

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ВОСКОЛУПОВ ВОЛОДИМИР ВІТАЛІЙОВИЧ

УДК 658.8:005:631.11

ДИСЕРТАЦІЯ

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

073 «Менеджмент»

07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело

В. В. Восколупов

Науковий керівник
БАЛАНОВСЬКА Тетяна Іванівна,
кандидат економічних наук, професор

Київ – 2023

АНОТАЦІЯ

Восколупов В. В. Формування системи маркетингового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2023.

Дисертацію присвячено розробленню та обґрунтуванню теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування системи маркетингового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах. Для досягнення цієї мети було досліджено та систематизовано науково-методичні засади, проведено оцінку й аналіз системи маркетингового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах.

У дисертації досліджено зміст основних понять маркетингового менеджменту, окреслено їхнє значення в діяльності підприємств. Узагальнено теоретичні аспекти маркетингового менеджменту у підприємствах і систематизовано поняття маркетингового менеджменту за такими підходами: концептуальним підходом з позицій класичного менеджменту, концептуальним підходом з позицій класичного маркетингу, концептуальним підходом з позицій управління маркетинговими службами підприємства, концептуальним підходом з позицій управління підприємством на засадах маркетингу. Уточнено сутність і запропоновано трактування поняття маркетингового менеджменту як управління підприємством на основі маркетингу, що спрямоване на його адаптацію до змін зовнішнього середовища, оптимальне використання наявних ресурсів з метою досягнення поставленої мети та цілей діяльності з урахуванням задоволення потреб споживачів.

Розглянуто основні функції та завдання маркетингового менеджменту. Встановлено, що кожне підприємство є унікальним (з характерними цілями, наявним ресурсним забезпеченням, винятковою організаційною структурою, власною системою процесів тощо), і реалізація маркетингового менеджменту,

відповідно, набуває специфічної форми зі створенням неповторної сукупності конкретних завдань.

Охарактеризовано основні етапи процесу маркетингового менеджменту у підприємстві: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, відбір цільових сегментів, формування стратегії маркетингу, розроблення комплексу маркетингу, побудову організаційної структури, формування програми маркетингового менеджменту, проведення контролю й аналізу маркетингового менеджменту. Встановлено, що в сучасних умовах української економіки кожне підприємство намагається не тільки максимізувати прибуток, а й сприяти ефективній маркетинговій діяльності, що можливо завдяки правильно обраній маркетинговій стратегії підприємства. Наведено класифікацію маркетингових стратегій.

Розглянуто підходи українських і зарубіжних учених щодо визначення сутності поняття «система» та «система маркетингового менеджменту». Удосконалено систему маркетингового менеджменту підприємств як інтегровану сукупність елементів менеджменту і маркетингу, що створюють позитивний синергетичний ефект для прийняття управлінських рішень. У системі маркетингового менеджменту підприємства вплив керуючої підсистеми (менеджерів, фахівців, які здійснюють управлінську діяльність у межах своїх компетенцій) на керовану здійснюється за допомогою реалізації прийнятих управлінських рішень на засадах маркетингу.

Систематизовано методичні підходи до оцінювання маркетингового менеджменту у підприємствах та наведено їх характеристику. Охарактеризовано складові оцінювання маркетингового менеджменту у підприємствах. Встановлено, що оцінювання маркетингового менеджменту у підприємствах доцільно проводити на основі аналізу його внутрішнього та зовнішнього середовищ. При цьому діагностику внутрішнього середовища потрібно здійснювати на основі аналізу керованої і керуючої підсистем менеджменту, а також маркетингової діяльності всього підприємства.

Здійснено діагностику системи маркетингового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах України. Встановлено, що в умовах

воєнного стану і блокади портів вартість експорту у 2022 р., порівнюючи з 2021 р., зменшилася на 35 %, а фізичні обсяги скоротилися на 38,4 %, і становили майже 100 млн тонн. Однак у 2022 р. сільськогосподарська продукція так і залишається основною в структурі зовнішньої торгівлі України.

Запропоновано методичні підходи до визначення сучасного стану і тенденцій розвитку сільськогосподарського виробництва в Україні, що передбачають використання статистичних методів, зокрема побудови багатофакторних регресійних моделей. Динаміка показників фізичного обсягу виробництва у галузі тваринництва України загалом показує значно менші щорічні коливання, ніж для галузі рослинництва. Встановлено, що між показниками фізичного обсягу виробництва сільськогосподарської продукції в Україні та Вінницькій області спостерігається дуже сильна лінійна кореляційна залежність для більшості видів продукції. Для сільськогосподарських підприємств Вінницької області перспективними культурами є зернові й зернобобові та виробництво цукрового буряка, що і проявляється тенденціями зміни валового регіонального продукту та виробництва таких видів продукції. Зроблено прогноз виробництва зернових і зернобобових як загалом по Україні, так і зокрема у Вінницькій області. Побудовано дендрограму ієрархічної кластеризації і визначено місце Вінницької області в ній. Встановлено, що потенціал Вінницької області може виступати резервом у заміщенні сільськогосподарських виробництв тимчасово окупованих Запорізької та Херсонської областей, але з урахуванням особливості природно-кліматичних умов відповідних територій.

Проведено PEST- і SWOT-аналіз сільськогосподарських підприємств Вінницької області. За результатами PEST-аналізу встановлено, що найбільший вплив на діяльність сільськогосподарських підприємств має економічний чинник зовнішнього середовища, який становить 52 бали. За експертною оцінкою, чинники, як-от ціни на світовому ринку, спад економіки України через війну, мають найбільший вплив серед всіх економічних чинників зовнішнього середовища підприємства. Найменший вплив на діяльність сільськогосподарських підприємств має соціальний чинник зовнішнього середовища, який складає 37

балів. За експертною оцінкою, чинник переселення українців через військові дії росії (внутрішня міграція та еміграція) має найбільший вплив серед усіх соціальних чинників зовнішнього середовища підприємства, який складає 9 балів.

За допомогою проведеного SWOT-аналізу встановлено, що можливостями, які мають найбільший вплив на діяльність сільськогосподарських підприємств, є: зростання попиту на широкий товарний асортиментний ряд; актуалізація та необхідність впровадження сучасних маркетингових інструментів і наявність незаповнених ніш для нових перспективних агронапрямів. Серед загроз, на які необхідно реагувати суб'єктам господарювання в короткостроковий період, щоб зменшити їхній можливий негативний вплив на діяльність останніх, варто виокремити зростання рівня інфляції, несприятливу економічну й політичну ситуацію в державі та збільшення цін на матеріали.

Обґрунтовано напрями удосконалення системи маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств на основі визначення впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Встановлено, що воєнний стан суттєво вплинув на фінансові результати сільськогосподарських підприємств.

Здійснено оцінювання маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств на основі поглибленого дослідження елементів комплексу маркетингу. Проведено ABC-аналіз, результати якого свідчать про те, що найбільш дохідними для більшості підприємств залишаються пшениця, кукурудза на зерно, ріпак і соняшник. Встановлено, що сільськогосподарські підприємства мають певні проблеми з реалізацією виробленої продукції, вирішення яких залежить не лише від нарощування масштабів діяльності та збільшення розміру підприємства, але й від ефективного здійснення маркетингового менеджменту, що полягає у використанні певних маркетингових стратегій і виважених кроків у процесі застосування комплексу маркетингу.

Запропоновано напрями удосконалення системи маркетингового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах. Обґрунтовано пріоритетні напрями удосконалення системи маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств в контексті їх інноваційного розвитку з

урахуванням особливостей сільськогосподарського виробництва. Надано пропозиції з удосконалення системи маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств щодо виокремлення інноваційного розвитку підприємств, оптимізації їх товарного портфеля та використання інструментів цифровізації в системі маркетингового менеджменту підприємств.

Встановлено, що створення посади маркетолога є важливим для організації маркетингової діяльності у всіх досліджуваних сільськогосподарських підприємствах. Побудовано «дерево цілей» для сільськогосподарських підприємств, що сприятиме більш ефективному та швидкому досягненню поставленої мети їх діяльності з урахуванням можливостей і загроз. Запропоновано сільськогосподарським підприємствам застосовувати у своїй діяльності технології no-till.

Встановлено, що для сільськогосподарських підприємств вирощування нішевих культур може бути одним зі стратегічних напрямів диверсифікації сільськогосподарського виробництва та підвищення прибутковості підприємств. Удосконалено підходи до прийняття управлінських рішень щодо покращення товарного портфеля сільськогосподарських підприємств через введення до структури виробництва нішевих культур на основі оптимізаційної моделі, яка враховує як чистий прибуток з 1 га площі, так і коливання рівнів цін. Запропонована оптимізаційна модель має універсальний характер і може бути застосована для підтримки прийняття рішень щодо підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва. Здійснено оцінку енергетичного потенціалу для сільськогосподарських підприємств Вінницької області.

Запропоновано підходи до використання інструментів цифровізації в системі маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств, що сприятиме покращенню їх комунікації із суб'єктами зовнішнього середовища. Досліджено рівень цифрової компетентності управлінського персоналу сільськогосподарських підприємств і використання сучасних цифрових технологій у сільському господарстві. Обґрунтовано результативність використання мобільних додатків у діяльності сільськогосподарських підприємств, до яких

належать програми для внутрішніх потреб підприємства та для зовнішніх комунікацій. Встановлено переваги просування продукції сільськогосподарських підприємств через платформи соціальних мереж та інтернет. Запропоновано досліджуваним сільськогосподарським підприємствам розробити власні сайти, що сприятиме ефективнішій взаємодії зі споживачами та постачальниками, а також може бути одним із шляхів для покращення каналів реалізації їхньої продукції.

Ключові слова: менеджмент, маркетинг, маркетинговий менеджмент, система, система маркетингового менеджменту, сільськогосподарське підприємство, конкурентоспроможність, товарна політика, товарний портфель, інноваційний розвиток, інструменти цифровізації, зовнішнє і внутрішнє середовище.

ANNOTATION

Voskolupov V. V. Formation of the marketing management system at agricultural enterprises. Qualifying scientific work on the rights of a manuscript.

Dissertation for the Doctor of Philosophy degree in the specialty 073 «Management». National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. Kyiv, 2023.

The dissertation is devoted to the development and substantiation of theoretical and methodological provisions and practical recommendations for the formation of a marketing management system in agricultural enterprises. For this purpose, scientific and methodical principles were researched and systematized, evaluation and analysis of the marketing management system in agricultural enterprises was carried out.

In the dissertation the content of the main concepts of marketing management, outlines their importance in the activities of enterprises is investigated. Summarized theoretical aspects of marketing management in enterprises and the concept of marketing management is systematized according to the following approaches: a conceptual approach from the standpoint of classical management, a conceptual approach from the standpoint of classical marketing, a conceptual approach from the standpoint of managing the marketing services of an enterprise, a conceptual approach from the standpoint of

managing an enterprise on the basis of marketing. The essence is clarified and the interpretation of the concept is proposed marketing management as the management of an enterprise based on marketing, aimed at its adaptation to changes in the external environment, optimal use of available resources in order to achieve the set goal and goals of activity, taking into account the satisfaction of consumer needs.

The main functions and tasks of marketing management are considered. It has been established that each enterprise is unique (with specific goals, available resources, an exceptional organizational structure, its own system of processes, etc.) and the implementation of marketing management accordingly acquires a specific form with the creation of a unique set of specific tasks.

The main stages of the marketing management process in the enterprise are characterized: analysis of the internal and external environment, selection of target segments, formation of a marketing strategy, development of a marketing complex, construction of an organizational structure, formation of a marketing management program, control and analysis of marketing management. It has been established that in the modern conditions of the Ukrainian economy, every enterprise tries not only to maximize profit, but also to promote effective marketing activities, which is possible due to the correctly chosen marketing strategy of the enterprise. The classification of marketing strategies is given.

The approaches of Ukrainian and foreign scientists regarding the definition of the essence of the concepts of system and marketing management system are considered. The marketing management system of enterprises has been improved as an integrated set of elements of management and marketing that create a positive synergistic effect for making management decisions. In the marketing management system of the enterprise, the influence of the management subsystem (managers, specialists who carry out management activities within their competences) on the managed is carried out through the implementation of management decisions made on the basis of marketing.

Methodical approaches to the evaluation of marketing management in enterprises are systematized and their characteristics are given. The components of marketing management evaluation in enterprises are characterized. It has been established that the

evaluation of marketing management in enterprises should be carried out based on the analysis of its internal and external environments, while the diagnosis of the internal environment should be carried out on the basis of the analysis of the controlled and controlling subsystems of management, as well as the marketing activities of the entire enterprise.

Diagnostics of the marketing management system in agricultural enterprises of Ukraine was carried out. It was established that in the conditions of martial law and the blockade of ports, the value of exports in 2022 compared to 2021 decreased by 35%, and physical volumes decreased by 38.4% and amounted to almost 100 million tons. However, in 2022, agricultural products have remained the main structure of Ukraine's foreign trade.

Methodical approaches to determining the current state and development trends of agricultural production in Ukraine are proposed, which involve the use of statistical methods, in particular, the construction of multifactorial regression models. The dynamics of indicators of the physical volume of production in the sphere of animal husbandry of Ukraine as a whole show much smaller annual fluctuations than for the sphere of plant breeding. It was established that there is a very strong linear correlation dependence between indicators of the physical volume of agricultural production in Ukraine and the Vinnytsia region for most types of products. For agricultural enterprises of the Vinnytsia region, promising crops are grains and legumes and the production of sugar beet, which is manifested in the trends of changes in the gross regional product and the production of these types of products. A forecast of grain and leguminous production was made both in Ukraine as a whole and in Vinnytsia region in particular. A dendrogram of hierarchical clustering was constructed and the place of Vinnytsia region in it was determined. It was established that the potential of the Vinnytsia region can act as a reserve in replacing the agricultural productions of the temporarily occupied Zaporizhia and Kherson regions, but taking into account the peculiarities of the natural and climatic conditions of the respective territories.

A PEST and SWOT analysis of agricultural enterprises of the Vinnytsia region was conducted. According to the results of the PEST analysis, it was established that the

economic factor of the external environment has the greatest influence on the activity of agricultural enterprises, which is 52 points. According to expert assessment, factors such as prices on the world market, the decline of Ukraine's economy due to the war have the greatest impact among all economic factors of the enterprise's external environment. The social factor of the external environment has the least influence on the activity of agricultural enterprises, which is 37 points. According to expert assessment, the factor of resettlement of Ukrainians due to the military actions of the Russian Federation (internal migration and emigration) has the greatest impact among all social factors of the enterprise's external environment, which is 9 points.

As a result of the SWOT analysis, it was established that the opportunities that have the greatest impact on the activities of agricultural enterprises are: the growth of demand for a wide range of products; actualization and the need to introduce modern marketing tools and the presence of unfilled niches for new promising agricultural areas. Among the threats to which business entities must respond in the short term in order to reduce their possible negative impact on their activities, it is worth highlighting the increase in the inflation rate, the unfavorable economic and political situation in the state, and the increase in the prices of materials.

The areas of improvement of the marketing management system of agricultural enterprises based on the determination of the influence of external and internal environmental factors are substantiated. It was established that the state of war significantly affected the financial results of agricultural enterprises.

An evaluation of the marketing management of agricultural enterprises was carried out on the basis of an in-depth study of the elements of the marketing complex. ABC analysis was conducted, the results of which indicate that wheat, corn for grain, rape and sunflower remain the most profitable for most enterprises. It was established that agricultural enterprises have certain problems with the sale of produced products, the solution of which depends not only on increasing the scope of activities and increasing the size of the enterprise, but also on the effective implementation of marketing management, which consists in the use of certain marketing strategies and balanced steps in the application of the marketing mix.

Directions for improving the marketing management system in agricultural enterprises are proposed. The priority directions for improving the marketing management system of agricultural enterprises in the context of their innovative development, taking into account the peculiarities of agricultural production, are substantiated. It is proposed to improve the marketing management system of agricultural enterprises in terms of highlighting the innovative development of enterprises, optimizing their product portfolio, and using digitalization tools in the marketing management system of enterprises.

It was established that the creation of the position of marketer is important for the organization of marketing activities in all studied agricultural enterprises. A "tree of goals" has been built for agricultural enterprises, which will contribute to more effective and faster achievement of the set goal of their activities, taking into account opportunities and threats. It is suggested that agricultural enterprises use no-till technologies in their activities.

It has been established that for agricultural enterprises, the cultivation of niche crops can be one of the strategic directions of diversification of agricultural production and increasing the profitability of enterprises. Approaches to managerial decision-making regarding the improvement of the product portfolio of agricultural enterprises have been improved in the part of introduction to the structure of production of niche crops based on an optimization model that takes into account both the net profit from 1 ha of area and fluctuations in price levels. The proposed optimization model is universal in nature and can be applied to support decision-making on increasing the efficiency of agricultural production. An assessment of the energy potential for agricultural enterprises of the Vinnytsia region was carried out.

Approaches to the use of digitalization tools in the marketing management system of agricultural enterprises are proposed, which will contribute to the improvement of their communication with the subjects of the external environment. The level of digital competence of management personnel of agricultural enterprises and the use of modern digital technologies in agriculture were studied. The effectiveness of the use of mobile applications in the activities of agricultural enterprises, which include programs for the

internal needs of the enterprise and for external communications, is substantiated. The advantages of promoting the products of agricultural enterprises through social network platforms and the Internet have been established. The researched agricultural enterprises are suggested to develop their own websites, which will contribute to more effective interaction with consumers and suppliers, and may also be one of the ways to improve the sales channels of their products.

Key words: management, marketing, marketing management, system, marketing management system, agricultural enterprise, competitiveness, product policy, product portfolio, innovative development, digitalization tools, external and internal environment.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті в наукових виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз даних Scopus та/або Web of Science Core Collection

1. Балановська Т., Гоголюя О., Драмарецька К., **Восколупов В.**, Голік В. Використання маркетингового менеджменту для забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. Vol. 7. No. 3. Pp. 142–161. (Здобувачем запропоновано обґрунтовані управлінські рішення щодо вибору перспективних напрямів діяльності сільськогосподарських підприємств, що дозволять забезпечити їх конкурентоспроможність).

2. **Voskolupov V.**, Balanovska T., Havrysh O., Gogulya O., Drahnieva N. Marketing management as a tool for preventing crisis of agricultural enterprises. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2021. Vol. 5. No. 40. Pp. 410–417. (Здобувачем розглянуто стан і тенденції розвитку сільського господарства в Україні, запропоновано орієнтири маркетингового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах, що сприятимуть підвищенню їх прибутковості та конкурентоспроможності).

Статті в наукових фахових виданнях України

3. Балановська Т. І., **Восколупов В. В.** Маркетинговий менеджмент у діяльності сільськогосподарських підприємств. *Біоекономіка і аграрний бізнес*. 2020. Том. 11. № 1. С. 5–14. (Здобувачем узагальнено підходи до поняття маркетингового менеджменту й управління маркетингом; запропоновано удосконалення процесу маркетингового менеджменту у сільськогосподарському підприємстві).

4. Balanovska T., Wyrzykowska B., **Voskolupov V.** The role of digital competence of employees in marketing management of agricultural enterprises. *Bioeconomics and agricultural business*. 2020. Vol. 11. № 2. Pp. 5–17. (Здобувачем досліджено складові цифрової компетентності працівників у маркетинговому менеджменті сільськогосподарських підприємств).

Тези наукових доповідей

5. Балановська Т. І., **Восколупов В. В.** Роль маркетингового менеджменту в антикризовому управлінні сільськогосподарськими підприємствами. *Глобальні виклики для сільського господарства та харчової промисловості: II Міжнародна науково-практична конференція, м. Київ, 19–20 вересня 2019 року: тези доповіді*. Київ: НУБіП України, 2019. С. 17–20. (Здобувачем визначено роль маркетингового менеджменту як складової антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами).

6. Балановська Т. І., **Восколупов В. В.** Маркетинговий менеджмент в управлінні сільськогосподарським підприємством. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: I Міжнародна науково-практична конференція, м. Київ, 11 лютого 2020 року: тези доповіді*. Київ: ДУТ, 2020. С. 120–122. (Здобувачем охарактеризовано підходи вітчизняних і зарубіжних вчених до визначення сутності маркетингового менеджменту).

7. Балановська Т. І., **Восколупов В. В.** Роль конкурентних стратегій у маркетинговому менеджменті сільськогосподарських підприємств. *Роль молоді у розвитку АПК України: IV Всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів і молодих вчених, м. Київ, 5 травня 2020 року: тези доповіді*.

Київ: НУБіП України, 2020. С. 10–11. *(Здобувачем проаналізовано процес формування конкурентної стратегії для сільськогосподарського підприємства).*

8. **Восколупов В. В.**, Балановська Т. І. Використання цифрової компетентності у маркетинговому менеджменті. *Нові виклики для аграрного сектору України в умовах глобалізації: III Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів і молодих вчених, м. Київ, 22 жовтня 2020 року: тези доповіді.* Київ: НУБіП України, 2020. С. 185–187. *(Здобувачем охарактеризовано значення підвищення цифрової компетентності персоналу при здійсненні маркетингового менеджменту).*

9. Балановська Т. І., **Восколупов В. В.** Маркетинговий менеджмент як складова антикризового управління сільськогосподарським підприємством. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: II Міжнародна науково-практична конференція, м. Київ, 11–12 лютого 2021 року: тези доповіді.* Київ: ДУТ, 2021. С. 97–99. *(Здобувачем запропоновано використання конкурентних стратегій у сільськогосподарському підприємстві).*

10. Балановська Т. І., **Восколупов В. В.** Роль маркетингової товарної політики у діяльності сільськогосподарських підприємств. *Маркетинг та логістика в агробізнесі: II Міжнародна науково-практична конференція, м. Київ, 15 квітня 2021 року: тези доповіді.* Київ: НУБіП України, 2021. С. 32–34. *(Здобувачем запропоновано оптимізувати товарний портфель сільськогосподарських підприємств за допомогою здійснення нішевого виробництва).*

11. Балановська Т. І., **Восколупов В. В.** Роль маркетингового менеджменту в інноваційному розвитку сільськогосподарських підприємств. *Аграрна політика України в умовах глобальних викликів: міжнародна науково-практична конференція, м. Київ, 23–24 вересня 2021 року: тези доповіді.* Київ: НУБіП України, 2021. С. 239–241. *(Здобувачем досліджено напрями інноваційного розвитку у сільськогосподарських підприємствах).*

12. Балановська Т. І., **Восколупов В. В.** Використання маркетингового менеджменту у діяльності сільськогосподарських підприємств. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: VI Міжнародна науково-практична конференція*, м. Полтава, 19 травня 2022 року: тези доповіді. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 930–933. *(Здобувачем запропоновано альтернативні підходи до виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції з орієнтацією на ринок країн ЄС).*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	18
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ПІДПРИЄМСТВАХ.....	26
1.1. Поняття маркетингового менеджменту у підприємствах.....	26
1.2. Сутність і значення системи маркетингового менеджменту підприємств.....	50
1.3. Методичні підходи до оцінювання маркетингового менеджменту у підприємствах.....	56
Висновки до розділу 1.....	66
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	68
2.1. Сучасний стан і тенденції розвитку сільськогосподарського виробництва в Україні.....	68
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища сільськогосподарських підприємств.....	92
2.3. Оцінювання маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств.....	104
Висновки до розділу 2.....	121
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	123
3.1. Формування системи маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств у контексті їхнього інноваційного розвитку.....	123
3.2. Оптимізація товарного портфеля сільськогосподарських підприємств.....	138

3.3. Використання інструментів цифровізації в системі маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств	166
Висновки до розділу 3.....	188
ВИСНОВКИ.....	191
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	195
ДОДАТКИ.....	222

ВСТУП

Актуальність теми. Військові дії агресора на території України завдали жахливих втрат усій країні, зокрема, відчутними вони стали й для сільського господарства, що відобразилося у зменшенні площ сільськогосподарських угідь в обробітку, введенні заборони на експорт або неможливості експортувати деякі види продукції, підвищенні цін на паливо-мастильні матеріали, добрива, насіння, знищенні сільськогосподарської техніки, тварин, унікального насіннєвого фонду, девальвації валюти. Проте, незважаючи на вкрай складні умови господарювання, тільки ті сільськогосподарські підприємства, які вміють пристосовуватися до зовнішнього середовища, вчасно вжити попереджувальні заходи проти негативного впливу його чинників та повною мірою використати надані ним можливості, можуть забезпечити конкурентоспроможність і прибутковість своєї діяльності у довгостроковій перспективі. У зв'язку з цим для сільськогосподарських підприємств України стає необхідним застосування якісно нового підходу до управління їхньою діяльністю. Відповідно, особливої актуальності набуває управління сільськогосподарськими підприємствами на основі використання принципів менеджменту і маркетингу, забезпечення стратегічного підходу до діяльності підприємств, що здійснюється за допомогою маркетингового менеджменту.

Вагомий внесок у дослідження питань теорії і практики управління підприємством зробили такі науковці: М. Альберт, Т. Балановська, О. Гавриш, О. Гоголя, Д. Гудзинський, О. Гуторова, Й. Завадський, О. Кузьмін, М. Мескон, О. Пащенко, І. Потапюк, О. Ткаченко, Ф. Хедоурі, Ф. Хміль та інші. Дослідженнями теоретичних і практичних аспектів використання маркетингу в діяльності підприємств висвітлено в наукових працях дослідників, як-от: Г. Армстронг, М. Багорка, Л. Балабанова, В. Бондаренко, А. Войчак, Ю. Гальчинська, С. Гаркавенко, Г. Кунц, Ж. Ламбен, Я. Ларіна, О. Луцій, М. Портер, М. Сахацький, С. Чеботар та інші. Питаннями проблематики маркетингового менеджменту у підприємствах, зокрема і в сільськогосподарських

підприємствах, займались як видатні зарубіжні вчені: Г. Армстронг, Р. Діксон, П. Друкер, Ф. Котлер, К. Л. Келлер, так і вітчизняні вчені: Л. Балабанова, Т. Балановська, В. Бондаренко, А. Войчак, О. Гавриш, Ю. Гальчинська, О. Гоголя, Т. Ільченко, І. Ковшова, І. Комарницький, О. Кравченко, Я. Ларіна, О. Луцій, В. Морохова, І. Потапюк, В. Россоха, Р. Скриньковський, І. Терещенко, Л. Шульга та інші.

Водночас, враховуючи значну кількість наукових праць, присвячених окресленим проблемам, у практичній діяльності українських сільськогосподарських підприємств відсутній єдиний підхід до формування системи маркетингового менеджменту, багато питань потребує визначення та уточнення.

Вищезазначене є передумовою вибору теми дисертації, мети, завдань, об'єкта і предмета дослідження, структури побудови і логіки викладу результатів роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана відповідно до плану науково-дослідної роботи Національного університету біоресурсів і природокористування України за темою: «Розробка інноваційної моделі розвитку сільського підприємництва в Україні з урахуванням чинника євроінтеграції» (номер державної реєстрації 0117U002637), в межах якої автором взято участь у зборі та систематизації інформації щодо стану і тенденцій розвитку сільського підприємництва в Україні та впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на формування підприємницького середовища в сільській місцевості України.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає у розробленні й обґрунтуванні теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування системи маркетингового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах, що сприятиме підвищенню ефективності їх діяльності та конкурентоспроможності. Досягнення мети роботи обумовило необхідність постановки та вирішення таких завдань:

- узагальнити теоретичні аспекти маркетингового менеджменту у підприємствах з метою уточнення та поглиблення сутності його основних понять;
- розкрити сутність і значення системи маркетингового менеджменту підприємств, що сприятиме обґрунтованому прийняттю управлінських рішень на основі маркетингу;
- систематизувати методичні підходи до оцінювання маркетингового менеджменту у підприємствах з метою виявлення можливостей досягнення визначених цілей їх діяльності;
- проаналізувати сучасний стан сільськогосподарського виробництва в Україні та виявити тенденції його розвитку, що сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень;
- проаналізувати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища з метою визначення напрямів удосконалення системи маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств;
- здійснити оцінювання маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств для визначення напрямів їх подальшого розвитку;
- удосконалити систему маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств у контексті їх інноваційного розвитку;
- оптимізувати товарний портфель сільськогосподарських підприємств з метою підвищення їх конкурентоспроможності;
- запропонувати підходи до використання інструментів цифровізації в системі маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств для забезпечення їх швидкого та дієвого реагування на виклики мінливого зовнішнього середовища.

Об'єктом дослідження є процес формування системи маркетингового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах.

Предмет дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування системи маркетингового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною базою дослідження є наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених щодо формування системи маркетингового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах. У процесі обґрунтування теоретичних і практичних питань дослідження використовувалися такі наукові методи: метод аналізу й синтезу, моделювання та формалізації – при дослідженні теоретичних засад теоретико-методичних основ маркетингового менеджменту; методи кореляційно-регресійного аналізу – при діагностиці сільськогосподарського виробництва в Україні і Вінницькій області; метод експертних оцінок – при оцінюванні внутрішнього і зовнішнього середовища сільськогосподарських підприємств; оптимізаційні методи й моделі – при визначенні оптимальної структури посівів заздалегідь визначених нішевих культур; абстрактно-логічний метод – при формулюванні висновків за результатами проведеного дослідження. У роботі достатньо широко представлені графічний і табличний методи для наочного відображення теоретичних, методичних та практичних аспектів дисертації.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці та розробки провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з питань формування системи маркетингового менеджменту, чинні нормативно-правові акти України, офіційна опублікована статистична інформація Державної служби статистики України, офіційна опублікована статистична інформація Головного управління статистики у Вінницькій області, звітність сільськогосподарських підприємств Вінницької області, інтернет-ресурси, результати власних розрахунків і досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробленні теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо формування системи маркетингового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах. Основні положення і результати дисертації, що виносяться на захист і характеризують наукову новизну, полягають у такому:

удосконалено:

– систему маркетингового менеджменту підприємств як інтегровану сукупність елементів менеджменту і маркетингу, що створюють позитивний синергетичний ефект для прийняття управлінських рішень;

– підходи до прийняття управлінських рішень щодо покращення товарного портфеля сільськогосподарських підприємств в частині введення до структури виробництва нішевих культур на основі оптимізаційної моделі;

набули подальшого розвитку:

– тлумачення поняття маркетингового менеджменту як управління підприємством на основі маркетингу, що спрямоване на його адаптацію до змін зовнішнього середовища, оптимальне використання наявних ресурсів з метою досягнення поставленої мети та цілей діяльності з урахуванням задоволення потреб споживачів;

– обґрунтування методичних підходів до оцінювання маркетингового менеджменту підприємств, що надає можливість здійснення його поглибленого аналізу для удосконалення внутрішніх процесів діяльності підприємств з метою досягнення їх цілей та розроблення ефективної стратегії розвитку;

– методичні підходи до визначення сучасного стану та тенденцій розвитку сільськогосподарського виробництва в Україні, які передбачають використання статистичних методів, зокрема побудови багатофакторних регресійних моделей, і відрізняються від існуючих підходів можливістю виокремлювати кожен вид сільськогосподарської продукції залежно від рівня його впливу на формування внутрішнього валового продукту та валового регіонального продукту та можуть бути використані при прийнятті обґрунтованих управлінських рішень щодо визначення напрямів розвитку виробництва або доцільності його диверсифікації;

– напрями удосконалення системи маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств на основі визначення впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища;

– процес оцінювання маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств на основі поглибленого дослідження елементів комплексу маркетингу;

– обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення системи маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств в контексті їх інноваційного розвитку з урахуванням особливостей сільськогосподарського виробництва;

– підходи до використання інструментів цифровізації в системі маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств, що сприятиме покращенню їх комунікації із суб'єктами зовнішнього середовища.

Практичне значення одержаних результатів. Викладені в дисертації положення стали підґрунтям для подальших досліджень, розвитку теоретичних узагальнень і розроблення комплексу заходів щодо формування системи маркетингового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах. Підтвердженням практичної цінності отриманих результатів дослідження є:

Запропоновані в дисертації науково-практичні рекомендації щодо використання інструментів цифровізації в маркетинговому менеджменті сільськогосподарських підприємств, що передбачають підвищення цифрової компетентності персоналу, були застосовані в діяльності ТОВ «Колорит Агро» (довідка про впровадження № 97-В від 07.06.2022 р.).

Розроблені науково-практичні рекомендації щодо оптимізації використання сільськогосподарських угідь, які дозволяють урізноманітнити сівозміну, підстрахуватись у разі неврожаю й отримати позитивні результати, було використано в діяльності ТОВ «СОП «Щасливе» (довідка про впровадження № 96 від 25.05.2022 р.).

Теоретичні положення та практичні результати дисертації впроваджено в навчальний процес під час викладання дисциплін «Сучасні концепції управління», «Диджитал-менеджмент» і «Управління бізнесом» при підготовці здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціальності «Менеджмент» у

Національному університеті біоресурсів і природокористування України (акт про впровадження від 15.11.2023 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, у якій викладено авторський підхід до розроблення теоретичних і практичних положень щодо формування системи маркетингового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах. Наукові результати, представлені в дисертації, розроблено автором особисто. З наукових публікацій, виданих у співавторстві, в роботі використано лише ті положення, які становлять особистий внесок автора, про що зазначено в переліку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні науково-теоретичні та практичні результати дисертації доповідалися та обговорювалися на: II Міжнародній науково-практичній конференції «Глобальні виклики для сільського господарства та харчової промисловості» (м. Київ, 19–20 вересня 2019 р.); I Міжнародній науково-практичній конференції «Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку» (м. Київ, 11 лютого 2020 р.); IV Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Роль молоді у розвитку АПК України» (м. Київ, 5 травня 2020 р.); III Міжнародній науково-практичній конференції «Нові виклики для аграрного сектору України в умовах глобалізації» (м. Київ, 22 жовтня 2020 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції «Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку» (м. Київ, 11–12 лютого 2021 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетинг та логістика в агробізнесі» (м. Київ, 15 квітня 2021 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Аграрна політика України в умовах глобальних викликів» (м. Київ, 23–24 вересня 2021 р.); VI Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Київ, 19 травня 2022 р.).

Публікації. Основні положення дисертації опубліковано у 12 наукових працях, з яких 2 статті в наукових виданнях, включених до міжнародних

наукометричних баз даних Scopus та/або Web of Science Core Collection; 2 статті в наукових фахових виданнях України; 8 тез наукових доповідей.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 248 сторінок. Робота містить 47 таблиць, 35 рисунків і 10 додатків. Список використаних джерел налічує 242 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Поняття маркетингового менеджменту у підприємствах

В умовах невизначеності зовнішнього середовища, військових дій у країні успіх підприємства залежить від якісної організації управління, яка дозволяє підприємству досягти поставлених цілей, зберігаючи конкурентоспроможність на ринку. Управління підприємством є складним процесом внаслідок існування великої кількості елементів, складності налаштування комунікаційних каналів між ієрархічними рівнями, необхідності оцінки результативності діяльності окремих підрозділів і конкретних співробітників. Така складність обумовлює актуальність для використання нових підходів до управління, а саме використання маркетингового менеджменту.

Сьогодні серед сучасних фахівців з менеджменту і маркетингу не існує однозначної думки щодо визначення суті маркетингового менеджменту. Для кращого розуміння маркетингового менеджменту доцільно розглянути суть понять «менеджмент» і «маркетинг».

Розвиток першої класичної теорії менеджменту припадає на початок ХХ ст., яка стала широко відома у світі під назвою школа «наукового менеджменту», засновником якої є Ф. Тейлор. Саме Ф. Тейлор вважається батьком наукового менеджменту. Його дослідження проблем наукової організації виробництва стали, по суті, першою спробою створити окрему науку управління [121].

Слово «management» походить від англійського, що означає управління, у цьому контексті часто доповнюється такими додатковими ознаками, як уміння і мистецтво управляти, досягати мети. Італійське слово «managgiare» означає управління конем і асоціативно використовується при визначенні будь-яких форм жорсткого керування через опанування мистецтвом досягнення мети. Французький термін «manager» перекладається як господарювати, зберігати, а з латинської корінь поняття «менеджмент» означає активну діяльність, владу. Загальним для

всіх понять є визначення менеджменту як керівництва, а менеджера – як керівника-професіонала, який працює в організації за наймом, тобто не обов'язково має бути її власником [124].

Поняття «менеджмент» досить широко трактується в науковій літературі з управління. Американські дослідники М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі розглядають менеджмент як уміння досягати поставленої мети, використовуючи працю, інтелект інших людей, як галузь знань, які допомагають здійснити цю функцію, а також у значенні мистецтва управління, яке проявляється в нестандартності, оригінальності рішень, швидкій реакції, імпровізації [233]. Кунц Г. розглядає менеджмент як створення ефективного середовища для праці людей, які діють у формальних організованих групах [229].

Термін «менеджмент» в Україні почали використовувати на початку 90-х років ХХ ст., що було зумовлено падінням командно-адміністративної економічної системи і початком інтеграції країни у світовий економічний простір.

Так, І. Кулініч визначає менеджмент як «управління, керівництво, а також як дирекція, адміністрація» [92, с. 170]. Яковенко В. стверджує, що «суть менеджменту полягає в управлінні продуктивністю і персоналом» [213, с. 5]. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. [178] визначають менеджмент як процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації для досягнення координації людських і матеріальних ресурсів, потрібних для ефективного виконання завдань. Науковці [124] розглядають менеджмент як самостійний вид професійної діяльності, головним завданням якого є досягнення організацією поставлених цілей через ефективне використання усіх видів ресурсів за допомогою специфічних функцій і методів управління. У науковій літературі термін «менеджмент» трактується широко та багатосторонньо, але між ними немає протиріч, навпаки, вони доповнюють один одного, що дозволяє з'ясувати сутність менеджменту.

Маркетинг – одне з понять, що стало ознакою сучасного бізнесу. Саме слово «маркетинг» з'явилося у Сполучених Штатах Америки в процесі пошуку

місцевими фермерами ринку збуту для своєї продукції. Йшлося про оволодіння ринком – Market Getting. Хронологія розвитку маркетингу свідчить про те, що його перші елементи (ціна, збут, реклама) з'явилися ще в середині 17 сторіччя. Бурхливий розвиток маркетингу припадає на 50–60-ті роки 20 сторіччя. Цей термін почали вживати в економічній літературі, а в університетах було запроваджено наукову дисципліну з такою назвою [41].

Так, Ф. Котлер та Г. Армстронг [237] зазначають, що «...в широкому сенсі маркетинг – це соціальний і управлінський процес, за допомогою якого індивіди й організації отримують те, що їм потрібно і чого хочуть, за допомогою створення та обміну цінністю з іншими. У більш вузькому бізнес-контексті маркетинг означає побудову прибуткових обмінних відносин із клієнтами, пов'язаних із цінністю» [237]. Ламбен Ж. [230] у своїх дослідженнях зазначає, що «...маркетинг – це соціальний процес, орієнтований на задоволення потреб і бажань окремих осіб і організацій через створення та добровільний і конкурентний обмін товарами та послугами загального користування» [230]. На думку, Друкера П. [223], маркетинг є «...центральним виміром усього бізнесу. Це весь бізнес з погляду кінцевого результату, тобто з погляду клієнта» [223].

Вагомим поштовхом до розвитку практики маркетингу в Україні було проведення у 1988 р. завдяки групі фахівців Українського відділення Всесоюзного Центру вивчення громадської думки, соціальних і маркетингових досліджень [167]. Із середини 1990-х рр. в Україні поживалась наукова діяльність із вивчення маркетингу.

Войчак А. В. [39] вважає, що «...маркетинг – це філософія та інструментарій формування, здійснення і розвитку взаємовигідних процесів обміну в суспільстві» [39]. Науковець представив власну класифікацію підходів до дослідження концепцій маркетингу, а також вирізнив внутрішній маркетинг залежно від внутрішнього ринку підприємства. Також А. В. Войчак виділив на основі аналізу літературних джерел різні підходи до розуміння сутності маркетингу: з погляду управління як концептуальну основу діяльності, як

функціональний апарат; з погляду товару – як елемент поведінкової економіки, а також у розрізі національного та інституційного рівнів [38].

Гаркавенко С. С. [41] у своїх дослідженнях визначає три підходи до визначення суті маркетингу: маркетинг як самостійний вид підприємницької діяльності; маркетинг як функція управління; маркетинг як сучасне бачення філософії бізнесу [41].

Старостіна А. О. [177] розглядає маркетинг передусім через призму прийняття організаційних та управлінських рішень. Вона вбачає в ньому основу для формування стратегій розвитку господарюючого суб'єкта, визначення місця на ринку (позиціювання). Особливу увагу А. Старостіна приділяє виявленню впливу середовища на маркетинг і взаємозв'язку з досягненням основних інтересів підприємств [177].

Науковці [112] зазначають, що «маркетинг – це процес створення концепції ідей, товарів і послуг, їх ціноутворення, просування і розподілу через взаємовигідні обміни відповідно до індивідуальних і корпоративних цілей» Згідно з Держстандартом України (ДСТУ 3294 - 95), «маркетинг – процес планування і втілення задуму, ціноутворення, просування та реалізації ідеї, продукції та послуг через обмін, який задовольняє мету окремих осіб та організацій» [110].

Ковшова І. О. [74] зазначає, що формування складного поняття «маркетинговий менеджмент» відбувалось упродовж значного періоду часу з акумуляцією досвіду з різних джерел і під дією багатьох чинників. Динаміку накопичення знань з маркетингового менеджменту науковець поділяє на чотири етапи: 1) зародження (виникнення та розвиток протомаркетингу і протоменеджменту); 2) виділення менеджменту і маркетингу як окремих наук; 3) формування процесу управління маркетингом у межах двох наук і виділення його в окремий напрям; 4) розвиток концепції маркетингового менеджменту [74].

Сутність і структура визначення поняття маркетинговий менеджмент наведено в табл. 1.1.

Визначення поняття «маркетинговий менеджмент»*

Автор	Авторське трактування поняття
1. Концептуальний підхід з позицій класичного менеджменту	
П. Друкер [226]	Маркетинговий менеджмент – складова частина загального управлінського процесу на підприємстві, де маркетинг є однією з функцій менеджменту
В. М. Куценко [94]	Маркетинговий менеджмент – процес аналізу, планування, реалізації і контролю за здійсненням заходів, спрямованих на встановлення і підтримку взаємовигідних зв'язків із цільовим ринком для досягнення цілей підприємства, що існує в загальній системі менеджменту
С. А. Яроміч, Т. Г. Величко [216]	Менеджмент формулює цілі, шукає ресурси, оцінює результати, маркетинг слугує засобом досягнення визначених цілей, а маркетинговий менеджмент постає як складова частина системи управління загалом
2. Концептуальний підхід з позицій класичного маркетингу	
Ф. Котлер [116]	Маркетинговий менеджмент – процес планування та реалізації концепцій щодо ціноутворення, просування та розподілу ідей, товарів і послуг, направлений на здійснення обмінів, які задовольняють індивідуальні й організаційні цілі
О. А. Біловодська [24]	Маркетинговий менеджмент – цілеспрямована координація і формування всіх заходів підприємства, які пов'язані з ринковою діяльністю організації на рівні ринку та суспільства загалом і базуються на принципах маркетингу
3. Концептуальний підхід з позицій управління маркетинговими службами підприємства	
І. М. Комарницький, Г. В. Цар [77]	Маркетинговий менеджмент – аналіз, планування, втілення в життя та контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети підприємства
В. В. Россоха, О. В. Гуменна, К. В. Пічик, Н. В. Романченко [114]	Маркетинговий менеджмент – процес (логічна послідовність кроків) для досягнення підприємством поставлених маркетингових цілей
4. Концептуальний підхід з позицій управління підприємством на засадах маркетингу	
М. І. Белявцев, В. М. Воробйов, В. Г. Кузнецов [115]	Маркетинговий менеджмент – це управління всіма загальними та окремими функціями підприємства, а також усіма підрозділами організації на основі маркетингу
А. В. Войчак, В. М. Шуменко [39].	Маркетинговий менеджмент – це впровадження філософії та інструментарію маркетингу на основі маркетингових досліджень в управління діяльністю організації

Автор	Авторське трактування поняття
4. Концептуальний підхід з позицій управління підприємством на засадах маркетингу	
Ю. А. Сидорук [170], Л. В. Шульга, І. О. Терещенко, В. Ю. Горілей [210], В. М. Бонадренко [27]	Маркетинговий менеджмент реалізується за допомогою системного, програмно-цільового механізму взаємодії інструментів маркетингу і менеджменту для адаптації підприємства до змін маркетингового середовища з метою максимального задоволення потреб споживачів та цілей організації за ефективного розподілу обмежених ресурсів
І. О. Ковшова [74]	Маркетинговий менеджмент – це інноваційний підхід до управління підприємством в умовах мінливості внутрішнього і зовнішнього середовищ для досягнення поставлених структурованих цілей відповідно до стратегічної мети, яка відповідає етичним нормам прийнятим у суспільстві та дозволяє досягти оптимального рівня результативності з урахуванням економічних і соціальних ефектів
О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко [118]	Маркетинговий менеджмент необхідно розуміти як логічно побудовану послідовну систему управління, яка є основним типом системи менеджменту, спрямованої на досягнення цілей бізнесу та на задоволення потреб цільового ринку і досягнення його цілей

Примітка. *Розроблено за: [24, 74, 77, 94, 114, 115, 116, 118, 170, 216, 226]

За результатами аналізу праць вітчизняних і зарубіжних науковців [24, 74, 77, 94, 114, 115, 116, 118, 170, 216, 226] було встановлено, що більшість із них ототожнює поняття «управління маркетингом» і «маркетинговий менеджмент», однак ці поняття різняться між собою. Для розуміння сутності термінів «управління маркетингом» і «маркетинговий менеджмент» необхідно провести їх теоретичний аналіз, який дасть змогу зробити висновки щодо трактування цих понять, а також визначити їх місце та роль в управлінні сучасним підприємством. Порівняльну характеристику понять «управління маркетингом» і «маркетинговий менеджмент» наведено в табл. 1.2.

Проаналізувавши різні визначення «управління маркетингом» і «маркетинговий менеджмент», погоджуємось із думкою Л. В. Балабанової [10], що управління маркетингом необхідно розглядати з погляду функцій менеджменту як управління процесами маркетингу на підприємстві, які пов'язані з дослідженням ринку, зі збутом і просуванням продукції і послуг на ринок, а маркетинговий менеджмент – ширше поняття, ніж загальна функція менеджменту підприємства,

це управління всіма загальними й окремими функціями підприємства, а також усіма підрозділами підприємства на основі маркетингу.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика понять «управління маркетингом» і «маркетинговий менеджмент»*

Автор	Поняття	Автор	Поняття
Ф. Котлер [116]	<i>Управління маркетингом</i> – це аналіз, планування, втілення в життя і контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку вигідних обмінів із цільовими покупцями заради досягнення певних завдань організації, як-от отримання прибутку, зростання обсягу збуту, збільшення частки ринку	А. В. Войчак, В. М. Шуменко [39]	<i>Маркетинговий менеджмент</i> – це впровадження філософії та інструментарію маркетингу на основі маркетингових досліджень в управління діяльністю організації.
Н. І. Івашкова [159]	<i>Управління маркетингом</i> – найважливіша функціональна частина загальної системи управління підприємством, спрямована на досягнення узгодженості внутрішніх можливостей підприємства з вимогами зовнішнього середовища для забезпечення прибутку	Ю. А. Сидорук [170]	<i>Маркетинговий менеджмент</i> – це системний, програмно-цільовий механізм взаємодії інструментів маркетингу і менеджменту щодо адаптації підприємства до змін маркетингового середовища з метою максимального задоволення потреб споживачів та цілей організації за ефективного розподілу обмежених ресурсів
Р. Діксон [202]	<i>Управління маркетингом</i> – це різноманітна діяльність, направлена на вивчення потреб споживачів та їх психології	О. А. Біловодська [24, с. 13]	<i>Маркетинговий менеджмент</i> – цілеспрямована координація і формування всіх заходів фірми, пов'язаних з ринковою діяльністю на рівні підприємства, на рівні ринку і суспільства загалом, які базуються на принципах маркетингу

Примітка. *Розроблено за: [24, 39, 116, 159, 170, 202]

Як зазначає О. А. Біловодська [24], «маркетинговий менеджмент має місце тоді, коли управління організацією побудоване на принципах маркетингу, тобто коли в центр організації поміщено покупця (споживача), і система маркетингу й менеджменту об'єднує всі зусилля для того, щоб якнайкращим чином задовольнити потреби і попит сторін, які беруть участь в обміні. Крім того, маркетинговий менеджмент розглядає маркетинг і менеджмент нероздільно, які до того ж взаємно проникають і доповнюють один одного».

У результаті систематизації поглядів науковців [24, 74, 77, 94, 114, 115, 116, 118, 170, 216, 226] щодо поняття маркетинговий менеджмент нами запропоновано трактування маркетингового менеджменту як управління підприємством на основі маркетингу, що спрямоване на його адаптацію до змін зовнішнього середовища, оптимальне використання наявних ресурсів з метою досягнення поставленої мети та цілей діяльності з урахуванням задоволення потреб споживачів.

Ефективне запровадження й використання маркетингового менеджменту підприємством потребує насамперед чіткого розуміння етапів становлення маркетингового менеджменту, а також цілей, принципів і функцій його застосування.

Ковшова І. О. [74] виокремлює етапи розвитку маркетингового менеджменту, змінивши фокус та замінивши ери на чіткі періоди історичного розвитку маркетингового менеджменту по 10 років, починаючи з 1900 р., виділивши такі види маркетингового менеджменту:

1. Прихований – характеризує період виникнення суто теоретичних авангардних ідей демократичного управління, заснованих на принципах досягнення суспільного блага.

2. Експериментальний – поєднує певні теоретичні ідеї з першим практичним досвідом у сфері управління, що ознаменувало початок досліджень у цій сфері.

3. Функціональний – характеризує часткове застосування нового підходу до управління в деяких напрямках діяльності підприємств.

4. Виробничий – відповідає виробничій концепції маркетингу і базується на гіпотезі, що споживачі є більш лояльними до товарів, які широко поширені та є доступними за ціною. Тому до суттєвих ознак зазначеного виду маркетингового менеджменту можна віднести концентрацію на вдосконаленні виробництва, активізації масового розподілу продукції на всіх можливих ринках з одночасним зменшенням собівартості для досягнення домінуючих позицій.

5. Товарний – базується на однойменній маркетинговій концепції та виходить з ідеї, що споживачі є більш лояльними до товарів з найвищою якістю, кращими експлуатаційними чи інноваційними властивостями і характеристиками. Тому до суттєвих ознак цього виду маркетингового менеджменту можна віднести зосередження зусиль на постійному вдосконаленні товару, його інноваційності, диференціації, зовнішньому вигляді з метою досягнення ідеалу.

6. Збутовий – також виходить з однойменної маркетингової концепції, основною гіпотезою якої є те, що маркетинговий тиск створює у споживачів додатковий попит на товари. Тому до суттєвих ознак цього виду маркетингового менеджменту можна віднести концентрацію на всіх можливих інструментах інформування та стимулювання збуту для досягнення високого рівня обізнаності про товар з одночасним збільшенням обсягів продажу.

7. Маркетинговий менеджмент послуг - характеризує виділення окремого ринку, що має певні специфічні ознаки та функціонує за дещо іншими закономірностями. Тому до суттєвих ознак цього виду можна віднести зосередження зусиль на характерних властивостях послуг (невідчутність, мінливість якості, відсутність збереження та неможливість віддалення від джерела) з одночасним визначенням потреб цільових ринків і забезпеченням бажаного рівня задоволення більш ефективними і продуктивними, ніж у конкурентів, способами.

8. Соціально-етичний маркетинговий менеджмент – виходить з ідеї створення товарів і послуг, що дають змогу споживачам та суспільству загалом вирішити певні проблеми. Цей вид маркетингового менеджменту фокусується на визначенні базових потреб, дослідженні інтересів цільових ринків для

забезпечення результативності з одночасним збереженням і зміцненням благополуччя споживачів і суспільства загалом.

9. Інтегрований маркетинговий менеджмент – передбачає розробку окремої маркетингової програми, що містить інструменти за класифікацією Дж. Маккарті «4 P: product, price, place, promotion» і координується з планом стратегічного розвитку підприємства для отримання максимального ефекту.

10. Маркетинговий менеджмент ідей – ознаменовує становлення нового ринку, що, на відміну від ринків товарів і послуг, потребує розвиненого правового забезпечення і діє в умовах авторських пріоритетів. Маркетинговий менеджмент у цій сфері постійно намагається знайти баланс між безкоштовною презентацією ідей для створення першого попиту та високою ціною, що є індикатором якості та джерелом доходів підприємства.

11. Інтерактивний маркетинговий менеджмент – передбачає досягнення певної мети за допомогою інформаційного обміну між відділами, співробітниками, партнерами та клієнтами, що підвищує ефективність взаємозв'язків. Цей вид маркетингового менеджменту активно використовує різні інформаційно-комунікаційні системи, діяльно й адекватно реагує на сигнали учасників і пропонує варіанти управлінських рішень. Відповідно, інтерактивний маркетинговий менеджмент функціонує в системі з трьома елементами (людьми, машинами та інтерактивністю) для покращання показників діяльності підприємства.

