовими ціновими трендами. Таке стрімке підвищення вимагає від господарства оперативного управління ризиками та гнучкості при укладанні форвардних контрактів.

Насіння соняшнику показало найбільше абсолютне зростання (1034,3 грн./од.), збільшивши свою вартість майже у 1,94 рази. Це підтверджує стійкий попит з боку переробних підприємств і забезпечує високу рентабельність цієї культури.

Боби сої, хоч і є високоцінним товаром, показали найменший темп зростання - лише у 1,24 рази (на 24%). Це може бути пов'язано з більшою стабільністю світових цін на сою або збільшенням пропозиції на внутрішньому ринку.

Узагальнюючи, господарство має сильні позиції завдяки домінуванню у високодохідному сегменті олійних культур, але потребує посиленого моніторингу ринку зернових через їхню високу волатильність.

Складність процесу ціноутворення в аграрному секторі економіки

зумовлена дією безлічі чинників. Додатковою перешкодою є низька еластичність попиту на агропродукцію, коли будь-які зміни цін мають мінімальний вплив на фактичний обсяг споживання. Тому критично важливим кроком для оцінки еластичності попиту є обов'язковий аналіз динаміки збуту продукції господарства в натуральному вимірі (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Динаміка обсягів збуту продукції товариства, ц

Види продукції	2022 р.	2023р.	2024 р.	Середні обсяги реалізації, ц	Відхилення 2024 р. від 2022р.,	
					(+/-)	%
Пшениця	330,0	450,0	364,0	381,33	34,0	у 1,3рази
Кукурудза на зерно	-	1000,0	1817,0	1408,50	-	-
гречка	-	90,0	-	-	-	-
Боби сої	135,0	300,0	500,0	311,6	365,0	у 3,7 рази
Насіння соняшнику	464,0	615,0	433,0	504,00	-31,0	у 9,3рази

Джерело: ф. №. 21- заг.(річна); ф. № 2 – ферм. (річна), власні розрахунки

Комплексний аналіз динаміки обсягів реалізації продукції агропідприємства за період 2022-2024 років чітко ілюструє значне нарощування продажів окремих культур та скорочення інших. Найбільший середній обсяг збуту зафіксовано для кукурудзи на зерно (1408,50 ц), що підтверджує її лідерство у фізичному вимірі, попри відсутність вихідних даних за 2022 рік. Наголошуємо, що найсуттєвіше зростання обсягів реалізації продемонстрували боби сої: збут зріс на 365,0 ц, що становить збільшення у 3,7 рази (на 270%). Це вказує на успішну експансію та нарощування виробництва/збуту цієї культури.

Пшениця також показала позитивну динаміку, збільшивши обсяг на 10,3%. Водночас, Насіння соняшнику, яке є високомаржинальною культурою, єдине скоротило обсяги реалізації на 31,0 ц (падіння на 6,7%), що сигналізує про потенційні проблеми або зміни у виробничій/збутовій стратегії щодо цієї ключової позиції. Загалом, господарство активно розширює ринковий вплив через Боби сої, але потребує детального вивчення причин падіння збуту Насіння соняшнику.

Підсумкова оцінка еластичності попиту на продукцію господарства буде

завершена на основі усіх розрахованих показників, які зібрано та узагальнено у табл. 2.9. Ці дані є вирішальними для формування стратегічного розуміння цінової чутливості ринку.

Таблиця 2.9 - Еластичність попиту на продукцію господарства

Види продукції	Зміни рівня цін			Зміни обсягів продажу			Коефіцієнт цінової еластичності
	абсолютний приріст цін, +/-	середні ціни реалізації, грн./од.	приріст цін до середніх цін	абсолютний приріст обсягів продажу, ц +/-	середні обсяги продажу, ц	приріст обсягів продажу до середніх обсягів	
Пшениця озима	355,4	471,20	0,75	34,0	381,33	0,09	0,12
Боби сої	241,4	1190,33	0,20	365,0	311,6	1,17	5,77
Соняшник	1034,3	1542,50	0,67	-31,0	504,00	-0,06	-0,09

Джерело: ф. №. 21- заг. (річна); ф. № 2 – ферм. (річна); власні розрахунки

Аналіз еластичності попиту на продукцію господарства насіння соняшнику ($E_p = -0,09$) та пшениця ($E_p = 0,12$) мають нееластичний попит ($|E_p| < 1$), що характерно для базової сировини і дозволяє господарству підвищувати ціни для максимізації валового доходу без суттєвого падіння обсягів збуту. Водночас, для Бобових сої був розрахований аномально високий та позитивний коефіцієнт $E_p = 5,88$, що прямо суперечить класичному закону попиту і вказує на домінуючий вплив нецінових факторів (наприклад, інтенсивне нарощування виробництва або сильний зовнішній попит), а не ціни, на обсяги реалізації.

Таким чином, цінова політика є ефективною для соняшнику/пшениці, тоді як успіх Бобових сої залежить від обсягів виробництва та забезпечення каналів збуту.

З огляду на значну мінливість попиту на ринку аграрної продукції, господарства постійно зосереджує зусилля на пошуку ефективних напрямів управління своєю системою збуту. Підприємство активно працює над оптимізацією та раціоналізацією каналів реалізації вирощеної сільськогосподарської продукції, детальна інформація про які представлена у

(табл.2.10).

Таблиця 2.10 - Обсяги і структура ринків збуту продукції господарства

Види продукції	Канали збуту, 2024р.				Загальний обсяг збуту, тис. грн.
	Комерційні структури (агротрейдери)		Переробні підприємства		
	обсяг збуту, тис.грн.	питома вага, %	обсяг збуту, тис.грн.	питома вага, %	
Пшениця озима	234,6	10,1	-	-	234,6
Кукурудза на зерно	1166,1	50,2	-	-	1166,1
Боби сої	922,7	39,7	-	-	922,7
Соняшник	-	-	628,1	100	628,1
Всього реалізовано продукції	2323,4	100	628,1	100	2951,5

Джерело: власні дослідження

Господарство демонструє двоканальну збутову стратегію, яка мінімізує ризики та оптимізує реалізацію різних груп товарів: зернові/бобові (Пшениця, Кукурудза, Соя) реалізуються через агротрейдерів (79% доходу) для швидкого обігу коштів, а олійна культура (Соняшник) -через прямі договори з переробними підприємствами (21% доходу) для збільшення маржинальності та стабільності.

Сучасна виробничо-збутова діяльність підприємств головним чином спрямована на забезпечення їхньої стабільної прибутковості. Відповідно, для господарства критично важливою є оцінка динаміки та окупності витрат на реалізацію продукції. Саме цей детальний аналіз дозволить об'єктивно встановити фактичний рівень ефективності збутової діяльності господарства, ключові показники якої представлені у таблиці 2.14.

Протягом 2022-2024 років підприємство здійснило значну фінансову трансформацію, перейшовши від стану операційної збитковості до рівня прибутковості та стійкого зростання.

Ключовим фактором успіху є стрімке зростання чистого доходу від реалізації продукції, який збільшився майже у чотири рази (3,9 рази),

досягнувши у 2024 році показника 2951,5 тис. грн. Це свідчить про успішну експансію на ринку та високий попит на продукцію.

Таблиця 2.11 - Динаміка та окупність витрат на збут

Показники	2022 р.	2023 р.	20224р.	2024 р. до 2022 р.	
				+;-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	741,2	1434,6	2951,5	2210,3	у 3,9 рази
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	543,7	741,5	1572,1	1028,4	у 2,9 рази
Інші операційні витрати, тис. грн.	245,3	406,2	377,7	132,4	у 1,5 рази
в т. ч. витрати на збут, тис. грн.	0,7	0,7	0,7	-	-
Разом витрат, пов'язаних з операційною діяльністю, тис. грн.	789,0	1147,7	1949,8	1160,8	у 2,47 рази
Частка витрат на збут у витратах, пов'язаних з операційною діяльністю, %	0,09	0,06	0,04	0,05	-
Окупність витрат на збут, грн.	1058,86	2049,43	4216,43	3157,57	у 3,98 рази
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	-47,8	286,9	1001,7	1049,5	-
Фінансовий результат від операційної діяльності на 1 грн. витрат на збут, грн.	-68,29	409,86	1431,00	1499,29	-

Джерело: власні дослідження

Паралельно з агресивним нарощуванням обсягів, підприємство продемонструвало виняткову дисципліну у сфері витрат. Загальні операційні витрати зросли значно помірніше - лише у 2,47 рази. Ця позитивна диспропорція (дохід випереджає витрати) є ознакою зростання маржинальності продукції. Особливо ефективно контролювалася собівартість (зростання у 2,9 рази) та інші операційні витрати (зростання лише у 1,5 рази), що підвищило загальну валову рентабельність.

Стратегічним досягненням є утримання витрат на збут на фіксованому, мінімальному рівні (0,7 тис. грн). Це призвело до феноменального зростання окупності витрат на збут (майже у 4 рази), підкреслюючи, що кожна гривня, інвестована у збут, приносить безпрецедентно високу віддачу. По суті, підприємство знайшло високопродуктивний та маловитратний канал продажів.

Найважливішим показником є фінансовий результат від операційної діяльності. Підприємство ліквідувало збиток 2022 року (-47,8 тис. грн) і вже у

2024 році вийшло на чистий операційний прибуток у 1001,7 тис. грн. Це загальне покращення фінансової позиції на 1049,5 тис. грн підтверджує високу життєздатність та фінансову стійкість поточної бізнес-моделі.

Узагальнюючи, успіх підприємства базується на ефективній стратегії "випереджаючого зростання доходу", де мінімальні інвестиції у збут забезпечують максимальну віддачу, а зростання обсягів супроводжується жорстким контролем над виробничими та іншими операційними витратами.

На основі експертної оцінки, буде здійснено всебічний аналіз маркетингової діяльності господарства із подальшим зіставленням результатів із показниками головних конкурентів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Оцінювання маркетингового потенціалу підприємств - конкурентів

Маркетинговий потенціал (функції, елементи маркетингу)	Підприємства - конкуренти																	
	ФГ «Лимар О.О.»						ФГ «Шапран В.О.»						ФГ «Якименко Я.Г.»					
	1	2	3	4	5	оцінка	1	2	3	4	5	оцінка	1	2	3	4	5	оцінка
Ціновий потенціал	6	5	5	5	5	26	6	5	3	5	6	25	4	6	2	5	6	23
Товарний потенціал	5	6	4	5	6	26	5	5	4	5	7	26	6	5	6	5	5	27
Збутовий потенціал	5	6	5	6	5	26	5	6	4	7	6	28	6	5	4	5	6	26
Комунікаційний потенціал	3	4	3	4	3	17	5	4	4	3	4	20	3	4	3	3	4	16
Внутрішній маркетинг	6	5	3	6	6	26	6	5	5	6	5	27	5	6	4	6	5	26
Потенціал інструментарію	5	5	4	5	6	25	5	6	4	4	5	24	5	5	5	6	4	25

Джерело: власні дослідження

З метою встановлення фінального рейтингу підприємств-конкурентів, ми провели оцінку їхнього маркетингового потенціалу, беручи до уваги критерії маркетингового інструментарію та загальне виконання основних маркетингових функцій. Далі, з урахуванням вагомості кожної складової маркетингового потенціалу та її фактичного впливу на результативність маркетингової діяльності на досліджуваних підприємствах, буде сформовано остаточну оцінку. Ця комплексна оцінка використання маркетингових елементів і функцій дозволить визначити рейтинг підприємств за рівнем

організації, управління та результативності маркетингової діяльності, який буде представлено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Визначення загального рейтингу підприємств - конкурентів за використанням основних маркетингових елементів та функцій

Маркетинговий потенціал (функції, елементи маркетингу)	Коефіцієнт вагомості	Досліджувані підприємства					
		ФГ «Лимар О.О.»		ФГ «Шапран В.О.»		ФГ «Якименко Я.Г.»	
		Всього балів	Оцінка	Всього балів	Оцінка	Всього балів	Оцінка
Ціновий потенціал	0,20	26	5,2	25	5,0	23	4,6
Товарний потенціал	0,20	26	5,2	26	5,2	27	5,4
Збутовий потенціал	0,20	26	5,2	28	5,6	26	5,2
Комунікаційний потенціал	0,20	17	3,4	20	4,0	16	3,2
Внутрішній маркетинг	0,05	26	1,3	27	1,4	26	1,3
Потенціал інструментарію	0,15	25	3,7	24	3,6	25	3,8
Разом балів	1,00		24		24,8		23,5

Джерело: власні дослідження

Проведена оцінка маркетингового потенціалу трьох фермерських господарств показала, що ФГ «Шапран В.О.» є лідером (24,8 балів), тоді як ФГ «Лимар О.О.» (24,0) та ФГ «Якименко Я.Г.» (23,5) мають дещо нижчі, але близькі результати.

Спільними сильними сторонами для всіх господарств є високий рівень Товарного та Збутового потенціалів, що свідчить про ефективність виробництва, якості продукції та логістики.

Ключовою слабкою ланкою для всіх господарств виявився Комунікаційний потенціал. Низькі оцінки у цьому сегменті (особливо у ФГ «Якименко Я.Г.») вказують на гостру необхідність посилення просування, реклами та зв'язків з громадськістю для підвищення ринкової впізнаваності та покращення загального маркетингового комплексу.

2.3 Оцінка маркетингового потенціалу підприємства

Перед сільгосппідприємствами стоїть завдання балансувати між виживанням та необхідністю стратегічного розвитку. Досягнення потенціалу та цілей безпосередньо залежить від якості маркетингової стратегії та її реалізації, яка є невід'ємною частиною ефективного бізнес-менеджменту [8,с.80]. Враховуючи, що сучасне бізнес-середовище України позначене нестабільністю та інтенсивною конкуренцією, впровадження маркетингової стратегії в аграрному секторі вимагає застосування комплексних маркетингових функцій та інструментів, що робить питання їх фінансування особливо актуальним.

Вихідним пунктом обраного напрямку розвитку маркетингової діяльності господарства, якого господарство дотримується в теперішній час, є обрана концепція управління. Ідентифікація та оцінювання концептуального характеру маркетингової діяльності агропідприємства подано в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 - Оцінка концептуального характеру маркетингової діяльності господарства

Орієнтація на поточну діяльність	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Стратегічна орієнтація підприємства
Стратегічне мислення персоналу												
Відсутнє								7				Наявне
Стратегічні цілі діяльності												
Невизначені							6					Визначені
Конкурентні маркетингові стратегії щодо зон господарювання												
Відсутні (необґрунтовані)									8			Наявні (обґрунтовані)
Методи встановлення стратегій												
Використовуються випадково, неповно, як результат реагування на надзвичайні події						5						Використовуються постійно, комплексно, на основі всебічного аналізу і прогнозування
Стратегічні заходи (заходи щодо розвитку)												
Формуються на основі інтуїції, досвіду, навиків керівників, безсистемні, не сприймаються як стратегічні						5						За результатами діагностики процесу стратегічного маркетингового планування та управління конкурентоспроможністю
Маркетингові плани												
Поточні, безсистемні, містяться в окремих управлінських рішеннях				3								Розроблені на основі комплексних досліджень, взаємопов'язані, стратегічні

продовження таблиці 2.14												
Реалізація планів												
Доведення прийнятих рішень аби як до кінця						5						Являє собою невід’ємну частину механізму стратегічного маркетингового планування та управління конкурентоспроможністю
Оцінка концептуального характеру діяльності												
0 – 23 стратегічний опортунізм	Загальна оцінка: 39										48 – 70 стратегічне динамічне бачення	
	24 – 47 балів стратегічне бачення, засноване на стратегічному плануванні											

Джерело: власні дослідження

Загальна оцінка концептуального характеру діяльності господарство була визначена шляхом бального оцінювання (від 0 до 10) критеріїв, представлених у таблиці 2.18, включаючи стратегічне мислення працівників, конкурентні цілі та стратегії, методи встановлення стратегій, а також наявність і механізм реалізації маркетингових планів. З огляду на те, що діапазон 0-5 балів відповідає орієнтації на поточну діяльність, а 6-10 балів – на стратегічну орієнтацію, було зроблено висновок, що господарство базує свою діяльність на концепції стратегічного бачення на межі стратегічного опортунізму.