12. Холістичний маркетинговий менеджмент – названо відповідно до однойменної концепції, виділеної Ф. Котлером. Основною метою зазначеного виду є формування міцних довготермінових вигідних взаємовідносин з основними партнерами підприємства: клієнтами, інвесторами, постачальниками, посередниками, персоналом та ін. Тобто основним результатом холістичного маркетингового менеджменту стає створення унікальних нематеріальних активів у вигляді маркетингового ділового ланцюжка, де кожен партнер підтримує іншого та забезпечує належний рівень прибутковості [74].

У сучасному бізнес-середовищі застосовують усі виділені дванадцять видів маркетингового менеджменту за еволюцією розвитку. Кожне підприємство обирає для реалізації той вид маркетингового менеджменту, що найкраще підходить саме йому відповідно до індивідуальних особливостей та поставленої мети. Однак зазначимо, що останні п'ять видів є більш комплексними, збалансованими і гнучкими щодо запровадження інноваційних підходів та адаптації відповідно до змін внутрішнього чи зовнішнього середовищ підприємства [74].

Метою маркетингового менеджменту є забезпечення такого рівня якісного управління, що дасть змогу ефективно задовольняти потреби споживачів завдяки обміну й отримувати запланований результат [16].

Предметом маркетингового менеджменту можна визначити систему виробничих відносин, яка спрямовує управління сучасним виробництвом на задоволення потреб споживачів через створення суцільного ланцюга виробник–споживач, кожна ланка якого сприяє збільшенню цінностей для кінцевого покупця. Водночас використовується сукупність закономірностей ринкового виробництва, специфічні прийоми, інструменти і методи, що формують методологію науки маркетингового менеджменту та його логіку. Об'єктом маркетингового менеджменту є обсяг і структура попиту [31].

Основна ціль маркетингового менеджменту передбачає збільшення прибутковості підприємства через досягнення максимального задоволення потреб споживачів. Допоміжними цілями маркетингового менеджменту є завоювання нових ринків, збільшення частки ринку, підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, успішне впровадження нових товарів, поліпшення обслуговування споживачів, підвищення ефективності тощо [16].

Ковшова І. О. [75] більш детально описує цілі маркетингового менеджменту, поділяючи їх на 5 рівнів, що наведено на рис. 1.1.

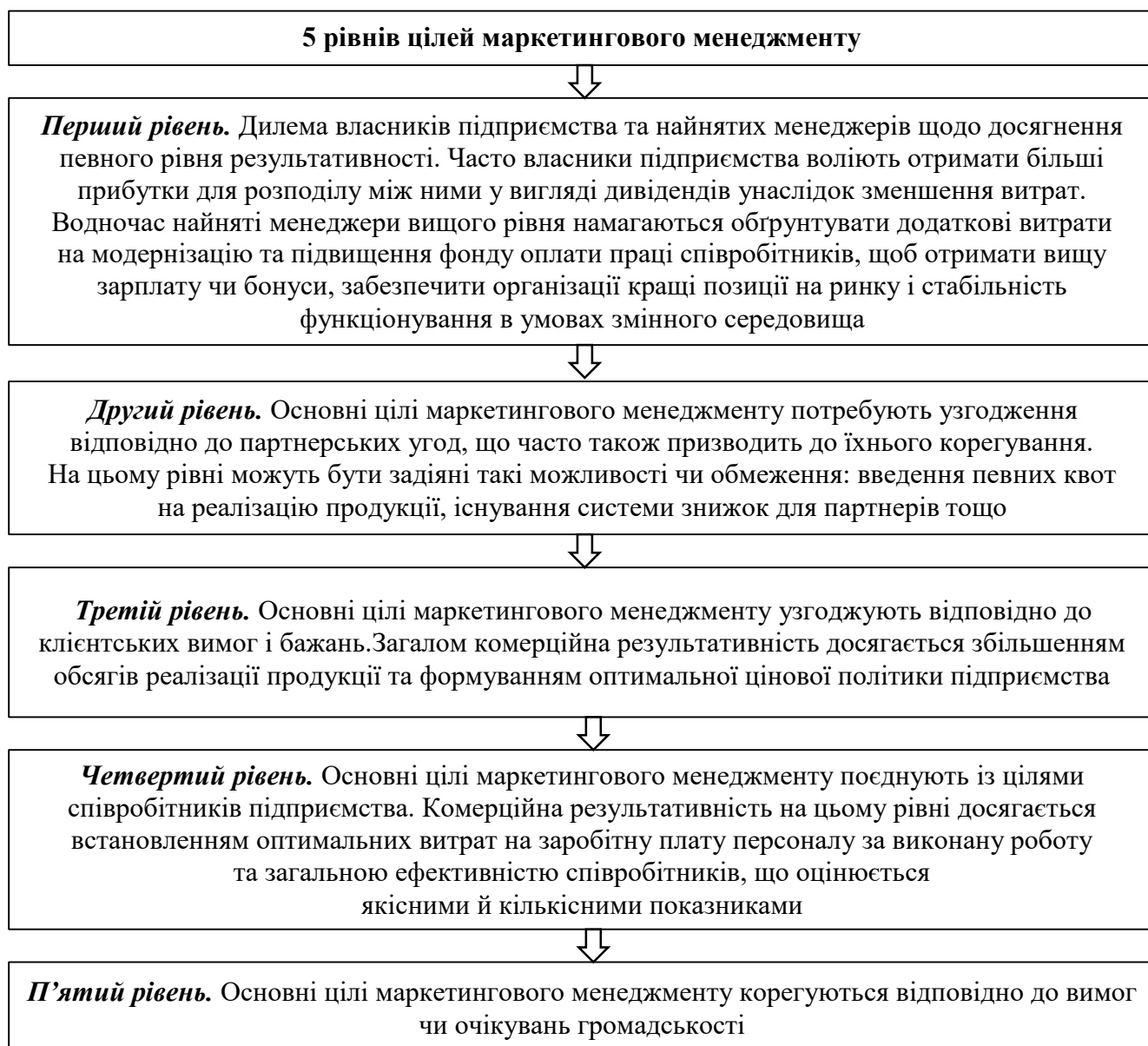


Рис. 1.1. 5 рівнів цілей маркетингового менеджменту*

Примітка. *Розроблено за: [75]

Принципи маркетингового менеджменту повинні базуватись на загальних принципах управління, враховуючи при цьому особливості маркетингу. Штефанич Д. А. [117, 118] вважає за доцільне поділити усі принципи маркетингового менеджменту на дві групи: організаційні та забезпечуючі принципи, виокремивши таким чином організаційну та ресурсну складові. Штефанич Д. А. [117] виділяє серед принципів маркетингового менеджменту такі:

- організаційні принципи – єдиноначальність; відповідність; правильний підбір і розстановка кадрів; гнучкість організаційних структур; запорука успішної

ринкової діяльності підприємства; забезпечення зворотного зв'язку; делегування повноважень;

– забезпечуючі принципи – системність; наукове обґрунтування управлінських рішень; спрямованість діяльності менеджерів на досягнення певних маркетингових результатів; цільове спрямування; ефективність; оптимальність; плановість в маркетинговому менеджменті; комплексність [117].

Ільченко Т. В. [68] у своїх дослідженнях виокремлює такі принципи маркетингового менеджменту: орієнтація на споживача; вплив на споживача; спрямованість на перспективу; адаптивність і гнучкість; свобода споживача і виробника; системність; комплексність; економічна ефективність; задоволення базових потреб; обмеження потенційного збитку; інновації; навчання та інформування споживача; захист споживача [68].

Самокиша А. М. [163] і Ковшова І. О. [75] серед принципів маркетингового менеджменту розрізняють такі: науковий підхід до організації маркетингового менеджменту; своєчасність адекватної реакції на потреби ринку; соціально-етична орієнтація на споживачів; комплексний підхід до організації маркетингового менеджменту; законність, чесність і пристойність маркетингового менеджменту; компетентність організації маркетингового менеджменту; комерційна результативність.

Єдиної думки щодо складу принципів маркетингового менеджменту не існує. У кожному окремому випадку потрібно аналізувати усі існуючі погляди та формувати перелік принципів маркетингового менеджменту ситуативно, для кожного окремого підприємства. Загалом же принципи маркетингового менеджменту припускають, що досягнення підприємством своїх цілей залежить від визначення потреб і запитів цільових ринків, а також від більш ефективного, порівнюючи з конкурентами, задоволення споживачів.

Науковці [31] визначають такі основні підходи до організації маркетингового менеджменту на підприємстві:

1. Процесний підхід, що розглядає маркетинговий менеджмент як безперервну мережу взаємодіючих процесів, що відбуваються всередині підприємства.

2. Системний підхід, який визначає маркетинговий менеджмент як систему взаємопов'язаних елементів, зорієнтованих на досягнення певних цілей в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища.

3. Ситуаційний підхід, що розглядає управління як живий організм, де вибір методів визначається конкретною ситуацією та залежить від великої кількості внутрішніх і зовнішніх чинників підприємства.

4. Проблемно-орієнтований підхід, який пояснює маркетинговий менеджмент як сукупність інтегральних якостей, принципів визначення цілей і встановлення завдань, поєднання їх змістовного наповнення, організації управлінського процесу й оцінки результативності [31].

Погляди науковців стосовно основних функцій маркетингового менеджменту у підприємстві наведено в табл. 1.3.

Представлений список функцій є досить повним, проте існує багато різних поглядів стосовно складу функцій маркетингового менеджменту. Одні науковці зменшують кількість функцій у своїх дослідженнях, вважаючи, що немає потреби в надмірній деталізації, інші ж, навпаки, вважають, що чим більш деталізуємо функції маркетингового менеджменту, тим більш ретельно матимемо змогу розуміти його суть.

Погляди науковців щодо основних завдань маркетингового менеджменту наведено в табл. 1.4.

Маркетинговий менеджмент у підприємстві є настільки складним, що його не можна описати вичерпним переліком завдань. Також кожне підприємство є унікальним (з характерними цілями, наявним ресурсним забезпеченням, винятковою організаційною структурою, власною системою процесів тощо) і реалізація маркетингового менеджменту, відповідно, набуває специфічної форми зі створенням неповторної сукупності конкретних завдань. Зазначимо, що наведений перелік є малою часткою від реального обсягу завдань маркетингового менеджменту, що реалізуються на підприємствах, і є демонстрацією складності встановлення, організації, узгодження та виконання кожного окремого завдання за певними процесами для досягнення основних цілей.

Функції маркетингового менеджменту*

Автор	Функції
В. О. Морохова [129]	аналіз; планування (включно з програмуванням і прогнозуванням); організація; мотивація; реалізація; контроль
І. М. Комарницький [77]	аналіз; планування; реалізація; контроль за проведенням певних заходів підприємства
А. В. Войчак [38]	визначення цільових ринків підприємства, їх місткості, дослідження їхньої кон'юнктури; дослідження поведінки суб'єктів цільових ринків (споживачів, конкурентів, постачальників тощо); прогнозування збуту продукції підприємства; аналіз підприємства, його можливостей зайняти конкуруючу позицію на конкретному ринку; розроблення маркетингових стратегій і тактик; створення конкретних маркетингових програм діяльності підприємства; формування товарних, цінових, комунікаційних і розподільних політик підприємства; управління товарним асортиментом і номенклатурою підприємства; управління цінами, процесами комунікації підприємства; планування каналів розподілення та управління ними; організація збуту продукції; організація збору й опрацювання маркетингової інформації; розроблення систем оплати праці маркетингових працівників; створення та використання систем контролю за маркетинговою діяльністю підприємства
Д. А. Штефанич [117], О. С. Борисенко [118]	організація маркетингу; прогнозування та планування маркетингу; мотивація праці працівників, зайнятих у маркетинговій діяльності; оперативний облік та оперативне регулювання результатів маркетингової діяльності, контроль і аудит маркетингової діяльності; аналіз результатів маркетингової діяльності
Т. В. Ільченко [68]	аналіз; планування; розроблення стратегічних планів; розроблення маркетингових планів; реалізація; виконання планів; контроль; кількісне визначення результатів; оцінка результатів; коригуюча дія
В. М. Куценко [94]	аналіз ринку; планування; організація; реалізація; мотивація; контроль і аналіз виконання маркетингових планів (заходів)
Й. М. Петрович [141]	аналізування (діагностика зовнішнього і внутрішнього середовища, дослідження ринку, його кон'юнктури, дослідження характеристик і поведінки суб'єктів цільових ринків підприємства, позиціонування послуг); планування (формування маркетингової стратегії, формування планів маркетингу на основі досліджень, розроблення маркетингових програм); організування (реалізація встановлених планів, формування організаційної структури маркетингу на підприємстві, розроблення конкретних завдань, визначення повноважень і відповідальності за реалізацію маркетингових заходів); мотивування (розроблення та реалізація матеріальних і моральних стимулів для персоналу, підтримання корпоративного духу організації); маркетинговий контроль (контроль за дослідженням ринку, виконанням маркетингових програм, виправлення виявлених похибок, аудит маркетингу)

Примітка. *Розроблено за: [38, 68, 77, 94, 117, 118, 129, 141]

Завдання маркетингового менеджменту*

Автор	Позиція автора
Ф. Котлер [116, с. 45–47]	розроблення маркетингових стратегій і планів; розвиток знань про ринок; відносини з покупцями; створення сильної торгової марки; створення торгової пропозиції; надання цінності; просування цінності; забезпечення довгострокового зростання
В. О. Морохова [129], О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко [118]	визначення місії підприємства, розробка цілей, стратегічних напрямів його діяльності, визначенні місця на ринку загалом і на окремих сегментах; розробка стратегії діяльності підприємства, виявлення ринків і позицій, які забезпечуватимуть успіх; планування виробництва продукції, включно з її розробкою, виробництвом і обслуговування після продажу; розробка плану закупівлі матеріально-технічних ресурсів; формування плану виробництва продукції; планування і здійснення комплексу заходів щодо розвитку маркетингових комунікацій; визначення і формування каналів розподілу продукції; формування і здійснення цінової політики; планування фінансового забезпечення випуску продукції та її продажу; підбір персоналу для виконання запланованих заходів формування або реформування маркетингової організаційної структури; розробка і реалізація комплексу заходів щодо покращання керівництва маркетинговою діяльністю; організація збору, обробки й аналізу маркетингової інформації
А. В. Войчак [38]	дослідження ринку; планування; організація; мотивація; реалізація; контроль
Д. А. Штефаніч [117, с. 12–13]	управління ринком; формування маркетингової інформаційної системи; створення системи підтримки рішень; управління комплексом маркетингу; дослідження поведінки суб'єктів ринку; реалізація маркетингових заходів; організаційні завдання
В. М. Куценко [94, с. 12–13]	створення системи маркетингової інформації на підприємстві; визначення цільових ринків підприємства, їх місткості та кон'юнктури; дослідження характеристик і поведінки суб'єктів цільових ринків підприємства; прогнозування збуту продукції підприємства; аналіз конкурентних можливостей підприємства з урахуванням наявних ресурсів; визначення (розробка) маркетингових стратегій (тактик); розробка маркетингових програм підприємства; формування товарної, цінової, розподільної і комунікаційної політик підприємства; управління розробкою товарів чи послуг; управління ціноутворенням; управління каналами товароруку підприємства, організація ефективного збуту продукції; управління процесом комунікацій підприємства; створення й застосування системи контролю маркетингової діяльності підприємства; розробка й застосування системи управління торговим персоналом та ін.

Примітка.*Розроблено за: [38, 94, 116, 117, 118, 129]

Реалізація маркетингового менеджменту у підприємстві здійснюється за допомогою певних процедур його процесу. Процес маркетингового менеджменту у підприємстві слід розглядати як розроблений послідовний комплекс етапів у системі менеджменту підприємства, спрямованих на реалізацію функцій і

принципів на основі маркетингу, за допомогою яких мають бути виявлені і задоволені потреби споживачів та досягнуті цілі підприємства.

Американський учений Ф. Котлер вважає, що процес маркетингового управління складається з таких етапів: аналізу ринкових можливостей, відбирання цільових ринків, розроблення комплексу маркетингу, практичної реалізації маркетингових заходів [116]. У свою чергу науковці [24, 38, 68, 94, 117, 118, 170, 173, 183, 210] стверджують, що процес маркетингового менеджменту у підприємстві формується більшою кількістю процедур: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство; формування маркетингової інформаційної системи; вибір цільових сегментів ринкового середовища; розроблення комплексу маркетингу; організація системи маркетингового планування; побудова організаційної структури підприємства; формування й реалізація маркетингових програм; забезпечення системи маркетингового контролю. Скриньковський Р. М. [173] вважає, що процес маркетингового менеджменту у сільськогосподарському підприємстві складається з таких етапів: аналізування можливостей і загроз підприємств на ринку сільського господарства; проведення вибору цільових сегментів, формування і розробки стратегії маркетингу сільськогосподарських підприємств; розроблення маркетингових засобів, а саме ціни, товару, розподілу та просування; формування системи маркетингових заходів, на основі яких визначаються дії сільськогосподарських підприємств на конкретний період часу; реалізації маркетингової програми з урахуванням принципів маркетингу; контролювання та постійного аналізу маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств [173].

Узагальнивши погляди зарубіжних і вітчизняних вчених [24, 38, 68, 94, 116, 117, 118, 170, 173, 183, 210], вважаємо за доцільне виділити такі етапи процесу маркетингового менеджменту у підприємстві, які наведені на рис. 1.2.

Першим етапом маркетингового менеджменту є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, що передбачає оцінку фінансового стану підприємства; аналіз структури і сегментів ринку, що надають цінну інформацію про клієнтів,

конкурентів, загальні тенденції і будь-які незвичні зміни на ринку, які можуть бути корисні для підприємства; потреби і бажання споживачів, які не задоволені належним чином конкурентами на ринку [16].



Рис. 1.2. Процес маркетингового менеджменту у підприємстві*

Примітка. *Розроблено за: [24, 38, 68, 94, 116, 117, 118, 170, 173, 183, 210]

Сучасні наука та практика мають у своєму розпорядженні безліч методик і методологій, які дають змогу оцінити чинники впливу на діяльність підприємства. Під час формування і реалізації маркетингового менеджменту необхідно постійно відслідковувати та враховувати зміни складу зовнішніх чинників та їхній вплив на конкурентоспроможність продукції підприємства, а саме деталізувати їхню дію, чітко розділяти ринкові можливості й загрози. Взаємодія внутрішніх і зовнішніх чинників має специфічний характер для підприємства та майже завжди змінюється з часом. Тому під час вибору стратегічного напрямку діяльності необхідно оцінити всю сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників.

Другий етап – це найважливіший етап процесу маркетингового менеджменту, що дає змогу вибрати цільові сегменти ринку. Підприємство

проводить ретельний аналіз цільових ринків з метою вибору потенційних покупців. Ринок продукції доволі місткий, очевидно, що підприємство не може задовольнити потреби всього ринку, тому воно повинне розділити весь ринок на різні сегменти і вибрати сегмент, який найкращим чином відповідає його цілям [16].

У процесі сегментування важливим є вибір цільового ринку, тобто пошук привабливої частини ринку, на якій підприємство має намір зосередити свої маркетингові зусилля. Цільовий ринок – це група споживачів, потреби яких найкраще відповідають цілям, ресурсам і можливостям підприємства.

Рішення щодо вибору цільового ринку приймається на основі оцінки привабливості ринкових сегментів і можливостей підприємства здійснювати діяльність на сегменті ринку. Для оцінки привабливості сегмента використовують чинники: ринкові (розмір і можливості зростання сегмента, етап життєвого циклу товару, передбачуваність розвитку ринку, еластичність цін, циклічність і сезонність попиту та ін.); конкурентні (інтенсивність і характер конкуренції, можливість появи нових конкурентів і конкуренції з боку товарів-замінників, ступінь поточної диференціації товарів); чинники макросередовища (економічні процеси, прояви політичних і правових чинників, ступінь регулювання ринку, дія соціальних, природних і технологічних чинників); інші чинники, що впливають на поточні і потенційні сильні сторони підприємства в обслуговуванні цільового ринку [117].

Формування іміджу товарів або послуг підприємства на вибраному сегменті ринку вимагає проведення їх позиціонування. Позиціонування – процес створення ринкового іміджу товару на основі виявлених мотивацій споживачів з метою формування у свідомості цільових споживачів унікального сприйняття товару, відмінного від товарів конкурентів. Прийняття рішення щодо позиціонування товарів є одним з найбільш складних у процесі формування ринкової стратегії підприємства.

Третій етап передбачає формування стратегії маркетингу, що залежить від позиції, яку підприємство займає на цільовому ринку, динаміки власного розвитку, особливостей поведінки конкурентів, специфіки продукції, що виробляється, чи послуг, що надаються [16].

У сучасних умовах української економіки кожне підприємство намагається не тільки максимізувати прибуток, а й сприяти ефективній маркетинговій діяльності. Тому важливим є вибір маркетингової стратегії підприємства, яка б відповідала усім вимогам самого підприємства, забезпечувала ефективну й рентабельну роботу, приносила прибуток і сприяла подальшому розвитку підприємства. Грамотне, обґрунтоване рішення щодо вибору стратегії допоможе підприємству вижити в несприятливому зовнішньому середовищі.

Балабанова Л. В. [9] розглядає «маркетингову стратегію як основний напрям зосередження зусиль, філософію бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації. Маркетингові стратегії мають орієнтувати підприємство на максимальну та своєчасну адаптацію діяльності до динамічного маркетингового середовища для досягнення їхніх стратегічних цілей».

Маркетингова стратегія підприємства є найважливішою функціональною стратегією, оскільки вона забезпечує обґрунтування ринкової спрямованості підприємства. Ця стратегія має два основних орієнтири – ринок і продукт. Співвідношення цих складових дає змогу підприємствам заповнювати «стратегічну прогалину», як «старими» продуктами, що будуть продаватись на нових ринках, так і новими, запланованими до реалізації на «старих», тобто освоєних, ринках.

Таким чином, сьогодні існує багато класифікацій маркетингових стратегій, одна з яких наведена на рис. 1.3. Успішна діяльність підприємства на ринку багато в чому залежить від вибору оптимальної маркетингової стратегії. Це допоможе зменшити ступінь невизначеності й ризику в маркетинговій діяльності та забезпечить концентрацію ресурсів на вибраних пріоритетних напрямках. Отже, вибір стратегії означає вибір засобів, за допомогою яких підприємство вирішуватиме поставлені перед ним завдання. Цей вибір ускладнюється множинністю стратегій і складністю визначення того, яку стратегію доцільно вибрати підприємству на одному з етапів його господарської діяльності.

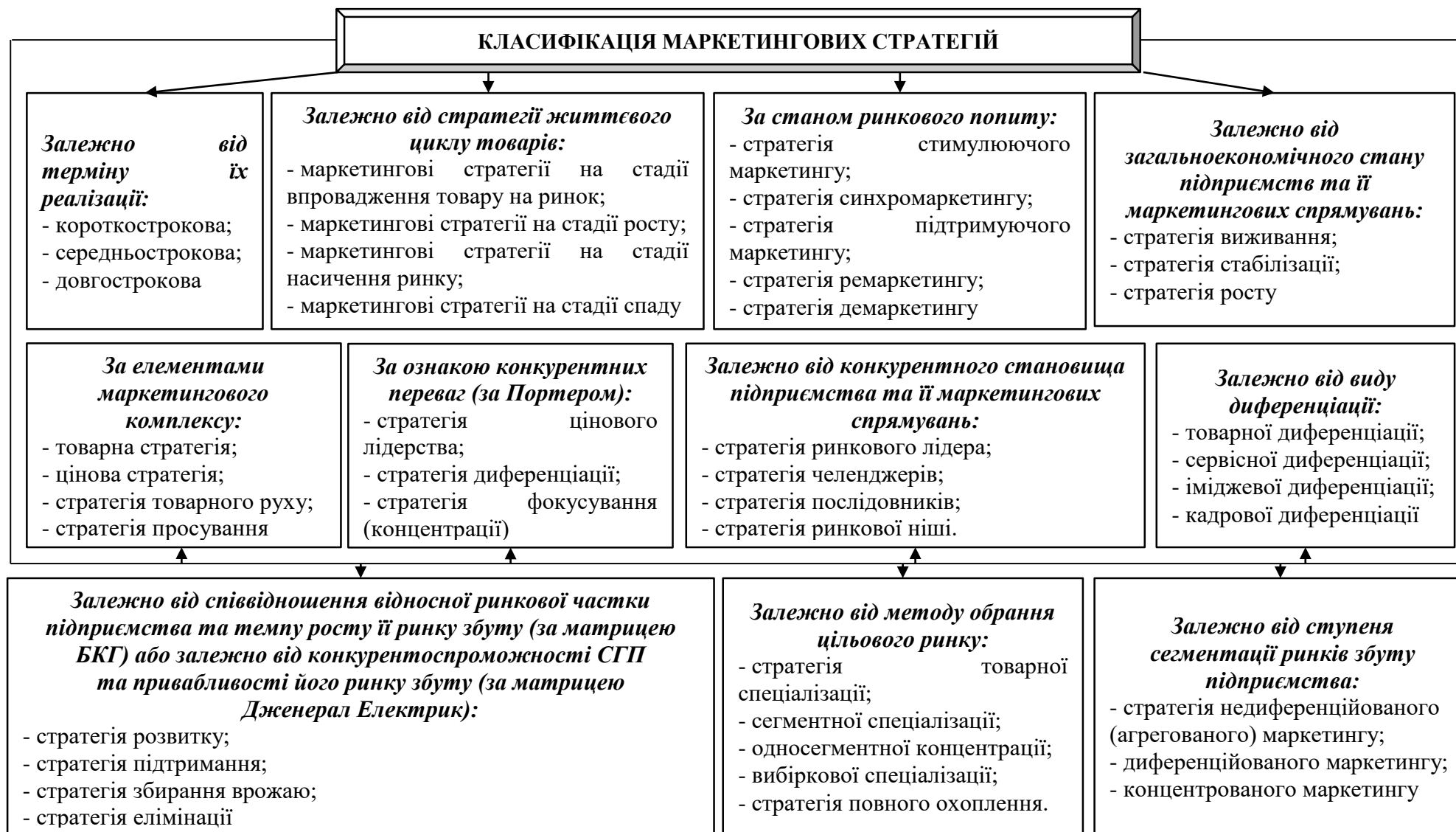


Рис. 1.3. Класифікація маркетингових стратегій*

Примітка. *Розроблено за: [9, 41, 86, 104, 137]

Четвертий етап охоплює розроблення комплексу маркетингу та ефективний вибір сукупності маркетингових інструментів і дій. Підприємство розробляє ефективний комплекс маркетингу таким чином, щоб відповідна комбінація маркетингового набору була ефективно підібрана і скоординована в корисну програму для забезпечення досягнення поставлених цілей [16].

У 1964 р. Джеррі Маккарті (Jerry McCarthy) запропонував модель «4Р», тобто комплекс маркетингу, що складається тільки з 4 елементів: product (товар), price (ціна), place (розподіл), promotion (просування). Комплекс маркетингу – це сукупність маркетингових засобів, певна структура яких забезпечує досягнення поставленої мети та вирішення маркетингових завдань [195].

Важливими елементами маркетингової діяльності є розробка та впровадження товарної політики підприємства, вибір товарного асортименту, розширення номенклатури виробництва. На ринку товарна продукція досить різноманітна, що є позитивною обставиною у задоволенні запитів покупців. Водночас особливу увагу товаровиробникам необхідно звертати на якість продукції [106].

Ціна є найважливішим елементом комплексу маркетингу. Для вибору цінової стратегії підприємство має виявити та проаналізувати всі чинники, які можуть вплинути на ціну. Маркетингові цілі й витрати підприємства є лише приблизними орієнтирами для визначення кінцевої ціни на товар [106].

В умовах ринкових відносин одним із найважливіших завдань, що стоять перед товаровиробниками, є формування ефективної політики розподілу з урахуванням кон'юнктури ринку, високого рівня конкуренції та посередницьких структур. Поряд з диверсифікацією каналів збуту актуальним завданням для товаровиробників є розширення ринків збуту продукції. У господарській практиці багатьох розвинених країн вже широко використовують нові методи й технології поставки та розподілу товарів, які ґрунтуються на концепції логістики. Використання логістики на підприємстві сприятиме оперативному здійсненню логістичного планування, аналізу й управлінню підприємством, забезпеченню інтеграції підприємства з ринком [106].

Просування як складову комплексу маркетингу підприємства зазвичай розглядають як комунікаційну політику, де виділяють основні елементи, як-от рекламування, стимулювання збуту, паблік рїлейшнз та персональний продаж, що покликані поширювати відомості про продукцію та формувати необхідний імідж і її, і виробника [143].

Кожен із інструментів комплексу маркетингу необхідно використовувати разом з іншими інструментами, адже їх властивості, впливаючи на споживача окремо, втрачаються, а разом вони допомагають оперативним чином реагувати підприємствам на зміну ситуації на ринку.

На п'ятому етапі відбувається побудова організаційної структури підприємства, яка багато в чому визначається вибраною стратегією і поставленими завданнями, розміром ресурсів підприємства, специфікою його продукції і ринків [16]. Складністю побудови організаційної структури маркетингового менеджменту у підприємстві є те, що всі структурні підрозділи здійснюють свою діяльність на основі принципів маркетингу.

Шостий етап передбачає формування програми маркетингового менеджменту, яку складають на основі комплексних маркетингових досліджень і результатів оцінювання власних можливостей підприємства, в якій оптимально поєднуються інструменти маркетингу з урахуванням конкретного періоду дії плану і відповідного фінансового забезпечення [16].

У маркетинговому менеджменті процесу розробки маркетингових програм приділяється особлива увага, адже без належного підходу до їх оформлення та виконання керівникам важко організувати ефективну роботу на ринку й досягнути поставленої мети.

За своєю суттю будь-яка програма маркетингу повинна конкретизувати маркетингову стратегію, тактичні й оперативні плани маркетингу у підприємстві. Адже без її грамотного формування не відбудеться і ефективного планування та реалізації визначених стратегій. До того ж маркетингова програма насамперед повинна бути спрямована на задоволення потреб покупців. Усі завдання та цілі

програми маркетингу необхідно розробляти з орієнтацією на споживача, на конкретні цільові ринки.

Маркетингова програма зазвичай формується на основі проведених маркетингових досліджень, які вказують підприємству на правильний розвиток дій на ринку. До таких досліджень відносять вивчення купівельної поведінки та специфічних смаків споживачів, дослідження особливостей кон'юнктури ринку, товарів, цін і цінових стратегій, конкурентів, постачальників, посередників, основних методів та форм збуту, різноманітних комунікаційних інструментів [34].

На цьому етапі відбувається проведення контролю й аналізу маркетингового менеджменту, що передбачає спостереження за заходами, які потрібні для досягнення поставлених цілей підприємства [16]. Маркетинговий контроль зорієнтований на своєчасне й адекватне виявлення наявних проблем і відхилень, а також відповідне своєчасне корегування діяльності підприємства загалом з метою ефективного розв'язання та усунення проблем і відхилень від плану. У результаті його проведення розробляється план заходів, які спрямовані на підвищення ефективності системи маркетингового менеджменту підприємства.

За низької ефективності маркетингового менеджменту проводять його аудит. Маркетинговий аудит – комплексна періодична перевірка зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій та окремих видів маркетингової діяльності з метою виявлення проблем і прихованого потенціалу підприємства. Він базується на загальних принципах аудиту, спрямованих на виявлення упущених вигод від неправильного використання маркетингу у підприємстві [118].

Окрім того, маркетинговий контроль у підприємстві завершує цикл процесу маркетингового менеджменту. Він виявляє сильні і слабкі сторони маркетингової діяльності, аналізує рівень виконання планів маркетингу, які є необхідними для правильного вибору цілей і стратегій маркетингу на наступний плановий період.

Таким чином, систематизувавши погляди науковців щодо підходів до поняття маркетинговий менеджмент, нами запропоновано трактування маркетингового менеджменту як управління підприємством на основі маркетингу, що спрямоване на його адаптацію до змін зовнішнього середовища, оптимальне

використання наявних ресурсів з метою досягнення поставленої мети та цілей діяльності з урахуванням задоволення потреб споживачів. Процес маркетингового менеджменту у підприємстві містить низку специфічних процедур, спрямованих на вивчення та формування попиту цільових споживачів і комплексне задоволення їхніх потреб.

1.2. Сутність і значення системи маркетингового менеджменту підприємств

У сучасних умовах результати діяльності підприємств значною мірою залежать від впливу надзвичайно складного, динамічного і невизначеного зовнішнього середовища. Тільки ті суб'єкти господарювання, які вміють пристосовуватися до зовнішнього середовища, вчасно вжити попереджувальні заходи проти негативного впливу його чинників та повною мірою використати надані ним можливості, можуть забезпечити конкурентоспроможність і прибутковість своєї діяльності у довгостроковій перспективі [16]. Тому у зв'язку з цим особлива увага повинна приділятися формуванню цілісної, науково обгрунтованої системи управління підприємством.

На сьогодні існує безліч підходів до визначення поняття «система». Кустовська О. В. розглядає систему як спосіб розв'язання певної проблеми, тобто як сукупність усіх необхідних знань, інформації, матеріальних засобів і способів їх використання, організації діяльності людей, що спрямована на розв'язання проблеми [93]. Завадський Й. С. визначає систему як внутрішньо організовану сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, що утворюють єдине ціле і спільно діють для досягнення поставленої мети [62]. На думку Хомякова В. І., система – це деяка цілісність, що складається із взаємозалежних частин, кожна з яких робить свій внесок у характеристики цілого [200].

Холод Б. І., Зборовська О. М., аналізуючи визначення поняття «система» і враховуючи ряд інших ознак, зазначають, що найбільш істотними рисами системи є такі: а) наявність різних елементів, складових системи; б) наявність взаємозв'язку елементів системи; в) наявність мети, яка є початком системи, що пов'язує і

визначає взаємодію елементів. Таким чином, під системою розумітимемо сукупність взаємно пов'язаних і водночас різних елементів, створену для досягнення певної мети [199].

Науковці [124] зазначають, що система має певну структуру, тобто внутрішній порядок. Структура системи визначається цілями існування системи. Вона складається з компонентів, між якими існують зв'язки, що визначають ієрархічні відносини і забезпечують взаємодію між цими компонентами. Найменший неділимий компонент системи називається елементом [124].

Системний підхід базується на використанні теорії систем у менеджменті з кінця 50-х років ХХ ст. Відповідно до нього, усі організації (об'єкти управління) є системами, які складаються з таких елементів: структури, завдань, технології, людей, цілей, ресурсів. Існують закриті (мають фіксовані жорсткі умови, не залежать від оточуючого середовища) та відкриті (взаємодіють із зовнішнім середовищем) системи. Істотний внесок у розвиток системного підходу в менеджменті належить Ч. Бернарду (розглядав організацію як соціальну систему), П. Друкеру (виключна роль професіоналізму менеджера, велике значення самоуправління, організаційна націленість тощо), авторам моделі Мак-Кінзі «7-S» [88].

У науковій літературі поняття «системний підхід» трактується досить широко і неоднозначно. Так, Гур'янов А. Б. [47] вважає, що системний підхід – це методологія дослідження об'єктів як систем. При цьому система містить дві складові: 1) зовнішнє оточення, що складають вхід, вихід системи, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок; 2) внутрішня структура – сукупність взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, переробку входу у вихід і досягнення цілей системи [47]. Кустовська О. В. [93] визначає системний підхід як один із головних напрямів методології спеціального наукового пізнання та соціальної практики, мета і завдання якого полягають у дослідженнях певних об'єктів як складних систем [93].

Методологія системного підходу знайшла своє застосування в багатьох сферах науки та виробництва, та одним із найяскравіших прикладів є застосування системного підходу в управлінні підприємством. Дідур К. М. [54] розглядає

системний підхід до управління як набір якихось загальновизнаних принципів управління, – це спосіб мислення по відношенню до організації та управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Як спосіб управління системний підхід ґрунтується на розумінні об'єкта управління як цілісності, на виявленні різноманіття його внутрішніх і зовнішніх зв'язків; сукупність пов'язаних, узгоджених методів і засобів управління економікою, галуззю, підприємством, підрозділом [54].

Сьогодні існує значна кількість підходів до тлумачення сутності поняття «система менеджменту підприємства». Калюжна Н. Г. [71, с. 53] розглядає систему менеджменту підприємства як уособлення організаційного досвіду, формою прояву якого є організаційні стосунки між її елементами, а саме – між суб'єктом та об'єктом управління. Подібної думки дотримується Ф. І. Хміль, який визначає систему менеджменту як спосіб поєднання і взаємодії двох підсистем – керуючої і керованої (суб'єкта і об'єкта управління) [197]. Кузнєцова Г. Ю. [87, с. 121] зазначає, що система менеджменту підприємства складається з таких підсистем управління: інформаційно-комунікативних технологій, стратегічного планування і розвитку, маркетингу, функціональної, мотиваційної, контролінгової. Монастирський Г. Л. [128, с. 159] у своїх дослідженнях розглядає систему менеджменту підприємства як сукупність усіх служб підприємства, всіх підсистем та комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують функціонування підприємства.

Як зазначають науковці [49, 80, 88, 95, 175], система менеджменту утворює управлінський цикл, послідовно реалізований і завершений. При цьому підприємство змодельовано як відкриту систему, що має входи і виходи та складається з керуючої і керованої підсистем, які тісно взаємодіють, оскільки є органічно взаємопов'язаними. Керуючу підсистему утворюють елементи, які забезпечують процес управління, керовану – елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.

Одним із найважливіших внесків у теорію систем менеджменту стало визнання маркетингу як однієї з найважливіших функцій управління, а в подальшому формування окремої системи, як маркетинг. Балабанова Л. В., В. В. Холод та І. В. Балабанова [12] розглядають систему маркетингу в широкому й вузькому значенні. У широкому значенні вона є системою економічних відносин, що виникають у процесі виробництва і збуту товарів, орієнтованих на ринок, на споживача. У вузькому значенні система маркетингу – це комплекс маркетингових функцій, елементів, прийомів, що здійснюються всіма учасниками виробництва і реалізації товарів. Науковці [8, 164, 169, 107] у своїх дослідженнях розглядають систему маркетингу через поєднання комплексу маркетингу із системою маркетингового управління. Сутність такої системи маркетингу полягає в поєднанні елементів комплексу Marketing-mix і системи управління маркетингом для оперативного реагування на зміни ринкового середовища.

Система маркетингу підприємства являє собою внутрішньо організовану по відношенню до зовнішнього середовища сукупність взаємопов'язаних складників (економічних, соціальних, організаційних, технічних і технологічних), цілісна єдність яких забезпечує, з одного боку, задоволення потреб споживачів, а з іншого – досягнення господарюючим суб'єктом поставлених цілей. Це є реальним за умови цілеспрямованого й ефективного функціонування в системі підсистем маркетингової інформації, комплексу маркетингу, управління маркетингом.

Сьогодні в наукових працях немає чітко відображеної системи маркетингового менеджменту. Як зазначають науковці [81], формування системи маркетингового менеджменту підприємства – це складний процес побудови системи управління на засадах принципів маркетингу та з використанням функцій управління.

На нашу думку, систему маркетингового менеджменту потрібно розглядати як інтегровану сукупність елементів менеджменту і маркетингу, що створюють позитивний синергетичний ефект для прийняття управлінських рішень. Узагальнивши напрацювання науковців [8, 12, 49, 80, 88, 95, 175], вважаємо, що систему маркетингового менеджменту можна представити у вигляді рис.1.4.

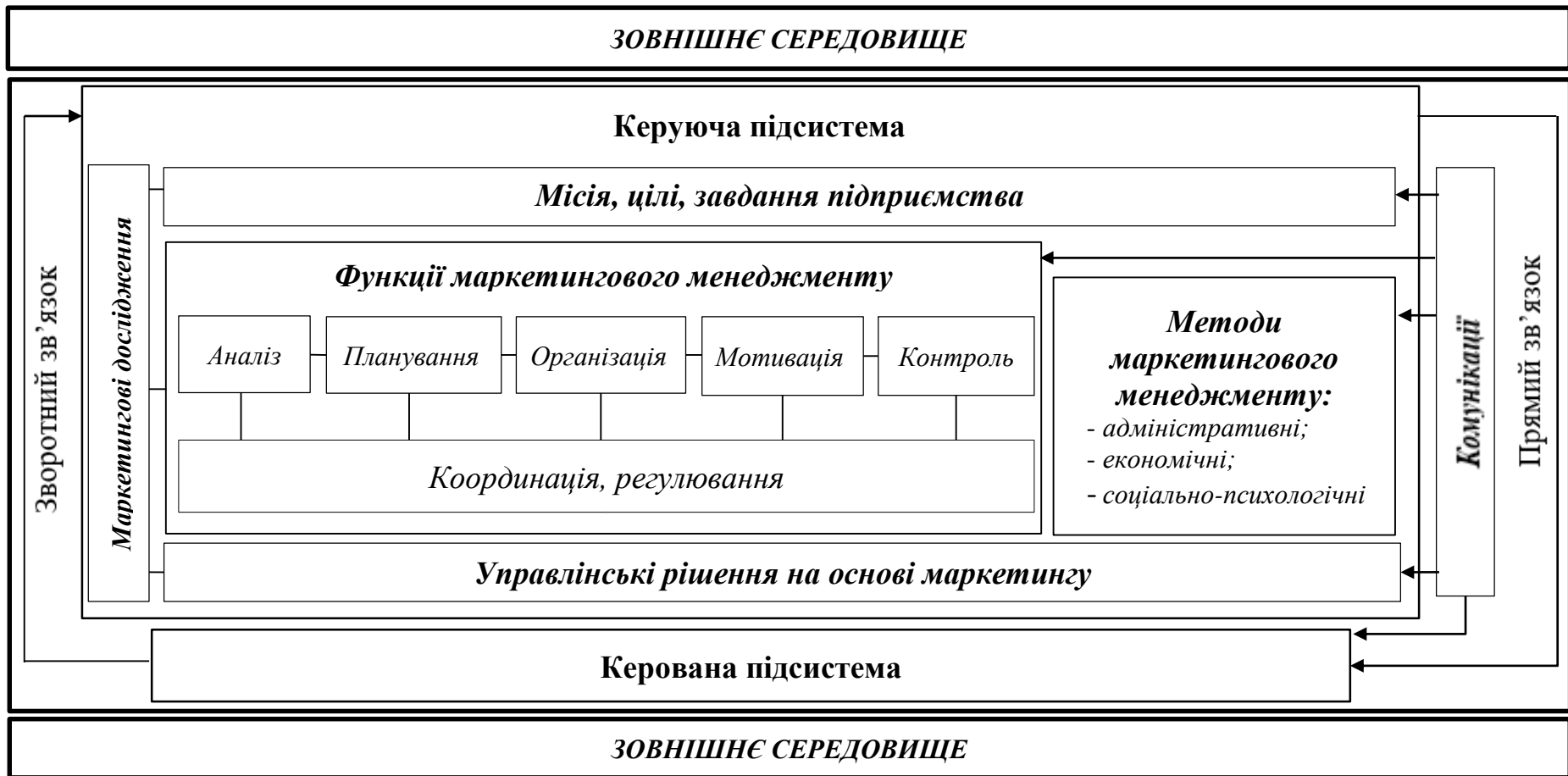


Рис. 1.4. Система маркетингового менеджменту у підприємстві*

Примітка. *Розроблено за: [8, 12, 49, 80, 88, 95,175]

Так як і в системі менеджменту, в системі маркетингового менеджменту підприємства основними елементами є суб'єкт (керуюча підсистема) і об'єкт (керована підсистема) управління, які функціонують на основі маркетингу. Вплив суб'єкта (менеджерів, власників, спеціалістів, які здійснюють управлінську діяльність в межах своїх компетенцій) на об'єкт управління (складові середовища діяльності підприємства) здійснюється через реалізацію прийнятих управлінських рішень на основі маркетингу, які спрямовані на задоволення потреб споживачів.

На основі рис. 1.6 можна описати систему маркетингового менеджменту підприємств саме як інтегровану сукупність елементів менеджменту і маркетингу, що створюють позитивний синергетичний ефект для прийняття управлінських рішень. У процесі формування системи маркетингового менеджменту підприємства обов'язково потрібно враховувати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на побудову більш або менш складної системи маркетингового менеджменту у підприємстві. Якщо управлінські рішення на основі маркетингу в керованій підсистемі недостатньо спрацьовують (не виконуються, виконуються частково, виконуються з відхиленнями тощо), то інформація про усі неточності, недоліки, відхилення за каналами зворотного зв'язку надходить у керуючу підсистему (тобто виконується процедура регулювання), в якій апарат управління розробляє необхідні заходи. Управлінські рішення на основі маркетингу надходять за каналами прямого зв'язку в керовану підсистему і спрямовуються на усунення недоліків, відхилень тощо. Фактично забезпечується робота циклічного механізму, в результаті якої (за необхідності за декілька циклів) будуть усунуті усі недоліки, а керована підсистема під впливом керуючої ліквідує існуючі проблеми. Якщо керуюча підсистема працює недостатньо професійно, кваліфіковано, ефективно чи активно, то треба очікувати, що керована підсистема не забезпечить виконання поставлених завдань та досягнення установлених цілей маркетингового менеджменту. Рівень виконання керованою підсистемою поставлених завдань і досягнення встановлених цілей маркетингового менеджменту у підприємстві перебуває у прямій залежності від діяльності керуючої підсистеми (апарату управління).

1.3. Методичні підходи до оцінювання маркетингового менеджменту у підприємствах

На сьогоднішній день в інформаційних джерелах не існує універсального підходу до оцінювання маркетингового менеджменту у підприємствах. Для підвищення ефективності діяльності підприємства потрібно постійно оцінювати й поліпшувати чинники, від яких воно залежить. Одним із таких чинників є менеджмент, який певним чином визначає як економічні результати діяльності підприємства, так і результати, в яких зацікавлений персонал, органи державної влади та населення країни. Саме тому вже тривалий період часу застосовуються різні підходи для оцінювання стану менеджменту і можливостей його поліпшення [179, с. 97].

При цьому потрібно розрізняти поняття «результативність менеджменту» та ефективність менеджменту. Дослідники в теорії менеджменту чітко розрізняють ці поняття. Так, П. Друкер вважає, що результативність є наслідком того, що робляться потрібні, правильні речі, а ефективність – що самі ці речі робляться правильно [226]. Результативність менеджменту передбачає відповідність поставленої мети кінцевим результатам діяльності. Під результативністю менеджменту вчений розуміє міру точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї [184]. Вимірювання результативності управління організацією дає змогу виявити можливості та функціональні напрями розвитку підприємства, а також надає інформацію про необхідність створення нової потреби і, відповідно, випуску нової продукції, про диверсифікацію, проблеми взаємодії учасників виробничого та управлінського процесу [181, с. 227].

Ефективність діяльності підприємства як економічна категорія відображає відповідність фактичного результату бажаному. Іншими словами, це рівень досягнення цілей організації та її здатність до життєдіяльності в конкурентному середовищі. Ефективність діяльності в такому розумінні застосовується для обґрунтування господарських рішень і різноманітних аналітичних оцінок [142, с. 453].

Маркіна І. А., О. М. Таран-Лала, В. П. Яхницька [119] у своїх дослідженнях зазначають, що для оцінювання ефективності менеджменту підприємства в стратегічній перспективі доцільно дослідити рівень внутрішньої стійкості підприємства, виділивши такі чотири взаємопов'язані компоненти, що мають однакову вагомість:

– економічну стійкість – це стан підприємства, що характеризується оптимальним розподілом власного капіталу, календарним розподілом вхідних і вихідних фінансових потоків, надійними методами управління ризиками, що забезпечують ліквідність і платоспроможність господарюючого суб'єкта в поточній і довгостроковій перспективі. У межах економічної стійкості доміантними чинниками є: фінансова стійкість, ринкова стійкість, організаційна стійкість, виробнича стійкість, стійкість техніко-технологічного рівня, інвестиційна стійкість;

– соціальну стійкість, яка показує ступінь соціальної захищеності персоналу підприємства. Соціальна стійкість характеризується ефективністю організаційної структури, управлінням, соціальною політикою підприємства та системою мотивації персоналу, комунікацією між різними ланками управління та внутрішнім психологічним кліматом, а також охоплює соціально-психологічну та комунікаційну стійкість;

– екологічну стійкість – взаємозв'язок економіки підприємства з його екологічною безпекою, мінімізацію шкідливого впливу виробничо-господарської діяльності підприємства на навколишнє середовище. Екологічна безпека характеризується такими показниками: коефіцієнтом ресурсозберігаючих технологій, коефіцієнтом забруднення навколишнього середовища та іншими;

– екологічну стійкість – взаємозв'язок економіки підприємства з його екологічною безпекою, мінімізацію шкідливого впливу виробничо-господарської діяльності підприємства на навколишнє середовище [119].

Євась Т. В., Коломієць А. М [60] зазначають, що в теорії та практиці склались п'ять найбільш поширених підходів до оцінювання ефективності менеджменту (табл. 1.5).

Підходи до оцінювання ефективності менеджменту *

Назва підходу	Зміст
Цільовий	Базується на тому, що головною метою діяльності будь-якої системи управління є досягнення організацією встановлених цілей її основної діяльності найбільш раціональним (економічним) способом
Функціональний	Дозволяє визначити ефективність управління з погляду організації праці та функціонування управлінського персоналу, тобто базується на результатах і витратах самої управлінської системи
Композиційний	Ставить за мету визначення ступеня впливу управлінської праці на результати діяльності організації загалом (приріст прибутку, обсяги реалізації, продуктивність праці, зниження собівартості тощо)
Поведінковий	Заснований на вимірюванні ступеня задоволення потреб усіх груп (споживачі, постачальники, акціонери, держава, внутрішні підрозділи підприємства, його працівники тощо), зацікавлених у результатах діяльності організації
Інтегральний	Ґрунтується на побудові синтетичного (інтегрального) показника, який охоплює декілька часткових показників ефективності управління
Рівневий	Виокремлює в процесі оцінки три рівні ефективності: індивідуальний, груповий, організаційний – та відповідні чинники, що на них впливають
Часовий	Виділяє в процесі оцінки коротко-, середньо- та довгострокові періоди, для кожного з яких можна визначити специфічні критерії оцінки ефективності управління
Селективний	Поєднує підходи до оцінювання ефективності управління підприємством, які ґрунтуються на оцінці ефективності виробництва, економічної ефективності, ефективності витрат на управління та ефективності управлінської праці
Комплексний	Поєднує підходи, що ґрунтуються на оцінці за кінцевими результатами роботи й ефективним використанням трудових ресурсів, системних ресурсів; за загальними показниками результативності діяльності конкретної системи управління та на основі збалансування інтересів груп зовнішнього та внутрішнього середовища
Фрагментарний	Поєднує підходи, які базуються на ефективності управлінських рішень, ефективності вдосконалення управління та на основі виміру вартості бізнесу

Примітка.*Розроблено за: [60].

Пащенко О. П., Васьківський О. П., Куліш Н. [140] пропонують здійснювати оцінювання ефективності менеджменту підприємства за напрямками його діяльності, ґрунтуючись на основних потенціалах функціонування підприємства (табл. 1.6).

Напрями оцінювання ефективності менеджменту підприємства*

№ з/п	Складова потенціалу підприємства	Напрями оцінювання ефективності менеджменту підприємства
1.	Виробнича	Ефективність використання засобів праці; ефективність використання виробничого устаткування, ефективність технології виробництва, ефективність використання незавершеного виробництва, ефективність управління запасами на складах, ефективність управління МТЗ, ефективність ритмічності й рівномірності виробництва, ефективність виробничої потужності, результативність оперативно-календарного планування, результативність стратегічного й оперативного виробничого контролю
2.	Трудова	Результативність прояву сприятливого морально-психологічного клімату, ефективність роботи апарату управління, ефективність роботи згуртованого трудового колективу, ефективність комунікаційних процесів, ефективність використання робочої сили, результативність оперативного кадрового контролю, результативність стратегічного кадрового контролю
3.	Організаційна	Ефективність реалізації інноваційних проєктів, ефективність реалізації інвестиційних проєктів, ефективність реалізації комерційних проєктів, ефективність впроваджених бізнес-планів, ефективність впроваджених проєктів розвитку підприємства, результативність оперативного контролінгу, результативність стратегічного контролінгу
4.	Фінансова	Ефективність бюджетування, ефективність ліквідності, ефективність фінансової стійкості, ефективність ділової активності, ефективність використання активів і зобов'язань, ефективність використання власного та залученого капіталу, результативність операційної діяльності, результативність оперативного фінансового контролю, результативність стратегічного фінансового контролю
5.	Ринкова	Ефективність конкурентоспроможності, ефективність попиту і пропозиції продукції, ефективність маркетингових досліджень, ефективність маркетингових комунікацій, аналіз товарної політики, аналіз політики розподілу, результативність оперативного маркетингового контролю, аналіз збуту продукції, результативність стратегічного маркетингового контролю, результативність стратегічного маркетингового контролю, аналіз цінової політики

Примітка. *Джерело:[140]

Науковці [22, 48, 80, 121, 122, 124, 175, 197, 208] зазначають, що під час оцінювання менеджменту, яка діє в організації, слід розрізняти економічну, організаційну та соціальну ефективність. Економічна ефективність менеджменту - відображає економічні результати діяльності організації при конкретній системі управління. З одного боку, економічну ефективність характеризують показники, що відображають побудову та функціонування систем менеджменту. Водночас

ефективність менеджменту характеризується показниками, які відображають результати виробничо-господарської діяльності організації, наведеними в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Показники оцінювання економічної ефективності менеджменту*

Загальні	Часткові		
	ефективності праці	підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень	підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
Зростання обсягу виробництва продукції у вартісному вираженні	Темпи росту продуктивності праці	Фондовіддача – виробництво продукції на 1 грн середньорічної вартості основних виробничих фондів	Матеріальні витрати на 1 грн товарної продукції
Виробництво продукції на 1 грн витрат	Частка збільшення виробництва продукції завдяки підвищенню продуктивності праці	Виробництво продукції на 1 грн середньорічної величини обігових коштів	Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному вираженні на 1 грн товарної продукції
Відносна економія основних виробничих фондів, матеріальних витрат, фонду оплати праці	Економія чисельності працівників	Приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції	Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції
Собівартість	Зниження трудомісткості продукції	Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили	
Рентабельність		Питомі капітальні вкладення на одиницю нової виробничої потужності, на 1 грн приросту продукції	
Прибуток		Термін відшкодування капітальних інвестицій – їх відношення до суми приросту одержаного прибутку	

Примітка.*Джерело:[48, 121, 122, 124]

Це, зокрема, величина прибутку, собівартість, обсяг виготовленої продукції, обсяг реалізації продукції, рентабельність, фондомісткість, рівень ліквідності, рівень ризику, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневрування, оборотності тощо.

Організаційна ефективність менеджменту характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо. Її оцінюють за показниками, які відображають якість побудови організації та її системи управління. До цих показників належать рівень централізації функцій управління,

співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління, коефіцієнт ланковості структури менеджменту, швидкість прийняття управлінських рішень.

Соціальна ефективність менеджменту відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, зокрема керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності й причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо. Соціальну ефективність менеджменту можна оцінювати, виходячи з двох позицій. З одного боку, її оцінюють за показниками, що відображають соціально-культурну сферу функціонування організації, серед яких рівень трудової дисципліни, рівень стабільності персоналу організації, рівень розвитку соціальної інфраструктури на підприємстві, рівень умов праці, рівень організації робочого місця тощо. З другого – за показниками, що відображають вплив на досягнення виробничих результатів і задоволення потреб ринку; це, зокрема, продуктивність праці, зарплатовіддача, рівень задоволення потреб споживачів тощо.

Отже, залежно від характеру процесу оцінювання ефективності менеджменту підприємства об'єктом оцінювання можуть бути: менеджмент загалом (система, організація, методи), структура менеджменту, рівень використання управлінської праці, ефективність роботи структурних підрозділів тощо. Менеджмент і його ефективність залежать від особливостей галузі (виробництва), технічної оснащеності (забезпеченості інструментами та устаткуванням), видів і типів технологічних процесів, масштабів, рівня спеціалізації виробництва, виду продукції, кваліфікації кадрів.

Діагностика маркетингової діяльності являє собою сукупність прийомів і методів, за допомогою яких можливо оцінити ефективність прийняття управлінських рішень та на початкових етапах здійснення маркетингу виявити відхилення від параметрів, які були попередньо задані. До основних методів діагностики ефективності маркетингової діяльності зазвичай належать: моніторинг

зовнішнього середовища; характеристика існуючого на підприємстві стану організації маркетингу; ступінь забезпеченості інформацією; оцінка ймовірності зміни стану господарюючого суб'єкта на ринку тощо.

Котлер Ф. і Келлер К. [116] обґрунтували підхід, який передбачає оцінювання ефективності маркетингової діяльності щодо зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Проте виникають проблеми практичного застосування цієї методики [116]. Павленко А. Ф. і Войчак А. В. [137] вважають, що результативність маркетингової діяльності може розраховуватися через систему показників доходів і прибутку, платоспроможності, обороту товарних запасів і ефективності маркетингових заходів [137].

Дудяк Р., Більський І. та Бугіль С. [58] пропонують проводити оцінювання маркетингової діяльності підприємств через вивчення товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, що наведено на рис. 1.5.

Напрями оцінювання маркетингової діяльності підприємств	
<i>Оцінювання товарної політики</i>	<i>Оцінка ринкової орієнтації</i> <i>Оцінка сегментації ринку</i> <i>Ефективність виробництва</i> <i>Рівень товарності продукції</i> <i>Рівень використання маркетингового потенціалу товарів</i> <i>Рівень задоволення потреб споживачів</i>
<i>Оцінювання цінової політики</i>	<i>Динаміка цін</i> <i>Ризики коливання цінової кон'юнктури</i> <i>Коефіцієнт покриття витрат</i> <i>Торговельні націнки</i> <i>Рівень рентабельності продажів</i>
<i>Оцінювання збутової політики</i>	<i>Зміна структури ринків збуту</i> <i>Темпи зростання обсягів збуту</i> <i>Темпи зростання прибутку від реалізації продукції</i> <i>Коефіцієнт затовареності</i>
<i>Оцінювання комунікаційної політики</i>	<i>Ефективність стимулювання збуту</i> <i>Оцінка ефективності реклами</i> <i>Оцінка ефективності PR</i> <i>Оцінка ефективності комунікацій у розрізі окремих каналів</i>

Рис. 1.5. Напрями оцінювання маркетингової діяльності підприємств*

Примітка. *Розроблено за: [58]

Результат діяльності підприємств і прийняття управлінських рішень значною мірою залежать від рівня розвитку маркетингу та впровадження маркетингових інструментів у їхню діяльність. Рішення щодо виробництва нової продукції, розширення товарного асортименту, встановлення цін на товари, розробка системи цінових знижок, оптимізація каналів розподілу товарів, доведення інформації про товари чи послуги до споживачів – усі ці заходи забезпечуються через здійснення ефективного маркетингу. Прийняття відповідних управлінських рішень неможливе без знання ринку, потреб потенційних споживачів, наявності інформації про конкурентів, постачальників, дієвих засобів комунікації з контактною аудиторією.

На думку В. К. Горкавого, забезпечення ефективної маркетингової діяльності потребує планомірного і послідовного здійснення діагностики маркетингових проблем на підприємстві та їх зв'язку із параметрами зовнішнього середовища підприємства. Діагностика маркетингової діяльності вимагає використання традиційних статистичних методів дослідження, як-от спостереження, аналітичні групування, ряди динаміки, індекси тощо, та методів вимірювання багатомірних зв'язків – кореляційно-регресійного, дисперсійного, кластерного аналізу та математичного моделювання. Використання вищенаведених методів оцінювання ефективності маркетингової діяльності забезпечить раціональність прийняття управлінських рішень і дасть змогу більш повно врахувати вплив окремих чинників формування ефективності маркетингової діяльності [45].

Науковці [130, 168, 192, 201] виділяють чотири групи методів оцінювання ефективності маркетингової діяльності:

– кількісні, що передбачають порівняння результативних показників маркетингової діяльності з витратами на її здійснення (рентабельність інвестицій у маркетинг; оцінка вартості бренду; оцінювання ринкового успіху підприємства в зоні конкурентів);

– соціологічні, які спрямовані на використання інструментів прикладної соціології, а саме: на розробку соціологічних досліджень і проведення досліджень відповідно до цих програм;

– експертні (суб'єктивні), що передбачають використання спеціальних знань і практичного досвіду експертів для отримання загальних суджень про ефективність маркетингової діяльності підприємства переважно у вигляді оцінок (балах). До проведення експертизи експертам обов'язково надається фактографічна інформація про підприємство та маркетингове середовище, його функціонування; можливе проведення декількох турів експертизи з метою уточнення експертних оцінок, пояснення мотивації експертів;

– якісні методи, засновані на проведенні аудиту маркетингу – всеосяжна, систематична, незалежна та періодична перевірка зовнішнього середовища маркетингу. При цьому можна виділити дві області маркетингового контролю: маркетинговий контроль, орієнтований на результати, і маркетинг-аудит, тобто аналіз якісних сторін діяльності організації [130, 168, 192, 201].

Отже, здійснення виваженого об'єктивного оцінювання маркетингової діяльності значно ускладнюється багатозначністю підходів і відсутністю єдиного алгоритму здійснення такого аналізу та розрахунків коефіцієнтів. Методика аналізу маркетингових заходів охоплює кількісні та якісні методи, які в процесі дослідження доповнюють один одного, а також посилюються експертними та соціологічними оцінками. До групи таких методів доцільно віднести маркетинговий аудит підприємств, визначення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз діяльності, проведення маркетингових досліджень методом фокус-групи, глибинного інтерв'ю, заповнення анкет експертами та інші. Якісні методи дослідження здійснюються із застосуванням соціологічних методів і прийомів оцінювання, які підтверджують чи спростовують дієвість маркетингової політики отриманою безпосередньо від споживачів інформацією.

Науковці [117; 118, 34] зазначають, що методи маркетингового менеджменту поділяються на такі:

– економічні методи: методи прямого економічного впливу: маркетингове планування, маркетингові програми, внутрішні економічні регулятори, методи непрямого економічного регулювання: податки, пільги, умови кредитування, санкції, ціни, місцеві податки та збори тощо;

– організаційно-розпорядчі методи: накази, постанови, розпорядження, регламентування, нормування, інструктування та інші;

– соціальні методи: соціальне прогнозування, яке дає змогу з'ясувати соціальні проблеми служби маркетингу та засоби їх розв'язання; соціальне планування, що полягає в розробці конкретних заходів з підвищення якості життя працівників, кар'єрного просування службових осіб, планування трудового потенціалу тощо; соціальне регулювання. Спектр його засобів досить широкий. Це і колективні договори, правила внутрішнього розпорядку, контракти, правила етикету та інші; соціальне нормування, що представлене різного роду нормами, які визначають поведінку працівників (правові норми, норми, визначені громадськими організаціями, норми моралі).

Узагальнивши погляди зарубіжних та українських науковців [22, 34, 45, 48, 51, 58, 80, 90, 116, 119, 117; 118, 121, 122, 124, 130, 137, 140, 168, 175, 192, 197, 201, 208, 226] щодо оцінювання ефективності менеджменту та маркетингової діяльності, вважаємо за доцільне запропонувати модель оцінювання маркетингового менеджменту підприємства, що наведена на рис. 1.6.

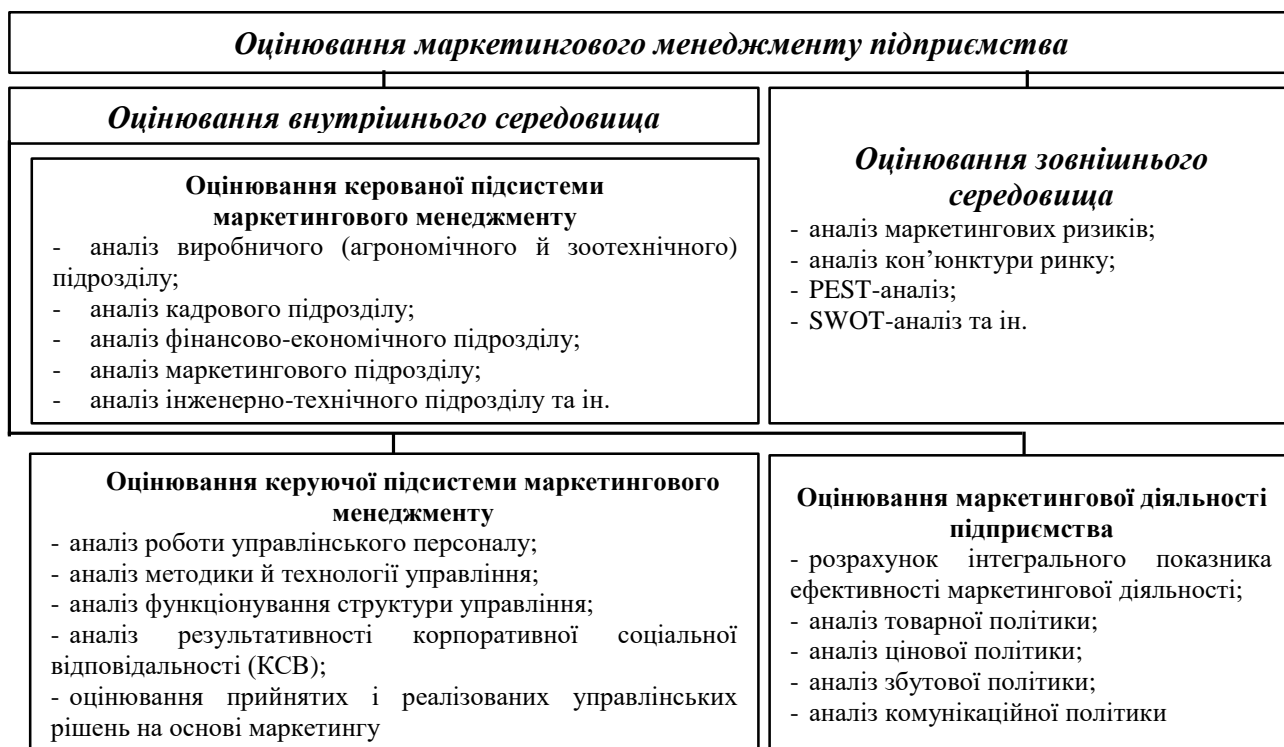


Рис. 1.6. Складові оцінювання маркетингового менеджменту підприємства*

Примітка. *Розроблено автором

Таким чином, оцінювання маркетингового менеджменту підприємства необхідно проводити на основі аналізу його внутрішнього та зовнішнього середовища, при цьому оцінювання внутрішнього середовища потрібно здійснювати на основі аналізу керованої і керуючої системи менеджменту, а також маркетингової діяльності всього підприємства.

Висновки до розділу 1

1. У ході дослідження з метою визначення характерних рис у трактуванні поняття «маркетинговий менеджмент» було згруповано його визначення відповідно до аналізу наукових праць українських і зарубіжних учених за такими підходами: концептуальним підходом з позицій класичного менеджменту, концептуальним підходом з позицій класичного маркетингу, концептуальним підходом з позицій управління маркетинговими службами підприємства та концептуальним підходом з позицій управління підприємством на засадах маркетингу. Встановлено, що маркетинговий менеджмент потрібно розглядати як управління підприємством на основі маркетингу, що спрямоване на його адаптацію до змін зовнішнього середовища, оптимальне використання наявних ресурсів з метою досягнення поставленої мети та цілей діяльності з урахуванням задоволення потреб споживачів.

Обґрунтовано різницю між поняттями «управління маркетингом» і «маркетинговий менеджмент». Управління маркетингом доцільно розглядати з позицій функцій менеджменту, тобто як управління процесами маркетингу у підприємстві, що пов'язані з дослідженням ринку, зі збутом і просуванням продукції і послуг на ринок. Маркетинговий менеджмент – це ширше поняття, ніж загальна функція менеджменту підприємства, це управління усіма підрозділами підприємства на основі маркетингу.

Охарактеризовано процес маркетингового менеджменту у підприємстві, який становлять такі 6 етапів: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; відбір цільових сегментів; формування стратегії маркетингу; розроблення комплексу маркетингу; побудова організаційної структури; формування програми

маркетингового менеджменту; проведення контролю й аналізу маркетингового менеджменту.

2. Виходячи із сутності понять «система менеджменту» і «система маркетингу» в дисертації запропоновано систему маркетингового менеджменту підприємств розглядати як інтегровану сукупність елементів менеджменту і маркетингу. У системі маркетингового менеджменту підприємства вплив керуючої підсистеми (менеджерів, фахівців, що здійснюють управлінську діяльність в межах своїх компетенцій) на керуючу здійснюється через реалізацію прийнятих управлінських рішень на засадах маркетингу.

3. Розглянуто та систематизовано методичні підходи до оцінювання маркетингового менеджменту у підприємствах, наведено характеристику його складових. Встановлено, що оцінювання маркетингового менеджменту у підприємствах доцільно проводити на основі аналізу його внутрішнього та зовнішнього середовищ, при цьому діагностику внутрішнього середовища потрібно здійснювати на основі аналізу керованої і керуючої підсистем менеджменту, а також маркетингової діяльності всього підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Сучасний стан і тенденції розвитку сільськогосподарського виробництва в Україні

З початку повномасштабного вторгнення російських військ в Україну почалося нове, значно складніше життя для всієї країни, і зокрема, для сільськогосподарських товаровиробників. За даними Київської школи економіки, тільки за перші три місяці війни загальні збитки галузі сільського господарства становлять понад 4,3 млрд доларів, що складає приблизно 15 % капіталу країни [240]. Непрямі витрати в сільському господарстві через стрімку інфляцію, зменшення виробництва, підвищення цін на виробничі чинники та блокування портів сягнули позначки 23,3 млрд доларів [75].

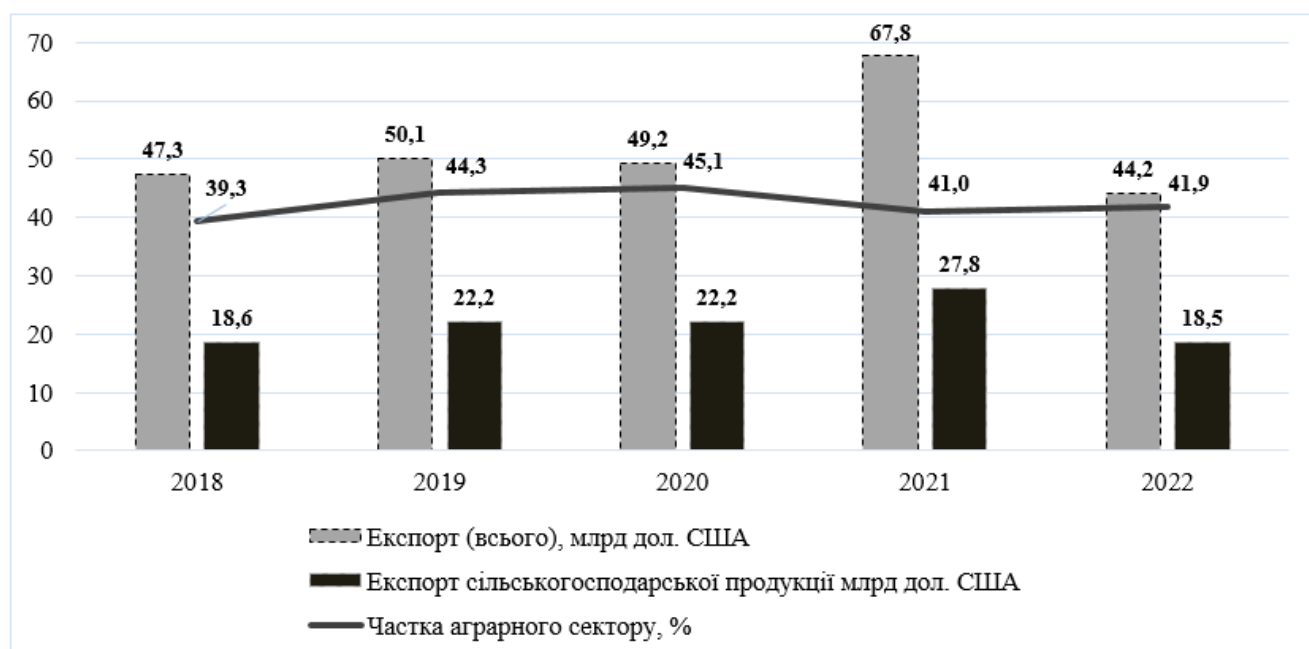
Крім значного падіння добробуту населення та зростання цін, з початку війни бізнес практично втратив можливість вести зовнішньоекономічну діяльність: кордони з російською федерацією та республікою білорусь, зі зрозумілих причин, були закриті, так само була зупинена робота вітчизняних морських портів, а можливості західного кордону були значно обмежені. Крім того, з України за кордон виїхало 8 млн осіб, рятуючись від бойових дій, а всередині країни майже 5 млн людей стали внутрішніми переселенцями [205].

Окупація територій та військові дії з 24 лютого 2022 р. призвели до зменшення посівних площ на 3,5 млн гектарів, виникнення дефіциту людських ресурсів, обладнання, пального, коштів, руйнування логістичних маршрутів. Усе це спричинило небачені до цього виклики для сільськогосподарських підприємств України. Зважаючи на те, що Україна є одним зі світових лідерів в експорті зернових та олійних культур, вторгнення російської федерації спричинило значний вплив на сільське господарство та продовольчу безпеку в усьому світі.

Україна до війни виробляла суттєву частку світового продовольства: близько 27 % соняшникового насіння, 5 % ячменю, по 3 % пшениці і рапсового насіння, 2 %

кукурудзи. Експерти ООН також підраховали, що кількість людей, які страждають від недостатнього рівня продовольчої безпеки в усьому світі, може досягти 15-річного максимуму через наслідки війни в додаток до впливу зміни клімату. Країни Євразії з перших днів вторгнення відчули нестачу олії. Так, Нідерланди та Бельгія заявили про дефіцит соняшникової олії, адже 2/3 продукту закуповувалися саме в Україні. У Туреччині ціни на соняшкову олію зросли на 30 %, що призвело до масового її скуповування. Значно постраждав ринок Індії: за останні 4 довоєнні місяці 85 % олії було завезено саме з України [166].

Основою зовнішньої торгівлі України у 2022 р. залишалася сільськогосподарська продукція, що наведено на рис. 2.1.



Примітка. *Побудовано автором за: [52, 189]

На основі даних, наведених на рис. 2.1, встановлено, що в умовах воєнного стану і блокади портів вартість експорту у 2022 р., порівнюючи з 2021 р., зменшилася на 35 %, а фізичні обсяги скоротилися на 38,4 % і становили майже 100 млн тонн. Експорт сільськогосподарської продукції також зменшився у 2022 р. і становив 18,5 млрд дол. США, що в загальному експорті становить 41,9 %.

У 2022 р. 63 % вітчизняного експорту припало на ЄС (27,9 млрд дол. США). Серед держав-членів ЄС найбільше експорт спрямовувався до Польщі (6,6 млрд дол. США), Румунії (3,8 млрд дол. США), Угорщини

(2,27 млрд дол. США), Німеччини (2,23 млрд дол. США), Італії (1,5 млрд дол. США) та Іспанії (1,5 млрд дол. США). Поза межами ЄС найбільшим ринком експорту стала Туреччина (2,9 млрд дол. США), яка випередила Китай (2,46 млрд дол. США). Але при цьому експорт до Туреччини в межах року скоротився на 29 %, а до Китаю – на захмарні 69 % [189].

У березні 2022 р. FAO повідомила, що в лютому глобальний індекс цін на продовольство досяг історичного максимуму після стабільного зростання протягом останніх років [158]. Блокада морських портів і неможливість здійснювати зовнішньо-економічну діяльність спровокували перенасиченість вітчизняного ринку сільськогосподарською продукцією, що відобразилось на її ціні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Середні ціни продукції сільського господарства,
реалізованої підприємствами України, грн/т***

Продукція	Рік					2022 р. у % до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Культури зернові та зернобобові	4315,0	3867,5	4794,1	6296,1	6399,7	148,3
Насіння культур олійних	9318,3	8321,2	10852,9	16418,5	15036,9	161,4
Буряк цукровий фабричний	749,0	753,7	871,5	1164,1	1572,2	209,9
Картопля	3746,0	5474,7	5103,4	4993,4	4519,5	120,6
Культури овочеві	4448,0	4497,0	4437,1	4679,6	14025,0	315,3
Культури плодові та ягідні	5054,0	6494,4	9140,2	8177,1	8126,4	160,8
Сільськогосподарські тварини (у живій масі)	33331,2	32679,8	32490,6	37380,5	45676,7	137,0
Молоко	7602,4	8198,2	8839,9	10300,7	10969,0	144,3
Яйця, за тис. шт	1600,3	1206,1	1258,6	1877,3	2328,3	145,5

Примітка. *Розроблено за: [52]

На основі даних, наведених у табл. 2.1, можна стверджувати, що в період воєнного стану ціни на традиційні сільськогосподарські культури – зернові та зернобобові культури, соняшник, картоплю, культури плодові та ягідні, молоко – фактично не змінились, якщо порівняти з 2021 р. Дещо підвищились ціни на буряки цукрові фабричні, живу масу сільськогосподарських тварин і яйця. Майже в 3 рази у 2022 р. піднялись ціни на овочеві культури. Це пояснюється тим, що основні овочеві виробники знаходились на території, де ведуться бойові дії.

У 2021 р. в Україні налічувалося 41,5 млн га сільськогосподарських угідь. Для порівняння, у Польщі під сільськогосподарським виробництвом задіяно 14 млн га, в Німеччині – 12 млн га, у Румунії – 8 млн га. В Україні налічується близько 28 млн га чорноземів, що дозволяє їй займати четверте місце у світі після росії, США і Китаю. На території нашої країни зосереджена значна частина найбільш родючих чорноземів світу [126].

Російським військам протягом 2022 р. вдалося зайняти майже 200 тис. км² (разом з ОРДЛО і Кримом). Частка виробництва сільськогосподарської продукції у всіх регіонах, де були або тривають воєнні дії, становить 38 %. Кожен із постраждалих регіонів був лідером з виробництва певної продукції. Загалом у 5 областях, що найбільше постраждали від війни (Харківській, Луганській, Донецькій, Запорізькій, Херсонській), вирощувалось 35 % овець і кіз, 20 % свиней, 32 % пшениці, 29 % соняшнику, 26 % ячменю, 25 % овочів і вироблялось 23 % меду і 16 % яєць [133].

Аграрний сектор відіграє ключову роль в економіці України, будучи одним із основних джерел валютних надходжень, забезпечуючи робочими місцями значну кількість населення та продовольчу безпеку держави загалом. Розвиток сільськогосподарських підприємств, особливо в умовах сучасних викликів (повномасштабної війни, глобалізації та зростаючої конкуренції), вимагає не лише зосередження на підвищенні врожайності та ефективності виробництва, а й на здійсненні ефективного управління на основі маркетингового менеджменту.

Дослідження економічної доцільності вирощування традиційних та нішевих культур, а також можливостей диверсифікації аграрного виробництва в контексті сучасних викликів є ключовими для розуміння перспектив розвитку регіону та відповіді на питання про майбутнє українського агросектору.

Динаміку ключових показників галузі рослинництва і тваринництва для України та Вінницької області зокрема розглянуто на основі офіційній даних Державної служби статистики за період з 2000 по 2022 р. [52], яку наведено в додатках А і Б. Для подальших розрахунків будемо використовувати такі умовні

позначення для змінних (показники загальноукраїнського рівня починаються x та z , рівня Вінницької області – y та r):

$x1_1, y1_1$ – площа посівна під культури зернові та зернобобові, тис. га;

$x1_2, y1_2$ – площа посівна під буряк цукровий (для переробки), тис. га;

$x1_3, y1_3$ – площа посівна під соняшник, тис. га;

$x1_4, y1_4$ – площа посівна під картоплю, тис. га;

$x1_5, y1_5$ – площа посівна під овочеві культури, тис. га;

$x1_6, y1_6$ – загальна площа насаджень культур плодкових та ягідних, тис. га;

$x2_1, y2_1$ – обсяг виробництва культур зернових і зернобобових (валовий збір), тис. т;

$x2_2, y2_2$ – обсяг виробництва буряку цукрового (для переробки) (валовий збір), тис. т;

$x2_3, y2_3$ – обсяг виробництва соняшника (валовий збір), тис.т;

$x2_4, y2_4$ – обсяг виробництва картоплі (валовий збір), тис.т;

$x2_5, y2_5$ – обсяг виробництва овочевих культур (валовий збір), тис.т;

$x2_6, y2_6$ – обсяг виробництва плодкових та ягідних культур (валовий збір), тис. т;

$x3_1, y3_1$ – урожайність культур зернових і зернобобових, ц/га;

$x3_2, y3_2$ – урожайність буряку цукрового (для переробки), ц/га;

$x3_3, y3_3$ – урожайність соняшнику, ц/га;

$x3_4, y3_4$ – урожайність картоплі, ц/га;

$x3_5, y3_5$ – урожайність овочевих культур, ц/га;

$x3_6, y3_6$ – урожайність плодкових та ягідних культур, ц/га;

$x4_1, y4_1$ – кількість великої рогатої худоби на 1 січня, тис. голів;

$x4_2, y4_2$ – кількість корів у складі великої рогатої худоби на 1 січня, тис. голів;

$x4_3, y4_3$ – кількість свиней на 1 січня, тис. голів;

$x4_4, y4_4$ – кількість овець і кіз на 1 січня, тис. голів;

$x4_5, y4_5$ – кількість птиці на 1 січня, млн голів;

$x5_1, y5_1$ – виробництво м'яса в забійній масі, тис. т;

- $x5_2, y5_2$ – виробництво молока, тис. т;
 $x5_3, y5_3$ – виробництво яєць, млн штук;
 $x5_4, y5_4$ – виробництво вовни, т;
 $z1$ – валовий внутрішній продукт у фактичних цінах, млн грн;
 $z2$ – індекс фізичного обсягу валового внутрішнього продукту, 1996 = 100;
 $z3$ – валовий внутрішній продукт у фактичних цінах на одну особу, грн;
 $z4$ – валовий внутрішній продукт у цінах попереднього року, млн грн;
 $z5$ – валовий внутрішній продукт у цінах попереднього року на одну особу, грн;
 $z6$ – індекси фізичного обсягу валового внутрішнього продукту, відсотків до попереднього року;
 $z7$ – індекс фізичного обсягу валового внутрішнього продукту на одну особу, відсотків до 2016 року;
 $z8$ – індекс-дефлятор валового внутрішнього продукту, відсотків до попереднього року;
 $r1$ – валовий регіональний продукт, млн грн;
 $r2$ – індекси фізичного обсягу валового регіонального продукту, у цінах попереднього року, відсотків;
 $r3$ – валовий регіональний продукт у розрахунку на одну особу, грн;
 $r4$ – частка валового регіонального продукту в загальному підсумку, відсотків;
 $r5$ – індекси фізичного обсягу валового регіонального продукту в розрахунку на одну особу (у цінах попереднього року, відсотків).

Для початку розглянуто загальну динаміку показників фізичного обсягу у галузях рослинництва (рис. 2.3) і тваринництва (рис. 2.4) для України загалом. Дані, що наведені на рис. 2.3 та 2.4, стандартизовано (зменшені на середнє значення та віднесені до стандартного відхилення) за допомогою функції `scale()` мови аналітичного програмування R. Цей процес використовується для приведення різних змінних до єдиного масштабу, для забезпечення порівнянності тенденцій розвитку на одному графіку.

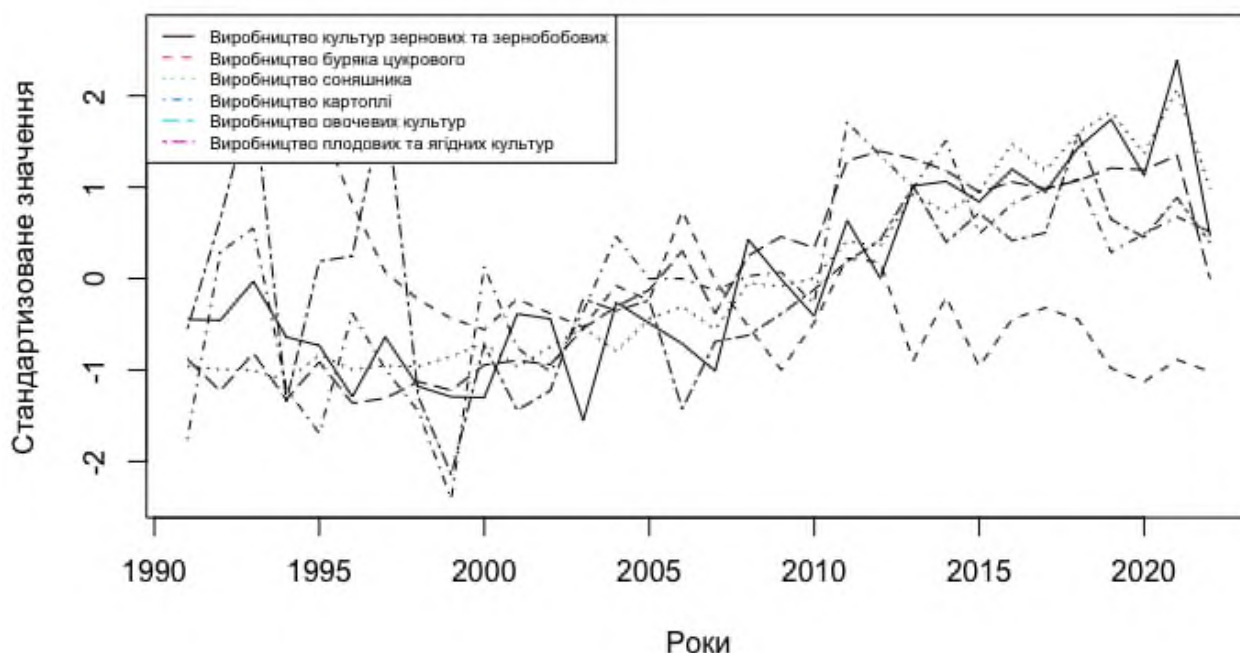


Рис. 2.3. Динаміка стандартизованих значень обсягів виробництва продукції рослинництва в Україні за період із 2000 р. по 2022 р.*

Примітка. *Розроблено за: [52]

Проаналізувавши рис. 2.3, встановлено, що практично за всіма групами продукції рослинництва спостерігається слабка тенденція до зростання, яка особливо чітко почала проявлятися після 2000 р. Виключенням є змінна $x2_2$ – обсяг виробництва буряку цукрового, для якого фіксується тенденція до зниження обсягів виробництва (валових зборів) після 2005 р.

Проаналізувавши рис. 2.4, встановили, що динаміка показників фізичного обсягу виробництва у галузі тваринництва України загалом показує значно менші щорічні коливання, ніж для галузі рослинництва, але з 2000 по 2019 р. спостерігалась тенденція до поступового зростання для змінних $x5_3$ (виробництво яєць) та $x5_1$ (виробництво м'яса). Проте, на жаль, останні роки визначились спадом і у виробництві вказаних видів сільськогосподарської продукції. До того ж із 2000 по 2014 р. спостерігалось повільне зростання виробництва м'яса та яєць. Але, починаючи з 2015 р., ця тенденція різко змінилась, що може бути пов'язано, зокрема, з початком збройної агресії проти України у 2014 р.

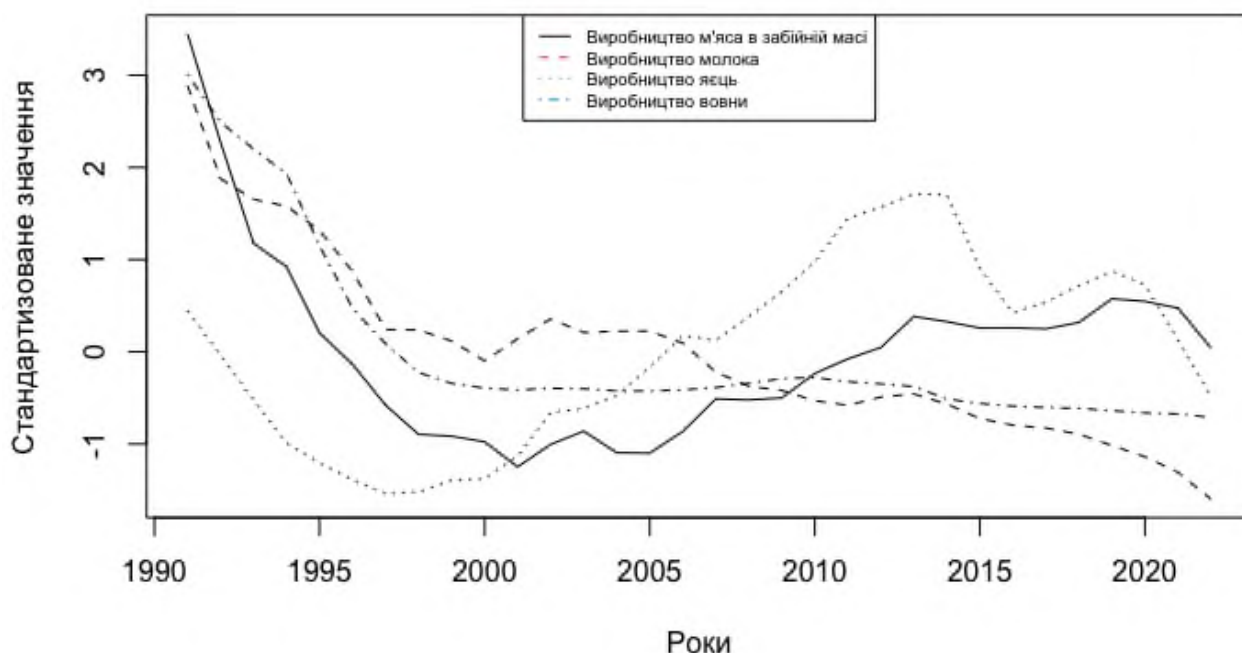


Рис. 2.4. Динаміка стандартизованих значень обсягів виробництва продукції тваринництва в Україні за період з 2000 по 2022 р.*

Примітка. *Розроблено автором за: [52]

Таким чином, принципова зміна тенденцій розвитку вітчизняної сфери виробництва сільськогосподарської продукції спостерігається з 2000 та з 2014 р., тому наступні розрахунки зосередимо на часовому періоді з 2000 по 2022 р.

Аналізуючи динаміку показників сільськогосподарських підприємств за період з 2000 по 2022 р., не тільки визначимо ключові тенденції, але й проведемо оцінку прогнозів щодо майбутніх змін, які можуть виникнути внаслідок внутрішніх і міжнародних подій, зокрема впливу повномасштабної агресії проти України. Цей аналіз допоможе особам, які приймають рішення, підготуватися до можливих ризиків і скористатися можливостями, які виникають на аграрному ринку, який швидко змінюється.

Специфіка Вінницької області як аграрного центру заслуговує окремої уваги в контексті регіонального розвитку та конкурентоспроможності. Для виявлення ключових залежностей між окремими виробництвами сільськогосподарської продукції України та Вінницької області розглянемо наявність кореляційних

зв'язків між показниками фізичного обсягу виробництва основних видів сільськогосподарської продукції. Для цього побудуємо графічну оцінку парних коефіцієнтів кореляції Пірсона для галузі рослинництва (рис. 2.5) і тваринництва (рис. 2.7) для Вінницької області.

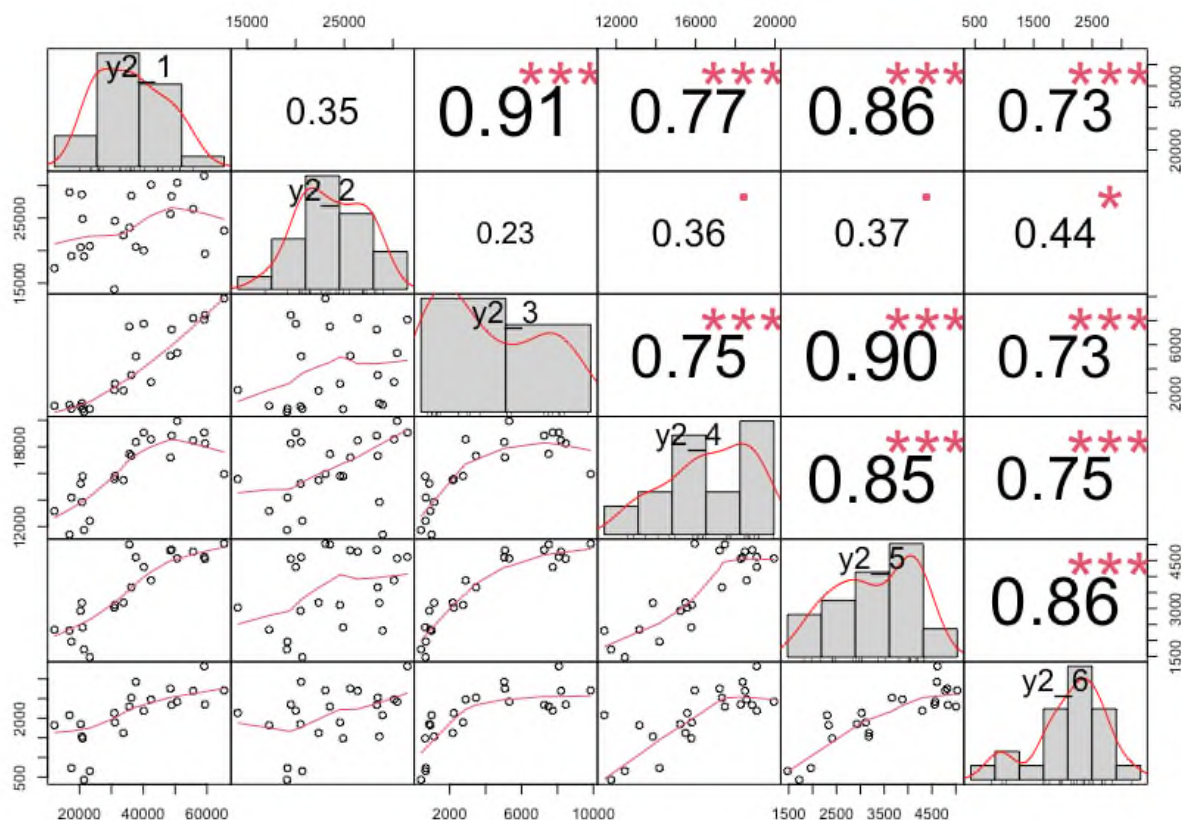


Рис. 2.5. Графік залежності між показниками фізичного обсягу виробництва продукції рослинництва Вінницької області за період з 2000 по 2022 р.*

Примітка. *Розроблено за: [52]

Аналізуючи дані рис. 2.5, можна стверджувати, що майже всі види продукції рослинництва з 2000 по 2022 р. мали однакові тенденції, про що свідчать високі значення парних коефіцієнтів кореляції Пірсона та відповідних p-value. Тобто щодо y2_1, y2_3, y2_4, y2_5, або виробництва культур зернових і зернобобових, соняшнику, картоплі та овочевих культур, можна говорити про наявність суттєвої парної лінійної кореляції зі рівнем значущості більше ніж 0,95. Проте динаміки виробництва буряку цукрового (як і для України загалом) і плодкових та ягідних культур мають відмінну тенденцію. Зокрема, виробництво буряку цукрового має

зворотній тренд на скорочення, а збори плодових та ягідних культур визначаються значним розсіванням в обсязі виробництва.

Розглянемо показники описової статистики для рівня врожайності продукції рослинництва підприємств Вінницької області в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники описової статистики щодо врожайності за основними видами продукції рослинництва Вінницької області*

Показник	y3_1	y3_2	y3_3	y3_4	y3_5	y3_6
Mean	43,38	359,09	21,10	149,04	187,26	90,64
Median	43,10	360,00	20,90	157,00	201,00	101,90
Standard Deviation	16,44	113,75	8,20	26,96	39,61	33,67
Kurtosis	-1,09	-1,08	-1,42	-1,02	0,45	0,67
Skewness	0,32	-0,03	0,03	-0,59	-1,22	-1,04
Range	54,20	391,00	25,70	88,00	135,00	128,00
Minimum	19,20	178,00	8,70	101,00	97,00	14,30
Maximum	73,40	569,00	34,40	189,00	232,00	142,30
Sum	997,80	8259,00	485,30	3428,00	4307,00	2084,70
Count	23,00	23,00	23,00	23,00	23,00	23,00

Примітка. *Розроблено за: [52]

З даних табл. 2.2 можна зробити такі висновки:

– зернові та зернобобові культури (y3_1) мають відносно стабільну врожайність з невеликою асиметрією в розподілі, що вказує на незначну кількість років з високою або низькою врожайністю;

– цукрові буряки (y3_2) показують велику варіативність у врожайності, але розподіл залишається відносно симетричним;

– соняшник (y3_3) має найменшу середню абсолютну врожайність серед усіх культур, але також найменшу варіативність, що свідчить про стабільність вирощування цієї культури;

– картопля (y3_4) та овочі (y3_5) мають порівняно високу середню абсолютну врожайність, але також і високу варіативність і асиметрію, що може вказувати на значні коливання врожайності з року в рік;

– плодів та ягідні культури (у3_6) мають помітну лівосторонню асиметрію та відносно високе стандартне відхилення, що може свідчити про наявність років з дуже низькою врожайністю.

Таким чином, врожайність культур, позначених у3_3, у3_4, у3_5, є відносно стабільною та прогнозованою на рівні середніх або медіанних значень. Культури, позначені змінними у3_1 та у3_6, характеризуються коливаннями врожайності в середньому на 30 %, хоча і зі значною лівосторонньою асиметрією для у3_6. Врожайність цукрового буряку за розглянутий період визначається найзначнішою нестабільністю, що на додаток підтверджується і загальним скороченням його виробництва по всій Україні (рис. 2.3).

Для візуалізації даних описової статистики врожайності було використано стандартизовані boxplot, які дають змогу порівнювати розподіл врожайності між різними культурами, що наведено на рис. 2.6.

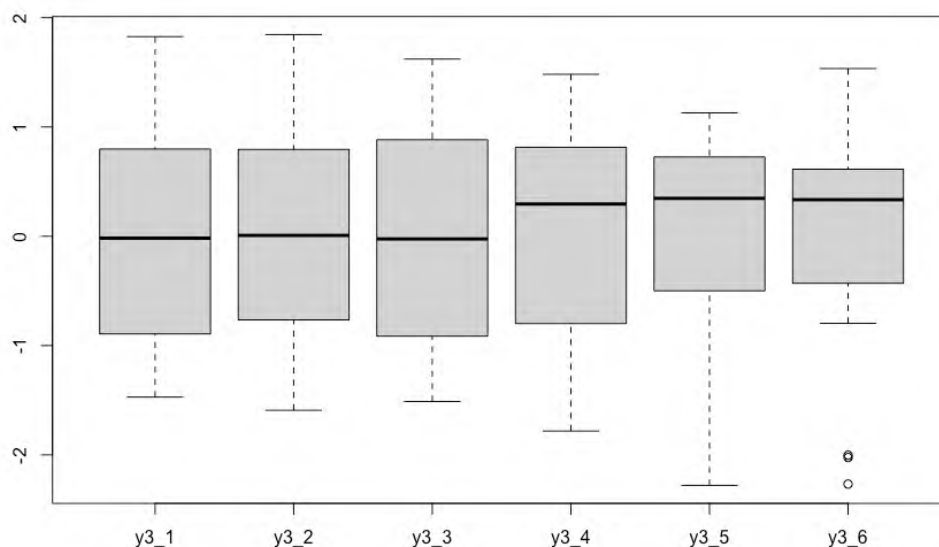


Рис. 2.6. Діаграма розмаху (boxplot) за стандартизованими даними врожайності щодо врожайності в галузі рослинництва Вінницької області*

Примітка. *Розроблено за: [44]

Аналіз даних, наведених на рис. 2.6, підтверджує висновки щодо описової статистики (табл. 2.2), а саме подібної варіативності середньої врожайності за всіма

культурами, але особливо звертає на себе увагу наявність викидів у рівнях врожайності культур плодкових та ягідних.

Розглянемо ключові залежності у галузі тваринництва. Так, кореляційний аналіз динаміки показників фізичного обсягу виробництва суб'єктами господарювання Вінницької області у галузі тваринництва наведений на рис. 2.7.

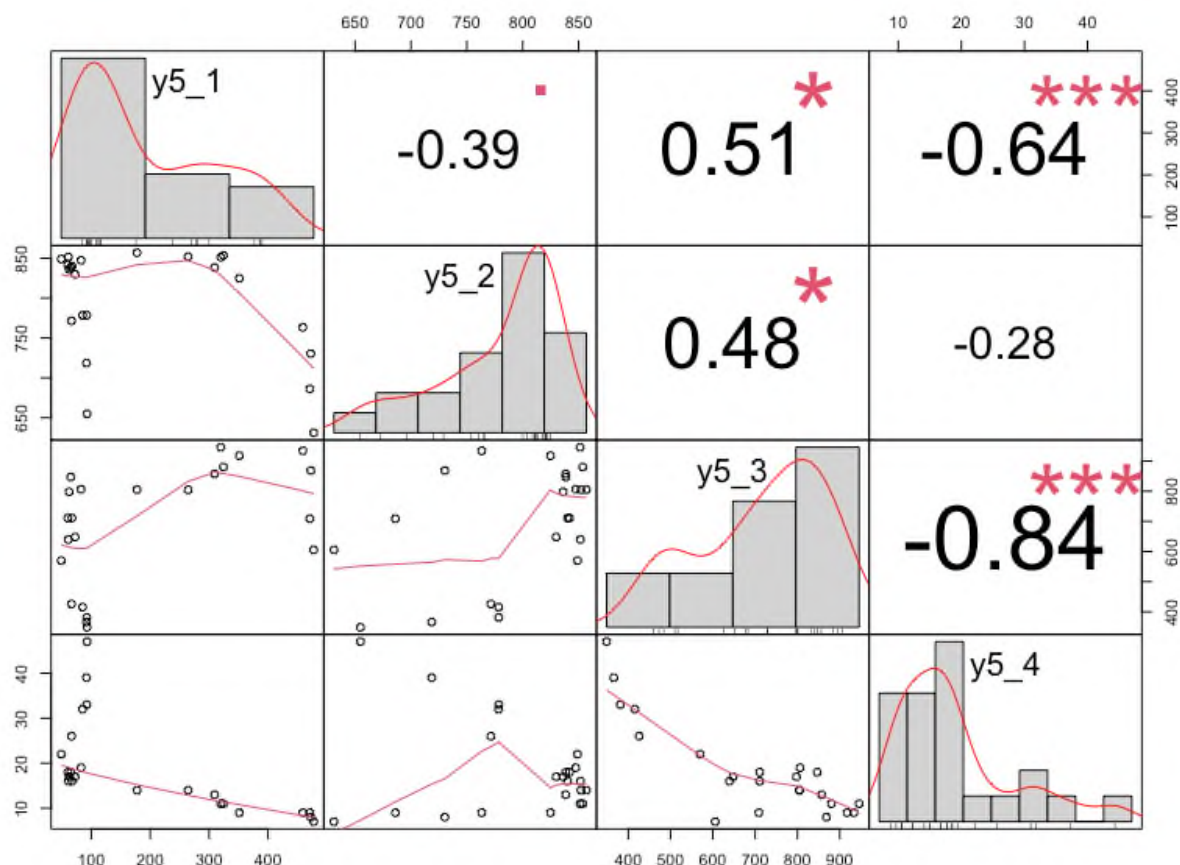


Рис. 2.7. Графік залежності між показниками фізичного обсягу виробництва продукції тваринництва Вінницької області за період з 2000 по 2022 р.*

Примітка. *Розроблено за: [44]

Дані, наведені на рис. 2.7, також показують суттєву пов'язаність динаміки всіх виробництв у галузі тваринництва.

Так, коефіцієнти парної кореляції Пірсона для виробництва м'яса в забійній масі (y5_1), яєць (y5_3) та виробництва молока (y5_2) мають низьке на модулем значення та незначний рівень статистичної значущості, що може свідчити про наявність різних тенденцій за останні роки. При цьому загальні тенденції в галузі тваринництва Вінницької області характеризуються зворотнім лінійним зв'язком

між показниками виробництва яєць ($y5_3$) та вовни ($y5_4$) на рівні $-0,84$. Це насамперед пояснюється тим, що з 2008 по 2017 р. рівень виробництва яєць постійно зростає, а вовни – падає. Однак, лише виробництво м'яса зберігало позитивну тенденцію до зростання обсягів виробництва останніми роками. Таким чином, потенціал галузі тваринництва у Вінницькій області зберігається майже за всіма видами продукції, але в галузі виробництва м'яса птиці спостерігається ще й значне зростання рівня виробництва та, ймовірно, і рівня конкуренції.

Наступним етапом аналізу ринкового середовища є зіставлення даних щодо фізичного обсягу виробництва продукції сільського господарства Вінницької області зі всією країною (табл. 2.3), що дасть змогу виявити унікальні особливості та вектори розвитку, які можуть бути використані для формування довгострокових стратегій розвитку підприємств регіону.

Таблиця 2.3

Парні коефіцієнти кореляції між показниками фізичного обсягу виробництва сільськогосподарської продукції в Україні та Вінницькій області*

Показники України	Показники Вінницької області	Коефіцієнт кореляції	p-value
x2_1	y2_1	0,96	0,00
x2_2	y2_2	0,58	0,00
x2_3	y2_3	0,98	0,00
x2_4	y2_4	0,82	0,00
x2_5	y2_5	0,87	0,00
x2_6	y2_6	0,90	0,00
x5_1	y5_1	0,78	0,00
x5_2	y5_2	0,25	0,24
x5_3	y5_3	0,84	0,00
x5_4	y5_4	0,54	0,01

Примітка. *Розроблено за: [44, 52]

З даних табл. 2.3 можна зробити висновок, що між показниками фізичного обсягу виробництва сільськогосподарської продукції в Україні та Вінницькій області спостерігається дуже сильна лінійна кореляційна залежність для більшості продуктів. Це свідчить про те, що тенденції в сільськогосподарському виробництві Вінницької області значною мірою відображають загальнонаціональні тренди.