Обраний маркетинговий напрям підприємства виразно демонструє стратегічний опортунізм, що полягає у зосередженні на найбільш прибуткових на сьогодні напрямках (зокрема, на стабільно високій частці зернових, як-от кукурудза, у товарній продукції).

Для підтвердження та обґрунтування високої оцінки конкурентних маркетингових стратегій щодо зон господарювання підприємства, ми звернемося до аналізу за допомогою матриці Бостонської консультативної групи (табл. 2.15). Даний інструментарій дозволяє класифікувати стратегічні одиниці бізнесу за критеріями відносної частки ринку та темпів його зростання, виявляючи найбільш перспективні напрями для інвестування. Такий підхід забезпечує візуалізацію балансу товарного портфеля підприємства, що є необхідним для перерозподілу фінансових ресурсів між

різними видами діяльності. На основі отриманих результатів стає можливим визначення пріоритетних моделей поведінки - від агресивної експансії для лідерів ринку до стратегії виходу з сегментів, що втратили свою рентабельність.

Таблиця 2.15 - Стратегічні напрями розвитку господарських підрозділів ФГ «Лимар О.О.»

Продукція	Чистий дохід від реалізації, тис. грн.		Обсяг продажу конкурента – ФГ «Якименко Я.Г.» тис. грн.	Темп зростання ринку	Відносна частка ринку	Положення на матриці БКГ	Стратегія
	базовий	звітний					
Пшениця озима	21,6	234,6	384,1	10,8	0,61	Важкі діти	Інвестування
Кукурудза на зерно	244,4	1166,1	1023,1	4,7	1,14	Дійна корова	Збір врожаю
Соя	390,0	628,1	583,9	1,6	1,08	Дійна корова	Збір врожаю
Соняшник	724,6	922,7	834,2	1,3	1,11	Дійна корова	Збір врожаю

Джерело: власні дослідження

Портфель продукції підприємства демонструє високу фінансову стійкість, оскільки основний донор капіталу представлений трьома потужними культурами - кукурудзою, соєю та соняшником -які функціонують як «Дійні корови». Ці напрямки бізнесу забезпечують стабільний прибуток та значні грошові потоки, дозволяючи підприємству відчувати себе впевнено на ринку. Водночас, ключовим стратегічним викликом є позиція пшениці озимої, яка класифікується як «Важкі діти». У цьому сегменті необхідно зосередити основний стратегічний фокус, провівши глибокий аналіз причин низької частки ринку — це може бути пов'язано з високою собівартістю, проблемами зі збутом або нижчою порівняно з конкурентами врожайністю.

На основі цього аналізу слід оцінити необхідні інвестиції для витіснення конкурента і перетворення цієї культури на «Зірку». Загалом, портфель має відносно високу збалансованість, оскільки наявність потужних «Дійних корів»

дозволяє успішно профінансувати ризикований, але потенційно прибутковий напрямок («Пшениця озима»). Важливо відзначити, що на підприємстві відсутні «Собаки» (культури з низькою часткою і низьким зростанням) та поки що немає «Зірок» (лідерів на ринках, що швидко зростають), що загалом є позитивним сигналом для стратегічного планування та майбутнього розвитку.

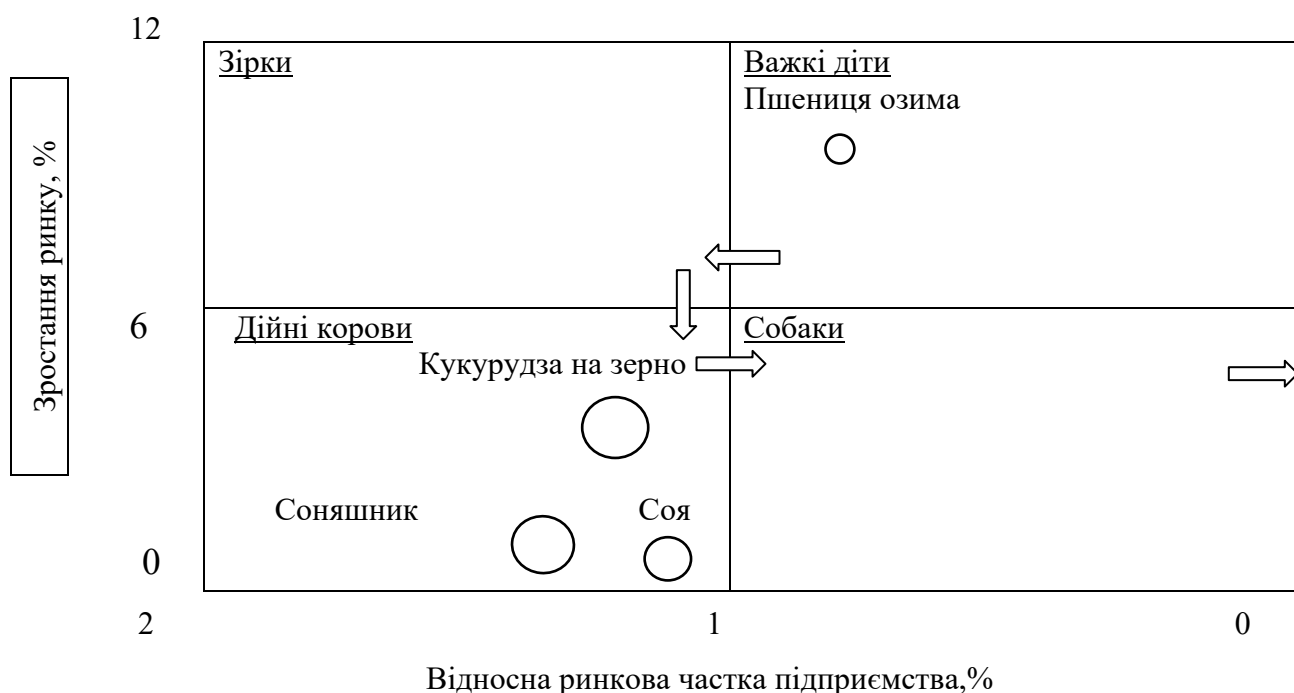


Рисунок 2.3 - Матриця БКГ продукції господарства

Джерело: власні дослідження

Отже, ФГ «Лимар О.О.» має міцні основи для подальшого розвитку, використовуючи прибутки від соняшника для фінансування зростання сої та кукурудзи, що повністю відповідає обраній господарством концепції стратегічної орієнтації.

Стратегічне управління є критично важливим елементом успіху для суб'єктів малого підприємництва, до яких належить і ФГ «Лимар О.О.». В умовах жорсткої конкуренції стає неможливим обійтися без застосування науково обґрунтованих методів аналізу поточної стратегічної позиції та прогнозування подальших перспектив зростання. Перетворення невеликої фірми на стабільну та велику компанію можливо лише за умови ефективної

мобілізації усіх наявних ресурсів та цілеспрямованого формування унікальних конкурентних переваг на ринку.

З огляду на це, для комплексної оцінки результативності обраного напрямку розвитку діяльності господарство було вирішено використати один із найбільш адаптованих до потреб малого бізнесу інструментів стратегічного аналізу - методику стратегічної оцінки підприємства. Дана методика дозволяє оперативно та глибоко оцінити ключові аспекти управління.

З метою проведення цієї важливої процедури була ініційована та сформована робоча група у складі керівника фермерського господарства, головного бухгалтера та автора даної наукової роботи. Головним завданням цієї групи стало здійснення всебічної стратегічної оцінки підприємства.

Однак, констатуємо, що для коректного та релевантного висновку щодо ефективності обраної стратегії підприємства результати порівняльної оцінки показників ефективності управління за обраним напрямом розвитку були розраховані за звітний 2024 рік та базисний 2022 рік. Ці детальні результати представлені у таблиці 2.20.

Таблиця 2.16 - Результати стратегічної оцінки напрямку розвитку ФГ «Лимар О.О.»

Показники	Бали (1 – 5)		
	2022р.	2024р.	+/-
Загальна оцінка господарства	2,3	3,4	1,1
структура господарства	4,5	4,8	0,3
корпоративна культура	2,7	3,8	1,1
стиль керівництва (вищий рівень управління господарством)	3,3	4,5	1,2
стиль керівництва (середній і низовий рівень управління господарством)	2,5	2,7	0,2
Ресурси	2,7	3,7	1,0
фінансові	2,8	3,4	0,6
комунікації	2,0	2,7	0,7
технології	3,3	3,7	0,4
персонал	3,5	4,5	1,0
Знання	2,5	3,6	1,1
знання фінансів	2,5	2,7	0,2
знання клієнтів	2,0	3,5	1,5
знання конкурентів	2,8	3,8	1,0
знання галузі та особливостей бізнесу	2,7	4,3	1,6

продовження таблиці 2.16			
Використання ресурсів та знань для досягнення стратегічних цілей	2,0	3,0	1,0
фінансова стратегія	2,5	3,0	0,5
маркетингова стратегія	2,5	3,0	0,5
комерційна стратегія	2,0	3,2	1,2
впровадження планів	2,0	3,6	1,6
Стратегічна оцінка господарства	2,3	3,5	1,2

Джерело: власні дослідження

Проведена комплексна порівняльна стратегічна оцінка підприємства ФГ «Лимар О.О.» за період 2022–2024 років, із застосуванням 5-бальної шкали, підтверджує загальну позитивну динаміку та ефективність обраного напрямку розвитку.

Відтак, констатуємо, що господарство суттєво зміцнило свою стратегічну позицію: загальна оцінка зросла з 2,3 до 3,4 балів, а стратегічна оцінка – з 2,3 до 3,5 балів (приріст 1,26).

Інтелектуальний та управлінський потенціал: насамперед, слід відзначити, найбільший прогрес у блоках «Знання» (1,16) та «використання ресурсів та знань» (1,06). Це сталося завдяки якісному стрибку у знанні галузі та бізнесу (1,66) та знанні клієнтів (1,56).

Лідерство та персонал: до того ж, варто наголосити на помітній оптимізації управлінських підходів на вищому рівні керівництва (зростання до 4,5 балів) та підвищенні ефективності роботи з персоналом (зростання до 4,5 балів).

Операційна ефективність: значно підвищилася результативність збуту та впровадження планів (приріст 1,66), що свідчить про зростання операційної готовності підприємства.

Проте, важливо зазначити, що подальша стабільність ФГ «Лимар О.О.» залежить від усунення виявлених «вузьких місць»:

Фінансова компетентність: по-перше, звертаємо увагу, що знання фінансів зросло мінімально (0,2 бали) і залишається критично низьким (2,7 бали). Це безпосередньо ускладнює обґрунтування інвестиційних рішень та

гальмує розвиток фінансової та маркетингової стратегій (приріст лише 0,5 бали). Середній менеджмент: подруге, констатуємо слабку динаміку стилю керівництва на середньому і низовому рівнях управління (приріст лише 0,2 бали). Низька якість управлінських навичок на цій ланці може стати головним бар'єром для ефективної реалізації стратегічних рішень.

Таким чином, суттєво поліпшило свою стратегічну позицію та демонструє потенціал для зростання. Однак, для забезпечення стійкого розвитку господарству необхідно терміново зосередити ресурси на підвищенні фінансової компетентності ключового персоналу та посиленні управлінських навичок середнього менеджменту.

Фінальна оцінка результативності діяльності буде проведена через призму спроможності керівництва господарства забезпечувати ефективне управління всіма компонентами маркетингового комплексу (4Р). Ця оцінка матиме вирішальне значення для підтвердження успішності обраного напрямку розвитку. Для проведення такого комплексного аналізу будуть використані дані, представлені у таблиці 2.17, які дозволять зробити обґрунтовані висновки щодо практичної реалізації стратегічних маркетингових рішень.

Таблиця 2.17 - Показники результативності діяльності ФГ «Лимар О.О.»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024р. до 2022р.	
				+;-	%
Середня вартість активів підприємства, тис. грн.	1796,0	1541,8	1708,0	-88,0	95,1
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	741,2	1434,6	2951,5	2210,3	у 3,9 рази
Валовий прибуток, тис. грн.	197,5	693,1	1379,4	1181,9	у 6,9 рази
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	-47,8	286,9	1001,7	1049,5	-
Загальні витрати підприємства, тис. грн.	789,0	1147,7	1948,8	-	-
Чистий прибуток, тис. грн.	160,6	286,9	1001,7	-	у 6,2 рази
Рентабельність реалізованої продукції, %	26,7	48,31	46,73	20,8 п.п.	-
Рентабельність господарської діяльності, %	-6,06	25,00	51,40	45,3 п.п.	-
Рентабельність підприємства, %	8,94	18,61	58,65	49,7 п.п.	-

Джерело: ф.1; ф. 2; власні розрахунки

Результати аналізу свідчать про значне фінансове оздоровлення та високий темп зростання ефективності підприємства протягом 2022–2024 років.

Стрімке зростання обсягів діяльності: збільшення чистого доходу від реалізації майже в 4 рази вказує на успішне розширення ринку збуту та зростання попиту на продукцію. Висока ефективність управління витратами: валовий прибуток зростає швидше, ніж дохід (у 6,9 рази проти 3,9 рази), що свідчить про зниження собівартості продукції відносно ціни реалізації або про значне поліпшення цінової політики. Перехід від збитковості до прибутковості в операційній діяльності: підприємство ліквідувало збиток від операційної діяльності (-47,8 тис. грн у 2022 р.) та вийшло на прибуток 1001,7 тис. грн у 2024 р. Видатна віддача від активів: зростання рентабельності підприємства з 8,94% до 58,65% є найбільш значущим показником. Це означає, що використання активів стало високопродуктивним, оскільки кожен актив почав приносити значно більше чистого прибутку. Оптимізація активів: зниження середньої вартості активів на тлі зростання прибутків (особливо висока рентабельність активів) підкреслює, що зростання фінансових результатів досягнуто не за рахунок значних нових інвестицій, а за рахунок ефективнішого використання існуючої бази.

Підприємство демонструє високий фінансовий стан, характеризується значним потенціалом зростання та високою ефективністю своєї господарської діяльності.

За результатами проведеного маркетингового дослідження поточного стану, стає очевидним, що до 2022 року фермерське господарство ФГ «Лимар О.О.» послідовно дотримувалось стратегії внутрішнього (органічного) зростання.