Найвищі коефіцієнти кореляції (табл. 2.3) були виявлені для показників, як-от обсяги виробництва зернових і зернобобових культур, соняшнику, а також для виробництва яєць та вовни, що може вказувати на загальний вплив сільськогосподарських умов і політик, які є схожими по всій країні. Тобто за цими видами продукції Вінницька область загалом відповідає загальному тренду в Україні.

Низькі коефіцієнти кореляції та високі p-value для показників ринку молока вказують на те, що регіональні особливості або умови мають більший вплив на ці показники, ніж на інші, або що для цих показників існують інші фактори, які не враховуються в цій кореляційній моделі. Зокрема, спостерігається більше падіння виробництва молока для Вінницької області у цьому секторі, ніж для України загалом. Цей висновок може бути використаний у прийнятті відповідних управлінських рішень, оскільки свідчить про скорочення пропозиції щодо ринку молока у Вінницькій області.

Загалом розглянуті статистичні показники можуть бути використані для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень, особливо у сфері розвитку сільськогосподарських підприємств Вінницької області, і визначають потенційні можливості для розвитку або необхідність диверсифікації виробництва.

З урахуванням проведеного кореляційного аналізу визначимо вплив розвитку окремих виробництв у галузях рослинництва і тваринництва на формування валової доданої вартості на рівні Вінницької області та України загалом. Для цього розглянемо декілька багатофакторних регресійних моделей такого вигляду.

Модель 2.1. Багатофакторна регресійна залежність фізичного обсягу валового внутрішнього продукту, відсотків до попереднього року (визначений раніше як z_6), від показників фізичного обсягу виробництва продукції сільського господарства України (груп змінних x_2 та x_5). Для позбавлення впливу одиниць виміру оцінку проведено за показниками еластичності, тобто з попереднім логарифмуванням вхідних параметрів моделі. Звіт з оцінки параметрів моделі, реалізований із застосуванням мови аналітичного програмування R (R Studio) представлений у такому вигляді:

```

lm(formula = z6 ~ ., data = selected_data)
Residuals:
      Min       1Q   Median       3Q      Max
-0.064236 -0.020638 -0.001578  0.033629  0.051810

Coefficients:
              Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)  2.81127     4.96065   0.567   0.5834
x2_1         0.02309     0.06921   0.334   0.7455
x2_2         0.31472     0.10069   3.126   0.0108 *
x2_3        -0.09917     0.13026  -0.761   0.4641
x2_4        -0.66564     0.50161  -1.327   0.2140
x2_5         0.39341     0.48313   0.814   0.4344
x2_6         0.25766     0.15491   1.663   0.1272
x5_1         0.49137     0.41412   1.187   0.2628
x5_2         0.10035     0.32845   0.306   0.7662
x5_3        -0.47065     0.28147  -1.672   0.1255
x5_4         0.05268     0.09902   0.532   0.6064
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.05139 on 10 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.6995, Adjusted R-squared:  0.399
F-statistic: 2.328 on 10 and 10 DF,  p-value: 0.09944

```

Аналіз статистичних характеристик моделі 2.1 показує, що загальний рівень впливу показників фізичного обсягу продукції сільського господарства на індекс фізичного обсягу ВВП України практично не визначається.

Для вдосконалення моделі 2.1 проведено послідовне виключення змінних з найбільшим рівнем мультиколеніарності. В результаті, вдосконалена модель 2.1 має такий вигляд:

```

Call:
lm(formula = z6 ~ x2_2 + x2_6 + x5_3, data = selected_data)

```

Residuals:

	Min	1Q	Median	3Q	Max
	-0.09890	-0.01898	0.01066	0.02544	0.07181

Coefficients:

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)	
(Intercept)	4.36292	0.77014	5.665	2.79e-05	***
x2_2	0.18276	0.05106	3.579	0.00231	**
x2_6	0.12571	0.06864	1.831	0.08461	.
x5_3	-0.25179	0.07440	-3.384	0.00353	**

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.04587 on 17 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.593, Adjusted R-squared: **0.5212**

F-statistic: 8.257 on 3 and 17 DF, p-value: **0.001314**

Математичний вираз вдосконаленої моделі 2.1 наведено у такому вигляді :

$$z_6 = 78,5 \cdot x_2^{0,18} \cdot x_6^{0,13} \cdot x_5^{-0,25} \quad (2.1)$$

За результатами аналізу звіту з оцінки параметрів багатofакторної регресії моделі 2.1 та її математичної форми можна сформулювати такі висновки:

– коефіцієнт детермінації (R-квадрат) становить 0,593, що означає, що приблизно 59,3 % варіації індексу фізичного обсягу ВВП може бути пояснено за допомогою вибраних змінних моделі. При цьому скоригований R-квадрат вказує на те, що після коригування на кількість змінних і ступенів свободи модель все ще пояснює близько 52,12 % варіації;

– F-статистика з p-значенням 0,001314 свідчить про те, що модель статистично значима;

– константа (Intercept) має високу значимість ($p < 0,001$), що вказує на значимий вплив, коли всі інші змінні дорівнюють нулю. Проте її рівень свідчить про те, що не лише визначені показники визначають динаміку індексу фізичного обсягу ВВП;

– усі коефіцієнти моделі мають позитивний або негативний вплив на залежну змінну і є статистично значимими на рівні $p < 0,1$, а змінні x_{2_2} та x_{5_3} – на рівні $p < 0,05$;

– виробництво буряку цукрового, плодкових та ягідних культур має незначний позитивний вплив на фізичний обсяг ВВП, зокрема, еластичність представлена показниками 0,18 і 0,13 відповідно. Ці залежності лише підтверджують взаємні тенденції у рівні фізичного обсягу ВВП та виробництва у двох вказаних сферах, що, як показав попередній аналіз, мають суттєві коливання;

– проте виробництво молока (x_{5_2}) пов'язано з індексом фізичного обсягу ВВП у зворотному напрямку, що може свідчити про зменшення вітчизняного ринку вказаних продуктів.

Таким чином, змінні, які були включені до моделі, мають помірний вплив на рівень фізичного обсягу ВВП, що вказує на те, що розвиток виробництва сільськогосподарської продукції продовжує впливати на економічний розвиток країни загалом, але наявні й інші фактори. Тобто модель може бути покращена додатковим аналізом і включенням інших потенційно значимих змінних, щоб забезпечити повніше розуміння динаміки впливу сільськогосподарського сектору на економіку країни загалом.

Модель 2.2. Багатофакторна регресійна залежність фізичного обсягу валового регіонального продукту Вінницької області, відсотків до попереднього року (визначений раніше як r_2), від показників фізичного обсягу виробництва продукції сільського господарства України (за групами змінних u_3 та u_5) в показниках еластичності.

Відповідний звіт з оцінки показників моделі можна представити в такому вигляді:

Call:

```
lm(formula = r2 ~ ., data = selected_data)
```

Residuals:

	Min	1Q	Median	3Q	Max
	-0.039483	-0.011192	-0.002624	0.015149	0.038559

Coefficients:

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)	
(Intercept)	3.66252	1.36832	2.677	0.0317	*
y2_1	0.26555	0.09683	2.742	0.0288	*
y2_2	0.13564	0.04651	2.916	0.0225	*
y2_3	-0.17315	0.08432	-2.053	0.0791	.
y2_4	-0.16005	0.13485	-1.187	0.2740	
y2_5	0.05152	0.12387	0.416	0.6899	
y2_6	-0.09244	0.07317	-1.263	0.2469	
y5_1	0.06067	0.04257	1.425	0.1971	
y5_2	-0.23707	0.27422	-0.865	0.4159	
y5_3	0.17387	0.17898	0.971	0.3637	
y5_4	0.07576	0.10751	0.705	0.5038	

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.03553 on 7 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.7996, Adjusted R-squared: 0.5133

F-statistic: 2.793 on 10 and 7 DF, p-value: 0.09297

Хоча модель 2.2 має значний рівень Multiple R-squared, що дорівнює 0,7996, вона теж потребує вдосконалення через виключання змінних з високим рівнем мультиколінійності (взаємного впливу). Вдосконалена модель 2.2 наведена в такому вигляді:

Call:

```
lm(formula = r2 ~ y2_1 + y2_2 + y2_3 + y5_1, data = selected_data)
```

Residuals:

Min	1Q	Median	3Q	Max
-0.05471	-0.01665	-0.00055	0.01406	0.06209

Coefficients:

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)	
(Intercept)	2.09858	0.51039	4.112	0.00123	**
y2_1	0.20706	0.05974	3.466	0.00418	**
y2_2	0.12704	0.03771	3.369	0.00504	**
y2_3	-0.13577	0.03598	-3.773	0.00232	**
y5_1	0.03655	0.01923	1.901	0.07970	.

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1					

Residual standard error: 0.0318 on 13 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.7018, Adjusted R-squared: 0.61

F-statistic: 7.648 on 4 and 13 DF, p-value: 0.002137

Математичний вираз вдосконаленої моделі 2.2 наведено у такому вигляді:

$$r2 = 8,15 \cdot y2_1^{0,21} \cdot y2_2^{0,13} \cdot y2_3^{-0,14} \cdot y5_1^{0,04} \quad (2.2)$$

Ключові елементи та висновки з аналізу вдосконаленої моделі 2.2:

– майже всі включені змінні є статистично значущими за рівня значимості менше 0,05, окрім y5_1, що свідчить про вплив цих змінних на індекс фізичного обсягу валового регіонального продукту;

– показник R-квадрат становить 0,7018, що означає, що модель пояснює близько 70 % варіації індексу фізичного обсягу валового регіонального продукту;

– оскільки скорегований коефіцієнт детермінації (Adjusted R-squared) знижується до 0,61, це може вказувати на те, що деякі змінні не вносять суттєвого вкладу в пояснення варіації r2 і модель може бути вдосконалена через розширення обсягу вхідної вибірки;

– значення p-value F-статистики (0,002137) вказує на загальну статистичну значущість моделі.

Вплив змінних:

– y_{2_1} (зернові та зернобобові) та y_{2_2} (буряк цукровий) позитивно впливають на індекс ВРП, що означає, що збільшення обсягу виробництва цих культур сприяє зростанню індексу валового регіонального продукту. Поряд з тим, що за вдосконаленою моделлю 2.1 така залежність не виявляється, можна розглядати сферу виробництва зернових і зернобобових як потенціал розвитку для підприємств Вінницькою області;

– y_{2_3} (соняшник) негативно впливає на індекс фізичного обсягу ВРП, що може свідчити про те, що збільшення виробництва соняшнику не сприяє зростанню ВРП або здійснюється заміна цієї культури в структурі виробництва;

– y_{5_1} (виробництво м'яса) визначається незначним позитивним значенням еластичності, що може свідчити про наявність потенціалу для збільшення ефективності у відповідних виробництвах, але на несуттєвому рівні, або ж потрібні додаткові спостереження.

Узагальнюючи результати регресійного аналізу, можна стверджувати, що для сільськогосподарських підприємств Вінницької області перспективними культурами є зернові і зернобобові та виробництво цукрового буряку, що і проявляється тенденціями зміни ВРП та виробництва у цих сферах.

Наступним кроком аналізу діяльності підприємств сфери сільського господарства України, її регіонів і, зокрема, Вінницької області з акцентом на діяльність сільськогосподарських підприємств в умовах війни є прогноз розвитку ключових виробництв. На основі застосування методів експоненціального згладжування Хольта-Вінтера побудуємо два прогнози для обсягів виробництва зернових і зернобобових в Україні загалом (рис. 2.8) та у Вінницькій області зокрема (рис. 2.9). Прогноз реалізовано на основі бібліотеки forecast аналітичної мови програмування R.

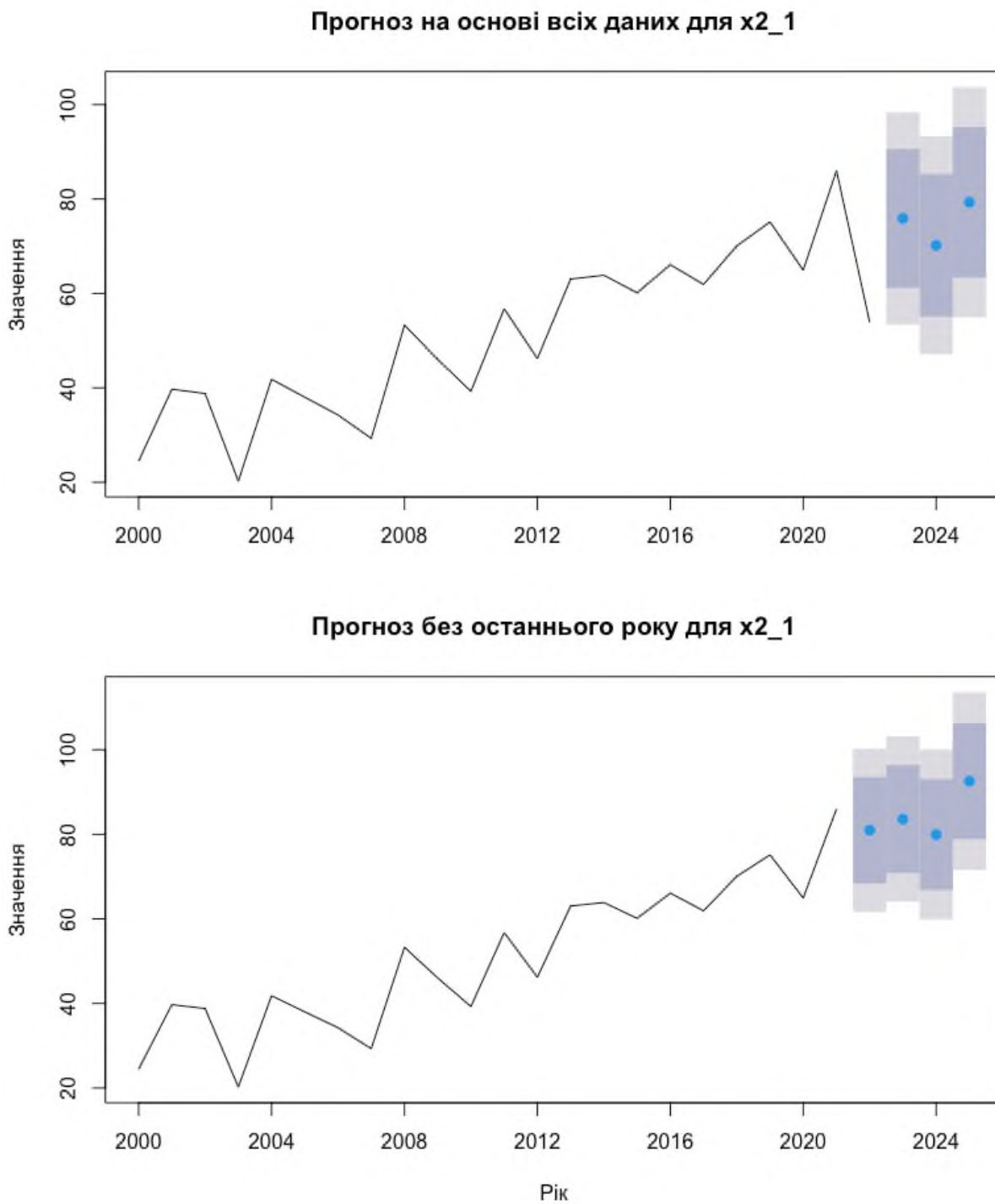


Рис. 2.8. Прогноз до 2026 р. обсягів виробництва зернових і зернобобових в Україні з довірчими інтервалами, млн т*

Примітка. *Розроблено за: [52]

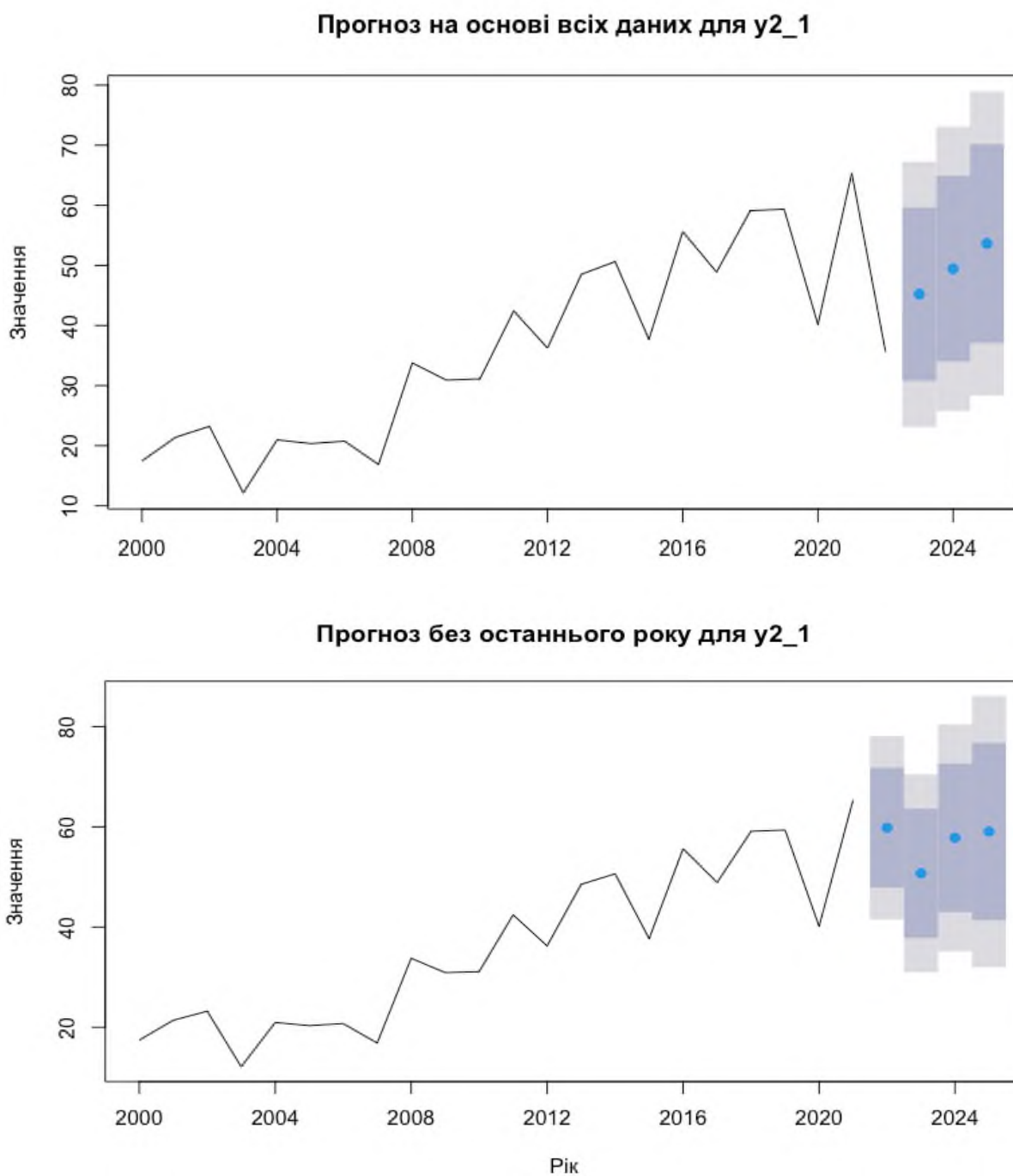


Рис. 2.9. Прогноз до 2026 р. обсягів виробництва зернових і зернобобових у Вінницькій області з довірчими інтервалами, млн ц*

Примітка. *Розроблено за: [44]

Порівняльний аналіз рис. 2.8 та 2.9 показує, що з урахуванням даних 2022 р. (з моменту повномасштабного вторгнення) прогноз зростання обсягів виробництва зернових та зернобобових для України загалом стає негативним. Прогнозується падіння з урахуванням довірчих інтервалів – 80 % та 95 % рівня довіри. Навпаки,

для Вінницької області, включення 2022 р. суттєво не впливає на напрямок розвитку виробництва зернових і зернобобових, навіть у прогнозі без 2022 р. визначається падіння у прогнозі на 2023 р., чого не спостерігається в оцінках з урахуванням воєнних років. Таким чином, можна стверджувати, що для ринкової ніші виробництва зернових і зернобобових Вінницька область стає пріоритетною в заміні виробництв, що залишились на окупованих територіях.

На завершення аналізу показників розвитку сільськогосподарських підприємств України проведемо кластерний аналіз на основі показників відносної доданої вартості виробництв сфери економічної діяльності 01 «Сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг» [52]. Відносні значення доданої вартості визначаються як її відношення до обсягів виробництва у визначеній сфері та валового регіонального продукту. Тобто на основі порівняння ефективності виробництв різних регіонів за визначеною сферою економічної діяльності.

Метод ієрархічної кластеризації методом Варда є одним із підходів до групування об'єктів на основі їх характеристик. Цей метод мінімізує суму квадратів відстаней між об'єктами в кожному кластері. Основна ідея полягає в тому, що об'єкти в кластері повинні бути максимально схожими між собою, а кластери – максимально різними.

Метод Варда починає із ситуації, коли кожен об'єкт представляє окремий кластер і на кожному кроці алгоритму об'єднує ті два кластери, об'єднання яких призведе до найменшого зростання загальної суми квадратів відстаней всередині кластера. Це зростання є мірою внутрішньокластерної варіації, яку метод намагається мінімізувати. У процесі об'єднання кластерів розраховується «внесок» кожного об'єкта в загальну варіацію кластера, і об'єднання відбувається таким чином, щоб цей внесок був мінімальним.

Це дозволяє ідентифікувати та групувати об'єкти з високим ступенем схожості, водночас зберігаючи структуру даних [59].

Відповідна дендрограма ієрархічної кластеризації наведена на рис. 2.10

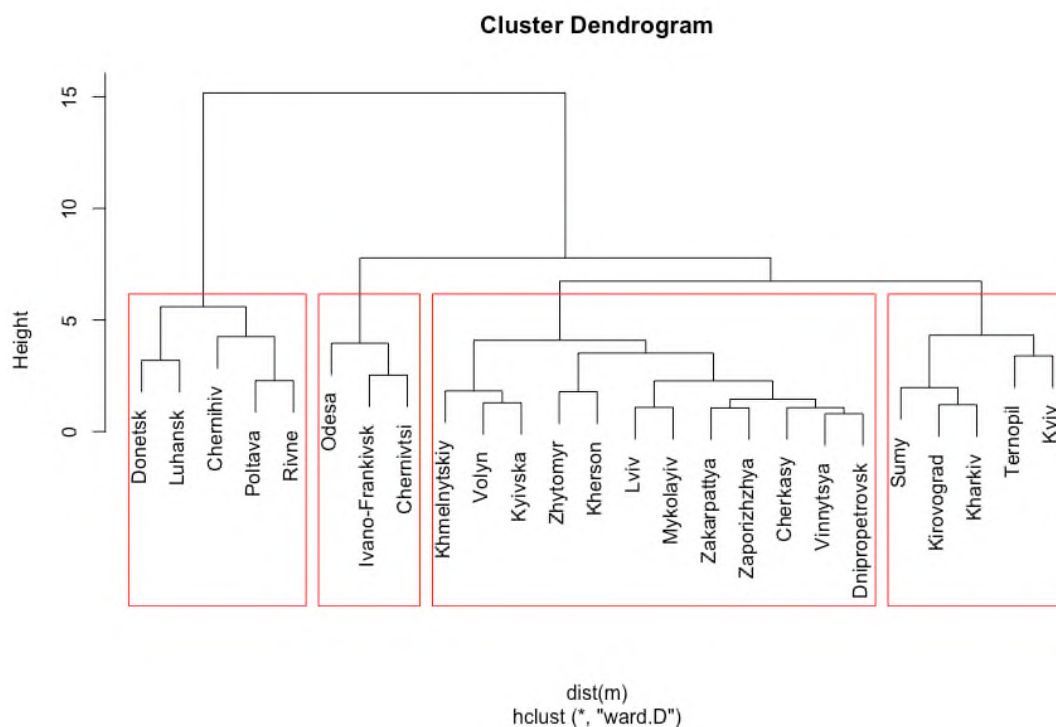


Рис. 2.10. Дендрограма результатів ієрархічної кластеризації територіальних одиниць України за відносним рівнем доданої вартості у галузі 01 «Сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг»*

Примітка. *Розроблено за:[52]

На основі аналізу даних, наведених на рис. 2.10, встановлено що Вінницька область належить до найбільшого територіального кластеру, що об'єднує 12 регіонів. Причому цей кластер визначається регіонами з рівнем доданої вартості для підприємств галузі «Сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг», значно більшим за середнє по країні, та позитивними тенденціями у його зміні. Тому, як видно з рис. 2.10, потенціал Вінницької області може виступати тиловим резервом у заміщенні сільськогосподарських виробництв тимчасово окупованих Запорізької та Херсонської областей, але з урахуванням особливості природно-кліматичних умов відповідних територій.

Таким чином, в умовах масштабного руйнування сільськогосподарської інфраструктури, блокування портів, мінування полів, дефіциту ресурсів та зниження обсягів виробництва, сільськогосподарським виробникам потрібно адаптуватись до умов воєнного стану, змінюючи стратегію своєї діяльності за допомогою впровадження маркетингового менеджменту.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища сільськогосподарських підприємств

На ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств мають суттєвий вплив чинники як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Конку rentний тиск на суб'єкти господарювання зумовлює необхідність застосування стратегічного підходу до діяльності сільськогосподарських підприємств, що передбачає використання маркетингового менеджменту, адже саме його інструменти спрямовані на детальний систематичний моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища, є найбільш актуальні та адекватні в сучасних умовах завдяки їх гнучкості та націленості на пошук нових альтернативних ефективних шляхів розвитку.

У період воєнного стану основними зовнішніми проблемами, яких зазнали сільськогосподарські підприємства Вінницької області, є такі:

1. Недостатність ресурсів для сільськогосподарського виробництва: дефіцит палива й окремих видів добрив, нестача засобів захисту рослин, проблеми з матеріально-технічним забезпеченням, а також зростання цін на засоби сільськогосподарського виробництва.

2. Відсутність сталих логістичних ланцюжків, які могли б забезпечувати необхідні обсяги експорту. Через це гравці аграрного ринку почали пропрацьовувати нові маршрути в максимально оперативному режимі. Вартість логістики у гривневому еквіваленті зросла у 2–3 рази за рахунок підняття залізничних тарифів, збільшення плеча доставки та інфляції. Вартість логістики становить близько 2/3 від ціни зерна, що робить його виробництво для українських сільськогосподарських товаровиробників нерентабельним.

3. Обмеження сухопутних шляхів. Мала пропускна здатність залізничних станцій на кордоні з європейськими країнами. Відсутність достатньої кількості європейських вагонів для перевезення зерна.

4. Блокада портів. До повномасштабного вторгнення 95 % експорту здійснювалось морськими шляхами. З кінця лютого до липня були заблоковані всі порти, окрім малих Дунайських, пропускної здатності яких не вистачає для

експорту в довоєнному обсязі.

5. Проблеми з робочою силою: внутрішня та зовнішня міграція, мобілізація до ЗСУ, зростання рівня безробіття, психологічні проблеми кадрів: робота в постійному стресі та тривозі.

6. Девальвація національної валюти з 29 грн за дол. США перед вторгненням до 40 грн за дол. США станом на зараз на готівковому валютному ринку, що теж не могло не позначитися на вартості товарів і послуг.

7. Зміна сівозміни через зниження рентабельності деяких культур і проблеми з реалізацією сільськогосподарської продукції.

8. Перенасиченість сільськогосподарською продукцією внутрішнього ринку, що спричинило значне зменшення цін на продукцію. Експорт зерна в перші місяці був обмежений до 500 тис. т на місяць, порівнюючи з 5 млн т до війни [205].

Для подальшого дослідження було обрано чотири підприємства Вінницької області: Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Злагода»; Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Маяк»; Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільськогосподарське орендне підприємство «Щасливе»; Товариство з обмеженою відповідальністю «Колорит Агро». Ці сільськогосподарські підприємства Вінницької області є подібними за площею сільськогосподарських угідь, організаційною структурою управління, наявністю матеріально-технічного забезпечення та спеціалізацією виробництва.

Визначальним для суб'єкта господарської діяльності є здатність до швидкої адаптації та готовності до внутрішніх і зовнішніх змін. У цьому контексті сільське господарство є достатньо залежним від зовнішніх умов, особлива залежність визначається кліматичними умовами, на які не можливо впливати, але дуже важливо відслідковувати їх і закладати в основу подальших стратегічних рішень. Також значний вплив здійснюється з боку державного регулювання, оскільки сільське господарство України є однією з найважливіших і стратегічних галузей національного господарства країни як внутрішнього забезпечення, так і експортного потенціалу.

Одним із ефективних методів оцінки зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства є «PEST-аналіз». «PEST-аналіз» (іноді позначають як STEP) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. Цей аналіз ставить за мету виявити ті чинники зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих чинників (сприятливу чи несприятливу).

Для розробки PEST-аналізу був використаний експертний метод і кількісна 10-бальна оцінка. Метод був застосований на основі проведення аналізу оцінок експертів, а саме працівників відділів сільськогосподарських підприємств з наступною обробкою отриманих результатів для виявлення основних критеріїв і тенденцій впливу чинників зовнішнього середовища на суб'єкти господарювання. Вибір експертів було здійснено з урахуванням їхніх фаховості, досвіду роботи та професіоналізму, так до їх числа входили керівники підприємства та структурних підрозділів. PEST-аналіз досліджуваних сільськогосподарських підприємств наведено у табл. 2.4.

За результатами PEST-аналізу встановлено, що найбільший вплив на діяльність сільськогосподарських підприємств має економічний чинник зовнішнього середовища, який складає 52 бали. За експертною оцінкою, такі чинники, як ціни на світовому ринку, падіння економіки України через війну, мають найбільший вплив серед всіх економічних чинників зовнішнього середовища підприємства. Найменший вплив на діяльність сільськогосподарських підприємств має соціальний чинник зовнішнього середовища, який складає 37 балів. За експертною оцінкою, чинник переселення українців, через військові дії російської федерації (внутрішня міграція та еміграція) має найбільший вплив серед усіх соціальних чинників зовнішнього середовища підприємства, який складає 9 балів. Політичний і технологічний чинники зовнішнього середовища підприємства набрали 44 і 38 бали за методом експертних оцінок, відповідно зайнявши друге та третє місце.

PEST-аналіз сільськогосподарських підприємств Вінницької області*

Політичний (P)	Бал	Економічний (E)	Бал
Нормативно-правове регулювання галузі державне	5	Падіння економіки України через війну	10
Зовнішньоекономічна політика держави	6	Ціни на світовому ринку	10
Державне регулювання земельних відносин та контроль за дотриманням екологічних норм ведення господарської діяльності	7	Економічна державна підтримка: бюджетне фінансування програм розвитку; пільгове оподаткування; цінове регулювання	8
Управління експортом зернових культур в Україні, державна політики в галузі експорту зерна. Зовнішньоторговельна політика між країнами-імпортерами та країнами-експортерами	8	Рівень цін (коливання) у виробників та офіційних дистриб'юторів с.-г. техніки та запчастин до неї, можливість оформлення кредитів, умови та способи платежів використання різновидів лізингу	7
Зміна (зменшення/збільшення) обсягів експорту продукції на світовий ринок у конкурентів	8	Рівень (коливання) цін на паливо, засоби захисту рослин, добрива та посівний матеріал	9
Ведення бойових дій в Україні	10	Особливості ролі та перспектив стратегічного розвитку України в глобальному економічному просторі через війну в країні	8
Кількість балів	44	Кількість балів	52
Соціальний (S)	Бал	Технологічний (T)	Бал
Демографічна ситуація в населених пунктах, де розташовані виробничі потужності підприємства	6	Використання світовими експортерами та конкурентами новітньої с.-г. техніки для вирощування культур, що призводить до економічного ефекту	6
Тенденції на ринку праці в галузі	6	Використання світовими експортерами та конкурентами новітніх розробок у сфері селекції рослин і посівного матеріалу, що дає економічний ефект	7
Вплив сільських громад на діяльність підприємства	4	Використання світовими експортерами та конкурентами новітніх розробок і технологій в галузі обробітку землі, екологічної безпеки тощо (агрономія)	6
Наявність державного замовлення для ЗВО за спеціальностями галузі, співпраця підприємства зі ЗВО	5	Використання світовими експортерами та конкурентами новітніх розробок і технологій економії палива та ресурсів	6
Еміграція спеціалістів і науковців («відтік мізків»)	7	Державна підтримка наукових досліджень і науково-технічних розробок	4
Переселення українців, через посилення військових дії з РФ (внутрішня міграція та еміграція)	9	Вплив війни на інноваційну політику підприємства та можливість запровадження нових технологій як у галузі, так і в підприємстві	9
Кількість балів	37	Кількість балів	38

Примітка. *Розроблено за даними сільськогосподарських підприємств Вінницької області

Вважаємо, що для комплексного аналізу суб'єктів господарювання, окрім чинників впливу зовнішнього середовища, доцільно розглянути чинники впливу внутрішнього середовища сільськогосподарських підприємств. Важливим чинником ринкового успіху сільськогосподарських підприємств є забезпеченість ресурсами для здійснення виробничої діяльності. Однією з таких складових є наявність і достатня площа сільськогосподарських угідь. Сільськогосподарські підприємства Вінницької області характеризуються наявністю власних сільськогосподарських угідь та орендованих земель.

Майже половина сільськогосподарських угідь Вінницької області (49,0 %) відрізняється досить високим рівнем природної родючості та представлена комплексом чорноземних і лучно-чорноземних ґрунтів із середнім вмістом гумусу 4 %. Понад 17 % площ зайнято темно-сірими опідзоленими ґрунтами середнього рівня родючості. Проте на третині усієї території угідь (31,4 %) переважають порівняно низькородючі світло-сірі й сірі опідзолені ґрунти. Середній вміст гумусу в ясно-сірих і сірих опідзолених ґрунтах – 1,85%, темно-сірих опідзолених – 2,77 % і чорноземах опідзолених – 3,39 %. Окрім того, на 98,0 тис. га (5,3 %) поширені малопродуктивні ґрунтові відміни: дерново-підзолисті, мочаристі, лучно-болотні й болотні ґрунти [204]. Забезпеченість земельними ресурсами сільськогосподарських підприємств Вінницької області наведено у табл. 2.5.

Згідно з даними табл. 2.5 встановлено, що протягом 2018–2022 рр. площа сільськогосподарських угідь суб'єктів господарювання значно не змінилась. У СТОВ «Злагода» площа сільськогосподарських угідь зменшилась на 2,4 %, і у 2022 р. становила 1202 га ріллі; у СТОВ «Маяк» площа сільськогосподарських угідь зменшилась на 1,2 %, і у 2022 р. становила 1107 га ріллі; у ТОВ «СОП «Щасливе» площа сільськогосподарських угідь зменшилась на 1,5 %, і у 2022 р. становила 1899,6 га ріллі; у ТОВ «Колорит Агро» площа сільськогосподарських угідь зменшилась на 15,2 %, і у 2022 р. становила 1899,6 га ріллі. У всіх сільськогосподарських підприємствах в структурі сільськогосподарських угідь 100 % площі складає рілля, яка повноцінно використовувалася для ведення сільськогосподарської діяльності.

Динаміка структури сільськогосподарських угідь, га*

Показник	Рік					2022 р. у % до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
СТОВ «Злагода»						
Площа с.-г. угідь,	1232	1230	1218	1210,7	1202	97,6
зокрема рілля	1232	1230	1218	1210,7	1202	97,6
СТОВ «Маяк»						
Площа с.-г. угідь,	1120	1055,2	1120,6	1107	1107	98,8
зокрема рілля	1120	1055,2	1120,6	1107	1107	98,8
ТОВ «СОП «Щасливе»						
Площа с.-г. угідь,	1929,3	1922,3	1920,9	1917	1899,6	98,5
зокрема рілля	1929,3	1922,3	1920,9	1917	1899,6	98,5
ТОВ «Колорит Агро»						
Площа с.-г. угідь,	4793,5	4120,4	4079,3	4076,4	4066	84,8
зокрема рілля	4793,5	4120,4	4079,3	4076,4	4066	84,8

Примітка. *Розроблено за даними сільськогосподарських підприємств Вінницької області

У сучасних умовах господарювання формується парадигма розвитку та підвищення ефективності суспільного виробництва на основі використання знань та інновацій. За цих умов чинник розвитку персоналу для сільськогосподарських підприємств набуває особливого значення. Адже без наявності працівників відповідної кваліфікації не можливо ефективно використовувати потенціал новітніх технічних засобів, технологій, методів управління та повноцінно реалізувати його в сільськогосподарському підприємстві. Крім того, висококваліфікований персонал сприяє забезпеченню успішного маркетингового менеджменту, високого рівня організації праці і виробництва, ефективної системи мотивації праці, своєчасного та якісного виконання виробничих завдань, новаторства в реалізації виробничої і маркетингової стратегії, тобто того, що дозволяє малим сільськогосподарським підприємствам досягти успішного та довгострокового існування на ринку в умовах конкурентної боротьби. Динаміка використання людських ресурсів сільськогосподарських підприємств Вінницької області наведена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка використання людських ресурсів сільськогосподарських підприємств Вінницької області*

Показники	Рік					2022 р. у % до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
СТОВ «Злагода»						
Середньооблікова чисельність працівників, осіб,	46	40	41	40	32	69,6
зокрема у рослинництві	46	40	41	40	32	69,6
Відпрацьовано в сільськогосподарському виробництві, люд.-год.,	91356	79840	81467	80520	68640	75,1
зокрема відпрацьовано 1 працівником за рік, люд.-год.	1986	1996	1987	2013	2145	108,0
СТОВ «Маяк»						
Середньооблікова чисельність працівників, осіб,	61	55	59	52	38	62,3
зокрема: у рослинництві	53	48	51	46	33	62,3
у тваринництві	8	7	8	6	5	62,5
Відпрацьовано в сільськогосподарському виробництві, люд.-год.,	116388	108680	113044	101244	78052	67,1
зокрема відпрацьовано 1 працівником за рік, люд.-год.	1908	1976	1916	1947	2054	107,7
ТОВ «СОП «Щасливе»						
Середньооблікова чисельність працівників, осіб,	92	87	81	85	63	68,5
зокрема: у рослинництві	71	68	64	67	49	69,0
у тваринництві	21	19	17	18	14	66,7
Відпрацьовано в сільськогосподарському виробництві, люд.-год.,	176272	171477	157383	168385	125685	71,3
зокрема відпрацьовано 1 працівником за рік, люд.-год.	1916	1971	1943	1981	1995	104,1
ТОВ «Колорит Агро»						
Середньооблікова чисельність працівників, осіб,	132	135	139	132	124	93,9
зокрема у рослинництві	132	135	139	132	124	93,9
Відпрацьовано в сільськогосподарському виробництві, люд.-год.,	263604	274455	280502	269940	256308	97,2
зокрема відпрацьовано 1 працівником за рік, люд.-год.	1997	2033	2018	2045	2067	103,5

Примітка. *Розроблено за даними сільськогосподарських підприємств Вінницької області

Згідно з даними, наведеними в табл. 2.6, встановлено, що протягом 2018–2022 рр. у сільськогосподарських підприємствах відбувалося скорочення чисельності середньооблікових працівників у галузях рослинництва і тваринництва. У суб'єктах господарювання Вінницької області одними з основних проблем забезпеченості кваліфікованою робочою силою є мобілізація (усі механізовані роботи зазвичай виконують чоловіки) та внутрішня міграція.

Спеціалізація сільськогосподарських підприємств Вінницької області наведена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Структура грошових надходжень від реалізації продукції
в сільськогосподарських підприємствах Вінницької області, 2022 р.***

Сільськогосподарська продукція	Структура грошових надходжень, %			
	СТОВ «Злагода»	СТОВ «Маяк»	ТОВ «СОП «Щасливе»	ТОВ «Колорит Агро»
Продукція рослинництва	100,0	99,4	93,8	100,0
Культури зернові та зернобобові, зокрема:	61,4	66,7	57,9	20,1
пшениця	31,3	26,3	24,4	5,5
кукурудза на зерно	7,8	31,5	27,1	14,6
ячмінь	13,9	6,5	2,5	-
гречка	0,2	2,5	3,8	-
просо	5,6	-	-	-
горох	2,6	-	-	-
Насіння культур олійних, зокрема:	37,4	32,7	36,0	79,9
боби сої	0,0	-	16,7	-
насіння ріпаку й кользи	7,3	-	6,5	16,1
насіння соняшнику	30,0	32,7	12,8	63,9
Буряк цукровий фабричний	1,2	-	-	-
Продукція тваринництва, зокрема:	-	0,6	6,2	-
велика рогата худоба	-	-	3,5	-
свині	-	0,6	-	-
коні	-	-	0,1	-
Молоко	-	-	2,6	-
Всього	100	100	100	100

Примітка. *Розроблено за даними сільськогосподарських підприємств Вінницької області

Детальний аналіз структури грошових надходжень СТОВ «Злагода» свідчить, що товарний портфель підприємства у 2022 р. складався з пшениці,

кукурудзи на зерно, ячменю, гречки, проса, гороху, сої, ріпаку озимого та соняшнику. Проте основну виручку від реалізації продукції підприємству приносять пшениця і соняшник, що і визначає спеціалізацію СТОВ «Злагода». У 2022 р. СТОВ «Маяк» вирощували такі сільськогосподарські культури: пшеницю, кукурудзу на зерно, ячмінь, гречку та соняшник, а в галузі тваринництва підприємство займалося вирощуванням свиней. Спеціалізується сільськогосподарське підприємство на вирощуванні кукурудзи на зерно і соняшнику.

ТОВ «СОП «Щасливе» у 2022 р. отримувало прибутки та здійснювало виробництво в галузі рослинництва і тваринництва такої продукції: пшениці, кукурудзи на зерно, ячменю, гречки, проса, гороху, сої, ріпаку озимого та соняшнику, великої рогатої худоби, коней і молока. Порівнюючи з двома попередніми підприємствами, ТОВ «СОП «Щасливе» має значно ширший товарний портфель та активніший процес реалізації продукції і спеціалізується на виробництві кукурудзи на зерно і пшениці.

ТОВ «Колорит Агро» має вузький товарний портфель, який складається з традиційних сільськогосподарських культур: пшениці, кукурудзи на зерно, ріпаку озимого та соняшнику. Але при цьому, порівнюючи з іншими сільськогосподарськими підприємствами Вінницької області, ТОВ «Колорит Агро» є фінансово потужнішим, має значно більшу виручку від реалізації продукції і спеціалізується на вирощуванні соняшнику.

У процесі аналізу діяльності досліджуваних сільськогосподарських підприємств Вінницької області було виявлено, що вони спеціалізуються на виробництві переважно рослинницького напрямку і вирощують зернові культури (пшеницю, ячмінь, кукурудзу на зерно) і технічні культури (сою, ріпак, соняшник).

Динаміку економічної ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств Вінницької області наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка економічної ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств Вінницької області*

Показник	СТОВ «Злагода»			СТОВ «Маяк»			ТОВ «СОП «Щасливе»			ТОВ «Колорит Агро»		
	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2021 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2021 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2021 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2021 р.
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн:	43517,70	38898,59	89,4	37828,80	38211,50	101,0	53775,45	51749,25	96,2	288267,40	294150,40	102,0
на 1 га с.-г. угідь	35,94	32,36	90,0	34,17	34,52	101,0	28,05	27,24	97,1	70,72	72,34	102,3
на 1 працівника	1087,94	1215,58	111,7	727,48	1005,57	138,2	632,65	821,42	129,8	2183,84	2372,18	108,6
Повна собівартість продукції, тис. грн	24442,20	34982,90	143,1	26718,00	37692,38	141,1	36486,30	48691,60	133,5	171478,00	227208,35	132,5
на 1 га с.-г. угідь	20,19	29,10	144,2	24,14	34,05	141,1	19,03	25,63	134,7	42,07	55,88	132,8
на 1 працівника	611,06	1093,22	178,9	513,81	991,90	193,0	429,25	772,88	180,1	1299,08	1832,33	141,0
Прибуток, тис. грн:	19075,50	3915,69	20,5	11110,80	519,12	4,7	17289,15	3057,65	17,7	116789,40	66942,05	57,3
на 1 га с.-г. угідь	15,76	3,26	20,7	10,04	0,47	4,7	9,02	1,61	17,8	28,65	16,46	57,5
на 1 працівника	476,89	122,37	25,7	213,67	13,66	6,4	203,40	48,53	23,9	884,77	539,86	61,0
Рівень рентабельності (збитковості), %	78,0	11,2	-66,7	41,6	1,4	-40,2	47,4	6,3	-41,1	68,1	29,5	-38,6

Примітка. *Розроблено за даними сільськогосподарських підприємств Вінницької області

Детальний аналіз даних, представлених у табл. 2.8, щодо економічної ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств Вінницької області показав, що виручка від реалізації фактично не змінилася. Рівень рентабельності сільськогосподарських підприємств за аналізований період має динаміку зниження: у СТОВ «Злагода» – на 66,7 %, у 2022 р. становив 11,2 %; у СТОВ «Маяк» – на 40,2 %, у 2022 р. становив 1,4 %, що є дуже низьким показником діяльності підприємства; у ТОВ «СОП «Щасливе» – на 41,1 %, у 2022 р. становив 6,3 %; у ТОВ «Колорит Агро» – на 38,6 %, у 2022 р. становив 29,5 %, що є доволі високим показником, порівнюючи з іншими сільськогосподарськими підприємствами Вінницької області. Наявну негативну динаміку можна пояснити суттєвим збільшенням собівартості виробництва сільськогосподарської продукції, що вплинуло на рівень рентабельності суб'єктів господарювання. Військові дії в країні мають суттєвий вплив на фінансові результати діяльності сільськогосподарських підприємств, довівши їх фактично до стану збитковості.

Один із найбільш актуальних методів, що застосовується для аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, є проведення комплексного SWOT-аналізу. Проведення стратегічного PEST-аналізу дало змогу проаналізувати чинники зовнішнього середовища, які мають вплив на сільськогосподарські підприємства. Здійснення SWOT-аналізу дало змогу проаналізувати вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на суб'єкти господарювання, але вже з урахуванням особливостей внутрішнього середовища, які не були враховані у процесі проведення PEST-аналізу. За допомогою SWOT-аналізу було здійснено детальне дослідження внутрішнього та зовнішнього стану сільськогосподарських підприємств Вінницької області та ефективності їхньої діяльності.

Метод SWOT-аналізу було здійснено на основі аналізу оцінок експертів, залучених для проведення PEST-аналізу сільськогосподарських підприємств, але з виокремленням оцінок експертів (працівників) відповідного суб'єкта господарювання, щоб коректно виявити вплив чинників внутрішнього середовища на кожне з них. Результати SWOT-аналізу СТОВ «Злагода», СТОВ «Маяк», ТОВ «СОП «Щасливе», ТОВ «Колорит Агро» наведено у додатку В. За результатами

проведеного SWOT-аналізу встановлено, що сільськогосподарські підприємства мають ряд сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Зведений SWOT-аналіз суб'єктів господарювання наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Зведені дані SWOT-аналізу сільськогосподарських підприємств
Вінницької області***

Підприємства	SWOT			
	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)	Можливості (O)	Загрози (T)
СТОВ «Злагода»	107,5	98,8	105,8	89,7
СТОВ «Маяк»	68,8	122,7	88,2	94,9
ТОВ «СОП «Щасливе»	109	92,1	90,2	91,3
ТОВ «Колорит Агро»	153,7	50,3	107,8	88,5

Примітка. *Розроблено за даними сільськогосподарських підприємств Вінницької області

У результаті проведеного SWOT-аналізу з'ясовано, що серед сильних сторін, тобто внутрішніх ресурсів, що можуть зумовити формування конкурентної переваги сільськогосподарських підприємств і слабких сторін, тобто внутрішніх ресурсів, які суб'єкт господарювання використовує недостатньо добре, за оцінками експертів, кожне господарство має індивідуальні ключові параметри чинників, що впливають на ефективність їх господарської діяльності. За результатами аналізу можливостей, тобто ситуацій в зовнішньому середовищі, за яких підприємство має змогу проявити свої сильні сторони і загрози, та загроз, тобто негативного розвитку в зовнішньому середовищі, встановлено, що вони мають спільні чинники впливу на суб'єкти господарювання. Так, можливостями, які мають найбільший вплив на діяльність сільськогосподарських підприємств, є зростання попиту на широкий товарний асортиментний ряд; актуалізація та необхідність впровадження сучасних маркетингових інструментів і наявність незаповнених ніш для нових перспективних агронапрямів. Серед загроз, на які необхідно реагувати суб'єктам господарювання в короткостроковий період, щоб зменшити можливий негативний вплив на їхню діяльність, варто виокремити зростання рівня інфляції, несприятливу економічну та політичну ситуацію в державі та збільшення цін на матеріали.

Виявлено, що суб'єктам господарювання варто орієнтуватися на інноваційний розвиток, використання інструментів цифровізації та виробництво нових видів продукції. Таким чином, проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища сільськогосподарських підприємств дав змогу встановити напрями їхнього розвитку.

2.3. Оцінювання маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств

У сучасних умовах особливої актуальності набуває питання своєчасної адаптації сільськогосподарських підприємств до змін динамічного зовнішнього середовища з метою збереження і зміцнення позицій на ринку. Посилення конкурентного тиску на суб'єкти господарювання зумовлює необхідність застосування маркетингового менеджменту як системного, програмно-цільового механізму взаємодії інструментів маркетингу та менеджменту щодо адаптації підприємства до змін середовища з метою максимального задоволення потреб споживачів і цілей організації при ефективному розподілі обмежених ресурсів.

Для більш глибокого розуміння здійснення маркетингового менеджменту проведемо оцінювання маркетингового потенціалу в сільськогосподарських підприємствах. Дослідження проводили методом експертних оцінок і кількісної 10-бальної оцінки в сільськогосподарських підприємствах Вінницької області, а саме у ТОВ «Злагода», СТОВ «Маяк», ТОВ «СОП «Щасливе». Основні показники були сформовані разом з головними економістами і керівниками сільськогосподарських підприємств (додаток Г).

У процесі дослідження було проведено оцінювання маркетингового потенціалу в сільськогосподарських підприємствах, яке здійснювалося на основі таких основних показників: ринкової частки підприємств на ринку, широти товарного асортименту, якості й ціни товару, застосування системи знижок, рівня сучасності устаткування, можливості доставки товару до покупця, забезпечення товарними запасами, умов зберігання товару, якості обслуговування, рівня

використання інновацій, програмних і технічних засобів у діяльності підприємства, стимулювання збуту, рекламних заходів, його іміджу.

Було опитано 20 осіб, серед яких 4 керівники сільськогосподарських підприємств, 4 заступники керівників та 12 керівників структурних підрозділів (головні агрономи, зоотехніки, бухгалтери та ін.), які представляють 4 сільськогосподарські підприємства Вінницької області. Загальну оцінку маркетингового потенціалу в сільськогосподарських підприємствах наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Загальна оцінка здійснення маркетингового потенціалу
в сільськогосподарських підприємствах***

Показник	СТОВ «Злагода»	СТОВ «Маяк»	ТОВ «СОП «Щасливе»	ТОВ «Колорит Агро»
Ринкова частка підприємства	2	2	2	2
Ширина товарного асортименту	3	4	5	3
Рівень якості товару	7	5	6	8
Рівень цін на товари	6	5	6	7
Система знижок	4	2	3	2
Рівень використання програмного забезпечення та технічних засобів	7	5	6	9
Рівень сучасності устаткування	7	5	6	8
Доставка товару до покупця	5	4	5	5
Забезпечення товарними запасами	9	8	9	9
Умови зберігання товару	5	4	4	8
Якість обслуговування	5	4	5	5
Стимулювання збуту	4	3	4	5
Рекламні заходи	5	1	4	2
Імідж підприємства	7	6	6	8
Рівень використання інновацій	7	4	6	8
Загальна оцінка	83	62	77	89
Високий рівень (від 120 балів)	-	-	-	-
Середній рівень (від 80 до 119 балів)	+	-	-	+
Низький рівень (від 45 до 79 балів)	-	+	+	-
Неконкурентоспроможне підприємство (до 44 балів)	-	-	-	-

Примітка. Розроблено за: [11]

Згідно з даними табл. 2.10 встановлено, що у ТОВ «Колорит Агро» і СТОВ «Злагода» середній рівень маркетингового потенціалу, у ТОВ «СОП «Щасливе» і СТОВ «Маяк» низький рівень маркетингового потенціалу. Жодне із

сільськогосподарських підприємств Вінницької області не має високого рівня маркетингового потенціалу, що свідчить про те, що підприємствам необхідно використовувати нові підходи до управління, на основі впровадження інновацій, диверсифікації товарного портфеля, використання інструментів цифровізації в діяльності, підвищення компетентності персоналу та ін.

Вважаємо, що для комплексного оцінювання маркетингового менеджменту доцільно розглянути реалізацію комплексу маркетингу в сільськогосподарських підприємствах Вінницької області на основі аналізу товарної, цінової, розподільчої та комунікаційної політики.