Обравши інтенсивний ріст як ключовий стратегічний вектор розвитку, підприємство протягом останніх років змогло суттєво наростити свою ринкову частку та збільшити фінансові результати. Це стало можливим завдяки планомірному розширенню масштабів господарської діяльності.

Примітно, що використовувало комплексний підхід, застосовуючи всі складові основної стратегії інтенсивного зростання. Їхня багатовекторна діяльність охоплювала:

1. Стратегію глибокого проникнення на ринок: Збільшення продажів існуючої продукції на існуючих ринках.
2. Стратегію розвитку товару: Створення нових або значно вдосконалених продуктів для існуючих клієнтів.
3. Стратегію розвитку ринку: Пошук нових ринків збуту для наявної продукції.

Сутність та взаємозв'язок цих стратегічних ініціатив найбільш детально ілюструється класичною Матрицею "Товар - Ринок" (Ансоффа) (рис. 2.4).

Товар	Ринок	
	Наявний ринок	Новий ринок
Традиційний	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розвитку ринку
Новий	Стратегія розвитку товару	Стратегія диверсифікації

Рисунок 2.4 - Матриця розвитку товару/ ринку (І. Ансофф)

Джерело: сформовано автором на основі

Фермерське господарство послідовно впроваджує стратегію інтенсифікації продажів (глибокого проникнення) для свого базового асортименту - пшениці, кукурудзи, соняшнику та сої. Ця тактика реалізується через збільшення обсягів поставок чинним покупцям та залучення нових клієнтів до придбання вже існуючої продукції.

Останнім часом господарство суттєво розширило свою клієнтську базу та охопило нові ринкові сегменти. Підприємство успішно працює не лише з переробними заводами, але й з агротрейдерами (іншими комерційними посередниками), причому обсяг продажів останнім майже вдвічі перевищує показники збуту переробним структурам. Цей факт підтверджує, що господарство успішно застосовує стратегію освоєння ринку, адаптуючи свою продукцію до нових каналів збуту.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАПРЯМУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Моніторинг і стратегічний аналіз конкурентних умов функціонування аграрного підприємства на ринку

Стратегічний моніторинг є неперервним процесом сканування, спостереження, прогнозування та оцінки ключових змін у зовнішньому середовищі, спрямованим на виявлення можливостей та загроз, що можуть вплинути на довгострокову конкурентоспроможність підприємства. У контексті маркетингу, цей моніторинг фокусується на конкурентному середовищі, яке включає не лише прямих суперників, але й сили, що формують галузеву структуру та динаміку попиту.

В умовах поточної економічної нестабільності перед підприємствами, особливо в аграрному секторі, постає низка першочергових завдань, ключовим серед яких є необхідність докорінної перебудови системи управління та орієнтація на забезпечення стійкого розвитку. Така ситуація вимагає від суб'єктів господарювання постійного моніторингу та оцінювання рівня їхнього розвитку, що дозволяє визначити, як саме зовнішні та внутрішні чинники впливають на їхнє становище та конкурентоспроможність на ринку, а також своєчасно ухвалювати рішення про внесення необхідних коректив в управлінський механізм на рівні кожного підприємства. У цьому контексті критично важливим моментом у практичній діяльності сучасних компаній стає забезпечення управління якісною маркетинговою інформацією [22]. Систематичний і всебічний аналіз змін у ринковому середовищі надає підприємству змогу оперативно та комплексно реагувати на виявлені ринкові можливості та загрози, успішно формувати ефективні товарно-ринкові стратегії, ідентифікувати та посилювати свої конкурентні переваги, зберігати

міцні ринкові позиції, розширювати межі економічної діяльності та, зрештою, підвищувати загальну прибутковість.

Ми розглядаємо маркетинговий моніторинг як критичний компонент інформаційної системи, що відповідає за збір, систематизацію, аналіз і внутрішній обмін поточними та історичними даними про зовнішні та внутрішні процеси на підприємстві. Для коректного визначення стратегічного курсу розвитку ФГ «Лимар О.О.» та його якісного обґрунтування, на нашу думку, життєво необхідна оцінка адаптаційної спроможності підприємства до умов зовнішнього середовища. Тому, щоб проаналізувати систему моніторингу конкурентного ринкового середовища, ми проведемо оцінку інструментів взаємодії ФГ «Лимар О.О.» з ринком, що дозволить кількісно оцінити його здатність до адаптації. Ці результати будуть узагальнені в (табл. 3.1). Таким чином, ця оцінка стане фундаментом для подальшої розробки пропозицій із вдосконалення маркетингової діяльності та зміцнення ринкових позицій господарства.

Таблиця 3.1 - Оцінка здатності господарства адаптуватися до ринкового середовища через наявність інструментів взаємодії з ринком

Інструменти взаємодії з ринком	2022 р.	2023 р.	2024 р.
База клієнтської інформації	-	+	+
База лідів	+	+	+
Інформаційна система постачальників	+	+	+
Реєстр ключових конкурентів	-	+	+
Відділ стратегічного планування та передбачення	-	-	-
Система маркетингового аналізу	-	-	+
Відстеження законодавчих нововведень	+	+	+
Відстеження ключових ринкових змін	+	+	+
Комплексний моніторинг інвестиційного середовища та інновацій	-	-	-
Практична реалізація макроекономічних моделей	-	-	-
Цифрова платформа управління рішеннями	-	-	-
Оцінка адаптаційного потенціалу економіки до ринкових умов (за підсумками 2022 року).	0,36 (4/11)		
Оцінка адаптаційного потенціалу економіки до ринкових умов (за підсумками 2023 року).	0,54 (6/11)		
Показники адаптаційного потенціалу економіки до ринкових умов (на 2024 рік)	0,64 (7/11)		

Джерело: власні дослідження

Фермерське господарство ФГ «Лимар О.О.» демонструє чітку позитивну динаміку у зміцненні свого адаптаційного потенціалу до ринкового середовища протягом 2022-2024 років, що відображається у зростанні оцінки від 0,36 до 0,64. Цей прогрес досягнуто завдяки планомірному впровадженню нових інструментів. Сильною стороною господарства є вже налагоджена робота з оперативним моніторингом та взаємодією з ключовими елементами ринку, включаючи ведення бази лідів, інформаційну систему постачальників, а також постійне відстеження законодавчих нововведень та ключових ринкових змін. Найважливіші покращення були зафіксовані у 2023-2024 роках із запровадженням бази клієнтської інформації, реєстру ключових конкурентів та Системи маркетингового аналізу. Ці інструменти дозволяють ФГ перейти до більш системного аналізу даних та управління відносинами з клієнтами. Однак, слабкою ланкою залишається повна відсутність стратегічних, інноваційних та прогностичних інструментів. Зокрема, не впроваджені такі критичні елементи, як Відділ стратегічного планування та передбачення, моніторинг інвестиційного середовища та інновацій, а також практична реалізація макроекономічних моделей і цифрова платформа управління рішеннями. Це обмежує здатність господарства не лише реагувати на поточні зміни, але й активно формувати довгострокову стратегію, впроваджувати інновації та забезпечувати сталу конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Маємо зазначити, що господарство на даний момент має бази даних споживачів своєї продукції (переробних підприємств та інших комерційних структур) та постачальників, які постійно доповнюються, що звичайно є свідченням безпосереднього контакту та зворотного зв'язку між учасниками ринку.

З огляду на підтверджену спрямованість господарства на збагачення асортименту новою продукцією та освоєння незвіданих ринків, цілком виправданою є діяльність господарства, сфокусована на створенні інформаційного масиву про конкурентів. Адже саме систематичне усвідомлення конкурентного простору, в якому функціонує фермерське

господарство, дає змогу вносити необхідні корективи в товарні концепції вже на ранніх стадіях життєвого циклу продукції та забезпечувати доволі успішне передбачення їхньої конкурентної тактики. Однак, принагідно слід зазначити, що передбачення еволюції будь-яких процесів у господарстві відбувається без застосування науково обґрунтованих методик та інструментів і залучення компетентних експертів через нефункціонування спеціалізованого структурного підрозділу, що займається моніторингом та прогнозуванням.

Враховуючи декларований курс господарства на розширення продуктового портфеля новими одиницями та завоювання перспективних ринкових сегментів, цілком логічним є фокусування діяльності господарства на формуванні репрезентативної бази даних про ключових конкурентів. Адже саме ґрунтовне розуміння конкурентного середовища функціонування дає змогу фермерському господарству оперативно адаптувати свої продуктові стратегії на початкових фазах життєвого циклу товарів та забезпечувати високу точність прогнозування конкурентної поведінки. Проте, необхідно констатувати, що прогнозування розвитку внутрішніх процесів здійснюється без використання верифікованих наукових методів та аналітичних інструментів, а також без участі висококваліфікованих фахівців, що є наслідком відсутності спеціалізованої організаційної одиниці, відповідальної за ринковий моніторинг та стратегічне прогнозування.

У світлі інтенсивної еволюції інформаційних та комунікаційних технологій, що характеризує останні роки, неминуче відбуваються кардинальні трансформації в інформаційних процесах та методах обробки даних. З огляду на це, система моніторингу маркетингового конкурентного середовища будь-якого економічного суб'єкта вимагає безперервної модернізації та глибокого вдосконалення.

Зокрема, це вдосконалення має бути спрямоване на адаптацію самої методології моніторингу до динамічних змін у зовнішньому оточенні та ринковій кон'юктурі. Критично важливим стає організація постійного, систематизованого пошуку та ґрунтового аналізу доцільності інтеграції

новітніх можливостей, що стосуються збору, агрегації та аналізу даних. Це охоплює не лише виявлення та оцінку нових, релевантних джерел інформації (наприклад, соціальні медіа, Big Data, спеціалізовані галузеві платформи), але й активне впровадження передових методів аналізу (включно з машинним навчанням та предиктивною аналітикою) та відповідних інноваційних програмних рішень (наприклад, CRM-систем нового покоління, інструментів Business Intelligence), які забезпечують їхню практичну реалізацію.

Такий підхід дозволить господарству підтримувати актуальність своїх конкурентних розвідок та оперативно реагувати на виклики стрімко мінливого ринку.

З огляду на динамічний розвиток інформаційних технологій, ми підкреслюємо нагальність фундаментальної переосмислення парадигми побудови системи контролю за конкурентним полем. У той час як раніше ця система трактувалася як незмінний елемент загальної маркетингової інформаційної інфраструктури, в поточній кон'юнктурі критично зростає необхідність у її безперервному вдосконаленні та регулярному оновленні. Ця реновація системи моніторингу маркетингового конкурентного середовища має бути реалізована через впровадження профільних аналітичних засобів та інсталяцію відповідного програмного забезпечення. Такий підхід спрямований на раціоналізацію процесу формування релевантної інформаційної платформи для господарюючого суб'єкта [21].

Домінуючою стратегічною настановою постійного оновлення системи моніторингу підприємства має бути забезпечення цілісної інтеграції всього спектру сучасних методологічних інструментів. Кінцевим досягненням є формування уніфікованої, технологічно просунутої та ефективно взаємодіючої системи акумуляції даних. Ця амбітна ціль виправдана необхідністю для компаній постійно відслідковувати нові тренди та оновлення спеціалізованого програмного забезпечення для моніторингу. Це, своєю чергою, сприятиме підвищенню результативності самого контролю, а відтак - зміцненню власних конкурентних позицій відносно ключових учасників ринку.

З огляду на вище викладене, пропонуємо ФГ «Лимар О.О.» до запровадження сучасну систему моніторингу маркетингового конкурентного середовища (рис. 3.1).

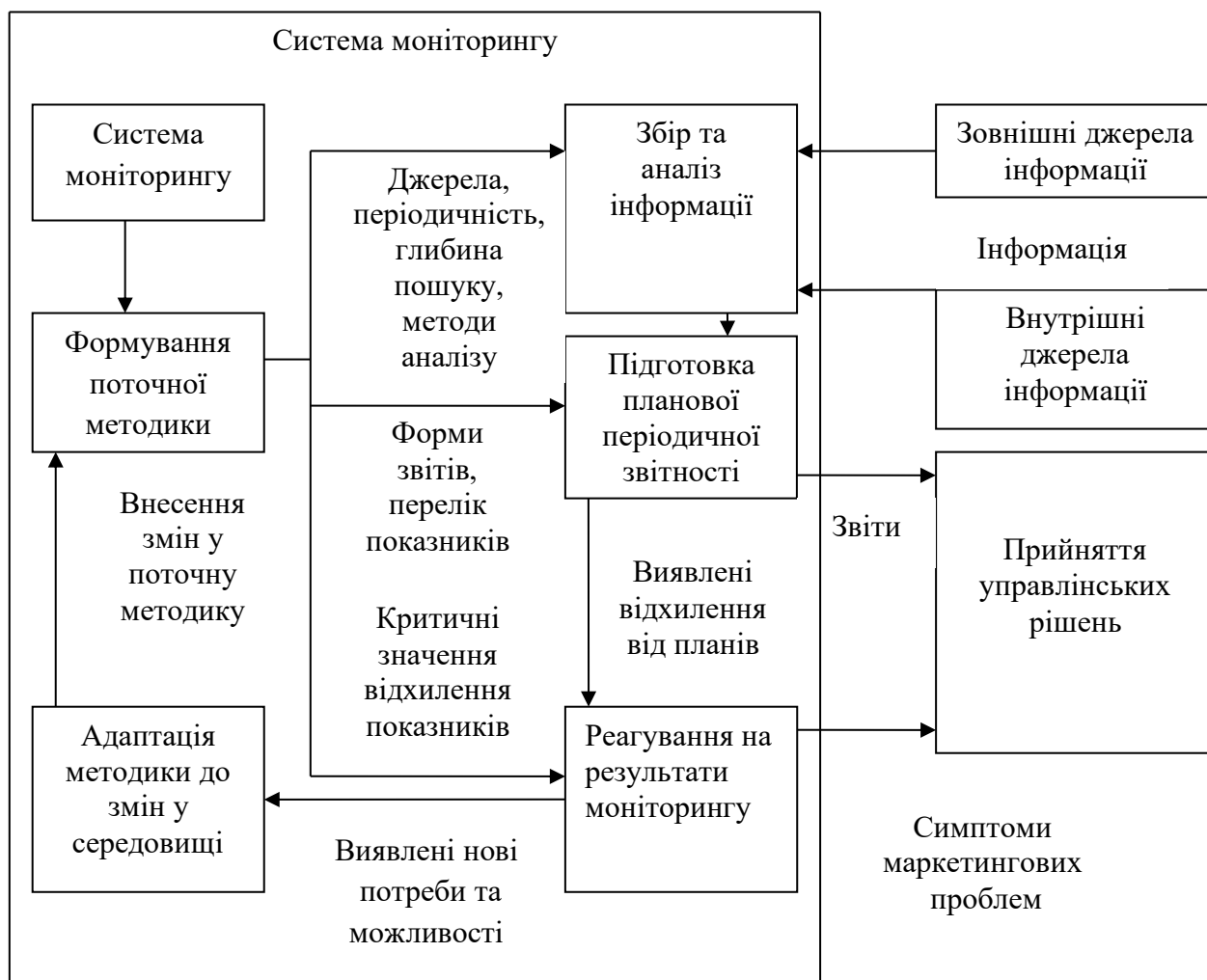


Рисунок 3.1 – Логіко-структурна схема роботи системи моніторингу маркетингового оточення підприємства

Джерело: сформовано на основі [22]

Таким чином, модернізована система спостереження за ринковим конкурентним середовищем повинна надавати господарство можливість збирати, обробляти та досліджувати як власну (внутрішню), так і сторонню (зовнішню) інформацію оперативно. Це необхідно для своєчасного виявлення ознак управлінських труднощів у маркетингу, щоб мати змогу коригувати поточну та щоденну діяльність підприємства.