Товарна політика розглядається як одна зі складових дієвого маркетингового менеджменту сільськогосподарського підприємства. Як один із інструментів маркетингового менеджменту товар здатний впливати на потреби споживача набагато швидше, ніж інші елементи комплексу маркетингу. Адже це той елемент маркетингу, який споживач може побачити, доторкнутися до нього, відчутти тощо. Успішне управління товарною політикою сільськогосподарського підприємства дає змогу краще задовольнити потреби споживачів, сформувавши оптимальний товарний портфель, ефективно контролюючи етапи життєвого циклу товарів, впроваджуючи продуктивні інновації та підвищуючи конкурентоспроможність як товару, так і підприємства.

Аналіз товарного портфеля підприємства дає змогу оцінити рівень орієнтації сільськогосподарського підприємства на маркетингову концепцію і визначити очікуваний результат діяльності підприємства не лише на поточний момент, а й спрогнозувати його на перспективу. Складові товарного портфеля сільськогосподарського підприємства наведено на рис. 2.11.

Для дослідження широти й глибини товарного портфеля сільськогосподарських підприємств було проведено аналіз фінансової звітності. Одержані дані згруповано по сільськогосподарських підприємствах Вінницької області у табл. 2.11.

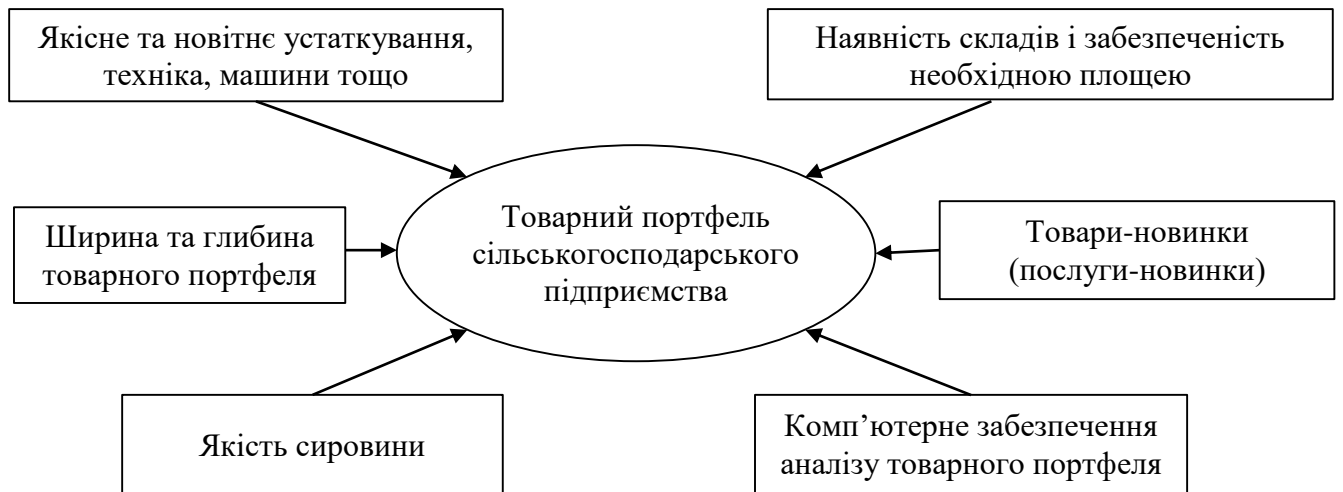


Рис. 2.11. Складові товарного портфеля сільськогосподарського підприємства*

Примітка. *Розроблено автором за: [217]

Таблиця 2.11

Ширина та глибина товарного портфеля сільськогосподарських підприємств Вінницької області*

Підприємство	Вид діяльності	Ширина товарного портфеля	Глибина товарного портфеля
СТОВ «Злагода»	Виробництво продукції рослинництва	Зернові культури	Пшениця, кукурудза на зерно, ячмінь, гречка, просо, горох
		Технічні культури	Соняшник, ріпак, соя
СТОВ «Маяк»	Виробництво продукції рослинництва і тваринництва	Зернові культури	Пшениця, кукурудза на зерно, ячмінь, гречка
		Технічні культури	Соняшник
		Сільськогосподарські тварини	Свині
ТОВ «СОП «Щасливе»	Виробництво продукції рослинництва і тваринництва	Зернові культури	Пшениця, кукурудза на зерно, ячмінь, гречка
		Технічні культури	Соняшник, соя, ріпак
		Сільськогосподарські тварини	Велика рогата худоба, коні, молоко
ТОВ «Колорит Агро»	Виробництво продукції рослинництва	Зернові культури	Пшениця, кукурудза на зерно
		Технічні культури	Соняшник, ріпак

Примітка. *Розроблено за даними сільськогосподарських підприємств Вінницької області

За даними табл. 2.11 встановлено, що товарний портфель сільськогосподарських підприємств Вінницької області є спеціалізованим, нешироким і неглибоким.

Рівень товарності сільськогосподарських підприємств Вінницької області наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Рівень товарності продукції сільськогосподарських підприємств
Вінницької області, 2022 р.***

Сільськогосподарська продукція	Рівень товарності продукції, %			
	СТОВ «Злагода»	СТОВ «Маяк»	ТОВ «СОП» Щасливе»	ТОВ «Колорит Агро»
Культури зернові та зернобобові	72,6	90,3	80,9	82,6
Пшениця	86,5	94,7	89,2	74,7
Кукурудза на зерно	34,4	806,6	72,2	86,0
Ячмінь	96,1	113,8	64,5	-
Гречка	8,0	67,7	329,4	-
Просо	90,7	-	-	-
Горох	64,8	-	109,8	-
Соя	1,4	-	66,9	-
Ріпак	95,9	-	100,0	100,0
Соняшник	61,3	89,3	46,8	182,1
Буряк цукровий фабричний	9,0	-	-	-
Велика рогата худоба	-	-	102,4	-
Свині	-	-	-	-
Коні	-	-	100,0	-
Молоко	-	-	76,9	-

Примітка. *Розроблено за даними сільськогосподарських підприємств Вінницької області

На основі аналізу табл. 2.12 встановлено, що товарний портфель сільськогосподарських підприємств Вінницької області у 2022 р. складався з традиційних культур – озимої пшениці, кукурудзи на зерно, ячменю, соняшнику й озимого ріпаку. Проаналізувавши рівень товарності сільськогосподарських підприємств Вінницької області у 2022 р., можемо зазначити, що такий склад

товарного портфеля є типовим для сільськогосподарських підприємств для зони лісостепу.

На основі даних про обсяги продажу сільськогосподарської продукції, розглянемо більш детально товарний портфель сільськогосподарських підприємств Вінницької області за допомогою методу ABC-аналізу (додаток Г).

Узагальнені дані проведеного ABC-аналізу сільськогосподарських підприємств Вінницької області наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Зведені дані ABC-аналізу сільськогосподарських підприємств
Вінницької області***

Сільськогосподарська продукція	Підприємства			
	СТОВ «Злагода»	СТОВ «Маяк»	ТОВ «СОП «Щасливе»	ТОВ «Колорит Агро»
	Група			
Пшениця	A	B	A	C
Кукурудза на зерно	B	A	A	B
Ячмінь	A	C	C	-
Гречка	C	C	B	-
Просо	C	-	-	-
Горох	C	-	-	-
Соя	C	-	A	-
Ріпак	B	-	B	A
Соняшник	A	A	B	A
Буряк цукровий фабричний	C	-	-	-
Велика рогата худоба	-	-	C	-
Свині	-	C	-	-
Коні	-	-	C	-
Молоко	-	-	C	-

Примітка. *Розроблено за даними сільськогосподарських підприємств Вінницької області

Таким чином, узагальнивши результати проведених ABC-аналізів по чотирьох сільськогосподарських підприємствах Вінницької області, можна зробити висновок, що найбільш дохідними для більшості підприємств залишаються пшениця, кукурудза на зерно, ріпак і соняшник.

У процесі дослідження програмного й технічного забезпечення формування товарного портфеля сільськогосподарських підприємств Вінницької області було виявлено фактичну його відсутність. Директор ТОВ «Колорит Агро» пояснює це тим, що товарний портфель не настільки широкий, щоб витратити кошти на придбання ліцензійного програмного забезпечення. Такої ж думки дотримуються директори СТОВ «Маяк» та СТОВ «Злагода». Директор ТОВ «СОП «Щасливе», в якого найбільший товарний портфель, зазначив, що необхідно направляти на курси підвищення кваліфікації персонал, щоб навчити його користуватися програмним забезпеченням, і таке навчання потребує значних коштів.

Нова продукція в товарному портфелі сільськогосподарських підприємств Вінницької області майже відсутні. За нашими дослідженнями, керівники вже звикли до вирощування традиційних сільськогосподарських культур, що приносять стабільні прибутки, тому побоюються витратити кошти на впровадження у виробництво нових товарів.

У процесі аналізу товарної політики сільськогосподарських підприємств Вінницької області з'ясовано, що незважаючи на незначні особливості, усіх їх об'єднує таке:

1. Відсутність стратегічної орієнтації. При формуванні товарного портфеля керівники враховують лише попит минулого періоду й обирають ту продукцію, яка принесла найбільший дохід від реалізації в минулому періоді. На практиці, за вирощування вигідної, на їхню думку, сільськогосподарської продукції у великих обсягах, яка може принести високий дохід, досить часто виявляється, що порівнюючи з минулим роком, сьогодні така продукція вже не користується попитом, а реалізувати її можливо за відчутно нижчими цінами, оскільки пропозиція може перевищувати попит.

2. Наявність складів для зберігання продукції. Сільськогосподарські підприємства Вінницької області мають змогу зберігати значну частину продукції, а потім, дочекавшись моменту попиту на продукцію, реалізувати її за вищими цінами.

3. Відсутність професіоналізму та знань з маркетингу у персоналі сільськогосподарських підприємств, що не забезпечує ефективне формування товарної політики.

4. Відсутність спеціалізованого програмного забезпечення для формування товарного портфеля та контролю залишків товарних позицій не дають змогу належно відслідковувати залишки продукції.

5. Сільськогосподарські товаровиробники звикли до вирощування традиційних сільськогосподарських культур, які приносять стабільні прибутки, тому побоюються вводити до товарного портфеля нову продукцію.

6. Незадовільні умови для зберігання сільськогосподарської продукції. Складські приміщення сільськогосподарських підприємств недостатньо обладнані для дотримання вимог щодо належної температури повітря, вологості в приміщеннях тощо, що призводить до псування частини продукції.

7. На формування товарного портфеля сільськогосподарських підприємств значною мірою впливає природно-кліматичний чинник, який позначається на врожайності продукції.

Для подальшого дослідження сільськогосподарських підприємств Вінницької області доцільно провести аналіз їхньої цінової політики. Ціна на товари в сільськогосподарських підприємствах відіграє важливу роль, адже має прямий вплив на розмір отриманого прибутку і як елемент комплексу маркетингу має прямий вплив на обсяг реалізації, лояльність і психологічне сприйняття споживачами.

Динаміку середніх цін реалізації сільськогосподарської продукції за 2018–2022 роки наведено на рис. 2.12, рис. 2.13, рис. 2. 14 і рис. 2.15.

Згідно з даними рис. 2.12, рис. 2.13, рис. 2. 14, рис. 2.15 встановлено, що середні ціни реалізації сільськогосподарської продукції сільськогосподарських підприємств Вінницької області дещо зросли.

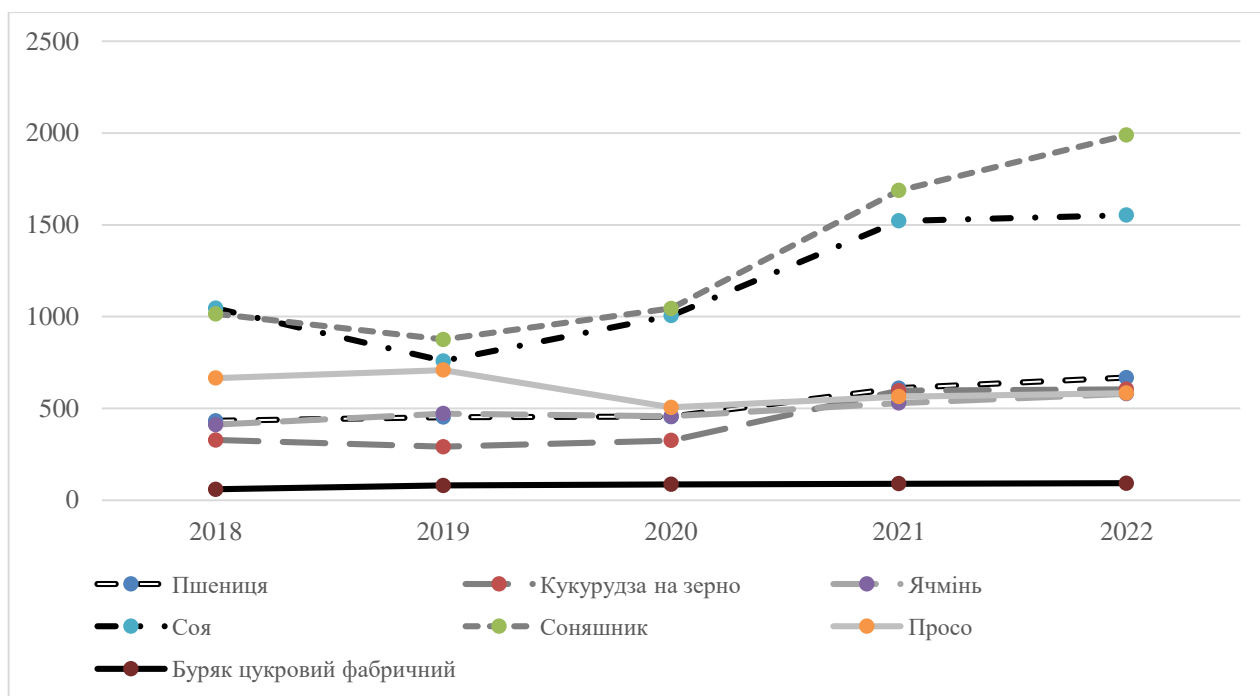


Рис. 2.12. Середні ціни реалізації сільськогосподарської продукції СТОВ «Злагода», грн/ц*

Примітка. *Розроблено за даними сільськогосподарських підприємств Вінницької області

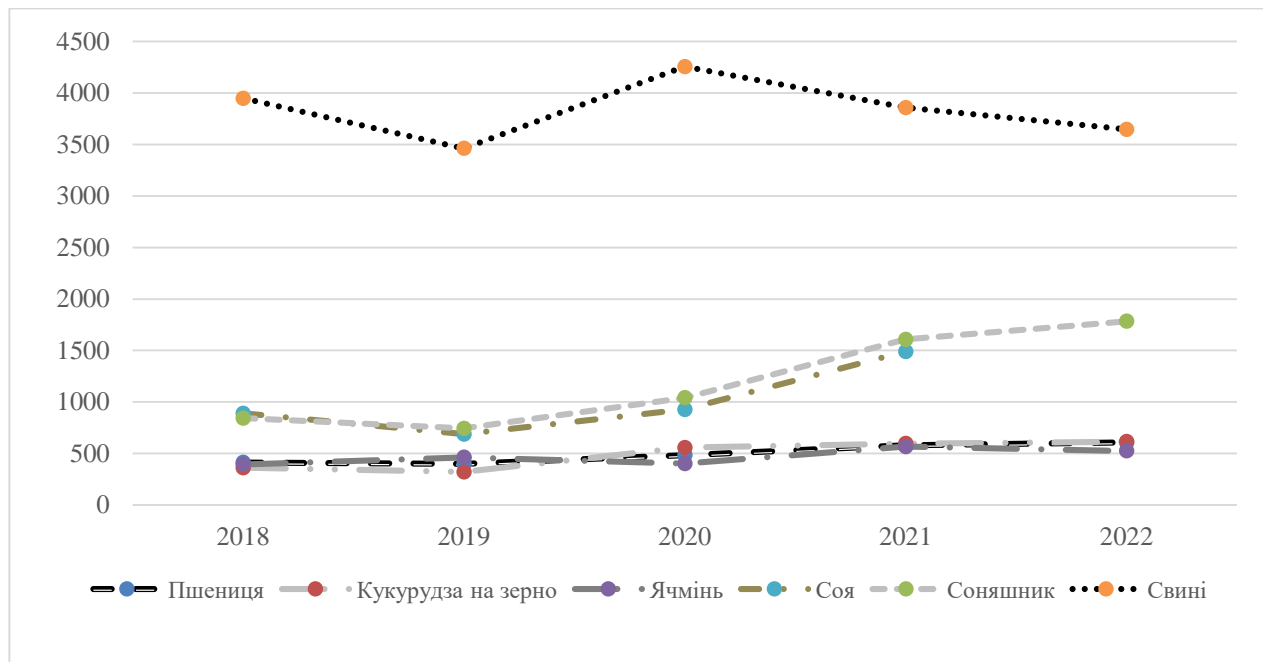


Рис. 2.13. Середні ціни реалізації сільськогосподарської продукції СТОВ «Маяк», грн/ц*

Примітка. *Розроблено за даними сільськогосподарських підприємств Вінницької області

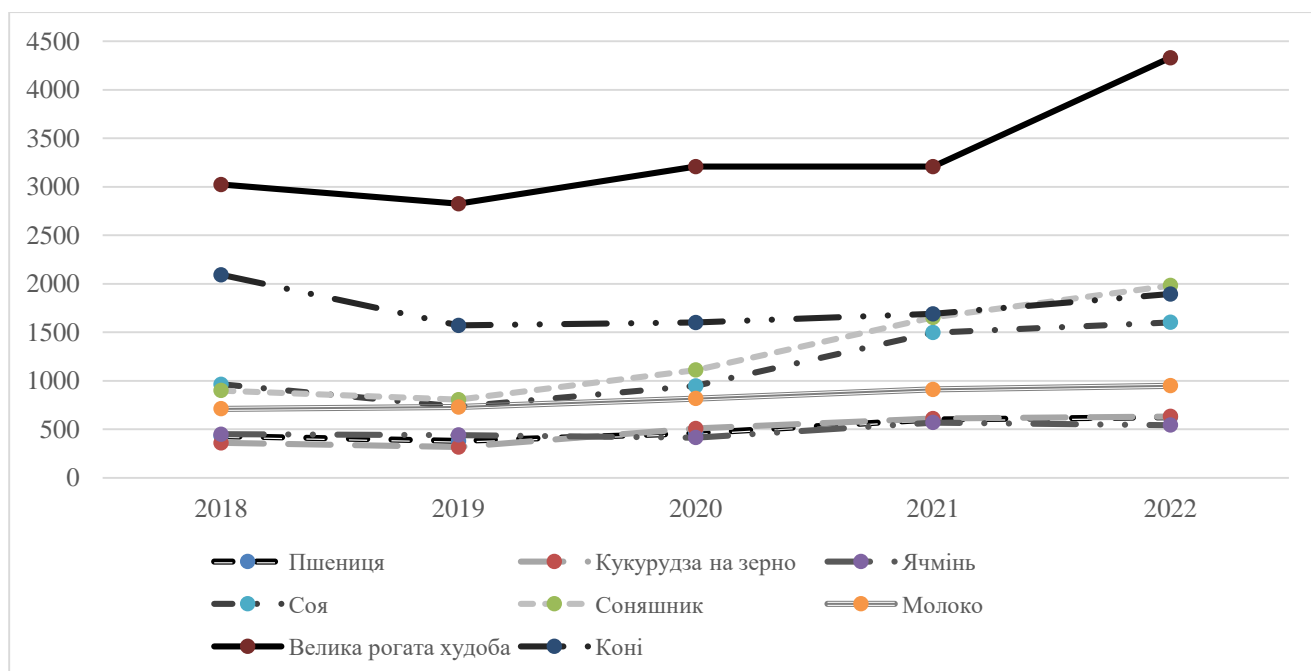


Рис. 2.14. Середні ціни реалізації сільськогосподарської продукції ТОВ «СОП «Щасливе», грн/ц*

Примітка. *Розроблено за даними сільськогосподарських підприємств Вінницької області

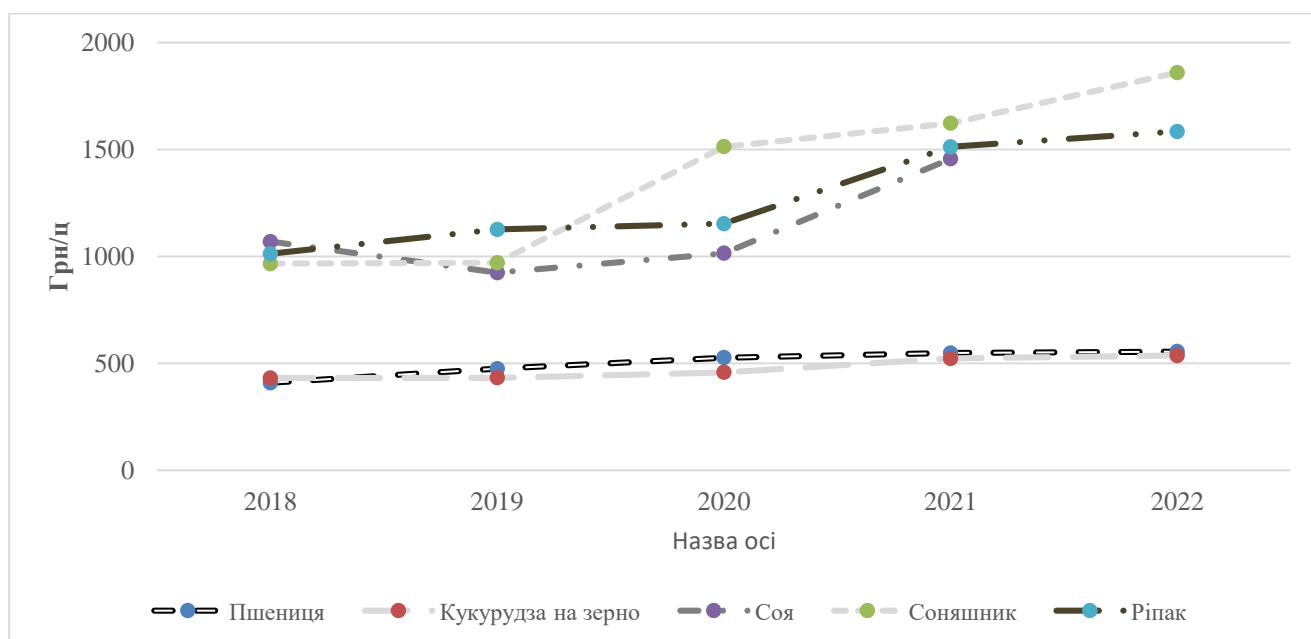


Рис. 2.15. Середні ціни реалізації сільськогосподарської продукції ТОВ «Колорит Агро», грн/ц*

Примітка. *Розроблено за даними сільськогосподарських підприємств Вінницької області

На основі аналізу ціноутворення в сільськогосподарських підприємствах Вінницької області було виявлено такі його особливості:

– відсутність встановлених цілей щодо ціноутворення (всі сільськогосподарські підприємства орієнтуються на світові ціни й ціни в портах України, які через сезонність виробництва змінюються залежно від умов);

– аналіз попиту на продукцію майже відсутній, тобто не проводяться маркетингові дослідження для виявлення потреб споживачів;

– не здійснюється прогнозування попиту на основі діапазону ймовірних можливих цін (від мінімальної до максимальної визначеної ціни);

– не проводиться аналіз точки беззбитковості;

– аналіз цін конкурентів є поверхневим, не береться до уваги якість продукції, яку вони реалізують.

Отже, цінова політика сільськогосподарських підприємств Вінницької області потребує певного механізму, який дасть змогу сільськогосподарським підприємствам вийти на новий рівень, зробити його більш стійким у нерівній конкурентній боротьбі, тим самим забезпечити стабільний прибуток, максимально задовольняючи потреби обраного сегменту. Товар і ціна є ключовими елементами маркетингового менеджменту, які задовольняють запити споживачів. Проте на ринку сільськогосподарських товарів важливе місце в системі маркетингового менеджменту займають ще й такі елементи, як місце та просування.

Управління збутом займає особливе місце в системі маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств Вінницької області. Це той інструмент, який дає змогу зберегти споживні цінності виробленого продукту в ланцюжку від виробника до споживача та отримати при цьому економічний результат. Більшість вітчизняних сільськогосподарських виробників Вінницької області опанували навички вирощування сільськогосподарської продукції, проте не вміють вигідно її реалізувати. На цьому заробляють посередники, використовуючи різноманітні стратегії збуту, займаючись перепродажем сільськогосподарської продукції й отримуючи значні прибутки. На противагу їм

сільськогосподарські виробники недоотримують кошти для розширеного відтворення, що загалом не сприяє активному розвитку сільського господарства.

У сільськогосподарських підприємствах Вінницької області практично не здійснюється сегментування ринків і багато з них навіть не можуть чітко охарактеризувати свій цільовий сегмент. Тому керівники сільськогосподарських підприємств зазвичай застосовують лише загальні принципи просування товарів для усіх, не виокремлюючи окремих сегментів, що є суттєвою помилкою та знижує ефективність маркетингових заходів у підприємстві. Особливості реалізації сільськогосподарської продукції сільськогосподарськими підприємствами Вінницької області на ринки B2B&B2C в Україні наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Особливості реалізації сільськогосподарської продукції
для ринків B2B&B2C в Україні***

Галузь рослинництва	
B2B: Реалізація продукції рослинництва проводиться у великих обсягах за попередніми домовленостями між підприємством подальшої переробки чи портами, брокерам	B2C: Реалізують готову до споживання продукцію. Зауважимо, що деякі сільськогосподарські підприємства самі висушують та обробляють зернові, змелюють на борошно, фасують і реалізують через власну торгову мережу
Галузь тваринництва	
B2B: Реалізація тваринницької продукції здійснюється на м'ясокомбінати та молокозаводи. Продукція реалізується у великих обсягах (тис. од.) та обсягах (тис. т.)	B2C: розділена, фасована за категоріями продукція тваринництва (яловичина без кістки, м'ясо свиней, сало, тушки та частини курей тощо) реалізується на ринки й у торговельні мережі

Примітка. *Розроблено за даними сільськогосподарських підприємств Вінницької області

Для визначення ефективності управління збутом доцільно визначити канали розподілу сільськогосподарських підприємств Вінницької області. Оскільки сільськогосподарські підприємства здійснюють виробництво традиційних сільськогосподарських культур, то збут сільськогосподарської продукції, виробленої підприємствами Вінницької області, здійснюється за кількома каналами. Канали реалізації СТОВ «Злагода» наведено в табл. 2.15.

Канали реалізації СТОВ «Злагода», 2022 р.*

Продукція	Обсяг продукції, переробленої на власних потужностях і переданої для перероблення на давальницьких засадах, %	Обсяг продукції, реалізованої на ринках, %	Обсяг продукції, витраченої для посіву, %	Обсяг продукції, витраченої при зберіганні, %	Всього, %
Пшениця	-	92,4	2,4	5,2	100
Кукурудза на зерно	-	91,0	0,7	8,3	100
Ячмінь	0,2	94,0	3,8	2,0	100
Гречка	42,8	32,5	19,5	5,2	100
Просо	-	96,3	0,5	3,2	100
Горох	-	81,0	6,7	12,3	100
Соя	-	8,8	20,4	70,8	100
Ріпак	-	69,9	0,8	29,3	100
Соняшник	1,4	95,3	0,2	3,1	100
Буряк цукровий фабричний	91,0	9,0	-	-	100

Примітка. *Розроблено автором за даними сільськогосподарських підприємств Вінницької області

Згідно з даними табл. 2.15 встановлено, що СТОВ «Злагода» реалізує продукцію за чотирма каналами. СТОВ «Злагода» переробляє за допомогою власних потужностей ячмінь і гречку на крупи, соняшник на олію, буряк фабричний цукровий на цукор, які використовує для харчування працівників підприємства в сезон польових робіт. У районі 90 % продукції рослинництва реалізується на ринок. Обсяги обробленої і підготовленої до посіву (посадки, інкубації) продукції незначні. Так, керівництво СТОВ «Злагода» мінімізує витрати на посівний матеріал, використовуючи насіння 1–2 репродукції. Також хотілося б відмітити, що в СТОВ «Злагода» складські приміщення не відповідають нормам для зберігання, про що свідчать значні втрати продукції при зберіганні.

Канали реалізації СТОВ «Маяк» наведено в табл. 2.16.

Канали реалізації СТОВ «Маяк», 2022 р.

Продукція	Обсяг продукції, проданої переробним підприємствам, %	Обсяг продукції, реалізованої на ринках, %	Обсяг продукції, витраченої на годівлю с.-г. тварин, %	Обсяг продукції, витраченої для посіву, %	Обсяг продукції, втраченої при зберіганні, %	Всього, %
Пшениця	88,9	-	0,7	5,9	4,5	100
Кукурудза на зерно	98,9	-	0,8	0,3	-	100
Ячмінь	84,2	-	-	7,0	8,8	100
Гречка	100	-	-	-	-	100
Соняшник	99,8	-	-	0,2	-	100
Свині	-	100	-	-	-	100

Примітка. *Розроблено за даними сільськогосподарських підприємств Вінницької області

Відповідно до даних табл. 2.16 встановлено, що СТОВ «Маяк» реалізує продукцію за п'ятьма каналами. Основна частина продукції галузі рослинництва реалізується на переробні підприємства. Продукцію галузі тваринництва, яка представлена свинями, підприємство реалізує на ринку. Для годівлі свиней підприємство використовує незначну частину пшениці і кукурудзи на зерно. Для посіву пшениці, кукурудзи на зерно, ячменю і соняшнику підприємство використовує власне насіння 1–2 репродукції. У СТОВ «Злагода» також не створенні умови для зберігання, тому значна частина продукції в процесі зберігання втрачається.

Канали реалізації ТОВ «СОП «Щасливе» наведено в табл. 2.17.

Згідно з даними табл. 2.17 встановлено, що ТОВ «СОП «Щасливе» реалізує продукцію за чотирма каналам. Основна частина продукції рослинництва і тваринництва реалізується через ринки. Незначну частину пшениці, кукурудзи на зерно, ячмінь, велику рогату худобу і молоко підприємство реалізує населенню в натуральній формі за оплату паїв і працівникам ТОВ «СОП «Щасливе» в рахунок заробітної плати. На відгодівлю великої рогатої худоби використовує запаси пшениці, кукурудзи на зерно і ячменю. У ТОВ «СОП «Щасливе» аналогічна

ситуація зі зберіганням продукції, її частина втрачається. Канали реалізації ТОВ «Колорит Агро» наведено в табл. 2.18.

Таблиця 2.17

Канали реалізації ТОВ «СОП «Щасливе», 2022 р.*

Продукція	Обсяг продукції, реалізованої на ринках, %	Обсяг продукції, реалізованої населенню в рахунок оплати праці та земельні/майнові паї, %	Обсяг продукції, витраченої на годівлю с.-г. тварин, %	Обсяг продукції, витраченої для посіву, %	Всього, %
Пшениця	76,7	12,3	3,3	7,7	100
Кукурудза на зерно	87,0	2,2	9,0	1,8	100
Ячмінь	58,5	18,0	13,0	10,5	100
Гречка	93,3	-	-	6,7	100
Соя	91,0	-	-	9,0	100
Ріпак	99,9	-	-	0,1	100
Соняшник	99,7	-	-	0,3	100
Велика рогата худоба	99,8	0,2	-	-	100
Молоко	76,6	0,4	-	23,0	100

Примітка. *Розроблено автором за даними сільськогосподарських підприємств Вінницької області

Таблиця 2.18

Канали реалізації ТОВ «Колорит Агро», 2022 р.*

Продукція	Обсяг продукції, реалізованої на ринках, %	Обсяг продукції, витраченої для посіву (посадки, інкубації), %	Обсяг продукції, витраченої при зберіганні, %	Всього, %
Пшениця	93,6	5,8	0,6	100
Кукурудза на зерно	98,7	0,2	1,1	100
Ріпак	99,0	0,2	0,8	100
Соняшник	99,3	0,1	0,6	100

Примітка. *Розроблено за даними сільськогосподарських підприємств Вінницької області

На основі даних табл. 2.18 встановлено, що ТОВ «Колорит Агро» реалізує продукцію за трьома каналами. Основна частина продукції рослинництва реалізується на ринках. Для посіву підприємство використовує частину пшениці,

кукурудзи на зерно, ріпаку і соняшнику, щоб зменшити витрати. Порівнюючи з іншими сільськогосподарськими підприємствами, в яких рівень втраченої продукції досягає 10 %, у ТОВ «Колорит Агро» створені умови для зберігання продукції, і рівень втраченої продукції варіюється в межах 1 %.

Основна частина усієї сільськогосподарської продукції сільськогосподарських підприємств Вінницької області реалізується на ринки і переробні підприємства. Для вирощування сільськогосподарських тварин СТОВ «Маяк» і ТОВ «СОП «Щасливе» використовують власну продукцію. Переробкою сільськогосподарської продукції для власних господарських цілей займається лише СТОВ «Злагода». Тільки ТОВ «СОП «Щасливе» реалізує працівникам підприємства в рахунок заробітної плати та населенню як розрахунок за паї в натуральній формі пшеницю, ячмінь, кукурудзу на зерно, велику рогату худобу і молоко. Умови зберігання належним чином виконуються тільки у ТОВ «Колорит Агро», в усіх інших підприємствах не підготовлені складські приміщення для належного зберігання продукції, внаслідок чого значна частина втрачається.

Таким чином, у процесі аналізу збутової політики сільськогосподарських підприємств виявлено певні проблеми в реалізації виробленої продукції. Їхнє вирішення залежить не лише від нарощування масштабів діяльності та збільшення розміру підприємства, але й від ефективного здійснення маркетингового менеджменту, що полягає у використанні певних маркетингових стратегій і виважених кроків при застосуванні комплексу маркетингу. Сільськогосподарська продукція є товаром з високим рівнем попиту і такою, що швидко псується, тому потрібні певні управлінські механізми в забезпеченні її зберігання та ефективного і швидкого збуту. Тому керівникам сільськогосподарських підприємств Вінницької області слід приділяти поглиблену увагу плануванню та формуванню політики розподілу сільськогосподарських товарів на ринку збуту.

Просування активно впливає і на політику розподілу товару, забезпечуючи йому відповідне місце на ринку та збільшуючи обсяги продажу певної товарної позиції. Маркетингова комунікаційна політика сільськогосподарських підприємств

Вінницької області проводиться на низькому рівні через нестачу знань і відсутність у структурі управління відповідних фахівців. Підприємствам характерний низький рівень реалізації інструментів маркетингових комунікацій – реклама, директ-маркетинг, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту пояснюється небажанням керівників витратити кошти.

Таким чином, на основі оцінювання маркетингового менеджменту встановлено, що жодне із сільськогосподарських підприємств Вінницької області не має високого рівня маркетингового потенціалу, що свідчить про те, що підприємствам доцільно у свою діяльність впроваджувати інновації, використовувати інструменти цифровізації, підвищувати компетентність персоналу. Товарний портфель сільськогосподарських підприємств Вінницької області у 2022 р складався з традиційних культур – озимої пшениці, кукурудзи на зерно, ячмінь, соняшник та озимий ріпак. Нова продукція в товарному портфелі сільськогосподарських підприємств Вінницької області майже відсутня. В умовах військового стану середні ціни реалізації на традиційні сільськогосподарські культури фактично не змінилися, а в період польових зборів були нижчими, ніж у 2021 р. У зв'язку з такою негативною тенденцією щодо виробництва традиційних культур сільськогосподарським підприємствам слід розглянути можливості диверсифікації товарного портфеля на основі впровадження у виробництво нішевих культур. У процесі аналізу збутової політики сільськогосподарських підприємств встановлено, що основна частина усієї сільськогосподарської продукції сільськогосподарських підприємств Вінницької області реалізується на ринки і переробні підприємства. Маркетингова комунікаційна політика сільськогосподарських підприємств Вінницької області проводиться на низькому рівні через нестачу знань і відсутність у структурі управління відповідних фахівців. Покращити рівень використання маркетингових комунікацій зі споживачами можливо за допомогою підвищення цифрової компетентності працівників та використання сучасних цифрових технологій.

Висновки до розділу 2

1. У процесі дослідження встановлено, що Україна до війни виробляла суттєву частку світового продовольства: близько 27 % соняшникового насіння, 5 % ячменю, по 3 % пшениці і рапсового насіння, 2 % кукурудзи. На основі розроблених методичних підходів до визначення сучасного стану і тенденцій розвитку сільськогосподарського виробництва в Україні побудовано багатофакторні регресійні залежності фізичного обсягу валового внутрішнього продукту та валового регіонального продукту Вінницької області, відсотків до попереднього року, від показників фізичного обсягу виробництва продукції сільського господарства України.

Встановлено, що виробництво буряку цукрового, плодкових і ягідних культур загалом по Україні має незначний позитивний вплив на фізичний обсяг ВВП, зокрема, еластичність представлена показниками 0,18 і 0,13 відповідно, водночас виробництво молока пов'язано з індексом фізичного обсягу ВВП у зворотному напрямку, що може свідчити про зменшення вітчизняного ринку цієї продукції. Для сільськогосподарських підприємств Вінницької області перспективними культурами є зернові та зернобобові й виробництво цукрового буряку, що і проявляється тенденціями зміни ВРП та виробництва цих видів продукції.

Відповідно до проведених розрахунків, з урахуванням даних 2022 р. (з моменту повномасштабного вторгнення росії) прогнозується спад обсягів виробництва зернових і зернобобових для України. Прогнозується падіння рівня довіри з урахуванням довірчих інтервалів 80 % і 95 %. Встановлено, що для Вінницької області включення 2022 р. до розрахунку прогнозу суттєво не впливає на напрям розвитку виробництва зернових і зернобобових.

Відповідно до дендрограми ієрархічної кластеризації Вінницька область належить до найбільшого територіального кластера, що об'єднує 12 регіонів. Потенціал Вінницької області може виступати тиловим резервом у заміщенні сільськогосподарських виробництв тимчасово окупованих Запорізької та

Херсонської областей, але з урахуванням особливості природно-кліматичних умов відповідних територій.

2. Обґрунтовано напрями удосконалення системи маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств на основі визначення впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. За результатами PEST- і SWOT-аналізу сільськогосподарських підприємств Вінницької області виявлено, що найбільший вплив на їхню діяльність має економічний чинник зовнішнього середовища. Суттєвий вплив на фінансові результати діяльності сільськогосподарських підприємств має воєнний стан. На основі проведеного аналізу обґрунтовано напрями удосконалення системи маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств. Встановлено, що воєнний стан суттєво вплинув на фінансові результати сільськогосподарських підприємств.

3. Проведено оцінювання маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств, яке базується на аналізі комплексу маркетингу. На основі даних ABC-аналізу встановлено, що найбільш дохідними для більшості підприємств залишаються пшениця, кукурудза на зерно, ріпак і соняшник. Досліджено, що сільськогосподарські підприємства мають певні проблеми з реалізацією виробленої продукції. Їх вирішення залежить не лише від нарощування масштабів діяльності та збільшення розміру підприємства, але й від ефективного здійснення маркетингового менеджменту, що полягає у використанні певних маркетингових стратегій і виважених кроків при застосуванні комплексу маркетингу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1. Формування системи маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств у контексті їхнього інноваційного розвитку

З огляду на умови воєнного стану сільськогосподарські підприємства змушені здійснювати пошук нових підходів до управління процесом виробництва, переробки та збуту сільськогосподарської продукції, втілюючи нову філософію управління – маркетинговий менеджмент. Такий підхід побудований на досвіді роботи як українських, так і зарубіжних підприємств у комплексному поєднанні інструментів маркетингу та менеджменту з урахуванням специфіки регіонів України.

У цьому контексті нами запропоновано пріоритетність застосування напрямів і цілей розвитку маркетингового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах, а саме:

- організація маркетингової діяльності та впровадження новаторських концепцій маркетингового менеджменту;
- управління витратами сільськогосподарських підприємств з огляду на перенасичення внутрішнього ринку продукцією, зменшенням цін і девальвацією національної валюти;
- впровадження у виробництво сільськогосподарської продукції нових товарів, на які є попит через дефіцит у зв'язку з воєнними діями;
- впровадження інновацій для створення унікальних конкурентних переваг сільськогосподарської продукції та стійких переваг виробничо-технологічного характеру, які суттєво впливають на цінову та якісну складові конкурентоспроможності;
- державна підтримка сільськогосподарських підприємств у період воєнного стану.

Проведені дослідження підтвердили те, що система маркетингового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах потребує удосконалення. Зокрема, вона вимагає урахування специфічних аспектів галузі, серед яких сезонність виробництва, вплив погодних умов, глобальні ринкові тенденції та державне регулювання ринку сільськогосподарської продукції.

Система маркетингового менеджменту наведена на рис. 3.1.

На основі проведеного аналізу було запропоновано удосконалити систему маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств в контексті їхнього інноваційного розвитку з урахуванням особливостей сільськогосподарського виробництва. Зокрема, вважаємо, що під час прийняття управлінських рішень на основі маркетингу доцільною є орієнтація сільськогосподарських підприємств на сучасні, модернізовані елементи ведення господарської діяльності.

При цьому окрему увагу необхідно приділяти особливостям сільськогосподарського виробництва, а саме сезонності його виробництва, впливу природно-кліматичних умов, родючості ґрунтів, наявності новітньої техніки й технологій та іншим специфічним особливостям, притаманним аграрній сфері.

Саме тому удосконалити систему маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств пропонується через виокремлення інноваційного розвитку підприємств, оптимізації їхнього товарного портфеля та виокристання інструментів цифровізації в системі маркетингового менеджменту підприємств.

Під організацією маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств традиційно розуміється створення окремого спеціалізованого відділу, що потребує набору персоналу, який наділений певними знаннями, вміннями та навичками, а також набуття цим відділом відповідного статусу всередині підприємства, який дає змогу координувати маркетингову діяльність відповідно до вимог ринку та потреб споживачів. Основні напрями організації маркетингу для досліджуваних сільськогосподарських підприємств наведено у табл. 3.1.



Рис. 3.1. Система маркетингового менеджменту у сільськогосподарському підприємстві*

Примітка. *Розроблено автором

**Основні напрями організації маркетингу в діяльності
сільськогосподарського підприємства***

Напрями організації маркетингу	Можливості застосування напрямку організації маркетингу в діяльності сільськогосподарського підприємства	Рекомендації щодо застосування напрямку організації маркетингу
Підвищення рівня маркетингової компетентності керівників підприємства	Потребує незначних затрат, підвищує загальний рівень навичок, знань та умінь, орієнтація підприємства змінюється на маркетингову концепцію. Не всі керівники прагнуть до власного самовдосконалення та саморозвитку таким чином, щоб досягнути бажаних результатів у маркетинговій освіті	Можна рекомендувати сільськогосподарським підприємствам, які мають незначну чисельність персоналу (до 20 осіб)
Створення відділу маркетингу	Це потребує значних витрат на оплату праці працівників відділу, повну інтеграцію з іншими відділами, посадами, що не завжди позитивно сприймається іншими відділами. Найвищий рівень організації маркетингу на підприємстві забезпечується висококваліфікованим підбором кадрів відділу маркетингу	Рекомендується сільськогосподарським підприємствам, які постійно збільшують масштаби своєї діяльності та прагнуть завоювати нові ринки збуту і чисельність персоналу яких складає більше 50 осіб
Залучення фахівців маркетингової діяльності із зовні	Маркетингові функції виконуються лише частково і періодично, наприклад, залучення спеціалістів на час проведення рекламної кампанії. Не завжди досягається баланс у розумінні і результаті того, чого хоче керівник (власник) підприємства, з тим, що можуть забезпечити сторонні спеціалісти	Може бути використаний у малих сільськогосподарських підприємствах, де чисельність персоналу до 30 осіб, і необхідно активізувати збут продукції (можливо, середньої або низької якості, коли немає попиту тощо)
Створення посади маркетолога	Функції маркетингу виконуватимуться постійно. Проте один спеціаліст не в змозі якісно і продуктивно виконати всі маркетингові функції.	Можливе використання в сільськогосподарських підприємствах, які орієнтовані на маркетингову концепцію, з чисельністю персоналу більше 40 осіб
Передача іншим відділам або посадовим особам маркетингових функцій	Відбудеться переорієнтація підприємства на маркетинг. Однак спеціалісти з інших підрозділів не будуть якісно виконувати маркетингову роботу через відсутність відповідних навичок, знань і умінь	Рекомендується використовувати, коли маркетингові витрати є недоцільними через малий масштаб підприємства, яке обрало стратегію виживання або повільного розвитку

Примітка. *Розроблено за: [217].

Дослідивши організаційні структури сільськогосподарських підприємств Вінницької області, з'ясували, що відділ маркетингу в них відсутній. Зважаючи на масштаби їхньої діяльності, на нашу думку, організувати його недоцільно,

оскільки витрати на функціонування такого відділу значно перевищуватимуть очікувану вигоду. Підвищення рівня маркетингової компетентності керівників підприємства як напрям організації маркетингу доцільно здійснювати у ТОВ «СОП «Щасливе» та ТОВ «Колорит Агро», тому що керівники цих підприємств через свій вік здатні опановувати нові знання і навички, які ефективно зможуть застосувати в діяльності підприємств. Щодо СТОВ «Злагода» і СТОВ «Маяк», то керівники цих підприємств уже пенсійного віку, для них буде ефективно залучити фахівців із зовні для здійснення маркетингової діяльності. Створення посади маркетолога є найефективнішим напрямом організації маркетингової діяльності для всіх досліджуваних сільськогосподарських підприємств.

Введення штатної посади маркетолога в сільськогосподарському підприємстві не потребує значних витрат. Переважно це будуть витрати на оплату праці та витрати на забезпечення впровадження маркетингових інструментів.

Маркетолог у сільськогосподарському підприємстві виконуватиме маркетингові функції:

- здійснення ринкових досліджень;
- формування каналів розподілу;
- пошук ринків збуту сільськогосподарської продукції;
- формування асортиментної політики з урахуванням досліджень ринку;
- вибір і обґрунтування маркетингових стратегій у межах комплексу маркетингу з урахуванням потреб споживачів;
- формування і реалізація стратегії просування сільськогосподарської продукції на ринку;
- пошук новітніх технологій і методів просування сільськогосподарської продукції на ринку збуту.

Маркетолог – це не тільки працівник чи співробітник сільськогосподарського підприємства. Передусім це творча особистість, комунікабельна, ініціативна, здатна ризикувати та знаходити нові способи реалізації продукції. Маркетолог «змушує» споживачів зробити покупку, оцінює ринкову ситуацію, зондує ситуацію для виходу на нові ринки, досліджує і вивчає поведінку конкурентів, знаходить

найбільш оптимальні шляхи просування товару від виробника до споживача. На нашу думку, ефективне застосування маркетингового менеджменту у сільськогосподарському підприємстві можливе лише за умови, що маркетолог є другою особою після керівника з усіма делегованими йому повноваженнями.

Діяльність будь-якого підприємства починається з визначення мети його функціонування. Для поставленої мети розробляється ряд цілей і підцілей, тобто будується так зване «дерево цілей». «Дерево цілей» – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії. «Дерево цілей» можна визначити як «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності [154]. «Дерево цілей» зображується графічно, у його вершині прописується головна мета діяльності підприємства, а нижче – перелік цілей, необхідних для досягнення поставленої мети. За допомогою такого дерева підприємство має змогу ефективніше та швидшими темпами досягнути поставленої мети, враховуючи при цьому всі свої можливості та загрози.

На рис. 3.2 зображено рекомендоване дерево цілей для формування системи маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств Вінницької області.

Починається дерево цілей з генеральної мети – збільшення прибутковості сільськогосподарських підприємств. Далі ідуть цілі першого рівня, за допомогою яких можна досягти генеральної мети. Для виконання цілей першого рівня застосовують цілі другого рівня, відповідно, досягнення цілей другого рівня забезпечується цілями третього рівня.



Рис. 3.2. Структура «дерева цілей» для сільськогосподарських підприємств Вінницької області*

Примітка. *Розроблено автором

Однією з інноваційних концепцій маркетингового менеджменту, яка може бути реалізована з метою вдосконалення управління сільськогосподарським підприємством у конкурентному середовищі, є концепція холістичного (цілісного) маркетингу, яка визнає, що в маркетинговій діяльності важливо все, а необхідним є залучення інтегрованого підходу. Холістичний маркетинг передбачає зміщення акценту з товару на покупця і з продажу товару на задоволення потреб споживачів. Холістичний маркетинг охоплює чотири компоненти: маркетинг взаємовідносин, інтегрований маркетинг, внутрішній маркетинг і соціально відповідальний маркетинг. Взаємозв'язки в системі холістичного маркетингу сільськогосподарського підприємства наведено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Система холістичного маркетингу сільськогосподарського підприємства*

Примітка. *Розроблено автором

Філософія холістичного маркетингу дійсно відрізняється від інших підходів до маркетингу і базується на принципах спільної мети, узгодженої діяльності та інтегрованої діяльності. Давайте розглянемо ці принципи більш детально:

– спільна мета. Холістичний маркетинг виходить з ідеї, що успішна маркетингова стратегія повинна бути спрямована на досягнення спільної мети або спільної цілі, яка об'єднує всі аспекти підприємства. Це передбачає, що

маркетингові зусилля повинні бути спрямовані не лише на залучення клієнтів, але й на створення цінності для всіх зацікавлених сторін, включно зі споживачами, персоналом, партнерами та суспільством загалом;

– узгоджена діяльність. Холістичний маркетинг ґрунтується на припущенні, що всі аспекти маркетингу і бізнесу повинні бути узгоджені між собою, тобто працювати як єдина гармонійна система. Це охоплює узгодженість маркетингових стратегій, комунікації та операцій для досягнення спільної цілі. Взаємодія всіх відділів та аспектів підприємства стає ключовою для створення комплексного й ефективного маркетингового підходу;

– інтегрована діяльність. Інтегрована діяльність передбачає об'єднання всіх елементів маркетингу в єдину цілісну систему, де кожна частина взаємодіє з іншими для досягнення спільної мети. У межах холістичного маркетингу реклама, продажі, обслуговування клієнтів, дослідження ринку й інші аспекти маркетингу і бізнесу інтегруються для створення єдиної стратегії, що підтримує спільну ціль.

Ці три принципи холістичного маркетингу підкреслюють ідею взаємозв'язку та взаємодії всіх елементів підприємства для досягнення загального успіху. Цей підхід розглядає підприємство як цілісну систему, а не як сукупність окремих частин.

Багато людей купує щось лише після того, як ретельно дослідить потрібний продукт і офлайн, і онлайн. В Україні це пов'язано не лише з вимогливістю споживача, а й з економічною кризою, яку спричинило повномасштабне вторгнення російської федерації. Таким чином, холістичний маркетинг – це необхідний на сьогодні інструмент, щоб підприємство було впевнене, що споживач серед усього розмаїття вибере саме його продукт.

Серед українських сільськогосподарських підприємств, що використовують у своїй діяльності концепцію холістичного маркетингу, найбільше представників великого бізнесу, які сформували свою чітку позицію на ринку та мають досвід використання хоча б двох компонентів холістичного маркетингу.

Отже, застосування холістичного маркетингу в сільськогосподарському підприємстві – це підхід, який передбачає спробу визнати і збалансувати різні компетенції та складності маркетингової діяльності.

У процесі управління витратами виробництва будь-якої продукції вагомим місце займає оцінка та виявлення резервів зниження собівартості. Цей показник синтезує всі сторони господарської діяльності, акумулюються результати використання всіх виробничих ресурсів.

Зниження собівартості є одним з першочергових і актуальних завдань будь-якого підприємства, організації кожної галузі. Від рівня собівартості продукції залежать сума прибутку та рівень рентабельності, фінансовий стан підприємства та його платоспроможність, розміри відрахувань до фондів накопичення і споживання, темпи розширеного відтворення, рівень закупівельних і роздрібних цін на сільськогосподарську продукцію.

Як уже зазначалося в попередньому розділі, управління ефективністю виробництва сільськогосподарської продукції відбувається за двома напрямками: через вплив на витрати та через вплив на результат (рис 3.4).