Згідно з рекомендованою для впровадження ФГ «Лимар О.О.» структурно-логічною моделлю функціонування системи спостереження за ринковим конкурентним середовищем господарства, здобуття інформації повинно проводитися за чітко визначеною програмою. Вона обов'язково охоплюватиме джерела інформації (внутрішні та зовнішні), які потрібно аналізувати з певною регулярністю та деталізацією.

Для ефективного функціонування запропонованої системи моніторингу необхідно забезпечити вичерпне та точне визначення джерел інформації.

Ця деталізація має бути проведена в розрізі кожного окремого напрямку моніторингу, який охоплює система. При цьому, для кожного напрямку, джерела повинні бути чітко ідентифіковані та специфіковані відповідно до елементів, які вони стосуються, а саме: (табл.3.2).

Таблиця 3.2 – Деталізація інформаційного забезпечення за елементами макро- та мікросередовища.

№	Напрямок Моніторингу	Тип середовища	Джерела Інформації
I.	Макросередовище (PESTEL)		
1.1	Політико – правові фактори	Зовнішнє	Закони, норми, укази, акти (законодавчих і виконавчих органів); звіти органів державної статистики; звіти інформаційно-аналітичних структур, громадських організацій, демографічних відомств, установ соціалістики.
1.2	Економічні фактори	Зовнішнє	Результати досліджень органів державної статистики; новини Національного банку; нормативно-правові акти (Міністерства економіки, Міністерства аграрної політики).
1.3	Соціальні та демографічні фактори	Зовнішнє	Акти та новини установ соціальної політики і праці; демографічних відомств; результати органів державної статистики; нормативно-правові акти (Міністерства освіти і науки, Міністерства культури).
1.4	Технологічні фактори	Зовнішнє	Спеціалізовані науково-дослідні інститути; бази патентів; галузеві виставки і конференції; звіти з конференцій суміжних галузей; нормативно-правові акти (Міністерства освіти і науки).
1.5	Екологічні фактори	Зовнішнє	Бази стандартів і норм; звіти громадських організацій; результати досліджень органів державної статистики; нормативно-правові акти органів влади.
II.	Мікросередовище (Галузь)		

продовження таблиці 3.2			
2.1	Тенденції галузі та ринку	Зовнішнє	Звіти галузевих асоціацій, спілок, консалтингових компаній; огляди та прогнози; результати досліджень органів держстатистики; звіти галузевих виставок та конференцій; спеціалізовані ЗМІ; річні звіти про діяльність фірм.
2.2	Цільова аудиторія (Споживачі)	Зовнішнє	Сторінка компанії та конкурентів у соцмережах; галузеві сайти, форуми та блоги; згадування товару/ринку в соцмережах; результати досліджень маркетингових агентств; профілі споживачів (UGC), фото/відео/аудіоматеріали.
2.3	Конкуренти	Зовнішнє	Сайти конкурентів, їх сторінки у соцмережах; згадування про них на форумах, сайтах, у ЗМІ, на конференціях і виставках; фото/відео/аудіоматеріали конкурентів.
2.4	Репутація, імідж	Зовнішнє	Тематичні блоги та форуми; тематичні сторінки у соцмережах; профілі споживачів; ЗМІ (журнали, газети); згадування про керівництво компанії і ключових осіб.
2.5	Товар	Зовнішнє/Внутрішнє	Відгуки та коментарі у тематичних блогах та форумах, соцмережах; тематичні сторінки у соцмережах; фото/відео/аудіоматеріали; згадування про них на конференціях і виставках.

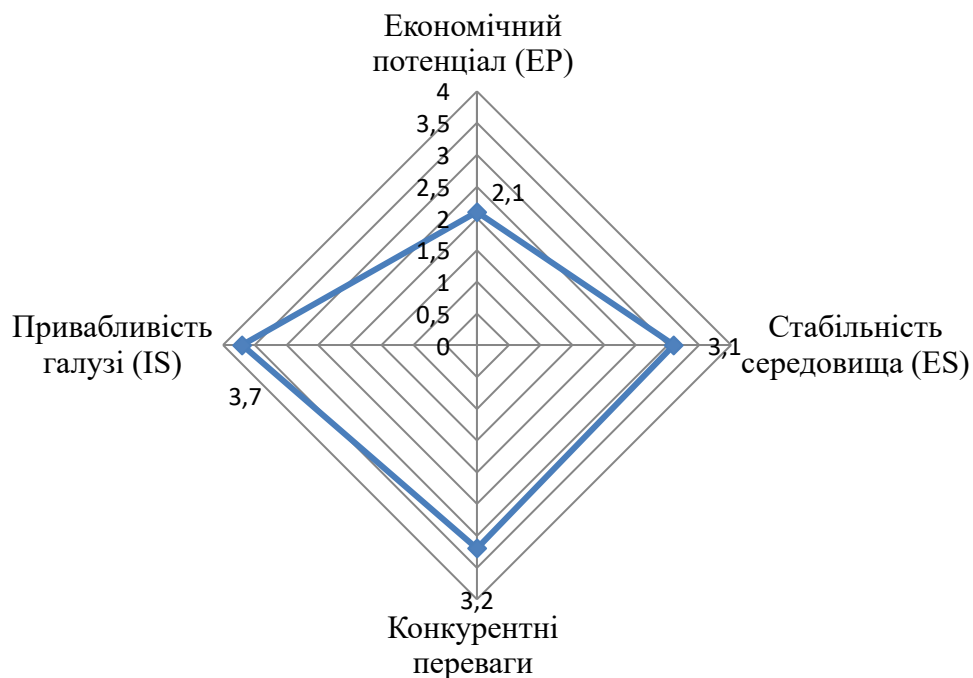
Джерело: власні дослідження

Вибір методів аналізу інформації про ринкове середовище в господарстві має ґрунтуватися на обсязі та формах представлення даних, шкалах вимірювання, а також можливостях програмного забезпечення, яке безпосередньо використовується фермерським господарством у рамках системи моніторингу. Зважаючи на те, що ФГ є представником малого та середнього бізнесу, для аналізу факторів макросередовища рекомендовано використовувати метод SPACE (Strategic Position. and Action Evaluation). Цей метод є комплексним інструментом, спеціально адаптованим для потреб таких підприємств, оскільки він дозволяє всебічно оцінити стратегічну позицію суб'єкта господарювання на ринку та, як наслідок, вибрати найбільш оптимальну стратегію (агресивну, консервативну, конкурентну чи захисну). Застосування SPACE забезпечує ефективне поєднання аналізу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що робить його ідеальним для систематичного та цілісного стратегічного планування ФГ «Лимар О.О.»

Таблиця 3.3 - SPACE-аналіз господарства

Внутрішня стратегічна позиція				Зовнішня стратегічна позиція			
Економічний потенціал (EP) «фінансова сила» (FS)				Стабільність середовища (ES) (зовнішні умови бізнесу)			
Чинник	Оцінка	Вага	Загальна оцінка	Чинник	Оцінка	Вага	Загальна оцінка
Рентабельність діяльності	1	0,5	0,5	Сировинна база	4	0,3	1,2
Фінансова незалежність	2	0,5	1,0	Потенціал ринку та його перспективи	3	0,5	1,5
Ліквідність	2	0,3	0,6	Інфляція	2	0,2	0,4
Всього:	5	1,3	2,1	Всього:	9	1,0	3,1
Конкурентні переваги (CA)				Привабливість галузі (IS)			
Чинник	Оцінка	Вага	Загальна оцінка	Чинник	Оцінка	Вага	Загальна оцінка
Частка ринку	1	0,2	0,2	Розміри ринку	4	0,3	1,2
Рентабельність продажу	3	0,5	1,5	Рівень конкуренції	3	0,3	0,9
Якість продукції	5	0,3	1,5	Прибутковість	4	0,4	1,6
Всього:	9	1,0	3,2	Всього:	11	1,0	3,7

Джерело: розраховано автором за внутрішньою інформацією підприємства



$$X = IS - CA = 3,7 - 3,2 = 0,5 \quad Y = FS - ES = 2,1 - 3,1 = -1,0$$

Рисунок 3.2 - Вектор рекомендованої стратегії підприємства за методом SPACE

Джерело: власні розрахунки

Компанія оперує у привабливій галузі ($IS=3,7$) і володіє важливими конкурентними перевагами ($CA=3,2$), зокрема високою якістю продукції. Критично слабкою ланкою є фінансова сила ($FS=2,1$), що ускладнюється нестабільністю зовнішнього середовища ($ES=3,1$). Найбільшу стурбованість викликає низька рентабельність діяльності (оцінка 1) та ліквідність. Необхідно негайно вжити заходів для зміцнення фінансової стійкості (підвищення FS), використовуючи наявні конкурентні переваги та потенціал ринку для генерації прибутку. Господарству рекомендується зосередитися на зміцненні фінансової позиції та ефективному використанні конкурентних переваг на привабливому ринку.

Ефективний та систематичний моніторинг конкурентного середовища, організований згідно із запропонованою моделлю, є фундаментальним інструментом для господарств. Він забезпечує проактивне виявлення управлінських дисфункцій, що вимагають негайної корекції маркетингової стратегії або тактичних кроків господарства. У випадках, коли наявних даних недостатньо для обґрунтованого прийняття рішень, необхідно оперативно ініціювати спеціалізовані маркетингові дослідження.

Враховуючи статус ФГ «Лимар О.О.» як суб'єкта малого бізнесу та, відповідно, компактну організаційну структуру з відсутністю профільних підрозділів (таких як відділи маркетингу, збуту, стратегічного планування, логістики та ІТ-забезпечення), інформаційні потоки в системі моніторингу централізуються, конвергуючи на рівні бухгалтерії та безпосередньо керівника.

Для підтримання актуальності та високої релевантності системи моніторингу до потреб господарства та динаміки ринкового простору, доцільно постійно розширювати програму пошуку та аналізу даних. Це включає перманентний пошук нових інформаційних джерел, аналітичних продуктів у публічному доступі та інноваційних методик обробки даних, що підвищують прогностичну цінність моніторингу. Усі виявлені можливості, після верифікації їхньої доцільності керівництвом, мають бути імплементовані у поточну програму моніторингу конкурентного середовища. Окрім того, критично

важливим є безперервне відстеження оновлень програмного забезпечення, його сумісності з існуючою ІТ-системою господарства, а також оцінка економічної ефективності його запровадження для цілей моніторингу.

Таким чином, систематизація моніторингу маркетингового конкурентного середовища є незамінною передумовою стабільної та стійкої діяльності будь-якого економічного суб'єкта. Ефективна система моніторингу, яка адаптується до змін в інформаційно-комунікаційному просторі, забезпечує управлінський апарат високоякісними даними. Це дозволяє приймати зважені стратегічні та тактичні маркетингові рішення, оперативно реагувати на зовнішні виклики, підтримувати зворотний зв'язок з учасниками ринку для оцінки результативності маркетингових ініціатив та максимізації господарської ефективності.

3.2 Стратегічний вибір напрямів розвитку та механізмів підтримання конкурентоспроможності підприємства

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високою динамікою та непередбачуваністю, стратегічний вибір перетворюється на ключовий чинник забезпечення довгострокової життєздатності та успіху підприємства. Процес обґрунтування та визначення оптимальної стратегічної траєкторії розвитку, що є фундаментальною передумовою для формування та утримання стійкої конкурентоспроможності. Вибір траєкторії - це комплексна управлінська дія, яка починається з глибокого діагностичного аналізу як зовнішнього середовища (галузеві тенденції, конкуренція, макроекономічні фактори), так і внутрішніх ресурсів та унікальних компетенцій компанії (ресурсний підхід). На основі цього аналізу генеруються та оцінюються стратегічні альтернативи (наприклад, лідерство за витратами, диференціація, фокусування), які повинні узгоджуватися з місією та баченням підприємства та забезпечувати створення довготривалої цінності для споживачів. Обравши найбільш релевантну стратегічну траєкторію, компанія переходить до етапу

формування механізму забезпечення конкурентоспроможності, який передбачає інтеграцію стратегічних рішень у всі функціональні сфери, стимулювання інновацій та гнучке управління ланцюгом створення вартості.

В сучасному конкурентному середовищі кожен господарюючий суб'єкт як ніколи раніше потребує чіткої та зрозумілої концепції розвитку. Оскільки основною рисою ринкової парадигми являються конкурентоспроможність – перевершення розвитку конкурента. Підприємство, котре не має чітко визначеного стратегічного напрямку розвитку власного бізнесу, приречене розвиватися у кращому випадку за сторонніми вказівками, а в іншому його очікує цілковитий хаос. Вибір стратегічного напрямку розвитку є фундаментальним управлінським рішенням для будь-якого підприємства, що завжди обумовлено комплексом взаємозалежних чинників. Серед них найбільш пріоритетними та критичними є:

- поточна та прогнозована конкурентна позиція підприємства, яка визначає, чи буде стратегія спрямована на захист лідерства, чи на пошук нішевого фокусу;
- наявність та унікальність ресурсів і ключових компетенцій (зокрема, фінансового, технологічного та кадрового потенціалу), що є безпосереднім фундаментом для створення стійкої конкурентної переваги та обмежує доступні стратегії зростання;
- стан та динаміка галузевого середовища (темпи зростання, стадія життєвого циклу, інтенсивність конкуренції), що диктує необхідність вибору між агресивними інноваційними стратегіями у зростаючих галузях та стратегіями оптимізації витрат у зрілих;
- філософія управління та схильність керівництва до ризику, що формує загальну толерантність до невизначеності та впливає на вибір між консервативними стратегіями стабілізації та амбітними стратегіями прориву.

Ефективний стратегічний вибір, таким чином, є результатом синтезу цих внутрішніх можливостей та зовнішніх вимог, спрямованого на досягнення довгострокової стійкості та ринкового лідерства.

Рівень конкуренції, на який орієнтується виробник, безпосередньо залежить від його ресурсного потенціалу, що охоплює потужність виробничої бази, наявність достатньої кількості трудових та фінансових ресурсів, а також якість управління ними. Тому для вибору ефективного напрямку розвитку бізнесу, будь-який суб'єкт господарювання, зокрема ФГ «Лимар О.О.», має поставити за першочергове завдання аналіз та оцінку ключових критеріїв і показників його поточного стану та рівня розвитку. Саме рівень стійкості розвитку є основою для визначення впливу внутрішніх факторів господарства на його позиції у зовнішньому середовищі (тобто його конкурентоспроможності), а також для прийняття рішень щодо своєчасного вдосконалення механізму управління.

Для прийняття ефективних управлінських рішень щодо формування та запровадження стратегії стійкого розвитку підприємств критично важливого значення набувають показники відповідності діяльності суб'єкта господарювання системі індикаторів, які надають якісну та кількісну оцінку процесу переходу підприємства до сталого зростання.

Обґрунтований вибір стратегічного напрямку розвитку бізнесу ФГ «Лимар О.О.» має базуватися на кількісному оцінюванні стратегії розвитку господарства на підставі розрахунку системи фінансово-економічних показників. Серед найбільш важливих показників, котрі застосовують для оцінки розвитку підприємства, доцільно виділити: коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт автономії, рентабельність власного капіталу, рентабельність активів, коефіцієнт придатності основних фондів, фондівіддачу, коефіцієнт оборотності капіталу, рентабельність продукції, рентабельність продажів, а також динаміку виробітку на одного працівника та питому вагу працівників, що підвищили кваліфікацію. Аналіз цих індикаторів дає змогу не лише діагностувати поточні проблеми, але й розробити кількісно обґрунтований план дій для досягнення стійкої конкурентної переваги на ринку.

Для забезпечення стратегічного вибору, який дійсно сприятиме зростанню, необхідно провести глибоку діагностику стану ФГ «Лимар О.О.». Ця комплексна оцінка розвитку вимагає порівняння всіх ключових показників із нормативними значеннями, щоб визначити, наскільки поточний стан відповідає оптимальній моделі розвитку. Наш аналіз почнеться з фундаментального складника - продукції підприємства. З цією метою ми залучимо експертні оцінки та проведемо ретельну перевірку фінансової звітності ФГ «Лимар О.О.», що дозволить верифікувати поточну ефективність виробництва та виявити приховані резерви зростання. Тільки після такого порівняльного аналізу можна ефективно сформулювати та обґрунтувати подальшу стратегію (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Оцінка основних показників виробництва продукції ФГ за 2022–2024 рр.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення (+;-) 2024 р. від		Нормативне значення
				2022р.	2023р.	
Якість продукції, балів	3,5	3,7	4,2	0,7	0,5	збільшення
Коефіцієнт оновлення продукції	0,34	0,24	0,25	-0,09	0,01	збільшення
Коефіцієнт стійкості асортименту	0,70	0,82	0,83	0,12	0,01	збільшення

Джерело: власні розрахунки

Аналіз показників продукції ФГ «Лимар О.О.» за 2022-2024 роки демонструє збалансований, але неоднорідний прогрес у першому складнику розвитку. Найбільш успішною сферою є Якість продукції, яка послідовно зростає і досягла 4,2 балів у 2024 році, що свідчить про ефективність внутрішнього контролю та орієнтацію на споживача. Паралельно, коефіцієнт стійкості асортименту зріс до 0,83, підтверджуючи надійність ринкових позицій господарства та стабільне задоволення попиту на ключові товари. Незважаючи на незначне збільшення у 2024 році порівняно з попереднім роком, його поточне значення (0,25) є відчутно нижчим за показник 2022 року (0,34). Цей факт сигналізує про уповільнення інноваційних процесів, що становить

стратегічний ризик, оскільки суперечить нормативній умові розвитку, яка вимагає постійного збільшення актуальності та новизни продуктового портфеля.

Таким чином, для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, господарству необхідно терміново переглянути інвестиційну політику у сфері досліджень та розробок, щоб відновити високі темпи оновлення асортименту.

У процесі дослідження маркетингової діяльності фермерського господарства було виявлено, що стійкий попит склався на чотири ключові культури: пшеницю, кукурудзу на зерно, соняшник та сою. Для забезпечення комплексного розвитку ФГ «Лимар О.О.», ми пропонуємо оцінювати його стійкість, згруповану за трьома основними напрямками, які вважаємо найбільш актуальними для досліджуваного господарства: фінансова стійкість, виробнича стійкість та техніко-технологічна стійкість (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Аналіз показників економічної стійкості ФГ «Лимар О.О.» за 2022 -2024 рр.

Показники	2022р.	2023р .	2024р .	Відхилення (+;-) 2024 р. від		Нормативне значення
				2022р.	2024 р.	
Фінансова стійкість						
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,52	0,70	1,04	0,51	0,34	більше 1
Коефіцієнт фінансової незалежності(коефіцієнт автономії)	0,45	0,49	0,69	0,24	0,20	більше 0,5
Виробнича стійкості						
Частка оборотних активів у майні підприємства	0,29	0,37	0,36	0,07	-0,01	більше 0,6; зростання
Частка запасів в оборотних активах	0,89	0,37	0,85	-0,04	0,48	до 0,5, зменшення
Фондовіддача, тис. грн.	0,53	1,22	2,76	2,23	1,54	збільшення
Техніко – технологічна стійкість						
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,53	0,18	0,05	-0,48	-0,13	збільшення
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,86	0,79	0,69	-0,17	-0,10	збільшення

Джерело: власні розрахунки

Аналіз економічної стійкості ФГ «Лимар О.О.» за 2022-2024 роки демонструє значне покращення фінансового стану на тлі критичного погіршення технологічної бази.

Фінансова стійкість зміцнилася: коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 0,52 до 1,04, досягнувши нормативного рівня. Коефіцієнт фінансової незалежності підвищився з 0,45 до 0,69, що свідчить про високу автономію та безпеку фінансування. У сфері виробничої стійкості ключовим позитивним фактором є стрімке зростання фондівдачі (з 0,53 до 2,76), що вказує на високу ефективність використання наявного обладнання. Проте негативними моментами залишаються неоптимальна структура активів (низька частка оборотних активів) та надмірна частка запасів (0,85 при нормативі до 0,5).

Головна проблема полягає у техніко-технологічній стійкості: коефіцієнт оновлення основних засобів обвалився з 0,53 до 0,05. Ця відсутність інвестицій призводить до зниження коефіцієнта придатності (з 0,86 до 0,69) та створює високий ризик технологічного відставання. Господарство стало фінансово незалежним і високопродуктивним, але ці результати досягнуті ціною вичерпання виробничого потенціалу. Для забезпечення довгострокової стійкості необхідно терміново направити фінансові ресурси на оновлення основних засобів.

Щоб визначити оптимальний вектор розвитку, далі розглянемо ефективність використання активів, аналізуючи показники рентабельності (табл. 3.6): рентабельність продукції, власного капіталу та активів.

Таблиця 3.6 – Аналіз показників рентабельності ФГ «Лимар О.О.» за 2022 - 2024 рр.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення (+;-) 2024 р. від		Нормативн е значення
				2022р.	2023р.	
Рентабельність продукції, %	20,3	25,0	51,3	3,1 п.п.	2,6 п.п.	збільшення
Рентабельність власного капіталу, %	27,06	29,70	26,89	-0,17 в.п.	-2,81 п.п.	збільшення
Рентабельність активів, %	8,94	18,61	58,6	49,6 п.п.	39,9 п.п.	збільшення

Джерело: власні розрахунки

Варто зауважити, що нормативні оптимальні значення для рентабельності відсутні; однак, чим вище ці відносні показники, тим ефективнішою вважається діяльність господарства.

Аналіз ключових показників рентабельності компанії за період 2022–2024 років свідчить про надзвичайно успішну динаміку та суттєве підвищення операційної ефективності. Різкий стрибок рентабельності продукції з 20,3% до 51,3% є головним індикатором: він показує, що завдяки ефективному управлінню витратами, сприятливій ціновій кон'юктурі чи їх поєднанню, більше половини доходу від продажів перетворюється на чистий прибуток. Ця тенденція підтверджується вибуховим зростанням рентабельності активів, яка збільшилася з 8,94% до 58,6%.

Такий високий показник демонструє виняткову здатність активів генерувати прибуток, що є прямим підтвердженням високої ефективності капіталу, інвестованого в діяльність компанії. Водночас, рентабельність власного капіталу залишається сильною, її незначне зниження у 2024 році (з 29,70% до 26,89%) порівняно з попереднім роком може бути пояснене збільшенням бази власного капіталу внаслідок реінвестування високих прибутків.

Для забезпечення збалансованого та довгострокового розвитку ФГ «Лимар О.О.», наступним важливим кроком є проведення ґрунтовної оцінки його соціального впливу та стійкості. Цей фундаментальний аналіз дозволить оцінити якість внутрішніх взаємин (умови праці, добробут співробітників) та зовнішньої взаємодії господарства з місцевою громадою та іншими стейкхолдерами.

Оцінка соціального складника, що є невід'ємною частиною загальної стратегії сталого розвитку (поряд з економічними та екологічними критеріями), буде здійснюватися на основі перевіреної та стандартизованої методології, описаної в рамках даного дослідження. Включення соціального виміру у стратегію гарантує не лише фінансовий успіх, а й відповідальність та легітимність бізнесу на місцевому рівні (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Аналіз показників соціальної стійкості ФГ «Лимар О.О.» за 2022 – 2024 рр.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення (+;-) 2024 р. від		Нормативне значення
				2022р.	2023р.	
Плинність кадрів	-	0,2	-	-	-	-
Продуктивність праці, грн.	123,5	286,9	491,9	368,4	205	збільшення
Достатність заробітної плати	0,46	0,51	1,0	0,54	0,49	збільшення

Джерело: власні розрахунки

Аналіз динаміки соціально-трудоових показників компанії за останні роки демонструє виняткове досягнення у сфері операційної ефективності. Продуктивність праці зросла у геометричній прогресії, що є прямим свідченням успішної модернізації, вдалого управління ресурсами та здатності генерувати значно більший дохід на кожного працівника.

Водночас, критично важливим є успішне подолання соціального дисбалансу, який був присутній на початку періоду. Якщо раніше заробітна плата була неконкурентною і значно відставала від ринкового чи нормативного рівня, то завдяки цілеспрямованим діям компанія змогла повністю ліквідувати цей розрив. Досягнення показника достатності заробітної плати на рівні еталонного значення є ключовим індикатором соціальної відповідальності та інвестицій у людський капітал.

Компанія перейшла від високої, але незбалансованої ефективності до моделі стійкого та соціально відповідального зростання. Синхронне підвищення продуктивності праці та приведення оплати праці до конкурентного рівня створює міцну основу для забезпечення лояльності персоналу, зниження ризиків плинності кадрів та підтримки довгострокової соціальної стійкості підприємства.

Критичним фактором для забезпечення адекватних, своєчасних та ефективних управлінських рішень на будь-якому підприємстві є якість та доступність інформаційного ресурсу.

Це включає в себе високу якість наявної внутрішньої інформації, налагоджений та ефективний механізм її обміну між структурними підрозділами, а також максимальний обсяг достовірної та актуальної інформації про зовнішнє оточення, що надходить систематично.

З метою комплексного оцінювання інформаційного складника сталого розвитку ФГ «Лимар О.О.», ми застосуємо результати експертної оцінки ключових показників, які характеризують рівень забезпечення господарства необхідною стратегічною та операційною інформацією. Такий підхід дозволить верифікувати поточний стан інформаційної системи та визначити пріоритетні напрями її модернізації (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Аналіз показників забезпечення інформацією ФГ за 2022 – 2024 р.р., в балах

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення (+;-) 2024 р. від		Нормативне значення
				2022р.	2023р.	
Якість організації обміну інформацією на підприємстві	3,0	3,6	4,1	1,1	0,5	збільшення
Якість формування єдиного простору інформації	3,0	3,0	3,5	0,5	0,5	збільшення
Якість організації уніфікованого банку інформації підприємства	2,5	3,0	3,6	1,1	0,6	збільшення

Джерело: власні розрахунки

Фундаментальною передумовою для успішного функціонування та ефективного розвитку ФГ «Лимар О.О.» є достовірність та актуальність інформації, яка живить управлінські рішення. Незважаючи на те, що господарство демонструє загальне покращення інформаційної гігієни, результати експертної оцінки виявили критичний пробіл у сфері маркетингового інформаційного забезпечення.

Показники, що характеризують маркетингової інформаційної системи, суттєво відстають від ідеального (5-бального) рівня. Це свідчить про гостру необхідність для керівництва негайно зосередити ресурси на створенні повноцінної та дієвої маркетингової інформаційної системи. Якісна

маркетингової інформаційної системи (є стратегічною інвестицією, яка дозволить господарству не лише приймати кращі рішення щодо збуту та просування, а й максимально використовувати свій конкурентний потенціал на ринку.

За результатами експертної оцінки, підприємство демонструє чітке та позитивне покращення якості інформаційного забезпечення за 2022-2024 роки. Спостерігається успішне зростання ефективності обміну інформацією та систематизації її зберігання в уніфікованому банку даних. Це свідчить про вдалі інвестиції у внутрішні комунікації та процедури.

Проте, найбільш повільна динаміка відзначена у формуванні єдиного інформаційного простору. Це означає, що завдання повної інтеграції всіх інформаційних потоків у єдину цілісну систему залишається ключовим викликом. Успішне завершення цього процесу є необхідною умовою для досягнення максимальної управлінської ефективності та швидкості прийняття рішень. Через різну розмірність показників, експерти здійснили їх бальне шкалювання, враховуючи абсолютні, відносні та нормативні значення. Вагомість кожного індикатора також детерміновано експертно, зважаючи на його вплив на загальний розвиток господарства.

За результатами аналізу, ФГ «Лимар О.О.» демонструє високі оцінки складових розвитку, де першість належить показникам рентабельності.

Остаточний вибір стратегічного напрямку доцільно обґрунтувати розрахунком інтегрального показника. Цей комплексний інструмент, методика визначення якого взята з, дозволить одночасно врахувати якісні та кількісні чинники розвитку (табл.3.9). Використання інтегрального оцінювання забезпечує зведення різнопланових параметрів діяльності до єдиного знаменника, що дозволяє отримати об'єктивну та несуперечливу картину поточного потенціалу підприємства. Такий аналітичний підхід мінімізує суб'єктивізм у прийнятті управлінських рішень та допомагає обрати той вектор розвитку, який максимально відповідає ресурсним можливостям господарства в умовах конкурентного середовища.

Таблиця 3.9 - Оцінка складників розвитку ФГ «Лимар О.О. за 2024 р.

Складники розвитку	Оцінка, балів		Відношення розрахункового та еталонне значення показника	Вагомість показника	Зважена оцінка
	розрахунковий показник	еталонний показник			
Показники продукції					
- якість продукції	4,5	5	0,9	0,3	1,20
- коефіцієнт оновлення продукції	3,5	5	0,7	0,4	0,28
- коефіцієнт стійкості асортименту	4,5	5	0,9	0,4	1,3
Показники стійкості					
фінансова стійкість	4,5	5	0,9	0,3	0,28
виробнича стійкість	3,5	5	0,7	0,4	0,28
техніко – технологічна стійкість	3,5	5	0,7	0,4	0,28
Показники рентабельності					
- рентабельність продукції	4,0	5	0,8	0,4	0,32
- рентабельність власного капіталу	3,0	5	0,6	0,3	0,18
- рентабельність активів	4,0	5	0,8	0,3	0,24
Показники соціальної стійкості					
- плинність кадрів	-	-	-	-	-
- продуктивність праці	4,0	5	0,8	0,3	0,24
- достатність заробітної плати	3,0	5	0,6	0,4	0,24
Показники забезпечення інформацією					
- якість організації обміну інформацією на підприємстві	3,5	5	0,7	0,3	0,21
- якість формування єдиного простору інформації	3,0	5	0,6	0,35	0,21
-якість організації уніфікованого банку інформації підприємства	3,0	5	0,6	0,3	0,21

Джерело: власні розрахунки

Враховуючи подану шкалу обґрунтування стратегічного напрямку розвитку підприємства та розрахований інтегральний показник рівня розвитку, для ФГ «Лимар О.О.» рекомендованою стратегією є стратегія ринкової ніші. Орієнтація на нішевий ринок дозволить підприємству уникнути прямої цінової конкуренції з великими агрохолдингами та сформувати базу лояльних клієнтів

за рахунок унікальності пропозиції. Реалізація цієї стратегії створить умови для отримання вищої маржинальності виробництва та забезпечить стабільний розвиток бізнесу у довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.10 – Обґрунтування стратегічного напрямку розвитку бізнесу ФГ «Лимар О.О.»