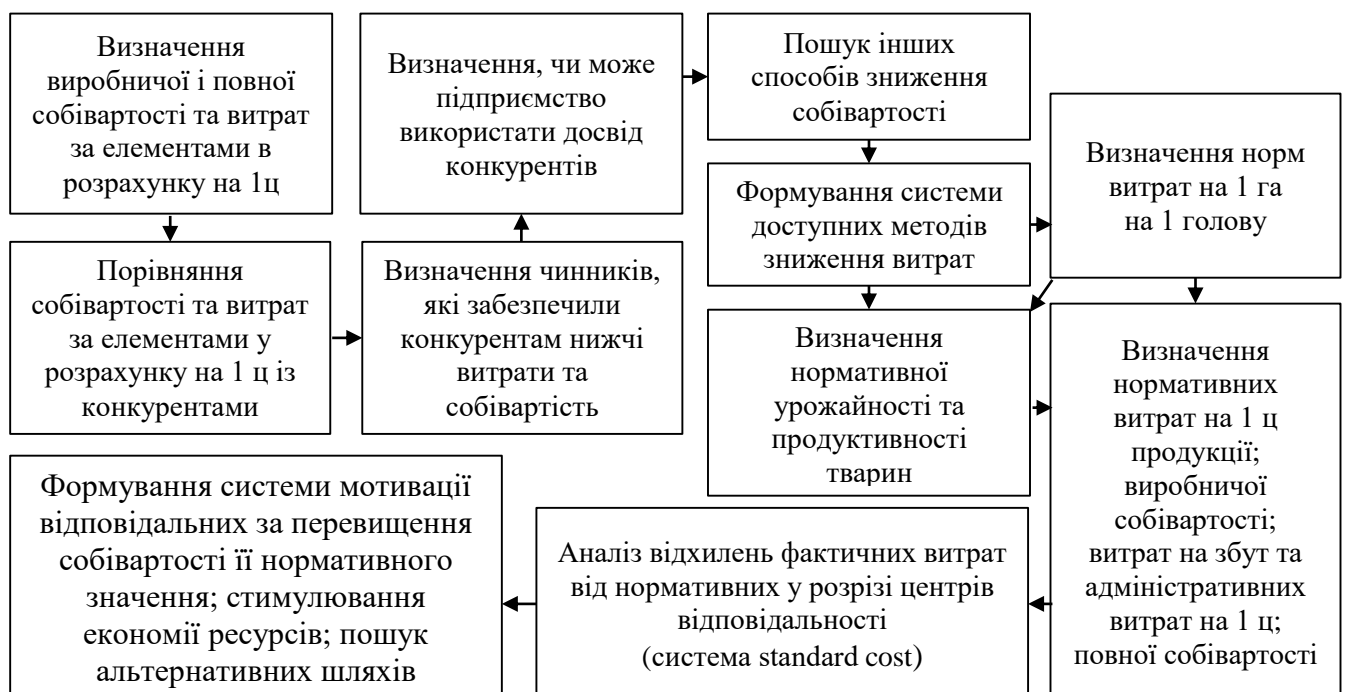


Рис 3.4. Процес управління витратами сільськогосподарських підприємств*

Примітка. *Розроблено за: [126].

При цьому основними методами зниження витрат, зокрема, на паливно-мастильні матеріали є удосконалення технологій вирощування та збирання зернових культур, а саме, об'єднання технологічних операцій, запровадження ресурсоощадних технологічних прийомів тощо. Одним із таких шляхів є використання технології вирощування сумісних посівів сільськогосподарських культур. Така технологія дасть змогу вирощувати дві культури на одному полі, підвищити урожайність, зменшити певні витрати і збільшити ефективність вирощування загалом.

У сучасному землеробстві практикують декілька основних систем (технологій) обробітку ґрунту:

- традиційну (класичну) з оборотом пласта;
- мінімальну (mini-till);
- стрічкову (strip-till);
- нульову (no-till).

Сьогодні багато сільськогосподарських підприємств в Україні активно застосовує пряму сівбу. Застосування no-till дозволяє знизити собівартість вирощеної продукції; знижує ризики і дає стабільний прибуток; покращує навколишнє середовище; гарантує раціональне використання ґрунту.

Технологія no-till дає змогу: відновлювати родючість ґрунту, зберігати фауну ґрунту і ґрунтовий горизонт; накопичувати і зберігати рослинні залишки на поверхні ґрунту; відмовлятися від попереднього обробітку ґрунту, тим самим економлячи енергоносії; безпосередньо розміщувати насіння із мінімальним пошкодженням структури ґрунту; зменшувати амортизацію техніки та ремонтні витрати; покращувати прохідність техніки на ґрунті через більш стабільну структуру ґрунту; зменшувати ущільнення ґрунту, скорочуючи період часу, коли під час руху важкої техніки по ґрунту відбувається несуче навантаження на нього; зменшувати розвиток ерозії ґрунту; підвищувати інфільтрацію води, щоб вона не застоювалася біля плужної подошви; збільшувати накопичення вуглекислого газу за допомогою збільшення гумусу. Порівняння витрат палива при традиційній технології і технології no-till наведено в табл. 3.2.

Порівняння витрати палива за традиційної технології і технології no-till*

Традиційна технологія		Технологія no-till	
Перелік технологічних операцій	Витрати палива, л/га	Перелік технологічних операцій	Витрати палива, л/га
Лущення	5	Лущення	
Оранка	25	Оранка	
Збереження вологи	3	Збереження вологи	
Культивація у два сліди	10	Культивація у два сліди	
Завантаження і підвезення мінеральних добрив на поле	0,5	Завантаження і підвезення мінеральних добрив на поле	0,5
Підвезення насіння	0,5	Підвезення насіння	0,5
Посів	4	Посів	7
Прикочування	2,5	Прикочування	-
Підвезення води до обприскувача	0,5	Підвезення води до обприскувача	0,5
Внесення засобів захисту	4	Внесення засобів захисту	4
Обмолот	15	Обмолот	15
Перевезення зерна на склад	5	Перевезення зерна на склад	5
Всього	75	Всього	33,5

Примітка. *Розроблено автором

При вирощуванні польових культур за no-till можна економити до 40 л. дизельного палива на 1 га, тому що за цією технологією аграрій виконує лише три-чотири операції: посів (затрати палива 7 л/га); обприскування (до 4 л/га); збір врожаю (15 л/га) залежно від урожайності. Крім того, для виконання польових робіт потрібні працівники, яким необхідно платити заробітну плату, а чим більша кількість операцій при вирощуванні сільськогосподарських культур, тим більша оплата праці. Оскільки технологія no-till передбачає лише три-чотири операції, то і витрати на оплату праці при використанні цієї технології значно менші, ніж при інших.

Розрахуємо для сільськогосподарських підприємств Вінницької області економію дизельного палива при використанні традиційної технології вирощування і no-till для посівної компанії 2022 р., якщо дані підприємства використовуватимуть під технологію no-till 30 % земельних угідь (табл. 3.3).

**Економія дизельного палива при використанні традиційної технології
вирощування і no-till***

Показник	СТОВ «Злагода»	СТОВ «Маяк»	ТОВ «СОП «Щасливе»	ТОВ «Колорит Агро»
Площа с.г. угідь, га	1202	1107	1899,6	4066
З них 30%, га	360,6	332,1	569,88	1219,8
Витрати палива при традиційній технології вирощування, л	75	75	75	75
No- till, л	33,5	33,5	33,5	33,5
Вартість палива, грн/л	40	40	40	40
Собівартість дизельного палива при традиційній технології вирощування, грн	1081800	996300	1709640	3659400
No- till, грн	483204	445014	763639,2	1634532
Різниця між традиційною технологією вирощування і No- till, грн	598596	551286	946000,8	2024868

Примітка.*Розроблено автором.

Таким чином, використання технології no-till в умовах воєнного стану в Україні є дієвим інструментом зниження собівартості виробленої сільськогосподарської продукції, що дає змогу суттєво зменшити вартість пального на виконання робіт і заробітну плату працівникам.

Суттєве зниження витрат на насіння та посадковий матеріал досягається сільськогосподарськими підприємствами, які займаються насінництвом і отримують власний насіннєвий матеріал. За недостатньої технічної забезпеченості післязбиральної обробки насіннєвого матеріалу доцільніше вирощувати власний насіннєвий матеріал з використанням послуг сторонніх організацій у післязбиральній його обробці. За наявності вільних фінансових ресурсів і відповідних зерносховищ купувати зерно заздалегідь за прийнятними умовами, зокрема в кооперації з іншими підприємствами.

Зниження витрат на мінеральні добрива насамперед можна досягти використанням науково обґрунтованої системи їх використання, тобто враховуючи особливості ґрунтово-кліматичних умов сільськогосподарського підприємства та особливості вирощування культури, використання поживних залишків на полі як

добрив та доповненням їх дробним внесенням мінеральних добрив в окремі фази розвитку рослин. Зниження витрат на мінеральні добрива також можна досягти, використовуючи більш прогресивні технології.

Ще одним варіантом зниження витрат на добрива є вирощування сидератів. Завдяки сильно розвинутій кореневій системі сидерати підвищують родючість не тільки верхнього орного шару, а й більш глибоких підорних горизонтів ґрунту і підґрунтя: покращується азотний режим, збільшується вміст доступних для рослин фосфору і калію, відбуваються позитивні зміни фізико-хімічного стану ґрунту, однак удобрювальна дія гною обмежується верхнім орним шаром ґрунту. Поживні сидерати різко знижують засміченість полів, що дозволяє до мінімуму скоротити застосування засобів хімічного захисту рослин від шкідників, хвороб і бур'янів. За врожаю сидеральної культури 350–400 ц/га у ґрунт надходить 150–250 кг/га загального азоту, що дорівнює внесенню приблизно 30–40 т/га підстилкового гною [35].

Досить важливим є дотримання сівозмін, щоб скористатися ефектом синергії, який виникає при посадці однієї культури після збирання врожаю іншої. Науково доведено, що найкращими посередниками для озимої пшениці є озимий ріпак, горох, трави на один укіс, злакові суміші на з/к. Приріст врожаю зерна пшениці, розміщеної після кращих попередників, досягає 7–10 ц/га і більше, порівнюючи з розміщенням після стерньових попередників. Наприклад, азот, яким збагачує ґрунт соя, сприяє росту пшениці та кукурудзи. Ротація культур також лежить в основі нехімічного контролю за паразитами, порушуючи їх життєвий цикл і перешкоджаючи бурхливому розростанню бур'янів, характерному для монокультурних полів.

При виборі оптимальної виробничої програми варто оцінювати результати діяльності високоефективних галузей, їх вдалого сполучення, адекватності до регіональних природно-кліматичних умов господарювання, що дасть змогу врахувати вплив агробіокліматичного й агротехнологічного потенціалу на якість виробленої продукції, забезпечить конкурентні переваги підприємств завдяки зниженню собівартості продукції, що у свою чергу дозволить підприємствам

вигравати цінову конкуренцію на ринку. І таким основним критерієм є рентабельність виробництва.

Серед напрямів підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств науковці і практики розглядають диверсифікацію виробництва, причому важливе значення надається органічному виробництву. Враховуючи те, що інтенсифікація сільськогосподарського виробництва призвела до зниження родючості ґрунтів, забруднення водних ресурсів та природного середовища загалом, перспективним способом раціонального природокористування може бути вирощування сільськогосподарської продукції на основі органічного землеробства, що дасть змогу отримати економічний, соціальний та екологічний ефекти.

Інноваційний розвиток маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств – подальший важливий напрям. Упровадження інновацій – незаперечний напрям розвитку сільськогосподарських підприємств, адже їхнє використання у виробничій діяльності стимулюватиме підвищення активності господарських процесів. На жаль, сьогодні в Україні надзвичайно низька інноваційна діяльність сільськогосподарських підприємств.

Зауважимо, що майже всі підприємства аграрного сектору економіки України, зокрема й сільськогосподарські підприємства, в умовах воєнного стану мають схожі інноваційні проблеми: нестача чіткої та стабільної державної підтримки у сфері інноваційної діяльності; обмеженість фінансування галузі; недосконала нормативно-правова підтримка стимулювання інноваційної діяльності; низький рівень економічної мотивації та кваліфікації управлінського персоналу, платоспроможності господарств; застарілість і зношеність основних фондів; брак чи недосконалість маркетингових служб, що унеможлиблює планування інноваційної діяльності.

В умовах глобалізації спостерігається постійне посилення конкуренції між суб'єктами господарювання у сфері сільського господарства. Саме тому виникає об'єктивна потреба активізувати, удосконалювати інноваційний розвиток.

Узагальнену класифікацію інновацій в аграрному секторі за провідними ознаками наведено в додатку Д.

Таким чином, інноваційна діяльність у сільськогосподарському підприємстві – це комплексний процес створення нових або більш продуктивних високоврожайних сортів, поголів'я худоби, елітного насіння, високопродуктивних сільськогосподарських машин і агрегатів тощо, впровадження прогресивних техніко-технологічних, організаційно-економічних та управлінських рішень, комерціалізація сучасних споживчих норм. Щоб створити сприятливі умови для інноваційного розвитку сільськогосподарського підприємства, потрібно завершити бойові дії на території України та ліквідувати фінансову нестабільність сільського господарства, що стримує фінансових інвесторів.

Отже, обґрунтування доцільності врахування особливостей сільськогосподарського виробництва дало змогу виокремити пріоритетні напрями удосконалення системи маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств у контексті їх інноваційного розвитку.

3.2. Оптимізація товарного портфеля сільськогосподарських підприємств

Оскільки провідна роль у забезпеченні конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства на довгострокову перспективу належить саме його ефективному продуктовому портфеля, сформованому згідно з принципами збалансованості й оптимальності, синергічності та гармонійності поєднання раціональних і прибуткових видів діяльності з дотриманням принципів стійкого розвитку, актуальності набуває систематичне дослідження потенціалу підприємства та зовнішніх умов його діяльності, тенденцій на ринку сільськогосподарської продукції для прийняття обґрунтованих управлінських рішень про вибір окремих видів діяльності, а також пошук методів для аналізу, визначення і поєднання альтернатив, що належить широкому колу функцій, інструментів і механізмів маркетингового менеджменту.

Одним із перспективних напрямів є виробництво нішевих культур. Як виробництво нішевих культур, так і виробництво традиційних культур мають свої переваги й недоліки. До переваг належать: висока норма прибутку нішевих культур; диверсифікація сівозміни, що приводить до поліпшення фітосанітарних і ґрунтових умов на полі (особливо при вирощуванні квасолі); диверсифікація виробництва як спосіб зменшити фінансові ризики підприємства на випадок неврожаю основних культур у господарстві. До недоліків належать: висока вартість насіння та техніка вирощування; нестабільний попит на більшість нішевих культур; труднощі з пошуком нішевих ринків продукції; фактична прибутковість може бути нижчою, ніж очікувалося. Єдиним чинником, що заважає швидкому поширенню в більшості сільськогосподарських підприємств, є те, що більшість українських агрономів не розуміють ефективної агротехніки та розвитку світового ринку рослинництва [188].

Водночас зміни клімату у Вінницькій області, що супроводжуються посухою, яка щороку посилюється, збільшують ризик вирощування традиційних культур. Отже, сівозміна повинна включати посухостійкі культури, які можуть замінити традиційні культури в періоди посухи. У наших умовах до нішевих культур, наприклад, можна віднести як ягоди, горіхи або мускусний гарбуз, льон, шафран, часник, так і екзотичні або традиційні, однак малопоширені, злаки (просо, сорго, спельту, жито, кіноа тощо), бобові, органічні продукти. Важливою особливістю нішевих культур є і те, що вони, як правило, досить ресурсовитратні у вирощуванні (виробництві) й їхнє виробництво у більшості випадків складно або неможливо масштабувати.

Крім того, більшість нішевих культур мають цінні харчові та кормові характеристики. Нішеві культури можуть допомогти вирішити проблеми сівозміни та виснаження ґрунту, спричинені перенасиченням кількох основних культур.

Для сільськогосподарських підприємств нішеві культури є одним зі стратегічних напрямів диверсифікації експорту сільськогосподарської продукції та підвищення рентабельності всієї галузі сільського господарства. Завдяки застосуванню сучасної та інноваційної технології посадки, в умовах оптимізованої

системи підживлення та захисту рослин від хвороб і шкідників комах, використання сертифікованих високопродуктивних сортів та високоякісних насінневих матеріалів може ефективно розвивати економічний потенціал нішевих культур.

Таким чином, ефективність вирощування нішевих культур сильно залежить від поточних ринкових цін і виробничих витрат (табл. 3.4).

Таблиці 3.4

Статистичні оцінки складових економічного ефекту вирощування традиційних культур підприємствами Вінницької області (статистична вибірка) за 2022 р.*

Сільськогосподарська продукція	Середня урожайність, ц/га	Планова собівартість на 1 ц, грн	Ціна 1 ц, грн	Чистий дохід, грн
Пшениця	56,08	483,43	613,66	130,23
Кукурудза на зерно	106,40	450,76	596,34	145,58
Ячмінь	38,97	485,06	548,45	63,39
Соняшник	31,60	959,56	1903,49	943,94
Соя	32,50	924,34	1577,45	653,12
Гречка	15,63	832,38	3225,42	2393,05
Горох	31,10	602,22	749,72	147,50

Примітка. *Розраховано автором

У розглянутому прикладі видно, що вирощування гречки визначається найбільшим чистим доходом у 2022 році, що свідчить про її ефективність. Проте, якщо розглядати у порівнянні традиційні культури – пшеницю, кукурудзу на зерно – та нішеві – горох, можна бачити, що економічна доцільність сильно залежить від урожайності, ефективності систем управління витратами, коливання цін, технологій вирощування та придатності земель.

У наступних табл. 3.5 і 3.6 наведено складові ефективності вирощування нішевих культур Вінницької області у 2022–2023 рр.

Таблиця 3.5

Показники оцінки ефективності щодо вирощування нішевих культур підприємствами Вінницької області у 2022 р.*

Сільськогосподарська продукція	Середня урожайність, ц/га	Планова собівартість 1 ц, грн	Ціна 1 ц, грн	Чистий дохід на 1 ц, грн
Гречка	13	1300	3500	2200
Льон	1,8	1200	2250	1050
Насіння гірчиці на сидерат	20	1500	4500	3000
Нут	25	900	2600	1700
Сочевиця	1,5	1300	2500	1200
Горох	50	550	750	200
Квасоля	25	1250	3000	1750

Примітка. *Розраховано автором

Таблиця 3.6

Показники оцінки ефективності щодо вирощування нішевих культур підприємствами Вінницької області у 2023 р.*

Сільськогосподарська продукція	Середня урожайність, ц/га	Планова собівартість 1 ц, грн	Ціна 1 ц, грн	Чистий дохід на 1 ц, грн
Гречка	1,9	1100	1800	700
Льон	15	930	1700	770
Гірчиця	12	2100	5500	3400
Нут	25	970	2000	1030
Сочевиця	15	1400	2200	800
Квасоля	25	1100	3000	1900

Примітка. *Розраховано автором.

Порівняння даних табл. 3.4 та 3.5 з табл. 3.6 показує, що безперечний лідер у загальному ефекті – гречка – у 2023 втратила ринкові переваги. Це пов'язано з тим, що у 2023 році відбулося суттєве падіння цін, що призвело до зниження у декілька разів ефективності вирощування цієї культури. Тобто під час визначення структури (3.3) посівів, що відведені під нішеві культури, особливо останніми роками, особливу увагу потрібно приділяти саме коливанням цін.

До того ж за видами культур відрізняються не лише ціни та собівартість, але і врожайність. Враховуючи це, можна забезпечити більшу ефективність вирощування нішевих культур з більшою врожайністю та чистим доходом.

Також важливими особливостями вирощування нішевих культур, що може впливати на структуру посівів, є технологія, кліматичні умови, придатність земель. Вказані показники можуть бути враховані як обмеження на максимальну площу посівів, що доступні під кожен культуру.

На основі даних табл. 3.5 і 3.6 можна сформулювати оптимізаційну задачу щодо визначення структури посівів, які мінімізують коливання цін або ризик недоотримання запланованого рівня чистого доходу за певних вхідних умов.

Оптимізаційна задача 3.1. Визначення оптимальної структури посівів із задалегідь визначених нішевих культур.

Цільова функція мінімізації коливань прогнозних рівнів цін має вигляд:

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n w_i \cdot cov(p_i, p_j) \rightarrow \min \quad (3.1)$$

Обмеження 3.1.1. Технічні обмеження структури посівів (використовуються всі наявні площі):

$$\sum_{i=1}^n w_i = 1 \quad (3.2)$$

Обмеження 3.1.2. Визначено мінімальний рівень чистого доходу з 1 га з урахуванням визначеної структури посівів:

$$\sum_{i=1}^n w_i \cdot d_i \geq d_{min} \quad (3.3)$$

Обмеження 3.1.3. Визначено мінімальний рівень диверсифікації відносного рівня чистого доходу з 1 га та площі посівів (визначається, зокрема, ризиком втрати доходу та придатністю земель для певної культури):

$$\forall i \frac{d_i}{\sum_{i=1}^n d_i} \geq r_{\min_i}, \quad (3.4)$$

$$\forall i w_i \leq m_i, \quad (3.5)$$

де w_i – питома вага загальної посівної площі, що відведена під культуру i ;

p_i – прогнозована ціна i -ї культури, грн на 1 ц;

$cov(p_i, p_j)$ – показник коваріації (взаємного впливу) між змінами цін i -ї та j -ї культур;

m_i – максимальна питома вага площі посівів, що може бути відведена під культуру i , з урахуванням технологій виробництва, %;

d_i – чистий дохід i -ї культури, грн на 1 га (з урахуванням врожайності, планової собівартості та планової ціни продажу);

d_{\min} – мінімальний рівень чистого доходу, який необхідно забезпечити у плановому періоді за всіма культурами, в середньому, грн на 1 га;

r_{\min_i} – мінімальний рівень диверсифікації чистого доходу за культурами, %.

Наприклад, якщо підприємство розглядає можливість вирощування культур, які наведені у табл. 3.3, у 2024 році, з урахуванням наведених раніше даних маємо такі розв’язки оптимізаційних задач:

Розв’язок 3.1. Мінімізація коливань цін без накладання додаткових умов на мінімальний рівень чистого доходу та його диверсифікації – табл. 3.7.

Як видно з даних табл. 3.7, з урахуванням сильного падіння цін на гречку у 2023 році розв’язок 3.1 визначає питому вагу цієї нішевої культури на рівні 0. Інші культури розподілені відносно пропорційно до площ, але на гірчицю припадає 40 % чистого доходу у плановому періоді.

Таблиця 3.7

Розв'язок 3.1 оптимізаційної задачі 3.1*

Сільсько-господарська продукція	Площа, % від загальної площі підприємства, що відведена під нішеві культури	Чистий дохід, грн з 1 га	Диверсифікація чистого доходу від вирощування культур	Мінімальна диверсифікація за чистим доходом від вирощування культур
Гречка	0,00 %	0,00	0,00 %	-
Льон	14,53 %	976,68	3,13 %	-
Гірчиця	25,30 %	12749,37	40,80 %	-
Нут	18,85 %	6431,12	20,58 %	-
Сочевиця	20,06 %	1383,81	4,43 %	-
Квасоля	21,27 %	9703,89	31,06 %	-
Сума	100,00 %	31244,88	X	X

Примітка. *Розраховано автором

Розв'язок 3.1. Мінімізація коливань цін без накладання додаткових умов на мінімальний рівень чистого доходу, але мінімальній рівень диверсифікації чистого доходу за культурами складає 5 % диверсифікації (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Розв'язок 3.2 оптимізаційної задачі 3.1*

Сільсько-господарська продукція	Площа, % від загальної площі підприємства, що відведена під нішеві культури	Чистий дохід, грн з 1 га	Диверсифікація чистого доходу від вирощування культур	Мінімальна диверсифікація за чистим доходом від вирощування культур
Гречка	9,36 %	1401,13	5,00 %	5 %
Льон	20,85 %	1401,13	5,00 %	5 %
Гірчиця	35,93 %	18108,77	64,62 %	5 %
Нут	4,11 %	1401,13	5,00 %	5 %
Сочевиця	20,31 %	1401,13	5,00 %	5 %
Квасоля	9,44 %	4309,29	15,38 %	5 %
Сума	100,00 %	28022,57	100 %	X

Примітка. *Розраховано автором

Наявність умови мінімальної диверсифікації чистого доходу за культурами передбачає новий розв'язок оптимізаційної задачі 3.1. Як видно з табл. 3.8, за таких умов чистий дохід на 1 га скоротився до 28022,57 грн, при цьому відсутні культури з 0 рівнем посівів. Проте в такому випадку питома вага чистого доходу від вирощування гірчиці сягнула аж 64,62 %. Тобто за визначених вхідних умов, зокрема мінімальної диверсифікації на окремі нішеві культури, може спостерігатися додаткове збільшення ризику щодо вирощування однієї культури.

Накладання інших обмежень, що стосуються особливості виробництва зернових і зернобобових Вінницької області та певних підприємств, не дали змогу поліпшити результат моделювання. Але оптимізаційна модель 3.1 є універсальна та може бути застосована і для інших вхідних даних.

Таким чином, можна стверджувати, що на основі оптимізаційної моделі 3.1 ефективним розв'язком є розв'язок 3.1, який забезпечує чистий прогнозований дохід з 1 га на рівні 31244,88 грн та відповідну структуру посівів нішевих культур, що наведена у табл. 3.4.

Розглянемо приклад застосування моделі для ТОВ «Злагода» Вінницької області. Вхідні дані для моделювання наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Планова структура виробництва ТОВ «Злагода» у 2022 році*

Сільськогосподарська продукція	Площа, га	Середня ціна 1 ц, грн	Коефіцієнт варіації ціни, %	Чистий дохід, грн з 1 га
Пшениця	289	523,70	29,14 %	9295,605
Кукурудза на зерно	140	428,55	39,14 %	11998,39
Ячмінь	164	489,69	29,68 %	10569,05
Гречка	17	1561,54	80,60 %	13425,4
Просо	100	605,49	34,92 %	12393,63
Горох	66	604,85	43,76 %	3164,659
Соя	20	1176,51	46,82 %	9997,354
Ріпак	55	1095,88	64,86 %	12728,26
Соняшник	240	1322,15	46,93 %	25296,15
Буряк цукровий фабричний	111	81,08	43,27 %	873,5059

Примітка. *Розраховано автором

Поточна структура виробництва забезпечує середній чистий плановий дохід на рівні 12349 грн з 1 га площі, або 14844027,47 грн для господарства загалом. Сформулюємо задачу оптимізації структури посівів з урахуванням визначених у табл. 3.9 видів продукції.

Вхідні умови для розв'язку 3.3: забезпечити мінімальний рівень впливу коливання цін на продукцію, що наведена у табл. 3.9, з урахуванням максимальних можливостей вирощування відповідних культур. Мінімальний рівень чистого доходу на 1 га складає 13900. Обмеження на мінімальний рівень диверсифікації чистого доходу за культурами відсутні. Результати пошуку оптимального значення наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Розв'язок 3.3 оптимізаційної задачі 3.1*

Сільсько-господарська продукція	Площа, відведена під культуру	Площа, % від загальної площі підприємства, відведеної під культуру	Чистий дохід, грн з 1 га	Максимальний відсоток площі, доступної під культуру
Пшениця	234	19,22 %	1786,15	27 %
Кукурудза на зерно	204	16,79 %	2014,21	17 %
Ячмінь	164	13,50 %	1426,37	13 %
Гречка	45	3,70 %	497,16	4 %
Просо	119	9,77 %	1210,60	10 %
Горох	0	0,00 %	0,00	8 %
Соя	62	5,10 %	510,07	5 %
Ріпак	148	12,18 %	1550,18	12 %
Соняшник	240	19,75 %	4995,95	20 %
Буряк цукровий фабричний	0	0,00 %	0,00	9 %
Всього	1216,00	100,00 %	13990,69	X
Значення цільової функції	58260			

Примітка. *Розраховано автором

Максимальний відсоток площі, доступний під культуру, визначається виробничими потужностями підприємства та динамікою попередніх спотстережень.

Розв'язок 3.3. Як видно з даних табл. 3.10, унаслідок формування оптимальної структури посівів чистий дохід на 1 га збільшився до 13999,69 грн. Подальше збільшення врожайності за вказаних вхідних умов не можливе. Але це вже перевищує вхідні планові умови 2022 року. Сумарний плановий чистий дохід за структури, що наведена у табл. 3.10 складає 17012684,38 грн. Незважаючи на можливе збільшення чистого доходу, результати оптимізаційної моделі виключили з виробництва такі культури: горох і буряк цукровий фабричний. Тому розглянемо задачу заміни цих культур нішевими у такому вигляді.

Вхідні умови для розв'язку 3.4 «Оптимізація структури посіві ТОВ «Злагода» з урахуванням впровадження нішевих культур»: базові умови для розв'язку 3.3 залишаються незмінними. Замість гороху та буряку цукрового фабричного вводимо льон і квасоллю, у зв'язку з тим, що вони забезпечують максимальний рівень чистого доходу на 1 га. Вводимо мінімальний рівень диверсифікації культур за чистим доходом на рівні 3 % для всіх культур (для забезпечення збереження виробничих потужностей), який визначається на основі кількості культур і необхідністю збереження виробничих потужностей підприємства для вирощування кожної культури. Обмеження на мінімальний рівень чистого доходу підвищуємо до 14500 грн з 1 га. Результати оптимізаційного моделювання наведені в табл. 3.11.

Розв'язок 3.4. Як видно з табл. 3.11, завдяки введенню двох нішевих культур можна забезпечити зростання чистого доходу на 1 га до 14500 грн, або до 17631999,94 грн для всього господарства загалом. При цьому умовний показник впливу ризику коливання цін (значення цільової функції) теж зменшується, для розв'язку 3.3 він був на рівні 58260, а для розв'язку 3.4 – 53657 квадратних одиниць.

Розв'язок 3.4 оптимізаційної задачі 3.1*

Сільсько-господарська продукція	Площа, відведена під культуру	Площа, % від загальної площі підприємства, відведеної під культуру	Чистий дохід, грн з 1 га	Максимальний відсоток площі, доступної під культуру
Пшениця	229	18,80 %	1747,91	27,07 %
Кукурудза на зерно	204	16,79 %	2014,21	16,79 %
Ячмінь	164	13,50 %	1426,37	13,50 %
Гречка	43	3,56 %	478,50	3,70 %
Просо	119	9,77 %	1210,60	9,77 %
<u>Льон</u>	50	4,12 %	449,50	8,00 %
Соя	56	4,64 %	464,00	5,10 %
Ріпак	42	3,42 %	435,00	12,18 %
Соняшник	239	19,63 %	4965,47	19,75 %
Квасоля	70	5,78 %	1308,43	9,00 %
Всього	1216	100,00 %	14500	X
Значення цільової функції	53657			

Примітка. *Розраховано автором

Таким чином, застосування оптимізаційної моделі 3.1 має універсальний характер: така модель може бути застосована для підтримки прийняття рішень щодо підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва.

Використання маркетингового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах дозволяє створити ефективні механізми своєчасної адаптації до постійних змін зовнішнього середовища з метою підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стабільних умов для інноваційного розвитку [23]. Серед інноваційних підходів, що дають змогу підвищити конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств науковці і практики розглядають диверсифікацію виробництва, одним із напрямів якої є виробництво енергії з біомаси.

На превеликий жаль, агресивні дії з боку росії, спричинили масу проблем не тільки в енергетичному секторі, але й в економіці й інших галузях загалом, що, як

наслідок, призвело до актуальності тематики щодо того, яким чином якомога швидше дати змогу розвиватись у напрямі переходу джерел енергії сільськогосподарським підприємствам.

Варто зазначити, що на сьогоднішній день велика кількість потужностей теплових електростанцій у нашій державі знаходиться не в кращому стані, а в найближчі кілька десятків років закінчатся усі строки експлуатації атомних електростанцій. Отже, втілювати в життя проєкти з біоенергетики в сільськогосподарських підприємствах є не тільки необхідним елементом подальшого функціонування енергетичного комплексу України, але й безальтернативним у найближчому майбутньому. Звичайно що, під розвитком та експлуатацію біоенергетики мається на увазі увесь спектр альтернативних джерел енергії («Зеленої» енергії).

Таким чином, наша країна має на меті до 2030 р. зменшити кількість викидів на 65 відсотків, порівнюючи з 1990 р. Звичайно, подібного роду процедура є досить непростюю і досить амбітною, однак все ж енергетична стратегія України ставить перед собою ціль добути 11 мільйонів т. н. е. (тонн нафтового еквіваленту) з біомаси та біопалива в загальному обсязі постачання первинної енергії вже у 2035 р. Окрім того ведеться дискусія щодо планів України щодо того, щоб зайняти своє місце поряд із країнами ЄС і також стати нейтральною країною до 2060 р. [206].

У найближчій перспективі цінова політика щодо енергоносіїв однозначно зазнає змін, що відобразиться на собівартості виробленої сільськогосподарської продукції. Причиною цього передусім стане війна, яку почала росія проти нашої держави. Окрім того, очевидно, що останніми роками ціни на паливо та загалом на нафтопродукти збільшилися і збільшуються надалі, що, як наслідок, приведе до однозначного переходу на Зелену енергетику велику кількість країн, а, можливо, й увесь світ. Питання лише в тому, яким чином це буде відбуватися і які строки та скільки часу потрібно для повного переходу на альтернативні джерела енергії.

Попри війну Україна уже робить впевнені поступові кроки до підвищення власної енергонезалежності через використання альтернативних джерел. Так,

всередині квітня 2023 р. в Чернігівській області компанія «Галс-Агро» запустила перший в Україні біометановий завод. До цього часу потужності заводу виготовляли лише біогаз із відходів сільськогосподарської продукції, тепер за годину із 600 м³ біогазу виробляється 330 м³ біометану, що еквівалентно 1,3 МВт електроенергії. Загалом за 2023 р. планується відкриття щонайменше п'яти біометанових заводів загальною потужністю від 3 млн м³ на рік [25].

Саме тому сільськогосподарським підприємствам уже сьогодні потрібно працювати над різного роду проектами, робити їх пріоритетними завданнями, досліджувати та вдосконалювати енергетичний потенціал, звертаючись до технологій, зарубіжного досвіду тощо. Можливості, які ми маємо сьогодні, через 10–20 р. будуть застарілими, якщо не розвивати та не досліджувати питання біоенергетики й альтернативних джерел енергії загалом.

Біоенергетика базується на використанні енергії біомаси, тобто вуглецевмістких органічних речовин рослинного і тваринного походження, до яких належать солома, відходи сільськогосподарського виробництва, деревина, екскременти тварин, енергетичні культури тощо. Для виробництва енергії застосовують тверду біомасу, а також отримані з неї рідкі та газоподібні палива – біоетанол, біогаз, біодизель тощо. Біомаса є екологічно чистим, відновлюваним паливом, використання якого не призводить до посилення глобального парникового ефекту.

За запасами біомаса займає четверте місце після вугілля, газу й нафти. Оскільки біомаса являє собою тверде паливо, то її можна порівняти з вугіллям. Проте з екологічного погляду використання біомаси для отримання енергії на основі сучасних технологій є значно безпечнішим, ніж вугілля.

Біомаса є одним із найстаріших енергетичних ресурсів, але її застосування донедавна зводилося безпосередньо до прямого використання, спалювання (топках, печах), і таким чином коефіцієнт корисної дії таких методів був зовсім невисоким. Біомаса – це органічні субстанції, які з'являються внаслідок фотосинтезу, що своєю чергою викликає в рослинах відповідні процеси і виникнення біоречовини. Сюди можна віднести буквально усі категорії рослин, а

також відходи сільського господарства, сміття та залишків, які утворюються в деревообробних галузях, побутові відходи, відходи промисловості тощо.

Сьогодні сільськогосподарське виробництво є потужним джерелом різних видів відходів і енергетичних культур, які є біомасою, придатною для виробництва енергії. У Законі України «Про альтернативні види палива» від 21.05.2009 р. № 1391-VI термін «біомаса» вживається в такому значенні: «...невикопна біологічно відновлювана речовина органічного походження, здатна до біологічного розкладу, у вигляді продуктів, відходів та залишків лісового та сільського господарства (рослинництва і тваринництва), рибного господарства і технологічно пов'язаних з ними галузей промисловості, а також складова промислових або побутових відходів, здатна до біологічного розкладу» [149].

Енергетичний потенціал біомаси в сільськогосподарському виробництві сформований двома основними галузями: рослинництвом і тваринництвом (рис. 3.5).

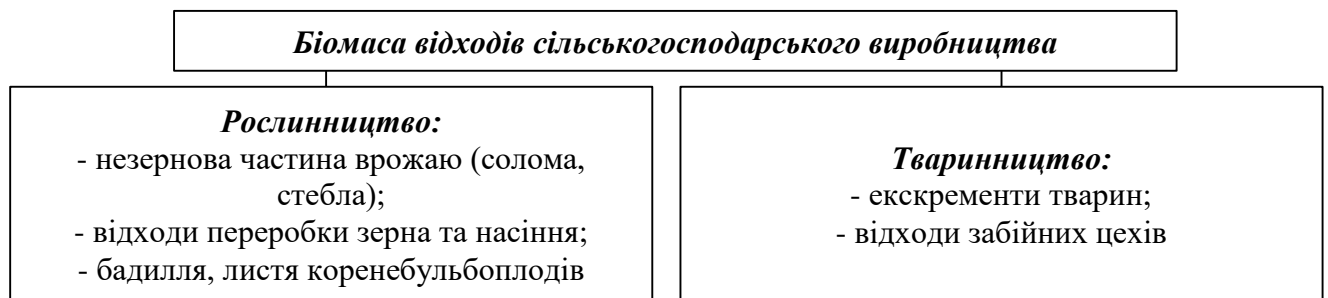


Рис. 3.5. Сільськогосподарська біомаса, яка може бути енергетичною сировиною.

Примітка.*Розроблено за: [149]

Структурну схему використання сільськогосподарської біомаси на енергетичні потреби подано на рис. 3.6.

Біомаса, яка використовується в енергетичних цілях, має бути вироблена з дотриманням критеріїв сталого розвитку. Такі критерії передбачають недопущення негативного впливу на навколишнє середовище, сприяння економічному розвитку регіону, збереження біологічного різноманіття тощо. Використання потенціалу біомаси є одним із чинників сталого розвитку суспільства, а також продовольчої, енергетичної та екологічної безпеки держави.

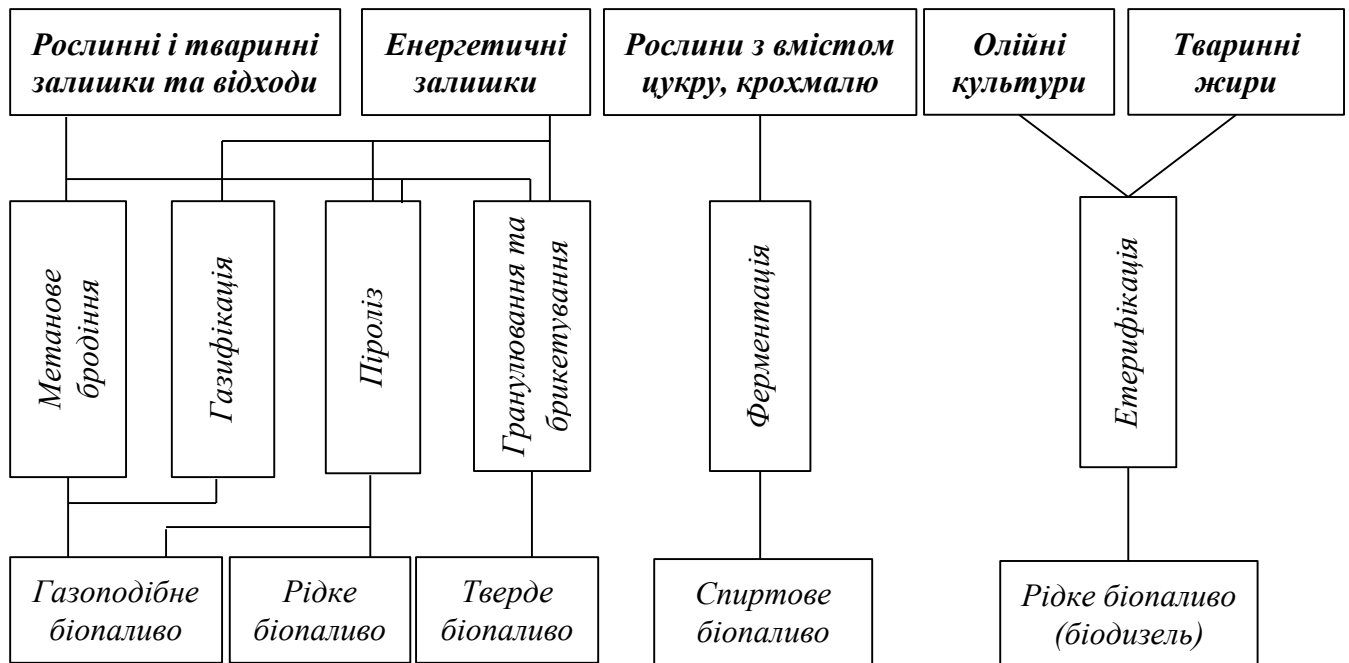


Рис. 3.6 Схема використання сільськогосподарської біомаси на енергетичні потреби*

Примітка. *Розроблено за: [241]

Одним з ефективних способів отримання енергетичних продуктів із біомаси відходів рослинництва і тваринництва є їх метанове (анаеробне) зброджування і отримання біогазу й екологічно чистого органічного добрива.

Метанове бродіння застосовують для виробництва біогазу внаслідок життєдіяльності бактерій. Сировиною для виробництва можуть бути рослинні і тваринні залишки та рештки (зокрема зелена маса рослин).

У промисловому виробництві біогазу зазвичай використовуються в основному анаеробне бродіння, що здійснюється у метантенках. Використовують зазвичай три технологічні режими, що характеризуються такими показниками: мезофільний ($T = 25 \dots 45 \text{ } ^\circ\text{C}$; $T_{opt} = 32 \dots 42 \text{ } ^\circ\text{C}$); термофільний ($T = 45 \dots 55 \text{ } ^\circ\text{C}$; $T_{opt} = 48 \dots 51 \text{ } ^\circ\text{C}$); кріофільний ($T < 23 \text{ } ^\circ\text{C}$; $T_{opt} = 20 \text{ } ^\circ\text{C}$).

Мезофільне зброджування відбувається найбільш інтенсивно за температури від 32 до 42 $^\circ\text{C}$. Для забезпечення цього температурного режиму необхідні підігрів реактора та надійна його теплоізоляція.

За термофільного режиму зброджування забезпечується максимальна кількість виробленого біогазу за короткий термін зброджування. На відміну від

мезафільного режиму, інтенсивність зброджування удвічі вища, однак використовується більша кількість теплоти.

Особливість кріофільного режиму полягає в тому, що зброджування відбувається за температури навколишнього середовища. Зазвичай цей режим застосовується у країнах з теплим кліматом на невеликих індивідуальних установках, проте інтенсивність зброджування суттєво нижча.

Варто зауважити, що у біогазових технологіях використовуються певні види бактерій, що потребує здійснення мікробіологічного нагляду.

Технічною базою для здійснення цієї технології є метантенки, обладнані засобами перемішування субстрату та його підігріву з використанням різних видів енергії, в основному низькопотенціальної теплоти. У зв'язку з тим, що процес продукування газу є біологічним, необхідно забезпечувати стабільність як температурних режимів, так і продуктивності установки (рис. 3.7).

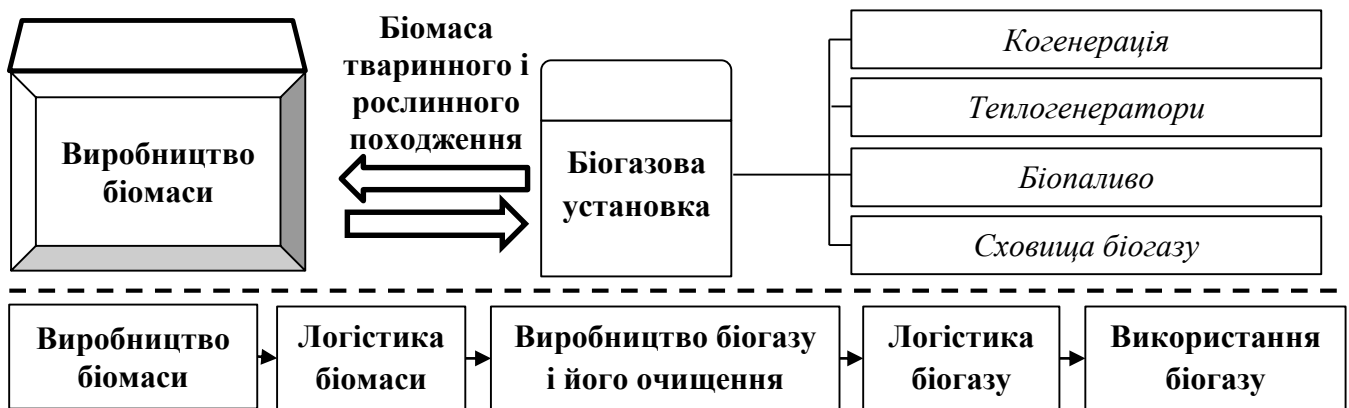


Рис. 3.7. Технологія конверсії біомаси метановим зброджуванням*

Примітка.*Розроблено за: [26]

Варто врахувати, що біогаз є цінним енергетичним продуктом, теплотворна здатність одного кубометра біогазу становить залежно від вмісту метану 20–25 МДж/м³, що еквівалентно згорянню 0,6–0,8 л бензину, 1,3–1,7 кг дров або використанню 5–7 кВт електроенергії.

Також одним зі способів отримання біогазу є анаеробна ферментація – процес розкладу органічних речовин на CO₂ і CH₄, що сприяє утворенню біогазу у вигляді суміші вуглекислого газу і метану. Це відбувається завдяки тому, що зброджування проходить без доступу кисню в спеціальних реакторах-метантенках, конструкція

яких забезпечує максимальне виділення метану. Одним із найважливіших моментів анаеробного зброджування є створення належних технологічних умов у реакторі-метантенку (температура, низька концентрація токсичних речовин, допустиме значення рН) (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Порівняльні енергетичні показники традиційних енергоносіїв і біогазу*

Продукт	Еквівалент 1 м ³ неочищеного біогазу 23 МДж/м ³	Еквівалент 1 м ³ очищеного біогазу 25,5 МДж/м ³
Електроенергія, кВт-год	0,62	0,95
Природний газ, м ³	0,61	0,94
Вугілля, кг	0,82	1,26

Примітка. *Джерело: [57]

Отримання енергетичних продуктів у вигляді рідкого біопалива може бути здійснене в процесі ферментації біомаси, внаслідок чого можемо одержати біоетанол.

Вважають, що біоетанол є найперспективнішим відновлюваним паливом, джерелом його одержання можуть бути цукрова тростина, зернові культури (пшениця, кукурудза), картопля, цукрові буряки. Етанол використовують у широких масштабах у деяких європейських країнах, і він буде одним із домінуючих відтворюваних палив у транспортному секторі в найближчі 20 років. Його можна додавати до бензину або використовувати самостійно в спеціально пристосованих двигунах. До того ж він є якісним паливом для майбутніх багатопаливних транспортних засобів.

Використання біоетанолу як енергетичного продукту має низку позитивних властивостей, зокрема: забезпечує ефективну технологію утилізації відходів і надлишку рослинної продукції низької якості, крім того, біоетанол є хорошим моторним паливом як у натуральному вигляді, так і в сумішах з іншими видами рідкого палива, його використання має незначний шкідливий вплив на навколишнє середовище.

Завдяки високому вмісту цукру і крохмалю окремі сільськогосподарські культури можуть бути ефективно утилізовані в біоетанол завдяки високій врожайності та значному виходу етанолу з одиниці маси біосировини (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Ефективність виробництва етанолу з різних видів сировини*

Культура (сировина)	Урожайність, ц/га	Вихід етанолу з 1 т сировини, л	Вихід етанолу на 1 т, л/га
Цукрові буряки	900	100	9000
Топінамбур	300	87	2610
Кукурудза(зерно)	70	416	2912
Пшениця	50	395	1975
Ячмінь	58	370	2150
Цукрова тростина	650	70	4550
Кассава	120	180	2160

Примітка. *Розроблено за: [70]

Найбільш перспективними культурами з погляду переробки їх на біоетанол є картопля, цукрові буряки, топінамбур, зерно кукурудзи, цикорій (сироп).

Отримання газоподібного палива із органічної сировини може бути здійснене за допомогою її газифікації, суть цього процесу полягає у нагріві продукту до температури 800–1500 °С. Така технологія дозволяє використовувати газ для роботи двигунів внутрішнього згоряння (ДВЗ). Сьогодні в Україні успішно використовуються газогенератори у складі електрогенераторних установок, побудованих з використанням ДВЗ, які працюють на базі сільськогосподарських та інших відходів, як-от солома, стебла і лушпиння соняшнику, стебла кукурудзи, ріпаку тощо, а також обрізки гілок, торф, брикети тирси тощо, замість нафтопродуктів. Ця технологія ставить підвищені вимоги до якості генераторного газу. Такі енергетичні установки доцільно використовувати в когенераційному режимі з продукуванням як електроенергії, так і теплоти для технологічних процесів та опалення.

Заміна недешевих продуктів нафтопереробки і газу дешевим твердим паливом дасть змогу отримати значний економічний ефект. Перспективним

способом переробки біосировини є газифікація методом піролізу. Це відбувається за допомогою хімічного розкладання вихідних сполук на простіші компоненти під впливом високих температур без участі окисника. Розрізняють також піроліз, який відбувається за участі водяної пари – гідропіроліз.

За нормальних умов протікання піролізу утворюються тверді, рідкі та газоподібні речовини, що містять CH_4 , CO , H_2 ($Q_{\text{нр}} = 12\text{-}20 \text{ МДж/м}^3$), вихід яких – до 70 % маси сухої сировини за високотемпературного швидкого піролізу. ККД піролізу становить 90 %. Висока температура протікання процесу (1200–1500 °С) сприяє глибокій переробці органічної речовини у висококалорійні гази. Принципи газифікації біомаси були відомі ще з кінця XVIII ст., однак сьогодні вони стали більш ефективними й доступними.

В основі процесу виробництва біодизеля є етерифікація рослинних жирів, яка полягає у переетерифікації тригліцеридів рослинної олії метанолом з використанням основних або кислотних каталізаторів. Для здійснення процесу етерифікації до очищеної та підігрітої до 60 °С олії додають метиловий спирт і каталізатор, тоді рідина внаслідок різниці густин розшаровується на дві фракції – легку (біодизель) і важку (гліцерин).

Зазвичай біодизель використовують як моторне паливо для дизельних двигунів у натуральному вигляді або в суміші з дизельним паливом (мінеральним), отриманим із нафти.

Біодизель як паливо має низку переваг, передусім це те, що він виготовляється з ВДЕ, а отже, його використання не вимагає споживання кисню та не спричинює продукування вуглекислого газу з первинної сировини внаслідок біосинтезу.

Проведемо оцінку енергетичного потенціалу для сільськогосподарських підприємств Вінницької області. З огляду на те, що виробництво продукції тваринництва здійснюють тільки СТОВ «Маяк» і ТОВ «СОП «Щасливе», і поголів'я їхніх підприємств є доволі невелике, то побічна продукція тваринництва використовується для удобрення полів. Тому проведемо оцінку енергетичного потенціалу для сільськогосподарських підприємств Вінницької області за такими

основними культурами: пшеницею, кукурудзою на зерно, соєю, соняшником. Співвідношення урожайності зерна пшениці до маси її соломи становить 1 до 1,1; кукурудзи і ріпаку – 1 до 1,3; соняшнику – 1 до 1,9; сої – 1 до 1,4 [185]. Теплота згоряння соломи сільськогосподарських культур з вологістю на час збирання врожаю становить: солома пшениці – 17,2 ГДж/т; стебла кукурудзи на зерно – 13,7 ГДж/т; солома сої – 15,9 ГДж/т; стебла соняшнику – 13,7 ГДж/т, стебла ріпаку – 15 ГДж/т [53]. Оцінку енергетичного потенціалу СТОВ «Злагода» наведено в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Оцінка енергетичного потенціалу СТОВ «Злагода»*

Сільськогосподарська продукція	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Валовий збір, т					
Пшениця	927,88	2315,90	2445,06	1330,30	2106,43
Кукурудза на зерно	1692,02	2114,44	1644,09	531,08	1466,18
Соя	158,70	206,92	119,28	70,40	72,42
Соняшник	309,00	618,42	628,92	666,70	956,90
Вихід побічної продукції сільськогосподарських культур, т					
Пшениця	1020,7	2547,5	2689,6	1463,3	2317,1
Кукурудза на зерно	2199,6	2748,8	2137,3	690,4	1906,0
Соя	222,2	289,7	167,0	98,6	101,4
Соняшник	587,1	1175,0	1194,9	1266,7	1818,1
Енергетичний потенціал побічної продукції сільськогосподарських культур, ГДж					
Пшениця	17555,5	43816,8	46260,5	25169,3	39853,7
Кукурудза на зерно	30134,9	37658,2	29281,2	9458,5	26112,7
Соя	3532,7	4606,0	2655,2	1567,1	1612,1
Соняшник	9334,9	18682,5	18999,7	20141,0	28907,9
Всього	60557,9	104763,5	97196,6	56335,9	96486,3
Обсяг заміщення природного газу, тис. м ³	2028,7	3509,6	3256,1	1887,3	3232,3
Обсяг заміщення умовного палива, тис. т у. п.	2,1	3,6	3,3	1,9	3,3

Примітка. *Розраховано автором

Як видно з даних табл. 3.14, енергетичний потенціал побічної продукції від основних сільськогосподарських культур СТОВ «Злагода» за досліджуваний період варіюється від 60 тис. ГДж до 105 тис. ГДж. При цьому підприємство внаслідок переробки побічної продукції сільськогосподарських культур

недоотримує від 1887,3 тис. м³ до 3509,6 тис. м³ природного газу, або від 1,9 тис. т у. п. до 3,6 тис. т у. п. умовного палива.