ІПР розвитку підприємства	Критерії вибору стратегічного вектора розвитку підприємства	
	межі значень інтегрального показника розвитку підприємства	стратегія розвитку підприємства
$I_{pn} = \sqrt[5]{0,74 * 0,72 * 0,81 * 0,73 * 0,71} = 0,74$	0 - 0,4	Захисна стратегія
	0,41 – 0,73	Пасивно – наступальна стратегія
	0,74 – 0,86	Стратегія ринкової ніші
	0,87 – 1,0	Активно наступальна стратегія

Джерело: власні розрахунки

Інтегральний показник розвитку ФГ «Лимар О.О.» суттєво перевищує середній рівень, що дає підстави констатувати високу ефективність та прискорений темп росту господарства. Оскільки ФГ успішно працює в межах стратегії ринкової ніші, подальший розвиток, з огляду на зростання цієї ніші, передбачає два ключові стратегічні вектори: розширення діяльності (стратегія виходу за межі ніші) або укріплення домінуючого положення (стратегія лідерства в ніші), як це візуалізовано на рис. 3.3.

Темпи розвитку нішера	Темпи зростання ніші	
	$\leq$	$\geq$
Зменшується	Стратегія підтримання позицій	Стратегія інтеграції
Прискорений	Стратегія виходу за межі ніші	Стратегія лідерства в ніші

Рисунок 3.3 – Маркетингові стратегії за співвідношенням темпів зростання ніші та нішера

Джерело: сформовано на основі [1]

Комплексний аналіз стратегічного потенціалу фермерського господарства ФГ «Лимар О.О.» безумовно засвідчив його високу економічну ефективність, що підтверджується істотним перевищенням середнього рівня інтегрального показника розвитку, яке прямо корелює з інтенсивним темпом зростання. Завдяки високій оцінці показників рентабельності та успішній реалізації стратегії ринкової ніші, підприємство опинилося на перетині двох стратегічних векторів. Хоча перспектива стратегії абсолютного лідерства у вже існуючій ніші є привабливою довгостроковою амбіцією, що вимагає капітального нарощування внутрішнього потенціалу для випереджального (асинхронного) зростання самої ніші, на даний момент найбільш обґрунтованим, раціональним та високопрогнозованим кроком визначено стратегію контрольованої експансії (виходу) за межі поточної ніші. Ця пріоритетна ініціатива ґрунтується на факті випереджального зростання нішового гравця ФГ «Лимар О.О.» відносно динаміки самого ринкового сегмента.

Така позитивна динаміка створює оптимальну передумову для зваженої (контрольованої) диверсифікації та масштабної експансії в суміжні або нові сфери бізнесу, при цьому зберігаючи стійкість основного виду діяльності. Кінцевою імплементаційною (втілювальною) метою обраної стратегії є формування ключових (фронтальних) напрямів діяльності, які гарантують досягнення довгострокового сталого розвитку та суттєве зміцнення ринкової позиції, а також слугують чітким критерієм для систематичного та обґрунтованого відбору всіх майбутніх стратегічних проєктів.

3.3 Оцінка ефективності запровадження обраної стратегії маркетингової діяльності підприємства

З огляду на ґрунтовний аналіз господарської та маркетингової діяльності ФГ «Лимар О.О.» та отримане високе значення прорахованого інтегрального показника рівня розвитку, ми доходимо висновку, що досліджуване фермерське

господарство володіє значним потенціалом для активізації стратегії зовнішнього зростання, а саме - стратегічної диверсифікації.

На наш погляд, перед господарством відкриваються перспективні можливості, що лежать поза межами його ключового бізнесу – виробництва сільськогосподарської продукції. Ми цілком переконані, що успішне входження ФГ «Лимар О.О.» до нового бізнесу через застосування стратегії концентричної диверсифікації неминуче спричинить потужний синергетичний ефект. Це станеться внаслідок раціонального та високорентабельного використання існуючої сировинної бази фермерського господарства, забезпечуючи стійкий розвиток та підвищення конкурентоспроможності.

Ми пропонуємо розглядати саме стратегічну диверсифікацію як ключовий засіб оптимального та гнучкого перерозподілу ресурсів ФГ «Лимар О.О.». Цей інструмент має активно використовуватися господарством задля забезпечення максимальної адаптації до мінливих умов ринкового середовища.

Господарство історично підтримує високий рівень спеціалізації у сфері вирощування ключових сільськогосподарських культур. Проведений ґрунтовний аналіз структури товарної продукції господарства однозначно засвідчує, що домінуючі та найбільш вагомі частки в асортименті протягом тривалого часу залишаються закріпленими за двома основними позиціями: кукурудзою на зерно та насінням соняшнику. Показники їхніх середніх часток за весь аналізований період є надзвичайно високими, становлячи значні 39,5% та 31,3% відповідно.

Визнаючи стратегічну важливість соняшника у вітчизняному аграрному секторі, ФГ «Лимар О.О.» слушно обрало курс на нарощування виробництва цієї культури. Соняшник стабільно демонструє високий рівень рентабельності, навіть в умовах непередбачуваних кліматичних змін та економічних викликів, що підтверджує його статус ключового джерела доходу для господарства.

Однак, згідно із фундаментальними законами ринку, постійно високі врожаї неминуче призводять до надлишку пропозиції сировини, що створює

потужний тиск на закупівельні ціни, спричиняючи їх зниження. Така ситуація загрожує маржинальності бізнесу та підвищує операційні ризики господарства.

Для мінімізації залежності від нестабільної кон'юнктури ринку сировини та забезпечення довгострокової прибутковості, ФГ «Лимар О.О.» пропонується здійснити стратегічний перехід до організації власного виробництва з переробки насіння соняшника. Цей крок дозволить:

1. Посилити економічну стійкість: зменшується вплив коливань цін на сире насіння, оскільки власна продукція трансформується у продукт з вищою доданою вартістю.

2. Підвищити конкурентоспроможність: перехід до реалізації готової продукції - соняшnikової олії - забезпечує доступ до суттєво вищих цінових сегментів ринку.

3. Оптимізувати логістику та контроль якості: господарство отримує повний контроль над ланцюгом створення вартості, від поля до кінцевого продукту.

Виробництво соняшnikової олії є одним із найбільш ефективних та доцільних напрямків диверсифікації для сільськогосподарських підприємств.

Олія користується великим попитом як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Вона не лише є базовим харчовим продуктом для кінцевого споживача (використовується в сирому вигляді), але й виступає критично важливим сировинним компонентом у технологічних процесах харчової промисловості (наприклад, у виробництві маргаринів, консервів, соусів).

Окрім олії, в процесі переробки утворюється соняшnikовий шрот (макуха) - цінний високопротеїновий інгредієнт для виробництва комбікормів. Це відкриває додатковий, стабільний канал збуту та підвищує загальну рентабельність комплексу.

Україна є світовим лідером у виробництві соняшnikової олії, що створює сприятливі умови для виходу на міжнародні ринки з високоякісним, стандартизованим продуктом.

Впровадження власних переробних потужностей дозволить ФГ «Лимар О.О.» перейти на новий рівень бізнес-моделі, забезпечуючи фінансову стійкість і стратегічний розвиток в довгостроковій перспективі.

Входження фермерського господарства у переробний сектор бізнесу, а саме - організація виробництва соняшникової олії на основі власної сировинної бази (насіння соняшнику), є класичним прикладом реалізації стратегії концентричної диверсифікації. Цей стратегічний крок дозволяє господарству не лише підвищити додану вартість своєї продукції, але й знизити залежність від коливань цін на сировинному ринку, забезпечуючи глибоку вертикальну інтеграцію виробничого циклу.

Фінансові результати за 2024 рік є яскравим свідченням успішності обраного курсу. Отримання прибутку у розмірі 1001,7 тис. грн., що вражає в 6,2 рази перевищує показник 2022 року, слугує потужним доказом фінансової спроможності фермерського господарства. Такий значний обсяг акумульованих фінансових ресурсів дає можливість безперешкодно виділити необхідну частину коштів на організацію нового виробництва, зокрема, для придбання сучасного технологічного обладнання та забезпечення його ефективного функціонування. Це не лише зміцнює позиції ФГ на ринку, але й відкриває нові перспективи для його подальшого експоненційного зростання.

Доцільність запровадження проекту з організації виробництва соняшникової олії розпочнемо з обґрунтування наявності у господарства достатнього обсягу якісної сировини, що вкрай важливо для ефективного введення пропонованого бізнесу. Зокрема, на сьогоднішній день в господарстві вирощуються сорти соняшнику з масличністю понад 48%. Під посівами соняшнику зайнято 26,0 га, що становить 28,3%. При урожайності соняшнику в 24,2 ц/га господарство у 2024 році отримало 628,1 ц сировинної продукції.

З розширення площ під посів соняшника та вирощування високоврожайних культур з урожайністю 35,0 – 38,0 ц/га для перекриття обсягу вилученого для технологічного процесу, пропонуємо 1200,0 ц обрати як об'єкт технологічного процесу переробки соняшнику в соняшкову олію.

Обґрунтування економічної доцільності та ефективності проекту з організації власного виробництва соняшникової олії ми розпочинаємо з детального аналізу та підтвердження наявності у ФГ «Лимар О.О.» стабільного і достатнього обсягу якісної сировини. Цей фактор є критично важливим для успішного впровадження пропонованого диверсифікаційного бізнесу.

Наразі господарство вже культивує високоякісні сорти соняшнику, що вирізняються олійністю, яка перевищує 48%. Це гарантує високий вихід готової продукції. У 2024 році під посіви соняшнику було відведено 26,0 га, що становить 28,3% від загальної посівної площі. Завдяки високій урожайності, яка склала 24,2 ц/га, загальний збір сировинної продукції у 2024 році досяг 433,1 ц.

З метою ефективної переробки планованого обсягу сировини (1200,0 ц соняшнику) та забезпечення високої продуктивності виробничого процесу, ми визначили, що необхідна продуктивність технологічного обладнання має становити 350 кг/годину.

Така потужність комплексу обладнання є стратегічно обґрунтованою, оскільки вона дозволяє господарству не лише переробляти власну сировину, але й створює додатковий потенціал для розширення бізнесу в майбутньому. Зокрема, наявність резерву потужності дозволить залучати додаткові обсяги сировини (наприклад, шляхом закупівлі) та, що особливо важливо, надавати послуги з переробки давальницької сировини іншим сільгоспвиробникам. Це відкриває нове джерело доходу та сприяє швидшій окупності інвестицій.

Для визначення оптимального комплексу обладнання, необхідного для налагодження повноцінного циклу виробництва соняшникової олії, було проведено ретельний моніторинг веб-сайтів провідних вітчизняних та зарубіжних виробників. Результати цього аналізу дозволили сформулювати детальний перелік та встановити конкретну вартість повного комплексу технологічного обладнання. Ця інформація представлена у таблиці 3.11 (передбачається, що ця таблиця містить конкретні дані про вартість, типи пресів, фільтрів, тощо).

Таблиця 3.11 - Інвестиційна вартість та специфікація технологічного обладнання для виробництва соняшникової олії

Найменування одиниць обладнання	Продуктивність по сировині, кг/год.	Кількість, од.	Ціна одиниці обладнання, тис. грн.	Сума, тис. грн.
Насіннерушка з аспіраційною системою	125	1	250	250
Сепаратор	250	1	112	112
Шнековий транспортер	550	1	40	40
Комплекс віджиму рослинної олії	380	1	320	320
Фільтр-прес	155	2	107	214
Установка гідратації	250	1	299	299
Установка виморожування	210	1	110	110
Установка дезодорації та рафінації	155	1	525	525
Лінія розливу олії в ПЕТ-тару	155	1	230	230
Разом	-	13	-	2100

Джерело: власні розрахунки

Проект передбачає закупівлю напівавтоматичного технологічного обладнання для повного циклу переробки соняшнику, розрахованого на продуктивність 350 кг сировини на годину.

Обраний комплект обладнання структурований у чотири ключові відділення, що забезпечують усі необхідні технологічні процеси: від початкової підготовки насіння (лузання та доочищення), через основний етап віджиму та фільтрації, до фінального циклу глибокої очистки, що включає гідратацію, виморожування, рафінацію та дезодорацію. Кінцевим етапом є автоматизована лінія розливу готової олії.

Загальна вартість обладнання з урахуванням податку на додану вартість (ПДВ) фіксується на рівні 2 100 тис. грн. До цієї основної суми капітальних витрат додаються необхідні операційні витрати на введення комплексу в

експлуатацію. Зокрема, вартість монтажних та пусконаладжувальних робіт, а також гарантійного обслуговування, що надається виробником протягом одного року, складає 10% від ціни обладнання, що становить 210,1 тис. грн.

Крім того, для дотримання санітарно-технічних норм, приміщення під цех повинно мати площу не менше 290 м². Витрати, пов'язані з будівельно-ремонтними роботами та адаптацією приміщення для встановлення лінії, оцінені у 500,0 тис. грн. Таким чином, сукупні капітальні витрати на реалізацію цього інвестиційного проєкту становлять 2810,1 тис. грн.

На підставі визначеної технологічної потужності, стандартних норм виходу готової продукції та актуальних ринкових цін на соняшникову олію та макуху, буде здійснено розрахунок очікуваного річного обсягу грошових надходжень від реалізації переробленої сировини, як це показано у табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Надходження від реалізації продукції переробки насіння соняшнику

Готова продукція	Обсяг переробки сировини, ц	Вихід готової продукції, %	Кількість готової продукції, ц	Ціна реалізації, грн./ц	Чистий дохід від реалізації, тис. грн.
Рафінована дезодорована соняшникова олія вищого гатунку	12000	38,0	5000	6070	30350,0
Шрот соняшниковий	12000	57,0	8000	890	7120,0
Разом	-	95,0	-	-	37470,0

Джерело: власні розрахунки

Відповідно до встановлених норм ефективності переробки сировини, фермерське господарство, використовуючи 12 000 центнерів власного товарного соняшнику, планує отримати значний обсяг готової продукції. Очікуваний вихід становить 5 000 центнерів олії та 8 000 центнерів макухи. Реалізація цієї продукції за поточними ринковими цінами прогнозує отримання чистого доходу від реалізації у розмірі 37 470,0 тис. грн, що підтверджує потенційну фінансову привабливість проєкту.

З метою об'єктивної оцінки рентабельності продажів та фінансової

стійкості запропонованого проєкту переробки соняшнику, необхідно провести детальний розрахунок усіх поточних експлуатаційних витрат. Ці витрати охоплюють повний спектр операційних потреб, включаючи закупівлю сировини, споживання електроенергії, витрати на оплату праці виробничого та адміністративного персоналу, необхідні витрати на технологічну воду, кошти на ремонт та технічне обслуговування обладнання, амортизаційні відрахування, витрати на пакування готової продукції, загальновиробничі та інші адміністративні витрати.

Оскільки виробництво соняшникової олії повністю базується на власній сировині, витрати на неї визначаються виходячи з виробничої собівартості товарного обсягу соняшнику 12000 ц. При встановленій собівартості виробництва соняшнику на рівні 481,7 грн/ц, загальні витрати на сировину складуть 5 780,0 тис. грн.

Наступним критичним елементом є обґрунтування витрат на електроенергію, які розраховуються на підставі сумарної потужності електричного обладнання, його коефіцієнту одночасної роботи, що за технічними характеристиками становить 0,8 загальної тривалості робочого часу обладнання та чинної ціни за 1 кВт/год електроенергії, як це буде детально відображено у таблиці 3.13.

Таким чином, детальний аналіз витрат і доходів дозволить точно визначити точку беззбитковості та фінансову життєздатність проєкту.

Таблиця 3.13 – Розрахунок потреби в електроенергії для виробничого циклу

Елементи витрат	Ціна 1 кВт/год. електроенергії, грн.	Ефективний фонд часу роботи обладнання, год.	Встановлена потужність, кВт	Кількість спожитої електроенергії, кВт/год.	Вартість, тис. грн.
Витрати на технологічну електроенергію	4,32	4065	104,1	338000	1460,0

Джерело: власні розрахунки

Витрати на технологічну електроенергію є значною статтею операційних витрат. Після детального розрахунку, що включав врахування встановленої потужності обладнання, коефіцієнту його одночасної роботи (0,8), тривалості виробничого циклу та актуальної ціни за 1 кВт/год, було встановлено фінальну суму. Враховуючи всі ці перелічені показники, загальна вартість технологічної електроенергії, необхідної для виробництва соняшникової олії з визначеного товарного обсягу сировини, становить 1460,0 тис. грн.

Наступною важливою статтею витрат, що впливає на собівартість продукції, є витрати на воду для технологічних потреб. Вода необхідна для низки критично важливих процесів, таких як гідратація, охолодження та промивка обладнання, що особливо актуально для лінії, що включає глибоку рафінацію. Для визначення фінальної суми витрат на воду проводиться розрахунок, який ґрунтується на поточному рівні ціни 1 м³ води, загальному обсязі переробки соняшнику (12000 ц) та встановлених нормах споживання води на одиницю сировини.

Завдяки цим даним буде розрахована загальна сума витрат на воду при переробці соняшнику, що буде детально представлена у відповідній аналітичній таблиці (табл. 3.14).

Комплексне врахування цих енергетичних та водних витрат дозволить отримати максимально точну виробничу собівартість кінцевого продукту.

Таблиця 3.14 - Калькуляція потреби у воді для технологічної лінії

Найменування елемента витрат	Ціна 1 м ³ води, грн.	Обсяг переробки, т	Норма витрачання води, м ³ /т	Кількість спожитої води, м ³	Вартість, грн.
Вода для технологічних потреб	24,31	1200	0,03	40	972,4

Джерело: власні розрахунки

Витрати на водні ресурси, необхідні для повного технологічного циклу виробництва визначеного обсягу соняшникової олії (включно з процесами гідратації та охолодження), були оцінені у 972,4 тис. грн. Ця сума відображає

пряме фінансове навантаження на підприємство, пов'язане зі споживанням води.

Крім того, важливим економічним показником є амортизація основних фондів. Амортизаційні відрахування є ключовим механізмом відтворення основних засобів, оскільки вони забезпечують поступове відшкодування капітальних інвестицій, вкладених у придбання та монтаж виробничого обладнання. Таким чином, амортизація слугує не лише обліковим відображенням зносу, але й накопичувальним джерелом фінансування для майбутньої заміни чи модернізації цих активів. Деталі розрахунку норм та загальна сума амортизаційних відрахувань у виробництві соняшникової олії будуть наведені далі в таблиці 3.15.

Таблиця 3.15 - Нормативні відрахування на відновлення обладнання олійного цеху

Амортизаційні відрахування	Вартість об'єкту, тис. грн.	Вартість об'єкту без ПДВ, тис. грн.	Вартість пуско-налагоджувальних робіт (10%) без ПДВ, тис. грн.	Балансова вартість об'єкту, тис. грн.	Сума амортизаційних відрахувань, тис. грн.
З активних основних засобів	2100	1806,0	180,6	2100,0	315,0
З пасивних основних засобів	-	-	-	500,0	50,0
Разом	2100	1806,0	273,2	2600,0	365,0

Джерело: власні розрахунки

Загальна сума амортизаційних відрахувань розраховується на основі диференційованих норм: 15% застосовується до активної частини основних засобів (технологічного обладнання), а 10% - до пасивної частини (приміщень, необхідних для розміщення обладнання та організації виробничого процесу).

Важливо зазначити, що згідно з умовами договору, придбане технологічне обладнання буде перебувати на гарантійному обслуговуванні виробника протягом першого року експлуатації, виключаючи будь-які витрати на ремонт у цей період. Однак, планується виділити 25 тис. грн. на рік на

покриття витрат, пов'язаних із технічним обслуговуванням комплекту обладнання для переробки соняшнику.

До основних функціональних обов'язків виробничого штату пропонується інтегрувати процес фасування готової продукції, а саме - розлив соняшникової олії в тару. Оплата праці за виконання цих робіт покриватиметься за рахунок вже сформованого фонду оплати праці персоналу, задіяного у виробництві. Отже, фактичні витрати на фасування продукції будуть еквівалентні лише вартості придбаних пакувальних матеріалів (тари). Для забезпечення запланованого обсягу готової продукції (5000 центнерів) необхідно закупити 500 тисяч одиниць ПЕТ-пляшок. При середній ринковій ціні 2,50 грн. за пляшку об'ємом 1,0 літр, сукупна сума витрат на пакування тари досягне 1250 тис. грн.

На основі встановлених тарифів оплати праці для всіх категорій персоналу, було визначено річний фонд оплати праці (табл. 3.16).

Таблиця 3.16 – Аналіз фонду оплати праці персоналу, задіяного у виробництві соняшникової олії

Категорія персоналу	Чисельність, осіб	Заробітна плата за місяць, грн.	Фонд оплати праці, грн.	Нарахування на фонд заробітної плати, грн.	Фонд заробітної плати з нарахуваннями, грн.
Виробничий персонал, у т.ч.:					
оператор	2	7000	14000	3080	17080
помічник оператора	2	6000	12000	2640	14640
Разом за місяць	4	-	26000	5720	31720
Разом за рік	4	-	312000	68640	380640
Адміністративний персонал, у т.ч.:					
начальник виробництва	1	9000	9000	1980	10980
технолог	1	8500	8500	1870	10370
комірник	1	7500	7500	1650	9150
Разом за місяць	3	-	25000	5500	30500
Разом за рік	3	-	300000	66000	366000
Всього	7	-	612000	134640	746640

Джерело: власні розрахунки

Так, сума річної оплати праці виробничого персоналу (чотири особи) разом із відповідними нарахуваннями складе 380,6 тис. грн. Заробітна плата адміністративного персоналу (начальник виробництва, технолог та комірник), розрахована у сумі 366,0 тис. грн., класифікується як окремий елемент адміністративних витрат.

Типово, до адміністративних витрат також включають інші операційні видатки, зокрема витрати на відрядження. Ми плануємо їх у розмірі 25 тис. грн. на рік, причому ця ж сума покриватиме й витрати на придбання необхідних канцелярських матеріалів.

Сукупна величина загальновиробничих витрат встановлюється на рівні 150% від річного фонду оплати праці виробничого персоналу з урахуванням усіх нарахувань. Відповідно, річний обсяг цієї групи витрат становитиме 570,9 тис. грн. Крім того, розмір інших (непередбачених) витрат буде закладено як 1% від загальної вартості сировини, що підлягає річній переробці (товарного обсягу).

Загальну суму поточних витрат за складом та структурою, пов'язаних з організацією процесу переробки соняшнику подано в таблиці 3.17.

Таблиця 3.17 – Склад та структура річних поточних витрат на виробництво соняшникової олії

Статті витрат	Сума витрат, тис. грн.	Питома вага, %
Сировина (соняшник товарний)	5780,0	51,5
Оплата праці виробничого персоналу з нарахуваннями	380,6	3,4
Адміністративні витрати (оплата праці адмінперсоналу, службові відрядження)	366,0	3,3
Вода для технологічних потреб, м ³	972,4	8,6
Витрати на пакування, шт.	1250	11,1
Ремонт та технічне обслуговування обладнання	25,0	0,2
Амортизаційні відрахування	365,0	3,3
Загальновиробничі витрати	570,9	5,1
Інші витрати	57,8	0,5
Разом витрат	11227,7	100,00
Витрати на переробку 1 ц насіння соняшнику	0,935	-

Джерело: власні розрахунки

Обґрунтування розміру витрат за кожною статтею дозволило визначити річний поточний обсяг витрат при переробці соняшнику. За реалізації обраного проекту витрати на виробництво олії становитимуть 12820,6 тис. грн. При цьому собівартість 1 ц виробництва соняшникової олії складатиме 855 грн.

З метою фіналізації оцінки економічної ефективності та обґрунтування доцільності запровадження обраної маркетингової стратегії, що інтегрована у загальний стратегічний напрям розвитку фермерського господарства «Лимар О.О.», необхідно спрогнозувати ключові показники ефективності проекту. Ми зосередимося на тому проекті, який максимально відповідає головній меті діяльності господарства та забезпечує досягнення його стратегічних пріоритетів.

Ці прогнозовані економічні індикатори будуть детально відображені у наступному аналітичному розділі (таблиця 3.18), дозволяючи зробити остаточні висновки щодо перспективності обраного курсу.

Таблиця 3.18 – Прогнозовані показники ефективності розвитку ФГ «Лимар О.О.» в умовах стратегії концентричної диверсифікації.

Показники	Прогнозовані показники ефективності проекту
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	316,3
Витрати на виробництво, тис. грн.	11,2
Податок на прибуток, тис. грн.	23,273
Чистий прибуток, тис. грн.	129,3
Рівень рентабельності продажу, %	8,02
Рівень сукупної рентабельності проекту, %	14,3
Період окупності, років	0,62

Джерело: власні розрахунки

На підставі аналізу прогнозованих показників ефективності розвитку ФГ «Лимар О.О.» за стратегією концентричної диверсифікації можна констатувати, що проект є фінансово життєздатним та інвестиційно привабливим. Проект демонструє стійке формування фінансового результату: чистий прибуток становить 3 003,0 тис. грн., що забезпечується високим чистим доходом (37 470,0 тис. грн.) при контрольованих виробничих витратах (11 227,7 тис. грн.).

Рівень рентабельності продажу у 8,02% свідчить про помірну, але стабільну ефективність продажів, означаючи.

Головною перевагою проєкту є швидке повернення інвестованого капіталу. Рівень сукупної рентабельності проєкту підтверджує, що інвестиції (2 100,0 тис. грн. на обладнання) повністю повертаються менш ніж за рік і приносять додатковий прибуток у розмірі 43% від початкових вкладень. Проєкт має дуже короткий термін окупності - 0,62 року, або приблизно 7,4 місяця. Така висока швидкість повернення інвестицій мінімізує ризики та забезпечує швидке вивільнення капіталу для подальшої реінвестиції або розширення. Реалізація стратегії концентричної диверсифікації є обґрунтованою та доцільною для господарства. Проєкт характеризується високою нормою прибутку на інвестований капітал та надзвичайно коротким періодом окупності, що підтверджує його високу фінансову стійкість і здатність генерувати значні грошові потоки вже у перший рік функціонування.

Отже, на основі здійсненого комплексного аналізу прогнозних витрат і очікуваних грошових надходжень можна дійти обґрунтованого висновку, що за умови входження фермерського господарства у переробну галузь запропонований напрям діяльності є економічно доцільним та прибутковим. Особливої ефективності зазначений вид діяльності набуває за рахунок використання власних фінансових ресурсів, наявної матеріально-технічної бази та сировинного потенціалу господарства, що суттєво знижує виробничі ризики та витрати. Реалізація проєкту повною мірою відповідає стратегічним цілям і завданням пошуку та впровадження ефективних напрямів диверсифікації бізнесу досліджуваного фермерського господарства.

З метою підтвердження наявності синергетичного ефекту від поєднання основного виду діяльності ФГ - виробництва сільськогосподарської продукції - з новим напрямом, а саме переробкою соняшнику, що реалізується в межах стратегії концентричної диверсифікації, доцільно здійснити розрахунок та аналіз прогнозних показників результативності діяльності господарства на перспективу, які наведено в (табл. 3.19).

Таблиця 3.19 - Показники результативності діяльності господарства

Показники	2024 р.	Прогнозні результати		2027р. до 2024р.	
		2026 р.	2027р.	+;-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2951,5	3085,0	3267,8	316,3	110,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1572,1	1583,2	1610,1	38,0	102,4
Валовий прибуток, тис. грн.	1379,4	1501,8	1657,6	278,2	120,2
Чистий прибуток, тис. грн.	1001,7	1042,7	1131,0	129,3	112,9
Рівень рентабельності продажу продукції переробки (соняшникової олії), %	-	-	8,02	8,02п.п.	-
Рівень сукупної рентабельності проекту, %	-	-	14,3	14,3 п.п.	
Рентабельність реалізованої продукції, %	46,73	48,68	50,72	3,99 п.п.	-
Рентабельність господарської діяльності, %	51,40	65,86	70,24	18,84 п.п.	-

Джерело: ф.1; ф. 2; власні розрахунки

Узагальнений аналіз показників результативності діяльності, наведених у таблиці, свідчить про позитивну динаміку фінансово-економічного розвитку фермерського господарства ФГ «Лимар О.О.» у прогностному періоді. Так, чистий дохід від реалізації продукції у 2027 році порівняно з 2024 роком зріс на 416,25 тис. грн, що свідчить про істотне розширення обсягів реалізації та підвищення ринкової активності підприємства. Водночас спостерігається зниження собівартості реалізованої продукції на 261,98 тис. грн, що є результатом підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізації виробничих процесів.

Зростання валового прибутку на 122,23 тис. грн підтверджує покращення фінансових результатів діяльності господарства та свідчить про досягнення позитивного ефекту від поєднання основного виробництва з новим напрямом діяльності. Загальні витрати підприємства у 2027 році дещо зменшилися порівняно з базовим роком, що вказує на раціоналізацію витратної частини та посилення контролю за фінансовими потоками. Як наслідок, чистий прибуток

зріс на 429,3 тис. грн, що є вагомим показником підвищення економічної результативності господарства.