Не менш важливим є визначенням економічної ефективності побічної продукції рослинництва у СТОВ «Злагода» за допомогою додаткової виручки від реалізації 1 т за ціною 1500 грн (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

**Умовна виручка СТОВ «Злагода» за реалізацію побічної продукції
сільськогосподарських культур, тис. грн***

Сільськогосподарська продукція	Роки					Сума за роки
	2018	2019	2020	2021	2022	
Пшениця	1531,0	3821,2	4034,3	2195,0	3475,6	15057,2
Кукурудза на зерно	3299,4	4123,2	3206,0	1035,6	2859,1	14523,2
Соя	333,3	434,5	250,5	147,8	152,1	1318,2
Соняшник	880,7	1762,5	1792,4	1900,1	2727,2	9062,8
Умовна виручка від реалізації побічної продукції, тис. грн	6044,4	10141,4	9283,2	5278,5	9213,9	39961,5
Виручка від реалізації, тис. грн	30077,9	32244,3	27679,8	31396,2	38858,3	X
У % умовна виручка від реалізації побічної продукції до виручки від реалізації	20,1	31,5	33,5	16,8	23,7	X

Примітка. *Розраховано автором

При реалізації відходів сільськогосподарських культур, як сировини для біопалива, за їхньої вартості 1500 грн/т за досліджуваний період СТОВ «Злагода» не отримала умовної виручки на 39961,5 тис. грн, що є доволі суттєвим. При цьому визначено, що за досліджуваний період найбільшу умовну виручку забезпечить реалізація побічної продукції пшениці (15057,2 тис. грн) та кукурудзи на зерно (14523,2 тис. грн). Умовна виручка від реалізації побічної сільськогосподарської продукції у виручці від реалізації СТОВ «Злагода» становить від 16,8 до 31,5 %.

Оцінку енергетичного потенціалу СТОВ «Маяк» наведено в табл. 3.16

Оцінка енергетичного потенціалу СТОВ «Маяк»*

Сільськогосподарська продукція	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Валовий збір, т					
Пшениця	1605,10	1590,80	1702,40	1765,30	1746,90
Кукурудза на зерно	1512,30	1216,00	1362,80	1577,10	2107,70
Соя	169,30	160,10	276,70	55,60	145,70
Соняшник	621,90	654,00	704,90	887,90	784,30
Вихід побічної продукції сільськогосподарських культур, т					
Пшениця	1765,6	1749,9	1872,6	1941,8	1921,6
Кукурудза на зерно	1966,0	1580,8	1771,6	2050,2	2740,0
Соя	237,0	224,1	387,4	77,8	204,0
Соняшник	1181,6	1242,6	1339,3	1687,0	1490,2
Енергетичний потенціал побічної продукції сільськогосподарських культур, ГДж					
Пшениця	30368,5	30097,9	32209,4	33399,5	33051,3
Кукурудза на зерно	26934,1	21657,0	24271,5	28088,2	37538,1
Соя	3768,6	3563,8	6159,3	1237,7	3243,3
Соняшник	18787,6	19757,3	21295,0	26823,5	23693,7
Всього	79858,8	75076,1	83935,2	89548,7	97526,5
Обсяг заміщення природного газу, тис. м ³	2675,3	2515,0	2811,8	2999,9	3267,1
Обсяг заміщення умовного палива, тис. т у. п.	2,7	2,6	2,9	3,1	3,3

Примітка. *Розраховано автором

Як видно з даних табл. 3.16, енергетичний потенціал побічної продукції від основних сільськогосподарських культур СТОВ «Маяк» за досліджуваний період перебуває в межах від 80 тис. ГДж до 100 тис. ГДж кожен рік. Обсяг можливого природного газу становить від 2515 тис. м³ до 3267,1 тис. м³ кожен рік. Обсяг умовного палива можливо отримувати від 2,6 тис. т у. п. до 3,3 тис. т у. п..

Умовну виручку СТОВ «Маяк» за реалізацію побічної продукції сільськогосподарських культур наведено в табл. 3.17

Таблиця 3.17

**Умовна виручка СТОВ «Маяк» за реалізацію побічної продукції
сільськогосподарських культур, тис. грн***

Сільськогосподарська продукція	Роки					Сума за роки
	2018	2019	2020	2021	2022	
Пшениця	2648,4	2624,8	2809,0	2912,7	2882,4	13877,3
Кукурудза на зерно	2949,0	2371,2	2657,5	3075,3	4110,0	15163,0
Соя	355,5	336,2	581,1	116,8	306,0	1695,5
Соняшник	1772,4	1863,9	2009,0	2530,5	2235,3	10411,1
Умовна виручка від реалізації побічної продукції, тис. грн	7725,3	7196,1	8056,5	8635,4	9533,6	41146,9
Виручка від реалізації, тис. грн	22612,4	22947,4	17592,4	27672,4	37791,5	X
У % умовна виручка від реалізації побічної продукції до виручки від реалізації	34,2	31,4	45,8	31,2	25,2	X

Примітка. *Розраховано автором

Як видно з даних табл. 3.17, при реалізації відходів сільськогосподарських культур, як сировини для біопалива, за їхньої вартості 1500 грн/т за досліджуваний період СТОВ «Маяк» не отримало умовної виручки на 41146,9 тис. грн, що є доволі суттєвим. При цьому визначено, що за досліджуваний період найбільшу умовну виручку забезпечить реалізація побічної продукції та кукурудзи на зерно – 15163,0 тис. грн та пшениці – 13877,3 тис. грн. Умовна виручка від реалізації побічної продукції у СТОВ «Маяк» у деяких роках становить майже половину виручки від реалізації, тому керівництву підприємства слід звернути увагу на можливі додаткові прибутки.

Оцінку енергетичного потенціалу ТОВ «СОП «Щасливе» наведено в табл. 3.18.

Оцінка енергетичного потенціалу ТОВ «СОП «Щасливе»*

Сільськогосподарська продукція	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Валовий збір, т					
Пшениця	1445,00	2133,00	2174,88	1691,92	2269,40
Кукурудза на зерно	856,80	1679,45	772,83	2105,00	3083,18
Соя	977,40	592,45	781,58	612,68	806,10
Соняшник	404,20	453,48	717,24	933,71	712,63
Вихід побічної продукції сільськогосподарських культур, т					
Пшениця	1589,5	2346,3	2392,4	1861,1	2496,3
Кукурудза на зерно	1113,8	2183,3	1004,7	2736,5	4008,1
Соя	1368,4	829,4	1094,2	857,8	1128,5
Соняшник	768,0	861,6	1362,8	1774,0	1354,0
Енергетичний потенціал побічної продукції сільськогосподарських культур, ГДж					
Пшениця	27339,4	40356,4	41148,7	32011,1	42937,0
Кукурудза на зерно	15259,6	29911,0	13764,1	37490,1	54911,4
Соя	21756,9	13187,9	17398,0	13638,3	17943,8
Соняшник	12210,9	13699,6	21667,8	28207,4	21528,6
Всього	76566,8	97154,9	93978,6	111346,8	137320,8
Обсяг заміщення природного газу, тис. м ³	2565,0	3254,7	3148,3	3730,1	4600,2
Обсяг заміщення умовного палива, тис. т у. п.	2,6	3,3	3,2	3,8	4,7

Примітка. *Розраховано автором

Як видно з даних табл. 3.18, енергетичний потенціал побічної продукції від основних сільськогосподарських культур ТОВ «СОП «Щасливе» за досліджуваний період перебуває в межах від 76 тис. ГДж до 137 тис. ГДж. Обсяг можливого природного газу становить від 2565 тис. м³ до 4600,2 тис. м³ щороку. Обсяг умовного палива можливо отримувати від 2,6 тис. т у. п. до 4,6 тис. т у. п., що є доволі суттєво.

Умовна виручка ТОВ «СОП «Щасливе» за реалізацію побічної продукції сільськогосподарських культур наведено в табл. 3.19.

**Умовна виручка ТОВ «СОП «Щасливе» за реалізацію побічної продукції
сільськогосподарських культур, тис. грн***

Сільськогосподарська продукція	Роки					Сума за роки
	2018	2019	2020	2021	2022	
Пшениця	2384,3	3519,5	3588,6	2791,7	3744,5	16028,4
Кукурудза на зерно	1670,8	3274,9	1507,0	4104,8	6012,2	16569,7
Соя	2052,5	1244,1	1641,3	1286,6	1692,8	7917,4
Соняшник	1152,0	1292,4	2044,1	2661,1	2031,0	9180,6
Умовна виручка від реалізації побічної продукції, тис. грн	7259,5	9330,9	8781,0	10844,1	13480,5	49696,1
Виручка від реалізації, тис. грн	31266,6	29677,9	23383,2	32092,4	52966,4	X
У % умовна виручка від реалізації побічної продукції до виручки від реалізації	23,2	31,4	37,6	33,8	25,5	X

Примітка. *Розраховано автором

Як видно з даних табл. 3.19, умовна виручка ТОВ «СОП «Щасливе» за реалізацію побічної продукції сільськогосподарських культур за досліджуваний період становить 49693,1 тис. грн. Умовна виручка від реалізації побічної сільськогосподарської продукції ТОВ «СОП «Щасливе» у виручці від реалізації варіюється в межах від 23,2 % до 37,6 %, ці відсотки є досить високі, тому підприємству слід звернути увагу на додаткові вигоди.

Оскільки в ТОВ «Колорит Агро» не широкий асортимент продукції, то в оцінці енергетичного потенціалу замінено сою на ріпак. Оцінка енергетичного потенціалу ТОВ «Колорит Агро» наведена в табл. 3.20.

Оцінка енергетичного потенціалу ТОВ «Колорит Агро»*

Сільськогосподарська продукція	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Валовий збір, т					
Пшениця	425,86	2487,20	4089,78	3033,24	3881,96
Кукурудза на зерно	6077,09	24992,80	17664,78	9050,30	8370,39
Ріпак	-	805,66	1037,62	1290,43	2982,21
Соняшник	7109,95	1722,81	3510,18	4992,29	5544,63
Вихід побічної продукції сільськогосподарських культур, т.					
Пшениця	468,4	2735,9	4498,8	3336,6	4270,2
Кукурудза на зерно	7900,2	32490,6	22964,2	11765,4	10881,5
Ріпак	0,0	1047,4	1348,9	1677,6	3876,9
Соняшник	13508,9	3273,3	6669,3	9485,4	10534,8
Енергетичний потенціал побічної продукції сільськогосподарських культур, ГДж					
Пшениця	8057,3	47057,8	77378,6	57388,9	73446,7
Кукурудза на зерно	108233,0	445121,8	314609,7	161185,8	149076,6
Ріпак	0,0	15710,4	20233,6	25163,4	58153,1
Соняшник	202633,6	49100,1	100040,1	142280,3	158022,0
Всього	318923,8	556990,0	512262,1	386018,4	438698,4
Обсяг заміщення природного газу, тис. м ³	10683,9	18659,2	17160,8	12931,6	14696,4
Обсяг заміщення умовного палива, тис. т у. п.	10,9	19,0	17,5	13,2	15,0

Примітка. *Розраховано автором

Як видно з даних табл. 3.20, енергетичний потенціал побічної продукції від основних сільськогосподарських культур ТОВ «Колорит Агро» значно більший, ніж інших досліджуваних сільськогосподарських підприємств. Так, він варіює в межах від 318923,8 ГДж до 556990 ГДж щороку. Обсяг можливого природного газу змінється в межах від 10683,9 тис. м³ до 18659,2 тис. м³. Обсяг умовного палива можливо отримувати від 10,9 тис. т у. п. до 19 тис. т у. п., що є доволі суттєво.

Умовну виручку ТОВ «Колорит Агро» за реалізацію побічної продукції сільськогосподарських культур наведено в табл. 3.21.

**Умовна виручка ТОВ «Колорит Агро» за реалізацію побічної продукції
сільськогосподарських культур, тис. грн***

Сільськогосподарська продукція	Роки					Сума за роки
	2018	2019	2020	2021	2022	
Пшениця	702,7	4103,9	6748,1	5004,8	6405,2	22964,8
Кукурудза на зерно	11850,3	48736,0	34446,3	17648,1	16322,3	129003,0
Ріпак	0,0	1571,0	2023,4	2516,3	5815,3	11926,0
Соняшник	20263,4	4910,0	10004,0	14228,0	15802,2	65207,6
Умовна виручка від реалізації побічної продукції, тис. грн	32816,4	59320,9	53221,8	39397,3	44345,0	229101,4
Виручка від реалізації, тис. грн	103757,9	148264	177872	107987,1	294150,4	X
У % умовна виручка від реалізації побічної продукції до виручки від реалізації	31,6	40,0	29,9	36,5	15,1	X

Примітка. *Розраховано автором

Як видно з даних табл. 3.21, умовна виручка ТОВ «Колорит Агро» за реалізацію побічної продукції сільськогосподарських культур за досліджуваний період становить 229101,4 тис. грн. Ситуація в ТОВ «Колорит Агро» щодо умовної виручки від реалізації побічної сільськогосподарської продукції подібна, як і в інших досліджуваних підприємствах, і варіюється у виручці від реалізації в межах від 15,1 % до 40 %.

Отже, порівнюючи з традиційними енергетичними продуктами (природним газом, пінним паливом, бензином та дизельним паливом), собівартість одиниці енергетичних продуктів, отриманих за допомогою конверсії біомаси сільськогосподарського походження, є суттєво меншою, що підтверджує економічну ефективність цих технологій. Крім того, якщо здійснювати реалізацію побічної продукції, можна отримати доволі високу додаткову виручку, що дасть змогу підвищити конкурентоспроможність. У поєднанні з екологічним ефектом, що досягається при цьому внаслідок нульового кількісного балансу в природі вуглекислого газу та кисню, використання біомаси в енергетичних цілях є дієвим

напрямом підвищення економічної ефективності виробництва в сільськогосподарських підприємствах Вінницької області.

Не можна залишити поза увагою ситуацію з державною підтримкою сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану. Незважаючи на всі наявні складнощі, сільськогосподарські товаровиробники все одно виходять на посівну і власними силами роблять усе для виконання запланованих робіт. Але без додаткових гарантій, реальної підтримки та законодавчих змін з боку держави повноцінно провести посівну майже неможливо. Основні напрями державної підтримки сфери сільського господарства в період військового стану наведено в додатку Е.

Як свідчать дані посівної кампанії 2022 р., в умовах воєнного стану сільськогосподарські підприємства та держава в особі Міністерства аграрної політики та продовольства України акумулювали зусилля і злагоджено працювали на забезпечення максимального можливого урожаю в таких умовах.

Так, внаслідок зняття ввізного мита та квот Україна у 2022 р. основну частину доходів від експорту сільськогосподарської продукції отримала саме завдяки збуту країнам ЄС. Завдяки пільговому режиму Євросоюзу Україна збільшила обсяг експорту сільськогосподарської продукції у 2022 р., порівнюючи з 2021 р., на 67,5 % – до 12,9 млрд доларів США [212].

Війна в Україні ще триватиме певний період, проте вже зараз потрібно розуміти, що чекає сільськогосподарські підприємства після війни. Як правило, післявоєнний період – це період відновлення та зростання. У цей період держава в галузі сільського господарства повинна активізувати такі зони зростання:

- ключовим чинником розвитку сфери сільського господарства є людський капітал: головне завдання – повернути, створити комфортні умови для роботи персоналу у сфері сільського господарства;
- розвиток аграрної освіти і науки: підтримка сільськогосподарських професій, підвищення кваліфікації персоналу, зокрема цифрових навичок; підтримка досліджень у сфері сільського господарства;
- розвиток інновацій у галузі сільського господарства;

- створення стійких ланцюгів у регіонах: розвиток малого та середнього підприємництва;
- інтеграція з конкурентоспроможною продукцією у світові ринки, особливо в ЄС;
- адаптація до клімату, стійке й екологічне сільське господарство;
- технологічний розвиток і цифровізація сфери сільського господарства [132].

Неодмінною умовою відновлення економіки та забезпечення продовольчої безпеки держави в сучасних реаліях є державна підтримка сільськогосподарських товаровиробників. Сьогодні до організації фінансового забезпечення сфери сільського господарства потрібний абсолютно новий підхід. Необхідно не тільки удосконалювати існуючі напрями державної підтримки з врахуванням ситуації, що склалася в державі внаслідок вторгнення російських окупантів, але й розробляти нові програми.

3.3. Використання інструментів цифровізації в системі маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств

Науковці [176] зазначають, що сьогодні світове аграрне господарство внаслідок інноваційного розвитку технологій перебуває на етапі 4.0 («Сільське господарство 4.0») та є орієнтованим на використання екологічно чистих природних ресурсів, передових інноваційних технологій розумного, точного землеробства, зокрема генетичної модифікації, нанобіотехнологій, позаґрунтового вирощування рослин і вертикального землеробства, а також складних технологічних систем супутникової навігації, роботів, безпілотних літальних апаратів/дронів, 3D-друку продуктів харчування, інтернету речей, блокчейну. Ці глобальні технології дадуть змогу сільськогосподарським підприємствам бути більш прибутковими, ефективними, безпечними й екологічно чистими та націленими на підвищення ефективності управління і реалізації сільськогосподарських процесів на всьому ланцюгу створення доданої вартості, зниження ризиків та обмеження уразливості внаслідок зовнішніх впливів (від

поломки технічних засобів до негод, посухи, хвороб тощо), формування сільськогосподарських екосистем, включно з інтегрованими мережами, які об'єднують цифрові дані, отримані в режимі реального часу як із внутрішніх джерел (показання фермерських датчиків), так і з зовнішніх (наданих іншими учасниками екосистеми), для прийняття ефективних управлінських рішень, а також об'єднують учасників екосистеми, щоб забезпечити ефективність ланцюга доданої вартості; цифровізацію сільськогосподарської техніки з використанням сучасних технічних засобів – датчиків, сенсорних приладів, які є найбільшими генераторами даних. Прогнозується, що наступний етап еволюції «Сільське господарство 5.0» буде заснований на всебічній роботизації агропродовольчого виробництва із використанням різноманітних форм штучного інтелекту [176].

Розвиток маркетингового менеджменту у сільськогосподарському підприємстві не може відбуватися без використання інновацій, управлінських рішень та їх цифровізації, оскільки рівень активізації останніх визначає загальний рівень конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Тому всеохопне впровадження інновацій сприяє підвищенню продуктивності праці, економії різних видів ресурсів, скороченню витрат і зниженню собівартості сільськогосподарської продукції, нарощуванню її обсягів і зростанню ефективності сільськогосподарського виробництва, що дає змогу залучати більші обсяги інвестицій. Цифрова трансформація та технологічні інновації у галузі сільського господарства, альтернативних видів енергії, біотехнологій, автоматизованого виробництва, урізноманітнення й удосконалення роботів зумовлюють докорінні зміни в якості людського капіталу та формують нові вимоги до рівня знань і компетенцій персоналу.

Дослідження використання інструментів цифровізації в маркетинговому менеджменті сільськогосподарських підприємств Вінницької області проведено на основі дослідження:

- цифрової компетентності персоналу сільськогосподарських підприємств;
- використання сучасних цифрових технологій у сільському господарстві.

Необхідність опанування цифрових знань зумовлена чинниками, як-от

зростаюча глобалізація, зростання тривалості життя, автоматизація робочих місць, цифровізація, поширення засобів комунікації і засобів масової інформації з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, трансформація робочих місць під впливом нових технологій [228].

17 січня 2018 р. схвалено оновлену редакцію ключових компетентностей для навчання впродовж життя – рекомендацію 2018/0008 (NLE) Європейського Парламенту та Ради (ЄС): грамотність (literacy competence); мовна компетентність (languages competence); математична компетентність і компетентність у науках, технологіях та інженерії (mathematical competence and competence in science, technology and engineering); цифрова компетентність (digital competence); особиста, соціальна та навчальна компетентність (personal, social and learning competence); громадянська компетентність (civic competence); підприємницька компетентність (entrepreneurship competence); компетентність культурної обізнаності та самовираження (cultural awareness and expression competence) [73; 224]. Відповідно до Рекомендацій, «цифрова компетентність включає в себе впевнене, критичне та відповідальне використання та взаємодію з цифровими технологіями для навчання, роботи та участі у суспільстві. Це охоплює інформаційну грамотність і грамотність даних, комунікацію та співпрацю, створення цифрового контенту (включно з програмуванням), безпеку (включно з цифровим благополуччям та компетентностями, пов'язаними з кібербезпекою) та розв'язання проблем [73; 224].

Формування цифрової компетентності в потенційного та працюючого персоналу сільськогосподарського підприємства передбачає їх наближення й адаптацію до світової практики. Наразі в країнах Європейського Союзу розроблено керівництво щодо цифрових компетенцій громадян, складовими якого є п'ять цифрових компетенцій з відповідними цифровими навичками (додаток Є).

Рівень цифрової компетентності найближчими десятиліттями визначатиме конкурентоспроможність персоналу при прийнятті на роботу, а якісне володіння цифровими навичками стане однією з обов'язкових вимог роботодавців. Цифрові навички людського капіталу мають бути сформовані на трьох рівнях [134]:

– вищий рівень – навички управління цифровою економікою та цифрового

підприємництва: вміння визначати нові можливості для бізнесу, нові бізнес-моделі, нові способи ведення бізнесу, вміння впроваджувати інновації та управляти змінами;

– середній рівень – цифрові спеціалізовані навички: навички, необхідні для дослідження, розробки, проєктування, стратегічного планування, управління, виробництва, консалтингу, маркетингу, продажу, інтеграції, встановлення, адміністрування, підтримки й обслуговування програмного забезпечення та систем інформаційно-комунікаційних технологій;

– низовий рівень – навички цифрових користувачів: цифрова грамотність, навички, необхідні для ефективного використання засобів, систем і пристроїв інформаційно-комунікаційних технологій, що охоплюють використання інтернету, додатків, основного та вдосконаленого програмного забезпечення і спеціалізованих інструментів, що підтримують конкретні бізнес-функції [134].

Здійснення маркетингового менеджменту сільськогосподарськими підприємствами полягає у формуванні відповідних компетентностей і поглядів керівників та персоналу щодо управління підприємницькою діяльністю на засадах маркетингу. За нашими дослідженнями, проведеними у попередньому розділі, в сучасних керівників і персоналу сільськогосподарських підприємств Вінницької області майже зовсім відсутній маркетинговий підхід до управління. Тобто вони намагаються застосувати окремі елементи маркетингу, але без їх попереднього планування, послідовності, систематизації та комплексності. Як наслідок, не можливо здійснювати ефективний маркетинговий менеджмент. Вивчаючи зарубіжний досвід здійснення маркетингового менеджменту сільськогосподарськими підприємствами, ми з'ясували, що за кордоном керівники та персонал досить обізнані в маркетингових питаннях.

Для дослідження рівня компетентності управлінського персоналу сільськогосподарських підприємств умовно можна виділити кілька важливих елементів обізнаності в управлінні підприємством:

1. Знання. Тобто чи викладалися у закладі вищої освіти, в якому навчався управлінський персонал, дисципліни з маркетингу, менеджменту і маркетингового

менеджменту, яка якість викладання таких дисциплін тощо.

2. Вміння. Тобто вміння управлінського персоналу застосовувати здобуті в закладі вищої освіти знання з маркетингу, менеджменту і маркетингового менеджменту в практичній діяльності. Досить часто управлінський персонал сільськогосподарських підприємств, маючи відповідну маркетингову підготовку, не може використовувати отримані знання та вміння на практиці. Тут важливим аспектом є такі особисті та професійні риси працівника: здатність до інновацій, інтуїція, стратегічне мислення тощо.

3. Навички. Здатність управлінського персоналу на автоматичному рівні застосовувати набуті знання та вміння з маркетингу, менеджменту і маркетингового менеджменту в практичній діяльності.

Критерії визначення рівня компетентності управлінського персоналу сільськогосподарських підприємств у маркетинговій діяльності наведено в додатку Є.

За такою методикою визначення рівня компетентності управлінського персоналу сільськогосподарських підприємств, якщо кандидат набрав до 21 бала, то це свідчить про низький рівень його компетентності у сфері маркетингу, від 22 до 30 балів – про середній рівень і від 31 бала – про високий рівень компетентності у цій сфері (табл. 3.22).

За розробленими критеріями було опитано 5 управлінців, які виконують функції в сільськогосподарських підприємствах Вінницької області, результати дослідження свідчать про низький рівень компетентності управлінського персоналу в маркетинговій діяльності в СТОВ «Злагода», СТОВ «Маяк» і ТОВ «СОП «Щасливе». У ТОВ «Колорит Агро» середній рівень компетентності управлінського персоналу. Це свідчить про те, що персонал підприємства має знання, вміння і навички щодо маркетингового менеджменту, але при цьому такі компетентності є поверхневими і потребують постійного розвитку, для того щоб досягти високого рівня.

**Визначення рівня компетентності управлінського персоналу
сільськогосподарських підприємств Вінницької області ***

Напрями визначення рівня компетентності	СТОВ «Злагода»	СТОВ «Маяк»	ТОВ «СОП «Щасливе»	ТОВ «Колорит Агро»
Освіта	3	3	3	4
Знання у сфері ціноутворення	3	3	3	4
Знання у сфері формування асортименту, якісних характеристик продукції	4	4	4	4
Знання у сфері розподілу сільськогосподарської продукції	0	0	0	4
Знання у сфері просування сільськогосподарської продукції	0	0	0	4
Вміння в межах комплексу маркетингу	3	3	3	4
Навички в межах комплексу маркетингу	4	0	0	4
Разом балів:	17	13	13	28
Рівень кваліфікації	Низький	Низький	Низький	Середній

Примітка. *Розроблено автором

Слідування європейським і глобальним цифровим трендам у процесах цифрового розвитку українського суспільства, зокрема впровадження позитивного досвіду в запровадженні вимог до цифрових компетенцій, дасть змогу здійснити технологічний прорив і забезпечити рівноправне позиціонування України в світогосподарських процесах. Підвищити цифрову компетентність персоналу сільськогосподарських підприємств можливо за допомогою offline та online навчання (рис. 3.8).

Щодо форм роботи, то тут слід одночасно розвивати можливості offline та online навчання маркетинговому менеджменту. При цьому offline формат має ґрунтуватися на коротких (в межах одного дня) тренінгах, семінарах чи інших формах роботи. Доцільно поширювати обмін досвідом між сільськогосподарськими товаровиробниками у вигляді обговорення успішних практичних кейсів за реальними ситуаціями в сільськогосподарському бізнесі. Проводити круглі столи і наради, в яких учасники могли б поділитися проблемами, що виникають у них при збуті продукції, обговорити успішні шляхи їх вирішення, що були впроваджені іншими господарниками.



Рис. 3.8 Здійснення offline та online навчання*

Примітка. *Розроблено за: [160]

Потрібно враховувати, що діяльність більшості сільськогосподарських товаровиробників, особливо тих, що займаються вирощуванням рослинницьких продуктів, вирізняється сезонністю і значною нерівномірністю розподілу робіт у різні часові періоди протягом року. Частково сезонність притаманна й виробникам окремих видів тваринницьких продуктів (зокрема меду, вовни, молока, яєць тощо).

Тому роботу в offline форматі необхідно проводити здебільшого в міжсезонний період, коли селяни та працівники сільськогосподарських підприємств і ферм виконують порівняно менший обсяг робіт або взагалі не задіяні у виробництві. Саме тому після коротких одноденних форм навчання потрібно задіювати online формат навчання через використання інтернет-ресурсів зареєстрованими слухачами. Також в online форматі доцільно здійснювати обговорення на форумах нагальних питань, проводити консультування з різноманітних питань розвитку системи збуту та маркетингу.

Цифрова компетентність працівників має важливе значення для маркетингового менеджменту, зокрема при пошуку покупців, постачальників, вивчення кон'юнктури ринку, що доречно здійснювати через використання інформаційних ресурсів глобальних мереж, засобів оптимізації, автоматизованих інформаційних систем підприємств, інструментарію та прикладних програм статистичного й економетричного аналізу, безкоштовного програмного забезпечення, інтернет-сервісів і мобільних додатків.

Складові використання цифрової компетентності сільськогосподарськими товаровиробниками наведено на рис. 3.9.



Рис. 3.9. Складові використання цифрової компетентності сільськогосподарськими товаровиробниками*

Примітка. *Розроблено автором

Сьогодні одним із показників цифрової компетентності працівника є вміння працювати із загальним і професійним програмним забезпеченням для вирішення ряду маркетингових завдань, що передбачає використання текстових, табличних і графічних редакторів (WordPad, MS Word, OpenOffice, MS Excel, Adobe Photoshop, MS Picture Manager, MS PowerPoint), веббраузерів (Google Chrome, Safari, Internet Explorer та Edge, Mozilla Firefox, Opera), інформаційно-пошукових систем (Google, Yahoo, Bing, Baidu), електронних соціальних мереж (Facebook, Instagram, Twitter), хмарних сховищ даних (Dropbox, Google Drive, OneDrive, iCloud), систем управління базами даних, мережових програм тощо.

Застосування інструментів маркетингового менеджменту в діяльності сільськогосподарського підприємства потребує використання сучасних сервісів і вебсайтів, що не можливо здійснити без відповідної цифрової компетентності працівника. Наприклад, сервіс Google Alerts здатний відстежувати всю інформацію, що з'являється у мережі інтернет щодо вибраної продукції, зокрема сільськогосподарської, та відправляти підбірки на електронну пошту. Сервіс Google Trends є одним із перспективних сервісів для здійснення маркетингових досліджень, адже вимірює, що люди шукають прямо зараз, визначає кількість користувачів, які здійснюють пошук певного товару, проілюструвавши поточний інтерес.

Проаналізувавши інформаційні джерела вебсайтів державних установ України (міністерств, відомств, державних обласних адміністрацій), можна відмітити, що одним із важливих веб-сайтів, що містить багато корисної інформації для розвитку сільськогосподарських підприємств є «Інформаційно-аналітичний портал АПК України» [69]. На сайті наведено інформацію щодо останніх новин у галузі сільського господарства України, дат проведення конференцій, які саме є дотації і як їх отримати, та багато інших консультаційних послуг. В умовах воєнного стану у 2022 р. передбачено низку варіантів підтримки сільськогосподарських виробників, про що було зазначено в попередньому підрозділі.

Інформацію для сільськогосподарських підприємств України, крім вебсайтів державних установ, можна знайти на вебсайтах сільськогосподарських асоціацій, незалежних громадських об'єднань. Наприклад, на вебсайті Національної асоціації сільськогосподарських дорадчих служб України (НАСДСУ) є інформація щодо можливості дистанційного навчання та отримання інформаційної підтримки щодо нових технологій ведення господарської діяльності, виробництва сільськогосподарської продукції, здійснення бізнес-планування та інноваційного пректування, розробки маркетингових стратегій розвитку, диверсифікації основної діяльності [56]. На сайті асоціації фермерів і приватних землевласників України відображена актуальна інформація про захист прав фермерів, зміни в

законодавстві, прес-конференції, заяви до Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, засідання спільних робочих груп з урядовцями, зустрічі з першими особами держави, масові мітинги, фермерські акції [5].

Слід зазначити, що інформаційно-консультаційне обслуговування для сільськогосподарських підприємств можуть здійснювати і приватні консалтингові компанії, що є продавцями техніки й обладнання, агрохімікатів, іншої продукції для сільськогосподарських підприємств. Наприклад, компанія «Агро консалтинг груп» є безпосереднім виробником сільськогосподарської продукції повного циклу (зернові та олійні культури: кукурудза, соя, пшениця, соняшник) та надає послуги з аудиту й управління агроактивами [78]. Також в Україні функціонують консалтингові компанії, що пропонують послуги з побудови агробізнесу «під ключ». Наприклад, компанія «Agricultural Consulting Service» здійснює технічний аудит агробізнесу, агропроекти і ферми під ключ, консультування з агробізнесу [220]. Однак діяльність цих структур пов'язана з просуванням на ринок конкретного (власного) товару або ж зорієнтована на співпрацю з великими підприємствами в окремих продуктових галузях. Дорадчі служби забезпечують значно ширший спектр послуг, орієнтуючись на застосування розробок різних вітчизняних і зарубіжних виробників. Вони суттєво розширюють доступ сільськогосподарських товаровиробників до надбань науки й передової практики.

Ще одним корисним сайтом для сільськогосподарських підприємств є Agrianalytica [219]. Єдина платформа в Україні, що пропонує сільськогосподарським виробникам можливість знайти оптимальне фінансування та придбати необхідні матеріально-технічні ресурси від провідних операторів ринку, подати заявку на державну підтримку, вигідно продати свій врожай і підготуватись до відкриття ринку землі: оптимізувати свої бізнес-процеси та підвищити рівень фінансової грамотності з інтегрованими онлайн продуктами Agri:Бухгалтерія, Agri:Бізнес-план і Agri: Бухгалтерія + Управління виробництвом (рис. 3.10).

<i>Agrianalytica</i>	
<p style="text-align: center;"><i>Agri: Бізнес-план:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - українська онлайн програма, створена спеціально для фермерів (підходить для всіх видів діяльності); - безкоштовний супровід персонального консультанта 24/7; - підходить для отримання державної підтримки, грантів, банківських кредитів; - допомагає в залученні інвестицій; - дає змогу краще зрозуміти свій бізнес і зробити його ще більш прибутковим; - живий бізнес-план, який можна змінювати й оновлювати протягом року під потреби 	<p style="text-align: center;"><i>Agri: Бухгалтерія:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - українська онлайн програма, створена спеціально для фермерів (підходить для всіх видів діяльності); - безкоштовний супровід персонального бухгалтера-консультанта 24/7; - всі бухгалтерські проводки та первинні господарські документи формуються автоматично; - формування фінансової та статистичної звітності; - повна аналітика виробничих доходів і витрат
<p style="text-align: center;"><i>Agri: Бухгалтерія + Управління виробництвом:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - українська онлайн-програма, створена спеціально для фермерів (підходить для всіх видів діяльності); - безкоштовний супровід персонального консультанта 24/7; <p style="text-align: center;"><i>Додатково до модуля Agri: Бухгалтерія Ви отримуєте:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - контроль використання матеріально-технічних ресурсів; - план/факт доходів і витрат; - вся необхідна аналітика для керівника для прийняття управлінських рішень 	

Рис. 3.10. Продукти від Agrianalytica*

Примітка. *Розроблено за: [219]

Зараз для сільськогосподарських підприємств існує великий ряд цифрових технологій. Руденко М. В. згрупував сучасні цифрові технології, які використовуються сільськогосподарськими підприємствами, в п'ять основних груп: космічні технології; сенсори та датчики; інформаційно-комунікаційні технології; штучний інтелект та інтернет-технології.

Ефективність роботи сільськогосподарського підприємства можливо підвищити завдяки опануванню та використанню працівниками геоінформаційних систем.

«Цифрове» (точне) землеробство – це принципово нова стратегія менеджменту в агрономії, що базується на застосуванні «цифрових» технологій, нових технічних засобів, а також передбачає вжиття технологічних заходів з вирощування рослин з урахуванням просторової неоднорідності поля. Це новий етап розвитку агросфери, пов'язаний з використанням геоінформаційних систем,

глобального позиціонування, бортових комп'ютерів, управлінських і виконавських механізмів, здатних диференціювати способи обробітку, норми внесення добрив, хімічних меліорантів і засобів захисту рослин. Точні технології в землеробстві спрямовані насамперед на економічну ефективність і захист ґрунту, підвищення врожайності з одного гектару землі, зменшення втрат врожаю на полях і підвищення коефіцієнта корисного використання земельного банку країни загалом [207].

За допомогою геоінформаційних систем можливо вирішити такі завдання:

- здійснювати централізоване зберігання та управління картографічною базою даних сільськогосподарського підприємства (ресурс містить інформацію про межі земельних ділянок і сільськогосподарських угідь, картограми агровиробничих груп ґрунтів, проєкти сівозмін, агротехнічні паспорти земельних ділянок, проєкти відведення земельних ділянок з усією супровідною документацією, цифрові моделі рельєфу тощо);

- ефективно управляти земельними ресурсами, оперативно вирішувати територіальні конфлікти та незаконне захоплення земель, здійснювати моніторинг за землевласниками і землекористувачами;

- контролювати виконання сільськогосподарських робіт на полях, відстежувати посіви в розрізі культур і полів;

- оцінювати якість ґрунтів, їхню потенційну врожайність, агроекологічний стан, деградаційні процеси (виділення особливо цінних ґрунтів, характер ґрунтового покриву, розподіл земель за крутизною та експозицією схилів, забрудненням продуктами хімізації);

- аналізувати ефективність ведення сільського господарства (обґрунтовувати доцільність паювання земель і формування угідь, оцінювати відповідність цільового використання земель агровиробничому потенціалу ґрунтів тощо);

- здійснювати оперативні аудити сільськогосподарських угідь, контролювати діяльність віддалених (польових) працівників (землевпорядників, агрономів), забезпечувати можливість збору просторових даних у польових умовах у

реальному часі завдяки мобільному картографічному додатку, з'єднаному з інтерактивною картою;

– автоматизувати процес складання звітності, планування та прогнозування розвитку роботи підприємства [161].

Розмежуємо можливості сенсорів та датчиків, які використовуються в точному землеробстві, за окремими блоками та поглиблено дослідимо можливості практичного використання цифрових технологій у полі рис. 3.11.

Роботизовані теплиці та тваринницькі комплекси також можуть бути впроваджені в практику ведення сільськогосподарського виробництва, що дасть змогу одержати суттєву економію за рахунок більш ефективного витрачання води, добрив і засобів захисту рослин. Крім того, такі технології дозволять оптимізувати чисельність персоналу, зайнятого доглядом за культурами, а також звести до мінімуму втрати, що виникають через людський чинник.

Використання спеціальних датчиків і програмних засобів моніторингу, що входять до комплексу роботизованих тваринницьких комплексів, сприяє підвищенню продуктивності тварин і, як наслідок, підвищення якості кінцевої продукції за рахунок впровадження в сільськогосподарських підприємствах автоматизованих систем годівлі і доїння корів. Використання програмних і апаратних засобів моніторингу за станом здоров'я поголів'я корів сприяють підвищенню надоїв до 40 % [165].

Отже, практичне використання сенсорів і датчиків значно посилюють процеси цифрової трансформації як виробничих процесів, так і управління сільськогосподарськими підприємствами. За останні 10–15 років можливості аграрних технологій зростають в геометричній прогресії, а їх собівартість постійно знижується, що призводить до значного зростання ринку AgTech (аграрних технологій), тому ігнорування сучасних цифрових драйверів розвитку сільського господарства унеможлиблює підвищення його ефективності, що є ключовою задачею для вітчизняних агропідприємств.

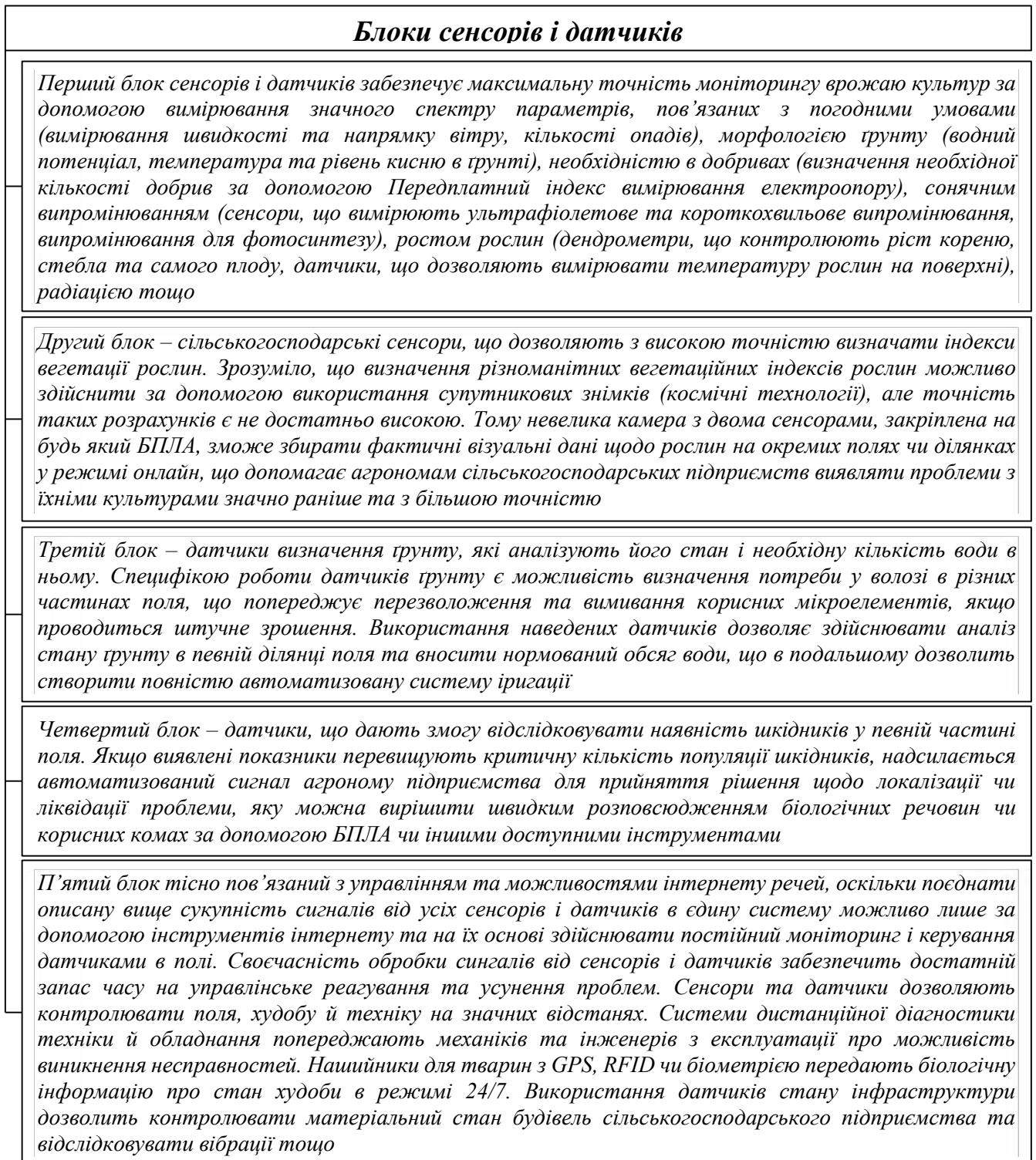


Рис. 3.11. Блоки сенсорів і датчиків*

Примітка. *Розроблено за: [161]

Усе більшої популярності в сільськогосподарських підприємствах набуває використання дронів. Наприклад, у Китаї 15 % робіт в агросекторі виконують дрони, і ця частка постійно зростає. Компанія DroneUA [225] є лідером ринку

дронів в Україні. Основні послуги компанії DroneUA для сільськогосподарських підприємств наведено на (рис 3.12).



Рис. 3.12. Основні послуги компанії DroneUA*

Примітка.*Розроблено за: [225]

Сьогодні дрони використовують насамперед для моніторингу стану рослин на різних фазах їхнього розвитку. Це і оцінка забур'яненості, захворюваності та ураження шкідниками, визначення забезпеченості рослин елементами живлення та водою. Сюди ж можна віднести спостереження за станом ґрунту, тобто дані високоточних зйомок використовують для побудови ґрунтових карт, оцінки неоднорідності ґрунтового покриву за кількістю гумусу та забезпеченості елементами живлення, для моніторингу ґрунтових деградаційних процесів і загалом будь-яких процесів, що відбуваються на досліджуваній ділянці, обмір полів, візуальні і NDVI мапи, карти внесення добрив і ЗЗР, безпосередньо внесення добрив і засобів захисту рослин, внесення трихограми.

Проведені дослідження для журналу «Агробізнес» щодо використання дронів сільськогосподарськими підприємствами в Україні [2] показують, що більшість сільськогосподарських товаровиробників замовляють послугу обміру

земельного банку за допомогою дронів, і на цьому, на жаль, їх використання поки що обмежується.

Наприклад, блокчейн у сільському господарстві дозволяє відстежувати інформацію в ланцюгу агропродовольчої вартості з метою підвищення безпеки харчової продукції. Науковці [211], зазначають, що використання технології блокчейн у сільському господарстві має можливі переваги:

- скорочення часу проведення угод;
- контроль якості продукції;
- запобігання фальсифікації продукції;
- підвищення якості продукції;
- прозорість операцій;
- організація ланцюга постачання;
- відстежуваність ланцюга постачання;
- спрощення збуту продукції;
- обізнаність споживачів підвищення їхньої задоволеності;
- зниження загальних витрат комісії за транзакції;
- зменшення залежності від посередників [211].

Технології блокчейн можуть відстежувати всі види інформації про рослини, зокрема про якість насіння і процес вирощування, створювати запис «подорожі» рослини, коли вона покидає ферму. Ці дані можуть підвищити прозорість ланцюгів постачання і зменшити проблеми, пов'язані з незаконним і неетичним виробництвом, забрудненням продукції. Серед ризиків фахівці виділяють зловживання, що можуть виникнути при використанні приватних блокчейнів, які мають нижчий рівень безпеки.

Сільськогосподарські роботи автоматизують повільні, монотонні та часто повторювані операції, даючи змогу аграріям більше зосередитися на поліпшенні загальної продуктивності й ефективності. Найбільш поширені роботи в сільському господарстві використовуються для: збору врожаю сільськогосподарських культур; контролю за бур'янами; автономного скошування, обрізки, посівів, розпорошення, розбавлення тощо; сортування та упакування; доїння худоби тощо.

Сьогодні використання роботизованих систем сільськогосподарськими підприємствами має безліч перешкод. Наприклад, роботизована система збирання солодкого перцю, яку передові господарства тестували на півдні України. Системи зору повинні визначати місце розташування і стиглість перцю в суворих умовах, включно з наявністю пилу, мінливою інтенсивністю світла, коливанням температури і рухом, що створюється вітром. Тому на сьогодні вітчизняна практика показала, що використання роботів на збиранні врожаю поки що обмежене.

В умовах сьогодення діяльність будь-якої людини не можливо уявити без використання мобільного телефону, зокрема мобільних додатків. Мобільні додатки є одним із джерел отримання інформації в мережі інтернет, що набувають популярності серед виробників сільськогосподарської продукції. Мобільні пристрої з кожним роком нарощують своє проникнення в галузь сільського господарства. Але більшість працівників сільськогосподарських підприємств використовують мобільні телефони, як правило, для спілкування та соціальних медіа, не розвиваючи свої навички пошуком мобільних додатків, більш досконалих сервісів і сайтів.

Застосування мобільних додатків дозволяє отримати ряд важливих ефектів, які може отримати персонал сільськогосподарського підприємства (рис. 3.13).

Мобільні додатки за способом застосування в сільськогосподарському підприємстві можна розділити на програми для внутрішніх потреб підприємства та для зовнішніх комунікацій. Внутрішні додатки використовуються на пристроях працівників або ж на пристроях підприємства. Виділимо на основі [180] найпопулярніші типи внутрішніх аграрних мобільних додатків, які охоплюють:

- системи загального доступу до робочих файлів підприємства та спільної роботи над ними;
- мобільні версії корпоративних соціальних мереж;
- внутрішню комунікацію, месенджери, трекери повідомлень;
- системи управління польовими роботами, що вимагають постійного збору, уточнення та синхронізації інформації;

- системи збору маркетингової інформації й аналізу товарної, цінової, збутової політики та політики розподілу підприємства;
- автоматизацію процесів документообігу тощо [180].



Рис. 3.13. Ефекти використання мобільного додатку*

Примітка. *Розроблено за: [160]

Сільськогосподарські мобільні додатки зовнішнього використання, як правило, призначені для пошуку партнерів по бізнесу, ринку збуту продукції, постачальників сировини, насіннєвого матеріалу, засобів захисту рослин, добрив і т. ін., замовників продукції тощо. Наприклад, мобільний додаток AgroPoint призначений для пошуку партнерів по агробізнесу. Використовуючи його, користувач може в один клік зорієнтуватися щодо необхідних сервісів, знайти партнерів, постачальників і замовників у сільському господарстві в будь-якій точці країни [161]. Мобільний додаток PROD створений для аграріїв від проєкту USAID

«Підтримка аграрного і сільського розвитку». Це зручний додаток для роботи з базою цін на овочі та фрукти по всій Україні. Користувач отримує лише актуальні ціни на плодоовочеву продукцію, водночас не потрібно відвідувати безліч нецільових майданчиків. Усе ретельно зібране в одному місці. За декілька кліків можна дізнатися, скільки коштує товар і визначити для себе кращу ціну для купівлі. У додатку є можливість розміщення власних оголошень про купівлю продаж овочів та фруктів, швидкий зв'язок з автором оголошення напряму (без посередників) для здійснення угоди, отримати детальну інформацію щодо вартості та особливостей продукту тощо [238].

Засновники мобільного додатка AgroUA позиціонують свій продукт як сільськогосподарську інформаційно-комунікаційну платформу. Широкий спектр застосування додатку – від новин і актуальних цін на сільськогосподарську продукцію до розміщення комерційних та інформаційних оголошень. Мобільний додаток AgroUA дозволяє бути в епіцентрі сільськогосподарського життя країни та в курсі нових подій і технологій. Можна заявляти про себе всім учасникам ринку, публікуватись у каталогах, рекламувати себе та свою продукцію, анонсувати події та інновації. Також є можливість оголошувати тендери, розміщувати оголошення про купівлю/продаж, спілкуватись у форумі, слідкувати за пропозиціями та вакансіями на ринку, заявляти про себе роботодавцям, ділитися досвідом, слідкувати за тендерами агрохолдингів, читати новини, відвідувати усі сільськогосподарські Facebook-групи, заходити на всі популярні агросайти, користуватися путівниками по деяких сільськогосподарських заходах та багато інших можливостей [127].

Важливою рисою зовнішніх сільськогосподарських мобільних додатків є можливість відправки push-повідомлень, що дозволяє швидко робити одночасну розсилку інформації всім користувачам. Таке повідомлення висвічується на екранах мобільних пристроїв, що дає змогу охопити всіх без винятку абонентів. push-повідомлення – потужний канал передачі інформації цільовій аудиторії. Цей сервіс використовується в проєкті Агроцит для допомоги аграріям у разі рейдерських атак (кнопка «рейдерство») [127]. Використання сучасних мобільних

додатків для сільськогосподарських підприємств потребує від працівників відповідних компетентності та грамотності.

Соціальні мережі також стають популярною маркетинговою платформою для сільськогосподарських підприємств. Вони надають сільськогосподарським підприємствам значні можливості для взаємодії та спілкування зі споживачами. Це дозволяє споживачам обмінюватися інформацією між собою, сприяючи таким чином посиленню ефекту електронної взаємодії, формуючи соціальні групи. Такі онлайн-спільноти сприяють взаємодії між споживачами та сільськогосподарськими підприємствами, що може сформувати сприйняття потенційних клієнтів та ідей. Крім того, провідні агрохолдинги почали використовувати блогерів-мільйонників із соціальних мереж. Це люди, які створили репутацію завдяки своїм знанням і досвіду з певної теми й отримали велику кількість підписників. Завдяки підтримці блогерів у соціальних мережах сільськогосподарські підприємства просувають свою продукцію та послуги на платформах соціальних мереж, зокрема Instagram, TikTok, Facebook, Youtube і Weibo. Це забезпечує брендам можливість налагодити індивідуальні зв'язки зі споживачами в набагато більш персоналізований спосіб.

Використання сучасних цифрових технологій не можливе без підключення до мережі інтернет, що є основним джерелом необмежених можливостей для одержання знань, умінь, навичок. Але сьогодні доступ до якісного високошвидкісного інтернету більшість працівників сільськогосподарських підприємств не має. За даними національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку, кількість активних SIM-карт, з яких підключалися до інтернету, у 2022 році становила 35,356 млн. З них 26,424 млн – це SIM-карти стандарту 4G. Самі мобільні оператори оцінюють кількість населення з можливістю доступу до швидкісного мобільного інтернету приблизно у 90 % [172].

Зараз в Європі можливість доступу до мережі інтернет мають більше 80 % населення. Принциповою відмінністю, яка дозволяє країнам ЄС досягти суцільного

покриття, є використання низькочастотних діапазонів (800–900 МГц) за технологічної нейтральності.

Ще одним не менш важливим інструментом цифровізації досліджуваних сільськогосподарських підприємств є електронна торгівля в інтернеті, як ефективна складова просування, рекламування й продажу товарів. Саме тому для розширення каналів реалізації продукції та ефективнішої взаємодії зі споживачами й постачальниками пропонується досліджуваним сільськогосподарським підприємствам розробити власні вебсайти.

Під час розроблення вебсайтів необхідно використовувати інструменти дослідження ключових слів, щоб визначити найбільш релевантні та популярні пошукові терміни в тематиці сільськогосподарського виробництва. Після цього доцільно вписувати ключові слова у вміст вебсторінок, метаданих та інших HTML-атрибутів. Це покращує розпізнавання контенту роботами в процесі сканування та сприяє росту позиції сайту в пошуковій системі Google.

Наступною важливою складовою при розробленні вебсайтів є правильне його структурування, наявність інтуїтивно зрозумілої навігації. Не менш важливим також є наповнення сторінок якісним вмістом, релевантним тематиці кожного окремого сільськогосподарського підприємства. Позитивним є систематизоване та регулярне публікування дописів у блозі, відео про асортимент товарної продукції підприємства. В описах доцільно використовувати цільові ключові слова, що сприятиме перетворення підприємств в авторитетне джерело інформації в галузі сільського господарства.