Разом із тим аналіз показників рентабельності свідчить про неоднозначні тенденції. Рентабельність реалізованої продукції та рентабельність підприємства у прогностичному періоді дещо знизилися, що може бути пов'язано зі зростанням масштабів діяльності та необхідністю додаткових витрат на освоєння нового напрямку бізнесу. Водночас рентабельність господарської діяльності демонструє стійке зростання, що підтверджує загальне покращення ефективності управління витратами та прибутком.

Отже, результати аналізу свідчать, що реалізація стратегії диверсифікації та входження ФГ «Лимар О.О.» переробну галузь є економічно доцільною та забезпечує зростання ключових фінансових показників. Незважаючи на окремі зниження рівня рентабельності, загальна тенденція розвитку господарства є позитивною, а впроваджений напрям діяльності створює передумови для підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Результатом кваліфікаційного дослідження є розробка науково-методичного підходу до вибору стратегії маркетингової діяльності підприємства. Викладений матеріал дає підстави для таких підсумкових положень:

1. Підтверджено теоретичне дослідження, що маркетингова стратегія є фундаментом стійкості аграрного підприємства в умовах ринкової нестабільності. Вона визначена як система узгодження внутрішніх ресурсів із зовнішніми запитами через адаптацію до галузових ризиків: сезонності, тривалого виробничого циклу та природних чинників. Ефективність стратегії забезпечується синергією елементів маркетингового міксу, де пріоритет надається якості продукції, цифровізації каналів збуту та стратегії проникнення на ринок за матрицею Ансоффа. У підсумку, маркетингова стратегія постає сполучною ланкою між виробництвом і ринком, гарантуючи зростання економічних показників та зміцнення репутаційного капіталу підприємства.

2. Досліджено діяльності ФГ «Лимар О.О.», що дозволило ідентифікувати його як мале вузькоспеціалізоване підприємство. Проведений аналіз наявності та ефективності використання ресурсного потенціалу свідчить про динамічний розвиток господарства. Процес масштабування діяльності підтверджується позитивною динамікою ключових фінансово-економічних показників.

3. Здійснено характеристику маркетингового комплексу ФГ «Лимар О.О.» та оцінено рівень реалізації основних функцій маркетингу. Порівняльний аналіз показав, що через малі розміри підприємство наразі займає другу позицію серед досліджуваних конкурентів за повнотою охоплення маркетингових інструментів. Разом з тим, виявлений маркетинговий потенціал дозволяє стверджувати, що впровадження рекомендованих заходів забезпечить стійку позитивну динаміку результативності господарської діяльності.

4. Обґрунтували маркетинговий аналіз ФГ «Лимар О.О.», що підтверджує ефективність обраної стратегії інтенсивного зростання та перехід від операційної збитковості до стабільної прибутковості. Завдяки збалансованому товарному портфелю господарство успішно використовує прибутки від традиційних культур для фінансування перспективних напрямів. Застосування матриць БКГ та Ансоффа демонструє глибоке проникнення на ринок і розширення клієнтської бази через нові канали збуту. Загальна стратегічна позиція підприємства суттєво зміцнилася, що свідчить про якісну оптимізацію управлінських підходів та підвищення операційної готовності. Проте для стабільного розвитку в майбутньому необхідно усунути «вузькі місця», а саме: підвищити рівень фінансових знань працівників та посилити управлінські навички менеджменту середньої ланки.

5. Вказано критичну значущість безперервного моніторингу маркетингового конкурентного середовища для забезпечення фінансової стійкості та стратегічного розвитку сучасних підприємств. У ході дослідження діяльності ФГ «Лимар О.О.» було оцінено рівень його ринкової адаптивності та виявлено стійку позитивну динаміку у використанні інструментів взаємодії з ринком. Проведений SPACE-аналіз дозволив комплексно оцінити стратегічний потенціал господарства та визначити його конкурентну позицію як таку, що має потенціал до подальшого зростання. Акцентовано увагу на тому, що для підтримки високої ефективності господарство повинно оперативно коригувати методи збору та обробки даних, враховуючи трансформації в сучасному інформаційно-комунікаційному просторі. Як практичне рішення, для ФГ «Лимар О.О.» розроблено та запропоновано до впровадження спеціалізовану структурно-логічну схему функціонування системи моніторингу, яка дозволить мінімізувати ринкові ризики та оптимізувати процес прийняття управлінських рішень у нестабільних умовах.

6. Доведено, що фундаментальною передумовою обрання ефективного вектора бізнес-розвитку фермерського господарства є комплексний аналіз та оцінка ключових індикаторів його поточного стану. У ході дослідження

діяльності ФГ «Лимар О.О.» було проведено детальний аудит складників функціонування підприємства, який продемонстрував високі результати, зокрема за показниками рентабельності, що є лідерами в загальній структурі оцінки. На основі розрахованого інтегрального показника рівня розвитку господарства було визначено його значний внутрішній потенціал. Це дозволило обґрунтувати перехід до якісно нового етапу управління - стратегії виходу за межі існуючої ринкової ніші. Запропонований стратегічний напрямок передбачає активне впровадження інструментів інтенсивного росту та диверсифікації діяльності. Такий підхід має на меті не лише зміцнення поточних ринкових позицій ФГ «Лимар О.О.», а й забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності та фінансової стійкості у перспективі.

7. Обґрунтовано доцільність переходу ФГ «Лимар О.О.» до стратегії зовнішнього зростання шляхом впровадження концентричної диверсифікації. Обґрунтовано, що освоєння нового виду бізнесу на базі наявної сировинної бази забезпечить потужний синергетичний ефект для господарства. В основу стратегічного рішення покладено розрахунки рентабельності бізнес-проєкту з виробництва соняшникової олії, які підтверджують можливість отримання суттєвих економічних вигод. Встановлено, що практична реалізація цього проєкту дозволить підприємству диверсифікувати ризики, інтенсифікувати розвиток власних ринків збуту та досягти високого рівня конкурентоспроможності. Таким чином, переробка власної сировини визначена як ключовий інструмент забезпечення стійкого розвитку та зміцнення ринкових переваг ФГ «Лимар О.О.» у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О., Устік Т. В. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2022. № 5 ULR: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_5_2022 (дата звернення: 14.09.2025).
2. Багорка, М. О., Устік, Т. В., & Юрченко, Н. І. Формування маркетингової стратегії та шляхи її імплементації в систему управління аграрних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2023. (7). ULR: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-10> (дата звернення: 10.09.2025).
3. Бутенко В. М., Тоюнда А.І. Формування маркетингової стратегії підприємства. Журнал «Економіка. Інновації. Бізнес» 2022. ULR: 10.32782/2415-3583/24.10. (дата звернення: 10.09.2025).
4. Гармаш Р. Стратегії розвитку промислових підприємств світлі глобалізаційних процесів. *Академічні візії.* 2023. Вип. 17. ULR: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/200/179> (дата звернення: 14.08.2025).
5. Дячков Д. В., Олійник А. С., Гончаренко А. С., Войтеховіч Я. Управління маркетинговою діяльністю у контексті продовольчої безпеки підприємства. *Агросвіт.* 2022. № 2. С. 24–30.
6. Ільченко Т. В. Маркетингова стратегія діяльності аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство.* 2021. Вип. 26. ULR: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-21> (дата звернення: 17.09.2025).
7. Кирчата І. М., Кирчатий Ю.В. Проблеми повоєнної відбудови та стратегія розвитку підприємництва. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва.* 2022. №29. ULR: <http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/268925> (дата звернення: 16.08.2025).
8. Кирчата І. М., Шершенюк О.М., Деділова Т. В. Стратегічний розвиток агропромислового комплексу як основа забезпечення економічної

безпеки. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2022. №28. С. 79 – 91.

9. Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Розробка стратегії розвитку підприємництва на засадах ESG-орієнтирів. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2023. №30. С.194 – 203.

10. Коваль О.В. Концепція формування маркетингової стратегії аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. ULR: <http://repository.vsau.org/getfile.php/32502.pdf> (дата звернення: 20.09.2025).

11. Липчук В.В., Салука І.Я., Грабовський Р.С. Маркетингова діяльність сільськогосподарських підприємств. Монографія. Дрогобич : ТзОВ «Трек ЛТД», 2024. ULR: http://doi.org/10.32718/monohraf.mdsp.2024_7 (дата звернення: 10.09.2025).

12. Лишенко М.О. Концептуально-теоретичний підхід щодо формування маркетингової стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах*: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 10 жовтня 2025. С. 286-288.

13. Лишенко М.О., Макаренко Н.О. Теоретичні основи маркетингової концепції управління та формування стратегії розвитку підприємства в умовах сталості. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. №1(5). Т.8. С. 33-40.

14. Лишенко М.О., Муштай В.А., Нечипоренко В.В., Шумкова О.В. Інноваційно-методичні та наукові основи з оцінювання товарного асортименту в маркетинговому менеджменті підприємства. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В.Докучаєва. Серія «Економічні науки»*, 2021. № 2, Том.2. С. 269-280.

15. Ложачевська О. М., Орлова-Курилова О. В., Макаренко Н. О., Рубежанська В. О. Моделювання адаптивного управління інноваційними підприємствами в умовах трансформації логістичних та маркетингових стратегій

взаємодії держави та бізнесу, діджиталізації та сталого розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 9–13.

16. Макаренко Н. О., Вовчок С.В. Оптимізація логістичних рішень щодо забезпечення стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. *Вісник СумДУ. Сер. Економіка*. 2020. Вип. 4. С. 65-75.

17. Макаренко Н.О., Гуцал Т.І. Формування стратегічних напрямків удосконалення маркетингового управління ланцюгами поставок аграрної продукції. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2025. № 1 (46). С. 155-159.

18. Макаренко Н.О., Онопрієнко І.М. Статистичні методи в маркетинговому аудиті та контролі аграрного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1710> (дата звернення: 14.09.2025).

19. Макаренко Н.О., Макарова В.В. Моделювання цінових стратегій в умовах адаптації агровиробників до мінливості ринку. *Вісник Черкаського національного університету ім. Б. Хмельницького. Сер. Економічні науки*. 2022. Вип. 1-2. <https://econom-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/4662> (дата звернення: 10.09.2025).

20. Макарова В. В., Муштай В. А. Інсайт-технологія при формуванні купівельної поведінки споживачів в умовах запровадження маркетингу відносин. *Агросвіт*. 2022. № 1. С. 20- 26.

21. Макарова В.В., Муштай В.А., Поливода В.В. Сучасні тенденції та прогнозування використання цифрової інфраструктури маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Академічні візії*. 2025. №43. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/issue/view/39> (дата звернення: 14.09.2025).

22. Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 41.

ULR: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/41_2022ua/15.pdf (дата звернення: 16.08.2025).

23. Мандич О.В., Бабко Н.М., Устік Т.В., Колодненко Н.В. Особливості цифровізації для відновлення агробізнесу України. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Том 7 №3 <http://ujae.org.ua/publications/2022-3/> (дата звернення: 16.08.2025).

24. Муштай В.А. Використання матричних методів в оцінюванні організації маркетингового планування діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. №51. С.264 -270.

25. Муштай В.А. Оцінка маркетингової інформації та її трансформація у маркетингову програму підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. №40. С.264 -270.

26. _Муштай В.А. Стратегічні напрями дослідження поведінки індустріальних споживачів як суб'єктів ринкової інфраструктури. *Modern Economics*. 2025. № 50. С. 129 -135.

27. 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. ULR: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1127> (дата звернення: 14.09.2025).

28. Муштай В.А., Макарова В.В. Стратегічні орієнтири формування та розподілу туристичного продукту за оцінкою ставлення споживачів. *Modern Economics*. 2022. № 36. ULR: <https://modecon.mnau.edu.ua/arhiv/> (дата звернення: 20.09.2025).

29. Олійник Є.О. & Б.К. Перерва. Маркетингова стратегія в аграрному бізнесі: ефективні підходи до збуту сільськогосподарської продукції. *Business-Inform*, 2024. В.24 ULR: 10.32983/2222-4459-2024-7-265-271 (дата звернення: 10.09.2025).

30. Онопрієнко І.М., Шумкова О.В. Стратегічне планування нової продукції в маркетинговій діяльності промислового підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 6(33) С. С.155-161.

31. Помаз, О., Кривчун, Р., Прийма, В., & Лазоренко, В. Формування маркетингової стратегії аграрних підприємств в динамічному бізнес-середовищі. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024.Vol. 336(6), 166-170.

32. Пчелянська Г.О., Головчук Ю.О., Дибчук Л.В. Стратегічні напрями маркетингової діяльності бізнесу в умовах транспарентності середовища. *Економіка та держава*. 2021. №3. С. 88 – 93.

33. Римар І.В. Забезпечення сталості стратегічного розвитку аграрного підприємства. *Якість та безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі й торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. м. Полтава, 15 лютого 2023р. Полтава. 2023. С. 229 – 232.

34. Римар І.В. Стратегічний розвиток підприємства як запорука його ринкової стійкості. *Технології XXI сторіччя*: матеріали 28 – ої Міжнар. наук. – практ. конф., м. Суми, грудень 2022. Суми. СНАУ, 2020. С. 68 – 70.

35. Семенча І.Є., Гордієнко С.О. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. *Економічний простір*. 2022. №181. С. 143 – 150.

36. Устік Тетяна Володимирівна, Колодненко Наталія Володимирівна, Сороколіт Олександр Миколайович. Стратегічний інструментарій розвитку «зеленого туризму» в агробізнесі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 4. С. 125-133.

37. Устік Т.В. Управління маркетинговою діяльністю у сфері агробізнесу: стратегічний вимір. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2024.Вип. 2 (32), С.288-301.

38. Устік Тетяна Володимирівна. Формування маркетингової стратегії регіонального розвитку туризму. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 1. С. 372-376.

39. Фадєєва, І. Г., Орлова, Н. В., Макарова, В. В. Моделювання бізнес-процесів організації: сутність, складові та методологія впровадження в умовах формування глобальної економіки стійкого розвитку. *Академічні візії*. 2023. Вип.17. <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/222> (дата звернення: 10.09.2025).

40. Шматок М.В, Устік Т.В. Сучасна концепція маркетингу для підприємств малого бізнесу на прикладі стратегії «Блакитного океану» . *Наукові перспективи: журнал. Серія «Економіка»*. 2023. № 12(42) 2023. С.453-466.

41. Dejsi Qorri & János Felföldi. *Research Trends in Agricultural Marketing Cooperatives: A Bibliometric Review*. Agriculture, 2024, Vol. 14(2):199. ULR: 10.3390/agriculture14020199. (дата звернення: 10.09.2025).

42. M.O. Lyshenko, N.O. Makarenko, V.V. Makarova, V.A. Mushtay. Organizational and Economic Regulation of the Grain Market in Conditions of Sustainable Development. *Journal of Environmental Management and Tourism*. SPRING 2018. Volume IX. Issue 1(25). P. 95-104. URL: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/2068> (дата звернення: 10.09.2025).

43. Mushtai V. 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.

44. Mushtai V.A. Application of strategic marketing tools in justification of choice of direction of enterprise activity. *International periodic scientific journal «Modern engineering and innovative technologies»* Karlsruhe, Germany. 2021. Issue № 17.Part. Pp. 82 – 87.