Проаналізувавши різні підходи науковців до цифрової компетентності і цифрових технологій у сільському господарстві, на нашу думку, здійснення цифровізації у маркетинговому менеджменті сільськогосподарського підприємства повинно складатись із складових, наведених на рис. 3.14.



Рис. 3.14. Складові цифровізації в маркетинговому менеджменті сільськогосподарського підприємства*

Примітка.*Розроблено за: [207, 211, 165, 180]

Таким чином, цифровізація в системі маркетингового менеджменту сільськогосподарського підприємства не можлива без впровадження та розвитку цифрових технологій (аерокосмічні, сенсори і датчики, інформаційно-комунікаційні, штучний інтелект, інтернет-технології, біотехнології) в усіх сферах діяльності сільськогосподарського підприємства. Крім того, для ефективної реалізації цифрових технологій потрібен персонал, який повинен володіти відповідними цифровими компетентностями.

Висновки до розділу 3

1. В контексті інноваційного розвитку обґрунтовано пріоритетні напрями удосконалення системи маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств. Удосконалено систему маркетингового менеджменту, яка

орієнтована саме на сільськогосподарські підприємства залежно від особливостей їхнього розвитку та функціонування на аграрному ринку.

Встановлено, що створення посади маркетолога є важливим для організації маркетингової діяльності для всіх досліджуваних сільськогосподарських підприємств. Побудовано «дерево цілей» для сільськогосподарських підприємств, що сприятиме ефективнішому та швидшому досягненню поставленої мети діяльності підприємств, враховуючи при цьому всі можливості та загрози. Запропоновано сільськогосподарським підприємствам застосовувати у своїй діяльності технології no-till, які дозволять знизити собівартість вирощеної продукції, ризики й отримати стабільний прибуток, а також гарантують раціональне використання ґрунту.

2. Встановлено, що для сільськогосподарських підприємств вирощування нішевих культур може бути одним із стратегічних напрямів диверсифікації сільськогосподарського виробництва та підвищення прибутковості підприємств. Розроблено підходи до прийняття управлінських рішень щодо покращення товарного портфеля сільськогосподарських підприємств через введення до структури виробництва нішевих культур на основі оптимізаційної моделі, яка враховує як чистий прибуток з 1 га площі, так і коливання рівнів цін. Запропоновані підходи знайшли практичне відображення в досліджуваних сільськогосподарських підприємствах, що в кінцевому підсумку сприяли підвищенню їх прибутковості.

3. Розглянуто можливість використання інструментів цифровізації в системі маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств, зокрема досліджено рівень компетентності управлінського персоналу сільськогосподарських підприємств, використання платформи Agrianalytica, «цифрового» (точного) землеробства, геоінформаційних систем. Виокремлено можливості сенсорів і датчиків, які використовуються в точному землеробстві, за окремими блоками та наведено можливості практичного використання цифрових технологій у полі для сільськогосподарських підприємств.

Досліджено результативність від використання мобільних додатків у сільськогосподарських підприємствах, які містять програми для внутрішніх потреб

підприємства та для зовнішніх комунікацій. Встановлено переваги просування продукції сільськогосподарських підприємств через платформи соціальних мереж (Instagram, TikTok, Facebook, Youtube і Weibo) та Інтернет. Запропоновано досліджуваним сільськогосподарським підприємствам розробити власні сайти, що сприятиме ефективнішій взаємодії із споживачами та постачальниками, а також є одним із напрямів покращення каналів реалізації їхньої продукції.

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне обґрунтування та запропоновано нові підходи щодо формування системи маркетингового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах. Одержані результати свідчать про досягнення поставленої мети і дають підстави для таких висновків:

1. Узагальнено теоретичні аспекти маркетингового менеджменту у підприємствах, що дозволило уточнити його сутність і запропонувати трактування маркетингового менеджменту як управління підприємством на основі маркетингу, що спрямоване на його адаптацію до змін зовнішнього середовища, оптимальне використання наявних ресурсів з метою досягнення поставленої мети та цілей діяльності з урахуванням задоволення потреб споживачів. Обґрунтовано різницю між поняттями «управління маркетингом» і «маркетинговий менеджмент». Управління маркетингом доцільно розглядати з позицій функцій менеджменту, тобто як управління процесами маркетингу у підприємстві, що пов'язані з дослідженням ринку, зі збутом і просуванням продукції і послуг на ринок. Маркетинговий менеджмент – це ширше поняття, ніж загальна функція менеджменту підприємства, це управління всіма підрозділами підприємства на основі маркетингу. Охарактеризовано основні етапи процесу маркетингового менеджменту у підприємстві.

2. Враховуючи сутність понять «система менеджменту» і «система маркетингу», в дисертації запропоновано систему маркетингового менеджменту підприємств розглядати як інтегровану сукупність елементів менеджменту і маркетингу. У системі маркетингового менеджменту підприємства вплив керуючої підсистеми (менеджерів, фахівців, які здійснюють управлінську діяльність у межах своїх компетенцій) на керовану здійснюється за допомогою реалізації прийнятих управлінських рішень на засадах маркетингу.

3. Розглянуто і систематизовано методичні підходи до оцінювання маркетингового менеджменту у підприємствах, наведено характеристику його складових. Встановлено, що оцінювання маркетингового менеджменту у

підприємствах доцільно проводити на основі аналізу його внутрішнього та зовнішнього середовищ, при цьому діагностику внутрішнього середовища потрібно здійснювати на основі аналізу керованої і керуючої підсистем менеджменту, а також маркетингової діяльності всього підприємства.

4. У ході дослідження встановлено, що Україна до 2022 року (початку війни) виробляла суттєву частку світового продовольства: близько 27 % соняшникового насіння, 5 % ячменю, по 3 % пшениці і рапсового насіння, 2 % кукурудзи.

Для визначення сучасного стану та тенденцій розвитку сільськогосподарського виробництва в Україні запропоновано методичні підходи, що передбачають використання статистичних методів, зокрема побудови багатофакторних регресійних моделей, і які відрізняються від існуючих підходів можливістю виокремлювати кожен вид сільськогосподарської продукції залежно від рівня його впливу на формування внутрішнього валового продукту і валового регіонального продукту, та можуть бути використані при прийнятті обґрунтованих управлінських рішень щодо визначення напрямів розвитку виробництва або доцільності його диверсифікації.

Встановлено, що між показниками фізичного обсягу виробництва сільськогосподарської продукції в Україні та Вінницькій області спостерігається дуже сильна лінійна кореляційна залежність для більшості видів продукції. Це свідчить про те, що тенденції в сільськогосподарському виробництві Вінницької області значною мірою відображають загальнонаціональні тренди.

Для сільськогосподарських підприємств Вінницької області перспективними культурами є зернові та зернобобові й виробництво цукрового буряку, що і проявляється тенденціями зміни валового регіонального продукту та виробництва цих видів продукції.

Відповідно до дендрограми результатів ієрархічної кластеризації Вінницька область належить до найбільшого територіального кластеру, що об'єднує 12 регіонів. Потенціал Вінницької області може виступати резервом у заміщенні сільськогосподарських виробництв тимчасово окупованих Запорізької та

Херсонської областей, але з урахуванням особливості природно-кліматичних умов відповідних територій.

5. За результатами PEST- і SWOT-аналізу сільськогосподарських підприємств Вінницької області виявлено, що найбільший вплив на їхню діяльність має економічний чинник зовнішнього середовища. Суттєвий вплив на фінансові результати діяльності сільськогосподарських підприємств має воєнний стан. На основі проведеного аналізу обґрунтовано напрями удосконалення системи маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств.

6. Проведено оцінювання маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств, яке базується на аналізі комплексу маркетингу. На основі даних ABC-аналізу встановлено, що найбільш дохідними для досліджуваних сільськогосподарських підприємств Вінницької області залишаються пшениця, кукурудза на зерно, ріпак і соняшник. Встановлено, що сільськогосподарські підприємства мають певні проблеми з реалізацією виробленої продукції, вирішення яких залежить від ефективного здійснення маркетингового менеджменту, що передбачає використання товарних і збутових маркетингових стратегій, а також виважених кроків при застосуванні комплексу маркетингу.

7. У контексті інноваційного розвитку обґрунтовано пріоритетні напрями удосконалення системи маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств. Встановлено, що створення посади маркетолога є важливим для здійснення маркетингової діяльності у всіх досліджуваних сільськогосподарських підприємствах.

У процесі дослідження побудовано «дерево цілей» для сільськогосподарських підприємств, що сприятиме ефективнішому та швидшому досягненню поставленої мети їх діяльності з урахуванням можливостей і загроз. Запропоновано сільськогосподарським підприємствам застосовувати у своїй діяльності технології no-till, які дають змогу знизити собівартість вирощеної продукції, ризики й отримати стабільний прибуток, а також передбачають раціональне використання ґрунту.

8. Встановлено, що для сільськогосподарських підприємств вирощування нішевих культур може бути одним із стратегічних напрямів диверсифікації

сільськогосподарського виробництва та підвищення прибутковості підприємств. Удосконалено підходи до прийняття управлінських рішень щодо покращення товарного портфеля сільськогосподарських підприємств через введення до структури виробництва нішевих культур на основі оптимізаційної моделі, яка враховує як чистий прибуток з 1 га площі, так і коливання рівнів цін.

Запропонована оптимізаційна модель має універсальний характер і може бути застосована для підтримки прийняття рішень щодо підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва.

9. Розглянуто можливість використання інструментів цифровізації в системі маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств. Досліджено рівень цифрової компетентності управлінського персоналу сільськогосподарських підприємств і використання сучасних цифрових технологій у сільському господарстві.

Обґрунтовано результативність використання мобільних додатків у діяльності сільськогосподарських підприємств, які містять програми для внутрішніх потреб підприємства та для зовнішніх комунікацій. Встановлено переваги просування продукції сільськогосподарських підприємств через платформи соціальних мереж (Instagram, TikTok, Facebook, Youtube і Weibo) та інтернет. Запропоновано досліджуваним сільськогосподарським підприємствам розробити власні сайти, що сприятиме ефективнішій взаємодії зі споживачами та постачальниками, а також може бути одним із шляхів покращення каналів реалізації їхньої продукції.

СПИСОК ВИКОРИТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрно-політичний сайт. *Агрополіт* : вебсайт. URL: <https://agropolit.com/news/18781-za-rik-kilkist-operatoriv-organichnogovirobnitstva-v-ukrayini-zrosla-mayje-na-20>.
2. Агрокоптер, або Дрон польовий. *Агробізнес сьогодні* : вебсайт. URL: <http://agrobusiness.com.ua>.
3. Адамик В. А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2012. № 1. С. 69–78. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/7/791>.
4. Антонова О. Є., Маслак Л. П. Європейській вимір компетентнісного підходу та його концептуальні засади. Професійна педагогічна освіта: компетентнісний підхід: монографія / за ред. О. А. Дубасенюк. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. С. 81–109.
5. Асоціація фермерів та приватних землевласників України : вебсайт. URL: <https://farmer.co.ua/>.
6. Багорка М. О., Козинець А. В. Формування комплексу маркетингу на сільськогосподарському підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 24. С. 105–110. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/20.pdf.
7. Багорка М. О., Абрамович І. А. Формування комплексної системи аграрного маркетингу підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. № 1 (87). С. 97–102. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/6423/1/%d0%91%d0%b0%d0%b3%d0%be%d1%80%d0%ba%d0%b0%2c%20%d0%90%d0%b1%d1%80%d0%b0%d0%bc%d0%be%d0%b2%d0%b8%d1%87.pdf>.
8. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Формування комплексної системи маркетингу на підприємстві. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. № 1. Т. 31 (70). С. 102–108. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/2937/1/19.pdf>.
9. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій : навчальний посібник. Київ : Знання, 2005. 301 с.

10. Балабанова Л. В. Маркетинг менеджмент : наукове видання. Донецьк: ДонГУЕТ, 2011. 594 с.
11. Балабанова Л. В., Гуржій Н. М. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. Донецьк : ДонНУЕТ, 2014. 184 с.
12. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури. 2012. 612 с.
13. Балановська Т. І., Восколупов В. В. Маркетинговий менеджмент як складова антикризового управління сільськогосподарським підприємством. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку* : II Міжнародна науково-практична конференція, м. Київ, 11–12 лютого 2021 року : тези доповіді. Київ : ДУТ, 2021. С. 97–99.
14. Балановська Т. І., Восколупов В. В. Роль конкурентних стратегій у маркетинговому менеджменті сільськогосподарських підприємств. *Роль молоді у розвитку АПК України* : IV Всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів і молодих вчених, м. Київ, 5 травня 2020 року : тези доповіді. Київ : НУБіП України, 2020. С. 10–11.
15. Балановська Т. І., Восколупов В. В. Маркетинговий менеджмент в управлінні сільськогосподарським підприємством. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку* : I Міжнародна науково-практична конференція, м. Київ, 11 лютого 2020 року : тези доповіді. Київ : ДУТ, 2020. С. 120–122.
16. Балановська Т. І., Восколупов В. В. Маркетинговий менеджмент у діяльності сільськогосподарських підприємств. *Науковий журнал «Біоекономіка і аграрний бізнес»*. 2020. Т. 11. № 1. С. 5–14. URL: <https://journals.nubip.edu.ua/index.php/bioeconomy/article/view/14431>.
17. Балановська Т. І., Восколупов В. В. Роль маркетингового менеджменту в антикризовому управлінні сільськогосподарськими підприємствами. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики* : VI Міжнародна науково-практична конференція, м. Полтава, 19 травня 2022 року : тези доповіді. Полтава : ПДАУ, 2022. С. 930–933.

18. Балановська Т. І., Восколупов В. В. Роль маркетингового менеджменту в інноваційному розвитку сільськогосподарських підприємств. *Аграрна політика України в умовах глобальних викликів*: міжнародна науково-практична конференція, м. Київ, 23–24 вересня 2021 року: тези доповіді. Київ: НУБіП України, 2021. С. 239–241.

19. Балановська Т. І., Восколупов В. В. Роль маркетингового менеджменту в антикризовому управлінні сільськогосподарськими підприємствами. *Глобальні виклики для сільського господарства та харчової промисловості*: II Міжнародна науково-практична конференція, м. Київ, 19–20 вересня 2019 року: тези доповіді. Київ: НУБіП України, 2019. С. 17–20.

20. Балановська Т. І., Восколупов В. В. Роль маркетингової товарної політики у діяльності сільськогосподарських підприємств. *Маркетинг та логістика в агробізнесі*: II Міжнародна науково-практична конференція, м. Київ, 15 квітня 2021 року: тези доповіді. Київ: НУБіП України, 2021. С. 32–34.

21. Балановська Т. І., Гавриш О. М., Виржиковська Б. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 1 (31). С. 97–106. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2391>.

22. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017.

23. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Драмарецька К. П., Восколупов В. В., Голік В. І. Використання маркетингового менеджменту для забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. Vol. 7. No. 3. Pp. 141–160. URL: <https://are-journal.com/are/article/view/459/306>.

24. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник. Київ: Знання, 2010. 332 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/38037/1/Bilovodska.pdf;jsessionid=D9C144721587D91A17BA65FC912ED3FF>.

25. Біоенергетична асоціація України: вебсайт. URL: <https://uabio.org>.

26. Біоенергетичні проекти: від ідеї до втілення : практичний посібник / під заг. ред. Р. Ю. Тормосова. Київ : Поліграф плюс, 2015. 208 с.
27. Бондаренко В. Використання принципів маркетингового менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3063/2984>.
28. Бондаренко В. М., Омеляненко О. В Особливості впровадження інтернет-маркетингу в діяльність агропідприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 3. С. 211–219. URL: <http://ujae.org.ua/en/features-of-implementation-of-internet-marketing-in-the-activities-of-agricultural-enterprises/>.
29. Бондаренко В. М. Маркетингово-логістичне управління підприємницьких структур. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 3. С. 52–58. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/216/190>.
30. Бондаренко В. М., Луцій О. П. Механізм забезпечення інноваційної діяльності підприємств аграрного сектору на засадах маркетингу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 4 (32). С. 144–155. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/277036/271835>.
31. Борисенко О. С, Фісун Ю. В., Чорна Д. О. Теоретико-методологічні аспекти організації та впровадження маркетингового менеджменту на підприємствах. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 2 (25). С. 60–65. URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-2-11>.
32. Брітченко І. Г., Ладунка І. С. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 1. С. 116–118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2015_1\(1\)_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2015_1(1)_28).
33. Бум інтернету в Україні: чи готові ми до стрибка в онлайн. *УНІАН* : вебсайт. URL: <https://www.unian.ua/science/bum-internetu-v-ukrajini-chi-gotovi-mi-do-stribka-v-onlayn-novini-11039603.html>.
34. Буняк Н. М. Маркетинговий менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2019. 76 с.

35. Вакулюк А., Сисоєв О., Мерленко І., Кірчук Р. Сидерати як місцевий ресурс підвищення врожайності сільськогосподарських культур. *Досягнення та перспективи галузі виробництва, переробки і зберігання сільськогосподарської продукції* : Всеукраїнська науково-практична конференція, м. Кропивницький, 14–16 квітня 2021 року : тези доповіді. Кропивницький : ЦНТУ, 2021. С. 30–32. URL: <https://www.kntu.kr.ua/doc/zbirnyki/2021/2.pdf#page=30>.

36. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Мантур-Чубата О. С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19 (1). С. 39–43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_19%281%29_11.

37. Вінніченко І. І., Крючкова Ж. В. Ключові чинники впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 32–37. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2017/8.pdf.

38. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2009. 328 с.

39. Войчак А., Шумейко В. Дослідження сучасних концепцій маркетингу та маркетингового менеджменту. *Маркетинг в Україні*. 2009. № 4. С. 52–55. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32609463.pdf>.

40. Восколупов В. В., Балановська Т. І. Використання цифрової компетентності у маркетинговому менеджменті. *Нові виклики для аграрного сектору України в умовах глобалізації* : III Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів і молодих вчених, м. Київ, 22 жовтня 2020 року : тези доповіді. Київ : НУБіП України, 2020. С. 185–187.

41. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2004. 712 с.

42. Гвоздь О. М. Особливості ціноутворення на органічну продукцію та державної підтримки органічного виробника в ринкових умовах України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/254/242>.

43. Глобальні лідери агропродуктивності. *Агробізнес Сьогодні* : вебсайт. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/13811-hlobalni-lidery-ahroproduktivnosti.html>.
44. Головне управління статистики у Вінницькій області : вебсайт. URL: <https://www.vn.ukrstat.gov.ua/>.
45. Горкавий В. К., Іващенко О. В. Використання статистичних методів у маркетингових дослідженнях. *Економіка АПК*. 2008. № 7. С. 105–111.
46. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 2. С. 35–38.
47. Гур'янов А. Б., Гришко О. А. Системний підхід до стратегічного управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 274–277
48. Гуторов О. І., Гуторова О. О. Теоретико-методологічні основи оцінки ефективності управління. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2013. № 5. С. 38–47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhнау_ekon_2013_5_8.
49. Гуторова О. О. Основи менеджменту: навчальний посібник. Харків: ХНАУ, 2009. 327 с. URL: <https://kpdі.edu.ua/biblioteka/%D0%9E/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%83%20%D0%93%D1%83%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9E.%D0%9E..pdf>.
50. Гуцуляк В. Р. Маркетинговий механізм як інструмент підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на ринку. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Вип. 1. С. 144–147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2016_1_34.
51. Двудіт З. П., Левченко О. В., Деркач Д. М. Формування маркетингових рішень у системі управління підприємством. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. Вип. 2. № 1. С. 21–28. URL: https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/4_Dvulit-Z.-P..pdf.
52. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

53. Директива Європейського Парламенту та Ради 2009/28/ЄС від 23 квітня 2009 р. URL: http://saee.gov.ua/documents/dyrektyva_2009_28.pdf.
54. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1079>.
55. Донець А. Д. Еволюція концепції маркетингу та її сучасний стан. *International Electronic Scientific Journal «Science Online»*. URL: <https://nauka-online.com/wp-content/uploads/2019/01/Donets-1.pdf>.
56. Дорада : вебсайт. URL: <https://www.dorada.org.ua/>.
57. Дубровін В. О., Романчук Л. Д., Кухарець С. М. Перспективи розвитку альтернативної енергетики на Поліссі України /відп. ред. О. В. Скидан. Київ: Центр навчальної літаратури, 2014. 335 с.
58. Дудяк Р., Більський І., Бугіль С. Теоретичні основи ефективності маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія: Економіка АПК*. 2015. № 22 (1). С. 134–138. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2015_22%281%29_26.
59. Економетрика з R : навчальний посібник / А. В. Скрипник, Д. М. Жерліцин, Ю. О. Нам'ясенко. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 251 с.
60. Євась Т. В., Ілініч С. Ю., Довгалюк Є. С Теоретичні аспекти оцінки ефективності менеджменту організації. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 1 (25). С. 40–45. URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2023/Yevas_Ilinich.pdf.
61. Забуранна Л. В., Резнік Н. П., Балановська Т. І., Гоголя О. П., Слободяник А. М. Розвиток сільського підприємництва в Україні з урахуванням чинника євроінтеграції : монографія. Київ : НУБІП України, 2019. 438 с.
62. Завадський Й. С. Менеджмент. Київ : Видавництво Європейського університету. 2001. 542 с.
63. Зінченко О. А., Арутюнян А. Е. Маркетинговий менеджмент аграрних підприємств в контексті міжнародного бізнесу. *Науковий погляд: економіка та*

управління. 2020. № 4 (70). С. 7–12 URL:
http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2020/4_70_2020/3.pdf.

64. Зіньцьо Ю. В., Майовець Є. Й. Вплив трудових ресурсів на підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств України. *Вісник Львівського університету ім. Ів. Франка*. 2012. Вип. 48. С. 413–417.

65. Злидень І. М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: проблеми теорії і практики*. 2014. Вип. 213. Т. I. С. 75–81.

66. ЗСУ звільнили понад половину територій, захоплених росією після 24 лютого (КАРТА). *Тексти.org.ua* : вебсайт. URL:
<https://texty.org.ua/fragments/108229/zsu-zvilnyly-ponad-polovynu-terytorij-zahoplenyh-rosiyeyu-pislya-24-lyutoho-karta/>.

67. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань : монографія. Суми : ТОВ «Діса плюс», 2016. 192 с. URL:
https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/45520/1/Illiashenko_Innovative_2016.pdf.

68. Ільченко Т. В. Впровадження маркетингового менеджменту на підприємстві: проблеми теорії та практики. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 1 (18). С. 115–121. URL:
<https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/4758/1/20.pdf>.

69. Інформаційно-аналітичний портал АПК : вебсайт. URL:
<https://agro.me.gov.ua/>.

70. Калетник Г. М. Розвиток ринку біопалив в Україні : монографія. Київ : Аграрна наука, 2008. 464 с.

71. Калюжна Н. Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2. С. 51–54.

72. Карпенко Л. Ф. Маркетингові дослідження кон'юнктури ринку органічної продукції. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 23. С. 21–24. URL:
<https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.4>.

73. Ключові компетентності для навчання впродовж життя 2018 - Цифрова компетентність. *Дистанційне та змішане навчання інформатики* : вебсайт. URL: <http://dystosvita.blogspot.com/2018/01/2018.html>.

74. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Херсон : Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с.

75. Ковшова І. О. Організація маркетингового менеджменту на підприємстві. *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет. 2017. № 11. С. 244–249. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/41.pdf.

76. Козяр Н. О. Особливості сільського господарства як об'єкту інвестування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 23. С. 82–87. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2018/17.pdf.

77. Комарницький І. М., Цар Г. В. Теоретичні засади формування маркетингового менеджменту на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. Т. 2. С. 110–116.

78. Компанія Агро Консалтинг Груп : вебсайт. URL: <https://agro-group.info/>.

79. Копитко В. І. Регіональні особливості вдосконалення розміщення і спеціалізації сільського господарства. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія: Економічні науки*. 2015. № 2. С. 14–22. URL: <http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/4857/3/2Kopytko.pdf>.

80. Кравченко В. О. Менеджмент : навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2013. 165 с.

81. Кравченко О. М., Кравченко О. А., Шуба А. А. Формування системи маркетингового менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 27. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/450>.

82. Краус К. М. Управління маркетингом малого торговельного бізнесу: концепції, організація, доміанти розвитку : монографія. Полтава : Дивосвіт, 2013. 163 с. URL:

http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/3454/1/kraus_k_m_upravlinnya_marketi_ngom_malogo_torgovel_nogo_bizne.pdf.

83. Крушельницька О. В. Методологія та організація наукових досліджень : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2006. 206 с.

84. Крючкова Ж. В. Дослідження сутності конкурентоспроможності та конкурентоздатності аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 7. С. 44–50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2016_7_9.

85. Ксьонжик І. В. Тваринництво: розвиток та перспективи залучення фінансових ресурсів. *Облік і фінанси АПК*. Київ, 2012. С. 93–95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2012_2_19.

86. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 245 с.

87. Кузнєцова Г. Ю. Організація системи управління підприємством. *Теорії мікро макроекономіки. Збірник наукових праць*. 2010. Вип. 34. С. 120–126.

88. Кузьмін О., Петришин Н., Сиротинська Н. Нова парадигма побудови системи менеджменту. *Науковий вісник «Демократичне самоврядування»*. 2010. Вип. 6. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26645/syrotynska.pdf>.

89. Куйбіда В. С., Петроє О. М., Федулова Л. І., Андрощук Г. О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. Київ : НАДУ, 2019. 28 с. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/90a7d5c8-d10a-4f8f-8987-4d1077fdc8f6.pdf>.

90. Кулиняк І. Я., Базарко С. В. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка*. 2017. Вип. 2. С. 94–100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2017_2_16.

91. Кулієва Д. С. Теоретичні аспекти маркетингового менеджменту сучасного туристичного підприємства. *Галузевий аспект розвитку національного господарства*. 2015. № 2 (2). С. 169–173.

92. Кулініч І. О. Психологія управління : підручник. Київ : Знання, 2011. 415 с.
93. Кустовська О. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень : курс лекцій. Тернопіль : Економічна думка, 2005. 124 с.
94. Куценко В. М. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник. Київ : МАУП, 2003. 184 с. URL: http://maup.com.ua/assets/files/lib/book/mn3_1.pdf.
95. Лазоренко Т. В., Пермінова С. О. Основи менеджменту : конспект лекцій. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf>.
96. Ларіна Я. С., Ал-Шабан Алаа Табіт Ніам. Класифікація інновацій в аграрному секторі як передумова формування маркетингових стратегій інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Економіка і управління бізнесом*. 2019. Вип. 10. № 1. С. 58–67. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Bioeconomy/article/view/13423/11572>.
97. Ларіна Я. С., Гальчинська Ю. М., Діченко А. Л. Інноваційний маркетинг в системі маркетингового менеджменту: умови та ключові вектори розвитку. *Вісник Хмельницького університету. Серія Економічні науки*. 2023. № 4 (320). С. 176–182. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/11/320-26.pdf>.
98. Ларіна Я. С., Катерина З., Гальчинська Ю. Застосування інструментів та методів цифрового маркетингу в управлінні підприємством. *Облік і фінанси*. 2023. № 3 (100). С. 98–106. URL: <https://afj.org.ua/pdf/1010-zastosuvannya-instrumentiv-ta-metodiv-cifrovogo-marketingu-v-upravlinni-pidpriemstvom.pdf>.
99. Ларіна Я., Овсієнко Н., Васильков Д. Трансформація методології стратегічного маркетингу в умовах сучасних викликів. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 1. С. 30–38. URL: <https://journals.kyumu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/47/44>.
100. Лебідь О. В., Зуєва О. В. Парадигма стратегічного управління на підприємстві: ретроспективний аналіз. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5. № 2. С. 336–342. URL:

http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25646/1/118_%d0%9b%d0%b5%d0%b1i%d0%b4_%d0%97%d1%83e%d0%b2%d0%b0_%d1%81%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%8f_%d0%9f%d0%95_5-2_336-342.pdf.

101. Левіна-Костюк М. О. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю суб'єктів агробізнесу : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 2017. 207 с. URL: http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1644/1/4416_dis%20.pdf.

102. Лейко С. В. Поняття «компетенція» та «компетентність»: теоретичний аналіз. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2013. № 4 С. 128–135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pptp_2013_4_15.

103. Ліпич Л. Г., Грицюк Н. О. Підходи до визначення поняття стратегія. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 8. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2013/38.pdf.

104. Лук'янець Т. І. Рекламний менеджмент : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ : КНЕУ, 2002. 200 с.

105. Луцій О. П., Корнійчук Т. А. Особливості формування стратегії інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-07/2022-6-04-07>.

106. Макаренко Н. О., Бутенко О. В. Специфіка формування маркетингового комплексу в аграрних підприємствах. *Маркетингове забезпечення продуктового ринку* : XI Міжнародна науково-практична конференція, м. Полтава, 6 квітня 2019 року : тези доповіді. Полтава, 2019. С. 86–88.

107. Макарова В. В. Формування та оцінка ефективності маркетингового комплексу на промислових підприємствах. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 2 (07). С. 70–76. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/2_07_uk/15.pdf.

108. Мандич О. В. Маркетинговий менеджмент як основа забезпечення конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Економічні науки*. 2019. Вип. 206. С. 252–262. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/5098/1/25.pdf>.

109. Маркетинг : навчальний посібник / С. І. Чеботар, Я. С. Ларіна, О. П. Луцій, М. Г. Шевчик, Р. І. Буряк, С. М. Боняр, А. В. Рябчик, О. М. Прус, В. А. Рафальська. Київ : «Наш час» , 2007. 504 с.

110. Маркетинг. Терміни та визначення основних понять. ДСТУ 3294 - 95 : наказ Держспоживстандарту України від 28 грудня 1995 р. № 444. URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=68862.

111. Маркетинг : навчальний посібник / ред. кол. М. П. Сахацький. Ч. 1. Теоретичні основи маркетингу та інформаційне забезпечення маркетингової діяльності підприємства. Школа маркетингу. Одеса : Пальміра, 2008. 170 с.

112. Маркетинг : підручник / В. Руделіус та ін. Київ : Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2008. 648 с.

113. Маркетингова діяльність підприємств АПК : навчальний посібник / І. О. Соловйов та ін. ; за ред. І. О. Соловйова. Херсон : Грінь Д. С., 2016. 456 с.

114. Маркетинговий менеджмент / В. В. Россоха та ін. Київ : ННЦ ІАЕ, 2014. 224 с.

115. Маркетинговий менеджмент / за ред. М. І. Белявцева та В. Н. Воробйова. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 407 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1417_33259395.pdf.

116. Маркетинговий менеджмент / Котлер Ф. та ін. Київ : Хімджест, 2008. 720 с.

117. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник. / за ред. Штефанича Д. А. Тернопіль : Економічна думка, 2015. 241 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/13616/1/%D0%9C%D0%90%D0%A0%D0%9A%D0%95%D0%A2%D0%98%D0%9D%D0%93%D0%9E%D0%92%D0%98%D0%99_%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%95%D0%94%D0%96%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%A2.pdf.

118. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник / О. С. Борисенко та ін. Київ : НАУ, 2022. 204 с. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/56295/1/%d0%9c%d0%b0%d1%80%d0%ba%d0%b5%d1%82%d0%b8%d0%bd%d0%b3%d0%be%d0%b2%d0%b8%d0%b9%20>

[%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b5%d0%b4%d0%b6%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d1%82.pdf](#).

119. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Яхницька В. П. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 24–27. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.11.24](#).

120. Масловська Л. Ц., Савчук В. А. Концептуальне і методологічне обґрунтування розвитку органічного виробництва в Україні. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4. С. 164–172.

121. Менеджмент : підручник / С. Ю. Бірюченко та ін.; під заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир : Видавництво «Рута», 2021. 856 с. URL: [http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8068/1/%D0%9C%D0%B5%D0%B%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf](#).

122. Менеджмент організацій / укладачі: Л. Є. Довгань та ін. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22243/1/%D0%9C%D0%9E_2017.pdf](#).

123. Менеджмент підприємницької діяльності : навчальний посібник / О. Д. Гудзинський та ін. ; за ред. О. Д. Гудзинського. Київ : ІПК ДСЗУ, 2010. 321 с.

124. Менеджмент : навчальний посібник / М. М. Шкільняк та ін. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/31710/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%A8%D0%BA%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8F%D0%BA.pdf](#).

125. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці НУХТ*. 2015. Т. 21. № 1. С. 86–92.

126. Міненко С. І. Механізми управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств України : дис. ... доктора філософії : 073 «Менеджмент» / Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка. Харків, 2020. 221 с.

127. Мобільний аграрний магазин в мобільному додатку AgroUA. *Agroexpert* : вебсайт. URL: <https://agroexpert.ua/mobilnii-agrarnii-magazin-v-mobilnomu-dodatku-agroua/>.
128. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навчальний посібник. Київ : Знання, 2008. 319 с.
129. Морохова В. О. Маркетинговий менеджмент. Луцьк : Бізнес, 2010. URL: http://elib.lutsk-ntu.com.ua/book/fb/mm/2011/11-80/Lecture/Ch_1.html.
130. Морохова В. О., Соловей О. М. Системний підхід до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент*. 2013. Вип. 10. С. 169–177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2013_10_20.
131. МХП : вебсайт. URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine>.
132. Негрей М. В., Трофімцева О. В. Аналіз функціонування аграрного сектору України в умовах війни. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2022. Вип. 102. С. 49–56. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/20374/19887>.
133. Озвучено, що виробляли аграрії найбільше у областях, де були або тривають бойові дії. *Agronews* : вебсайт. URL: <https://agronews.ua/news/ozvucheno-shho-vyroblyaly-agrariyi-najbilshe-u-oblastyah-de-buly-abo-tryvayut-bojovi-diyi/>.
134. Олешко А. А., Гороховець Є. В. Інформаційно-комунікаційні технології та людський розвиток. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 16. С. 16–19. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2019/4.pdf.
135. Олешко А. А., Усатенко А. О. Формування та розвиток цифрової компетентності персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 23. С. 16–19. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/5.pdf.
136. Основи наукових досліджень в агрономії : підручник / Єщенко В. О. та ін. Вінниця : ПП «ТД «Едельвейс і К», 2014. 332 с.
137. Павленко А. Ф., Вовчак А. В. Маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2003. 246 с.

138. Палінчак В. М. До питання про визначення поняття «менеджмент» науковцями України і США. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Педагогіка, соціальна робота»*. 2014. Вип. 32. С. 142–143.

139. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів, 2012. № 727. С. 270–276. URL: <https://ena.lpnu.ua/items/4651c52a-4f79-4d3f-8ba8-bd55ead66ac1>.

140. Пащенко О. П., Васьківський О. П., Куліш Н. Теоретичні аспекти оцінки ефективності менеджменту підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 1 (18). С. 119–125. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/1_18_ukr/24.pdf.

141. Петрович Й. М., Федішин Ю. В. Формування системи маркетингового менеджменту на туристичному підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 684. С. 165–169.

142. Пилипенко С. М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 452–456. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/94.pdf>.

143. Попова Н. В. Маркетингові комунікації / Н. В. Попова, А. В. Катаєв, Л. В. Базалієва, О. І. Кононов, Т. А. Муха ; за заг. ред. Н. В. Попової. Харків : «Факт», 2020. 315 с.

144. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ : Основи, 2009. 390 с.

145. Посівна-2022 : актуальний стан та варіанти виходу з кризи. *SuperAgronom.com* : вебсайт. URL: <https://superagronom.com/blog/889-posivna-2022-aktualniy-stan-ta-varianti-vihodu-z-krizi>.

146. Потапюк І. П., Дячков Д. В., Яковенко І. О. Особливості товарної політики підприємства. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 4 (27). С. 46–51. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/5990>.

147. Потапюк І. П., Прокопенко О. В., Родько О. С. Особливості формування товарно-цінової політики сучасних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 36. С. 254–259. URL: <http://www.market->

infr.od.ua/journals/2019/36_2019_ukr/42.pdf.

148. Потапюк І. П. Система маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 3. С. 360–364.

149. Про альтернативні види палива : Закон України від 21.05.2009 р. № 1391-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1391-14#Text>.

150. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.

151. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2120- IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text>.

152. Про внесення змін до Технічного регламенту щодо вимог до автомобільних бензинів, дизельного, суднових та котельних палив : Постанова Кабінету Міністрів України від 16 березня 2022 р. № 292 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/292-2022-%D0%BF#Text>.

153. Про забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану : Закон України від 24 березня 2022 р. № 2145-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-20#Text>.

154. Про забезпечення сільгосптоваровиробників насінням для проведення весняно-польових робіт у 2022 році : Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України від 01 березня 2022 № 132. URL: <https://minagro.gov.ua/npa/pro-zabezpechennya-silgosptovarovirobnikiv-nasinniam-dlya-provedennya-vesnyano-polovih-robit-u-2022-roci?v=624ea86d4de6c>.

155. Про затвердження Національної економічної стратегії до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>.

156. Про надання державних гарантій на портфельній основі у 2022 році : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2022 р. № 497. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/497-2022-%D0%BF#Text>.

157. Про продовження ЄС ще на рік заходів з тимчасової лібералізації торгівлі з Україною, які охоплюють скасування усіх мит, квот і торговельних захисних обмежень щодо українського експорту, відповідно до Регламенту Європейського Парламенту та Ради № 2022/870 від 30.05.2022 : Регламент Європейського Парламенту та Ради від 31 травня 2023 р. № 2023/1077. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Print?lang=uk-UA&id=41ff3eb4-de34-485c-9474-d20fe710c963>.

158. Продовольча та сільськогосподарська організація ООН : веб-сайт. URL: <https://www.fao.org/>.

159. Райко Д. В., Лебедева Л. Е. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 107–123. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2015_1_107_123.pdf.

160. Росола У. В. Формування і розвиток маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств регіону : дис. ... доктора філософії : 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Мукачево, 2020. 277 с.

161. Руденко М. В. Технології цифрової трансформації сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 23. С. 8–18. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/23_2019/3.pdf.

162. Савицький Е. Е. Інноваційні технології в аграрній сфері: сутність, класифікація та українські реалії. *Економіка АПК*. 2014. № 2. С. 110–115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2014_2_18.

163. Самокиша А. М. Управління діяльністю підприємства через організацію маркетингового менеджменту. *Наука у контексті сучасних глобалізаційних процесів*. 2017. Т. 8. С. 13–14.

164. Сахацький М. П., Запша Г. М., Белевят О. А. Наукові основи формування системи маркетингу в сільськогосподарських підприємствах.

Економіка харчової промисловості. 2009. № 1. С. 31–34 [URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2009_1_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2009_1_10).

165. Свиноус І. В., Гаврик О. Ю., Ткаченко К. В., Микитюк Д. М., Семисал А. В. Сучасний стан та проблеми впровадження цифрових технологій в практику діяльності сільськогосподарських підприємств. *Інвестиції: практика та досвід.* 2020. № 15–16. С. 35–39. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.15-16.35>.

166. Світові експортери не зможуть компенсувати українські поставки зерна. *Економічна правда :* вебсайт. [URL: https://www.epravda.com.ua/news/2022/02/11/682318/](https://www.epravda.com.ua/news/2022/02/11/682318/).

167. Святненко В. Ю. Особливості формування та розвитку ринку маркетингових досліджень в Україні. *Ефективна економіка.* 2020. № 11 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/68.pdf.

168. Селезньова О. О. Методичне забезпечення оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» :* збірник наукових праць. Острог, 2014. С. 56–59.

169. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навчальний посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/MARKETING_NAVCH.POSIBNYK_SENYSHYN-KRYVESHKO_FINAL_ALL.pdf.

170. Сидорук Ю. А. Маркетинговий менеджмент на підприємстві: теоретичні засади. *Ефективна економіка.* 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2485>.

171. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, облік, банки.* 2016. № 1 (21). С. 288–294. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Fub_2016_1_32.pdf.

172. Скільки українців не мають доступу до інтернету і коли ми подолаємо цифровий розрив. *Speka* : вебсайт. URL: <https://speka.media/skilki-ukrayinciv-dosine-mayut-dostupu-do-internetu-i-shho-robiti-z-cifrovim-rozrivom-plg4x9>.

173. Скриньковський Р. М. Маркетинговий менеджмент сільськогосподарських підприємств: теоретичні аспекти і вплив на економічну ефективність. *Агросвіт*. 2014. № 23. С. 10–14 URL: http://www.agrosvit.info/pdf/23_2014/3.pdf.

174. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. С. 126–137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2015_36_16.

175. Снітко Є. О., Завгородня Є. Є. Менеджмент. Старобільськ: Видавництво ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. 281 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3055/1/Snitko.pdf>.

176. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2018 році / Т. В. Писаренко та ін. Київ : УкрІНТЕІ, 2019. 80 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/innovatsii-transfertehnologiy/2019/07/03/stan-innov-diyaln-2018f.pdf>.

177. Старостіна А. О., Зозульок О. В. Маркетинг : навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Знання-Прес, 2003. 326 с.

178. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту : навчальний посібник. / за ред. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ : «ЛілеяНВ», 2015. 336 с.

179. Стремядін В. М. Оцінка ефективності менеджменту в процесі досягнення кінцевих результатів підприємства в процесі інтеграції. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5–6 (63). С. 97–100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_5-6_19.

180. Тарасюк А., Гамалій В. Тренди цифровізації сільськогосподарських підприємств України. *SCIENTIA-FRUCTUOSA. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2021. Вип. 139 (5). С. 72–85. URL: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(139\)05](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(139)05).

181. Тендюк А. О., Васильківський С. М. Методичні підходи до оцінки результативності, якості та ефективності системи менеджменту підприємства. Збірник Луцького національного технічного університету. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2013. Вип. 10 (38). С. 225–232. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnem_2013_10_26.

182. Тимофієва Г. С., Крюковська О. В. Теоретичні засади формування конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2013. № 11. С. 212–218. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2013_11_30.

183. Ткач О. В., Баланюк І. Ф., Копчак Ю. С., Баланюк С. І. Маркетинговий менеджмент у діяльності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 1. С. 292–296.

184. Ткаченко О. В. Показники оцінки якості, результативності та ефективності менеджменту. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_6/230.pdf.

185. Ткачук О. П. Доповідь потенціал біомаси побічної продукції рослинництва для удобрення ґрунту. *Вінницький національний аграрний університет*. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/25065.pdf>.

186. Турчин Л. Потенціал експортного маркетингу в аграрному секторі України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2 (26). С. 65–74. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/244045/242096>.

187. У 2022 році експорт української органічної продукції до ЄС та Швейцарії зріс на 13%. *Євроінтеграційний портал*: вебсайт. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/novyny/u-2022-roci-eksport-ukrayinskoyi-organichnoyi-produkciyi-do-yes-ta-shveycariyi-zris-na-13-0>.

188. Удова Л. О., Прокопенко К. О. Нішеві культури - нові перспективи для малих суб'єктів господарювання в аграрному ринку. *Економіка сільського господарства*. 2018. № 3. С. 102–117. URL: http://eip.org.ua/docs/EP_18_3_102_uk.pdf.

189. Україна в 2022 році експортувала майже 100 млн тонн товарів. *Міністерство економіки України* : вебсайт. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=1487b1f5-eeb7-4946-b9c8-3370f20568a2&title=UkrainaV2022-RotsiEksportovala>.

190. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: монографія / Л. М. Акімова, М. В. Корж, І. В. Чуб. Рівне: НУВГП, 2017. 121 с.

191. Уряд підписав меморандум, що забезпечить покриття 4G на 90% території України. *Урядовий портал* : вебсайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-pidpisav-memorandum-shcho-zabezpechit-pokrittya-4g-na-90-teritoriyi-ukrayini>.

192. Усик С. П. Оцінка ефективності маркетингової діяльності вітчизняних підприємств. *Економіка та держава*. 2011. № 5. С. 33–38.

193. Федулова Л. І. Роль цифрових компетенцій у формуванні інформаційної екосистеми публічного управління. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/eb2ca970-be91-400e-a34e-8fdc0663763f.pptx> (дата звернення: 05.04.2021).

194. Фісун Ю., Марчук В. Концепція холістичного маркетингу: теоретичні аспекти та особливості практичного застосування. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2023. № 1 (47). С. 61–69. URL: <https://doi.org/10.55643/ser.1.47.2023.480>.

195. Харенко А. О., Цимбалюк Ю. А. Комплекс маркетингу сільськогосподарських підприємств. URL: <http://journal.udau.edu.ua/assets/files/89/Ekon/Ukr/14.pdf>.

196. Харченко Г. А., Гальчинська Ю. М., Луцій О. П. Формування системи маркетингового управління на сільськогосподарських підприємствах. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 3. С. 350–354.

197. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидавництво, 2005. 608 с.

198. Ходаківський В. М., Місевич М. А. Аналіз середовища функціонування сільськогосподарських підприємств в контексті їх економічної ефективності. *Агросвіт*. 2017. № 3. С. 3–9. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/3_2017/2.pdf.

199. Холод Б. І., Зборовська О. М. Системний підхід – основа сучасного управління діяльністю промислових підприємств. *Академічний огляд*. 2010. № 1 (32). С. 48–54.

200. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Кондор, 2005. 434 с.

201. Хорошун В. В., Качуровський Д. В. Системний підхід до оцінки ефективності прийняття маркетингових рішень у сучасних умовах діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12. С. 144–148. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_2_2017ua/32.pdf.

202. Храбатин О. І., Яворська Л. В. Маркетинг: навчальний посібник. / за ред. О. А. Тимчик. Київ : Видавництво, 2014. 284 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/marketing.pdf.

203. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства. Харків: НУА, 2018. 320 с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/1_1767_46483511.pdf.

204. Цицюра Я. Г., Броннікова Л. Ф., Пелех Л. В. Ґрунтовий покрив Вінниччини: генезис, склад, властивості та напрями ефективного використання : монографія. Вінниця : ТОВ «Нілан-ЛТД», 2017. 452 с. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/15836.pdf>.

205. Час для роботи: як відновлювався та адаптувався український бізнес за рік війни. *Уніан* : вебсайт. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/chas-dlya-roboti-yak-vidnovlyuvavsya-ta-adaptuvavsya-ukrajinskiy-biznes-za-rik-viyni-12154170.html>.

206. Шабала О. П., Матійчук Л. П. Біоенергетичний потенціал України: тенденції розвитку в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2023. № 183. С. 31-36. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-5>.

207. Шабатура Т. С. Перспективи розвитку аграрного сектору України в

контексті цифрових технологій. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3 (14). С. 123–128. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/23.pdf.

208. Шинкарук Л. В., Мостенська Т. Л., Власенко Т. О. Менеджмент : навчальний посібник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2017. 226 с. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u282/2017_shinkaruk_mostenska_vlasenko_np_menedzhment.pdf.

209. Штейн О. І. Стратегічний маркетинг. Севастополь: Рібест, 2010. 208 с.

210. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Горілей В. Ю. Система маркетингового менеджменту підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 18. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/18_2019/10.pdf

211. Юрчук Н. П., Кіпоренко С. С. Особливості використання цифрових технологій в агробізнесі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 36. С. 109–116. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/9875/1/Yurchuk.pdf>.

212. Як змінювалася вартість експорту української аграрної продукції до Євросоюзу. *Слово і діло* : вебсайт. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/04/06/infografika/ekonomika/yak-zminyuvalasya-vartist-eksportu-ukrayinskoyi-ahrarynoyi-produkcziyi-yevrosoyuzu>.

213. Яковенко В. Б. Менеджмент і маркетинг : навчальний посібник. Київ: Вид-во Європ.у-ту. 2007. 144 с.

214. Якубів В. М. Розвиток органічного землеробства в Україні: екологічний та соціоекономічний ефекти. *Економіка АПК*. 2013. № 11. С. 27–32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2013_11_5.

215. Яремченко Л. М. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та чинники впливу. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2017. С. 57–66.

216. Яроміч С. А., Величко Т. Г. Сутність поняття маркетингового менеджменту в науковому дискурсі. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 740–745 URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/127.pdf.

217. Яшина І. М. Вдосконалення організації маркетингу в управлінні сільськогосподарськими підприємствами малого бізнесу. *Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського*. 2016. Вип. 12. С. 359–365. URL: <http://global-national.in.ua/archive/12-2016/76.pdf>.

218. 2021 року Китай посилив свої позиції лідера топ-10 імпортерів українського збіжжя – Богдан Духницький. *Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»*: вебсайт. URL: <http://www.iae.org.ua/presscentre/archnews/3319-2021-roku-kytay-posylyv-svoyi-pozytsiyi-lidera-top-10-importeriv-ukrayinskoho-zbizhzhya-bohdan-dukhnytskyi.html>.

219. AgriAnalytica : вебсайт. URL: <https://agrianalytica.com/uk/agrarians>.

220. Agricultural Consulting for friendly farming : вебсайт. URL: <https://www.farming.org.ua>.

221. Balanovska T., Havrysh O., Gogulya O. Developing enterprise competitive advantage as a component of anti-crisis management. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2019. Vol. 7. No. 1. Pp. 303–323. URL: [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.1\(23\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.1(23)).

222. Balanovska T., Wyrzykowska B., Voskolupov V. The role of digital competence of employees in marketing management of agricultural enterprises. *Bioeconomics and agricultural business*. 2020. Vol. 11. № 2. С. 5–17. URL: <https://journals.nubip.edu.ua/index.php/bioeconomy/article/view/14782>.

223. Can U., Morgan R., Sheth J. N. Peter Drucker on marketing: An exploration of five tenets. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2008. № 37 (1). P. 47–60. URL: https://www.researchgate.net/publication/227057130_Peter_Drucker_on_marketing_An_exploration_of_five_tenets.

224. Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning. *European Commission*: вебсайт. URL: https://ec.europa.eu/education/education-in-the-eu/council-recommendation-on-key-competences-for-lifelong-learning_en.

225. DroneUA : веб-сайт. URL: <https://drone.ua>.

226. Drucker P. F. The Practice of Management (Classic Drucker Collection) 1st Edition. Routledge. 2007. 370 c.
227. FiBL Statistics : вебсайт. URL: <https://statistics.fibl.org/>.
228. Future Work Skills 2020. URL: https://uqpn.uq.edu.au/files/203/LIBBY%20MARSHALL%20future_work_skills_2020_full_research_report_final_1.pdf.
229. Koontz H. The Management Theory Jungle Revisited. The Academy of Management Review. 1980. Vol. 5. No. 2. Pp. 175–187
<http://salamisquad.free.fr/bordeldivers/MEMOIRE/the%20management%20theory%20jungle%20revisited.pdf>.
230. Lambin J. J. Marketing Estrategico 2019. P. 169 URL: <https://dokumen.tips/documents/marketing-estrategico-lambin.html>.
231. Markina I., Somych N., Taran-Lala O., Varaksina E., Potapiuk I., Vovk M. Managerial Aspects of Forming Enterprises' Competitive Advantages: The Case of Agri-food Sector. *International Journal on Food System Dynamicsthis link is disabled*. 2022. Vol. 13 (1). C. 56–68. URL: <http://centmapress.ilb.uni-bonn.de/ojs/index.php/fsd/article/view/A5>.
232. Melnyk S., Shuprudko N., Kolosovska I., Berest I., Pasichnyk M. Anti-crisis personnel management in the process of ensuring the economic security of the enterprise. *Business: Theory and Practice*. 2020. Vol. 21 (1). Pp. 272–281. URL: <https://doi.org/10.3846/btp.2020.1143>.
233. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management. Harper & Row, 1988. 777 p.
234. Moroz J., Tsal-Tsalko J., Chaikin O. Organizational and management fundamentals of ukraine organic production. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2018. Vol. 40. Is. 2. Pp. 232–242. URL: <https://doi.org/10.15544/mts.2018.22>.
235. Organic UA. Органічне виробництво: має шанс подолати голод і глобальне потепління? URL: <http://organic.ua/uk/component/content/article/11-flashnews/3075-organichne-vyrobnyctvo-maje-shans-podolaty-golod-i-globalne-poteplynnja>.

236. Penkova O. H., Kharenko A. O., Lementovska V. A., Sokovnina D. M., Kyryliuk I. Organization and effectiveness of marketing management of agricultural commodity producers under noncooperative marketing: the experience of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. Vol. 16 (4). Pp. 13–29. URL: [doi:10.21511/ppm.16\(4\).2018.02](https://doi.org/10.21511/ppm.16(4).2018.02).

237. Kotler Ph., Armstrong G. Principles of marketing. 2011. P. 740. URL: <https://nit-edu.org/wp-content/uploads/2021/09/Principles-of-Marketing-Kotler-Armstrong.pdf>.

238. PROD - купуй і продавай овочі та фрукти: вебсайт. URL: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.prod&hl=uk>.

239. Sobocińska M., Mazurek-Łopacińska K., Skowron S., Graczyk A., Kociszewski K. The Role of Marketing in Shaping the Development of the Market of Organic Farming Products in Poland. *Sustainability*. 2021. Vol. 13 (1). Is. 130. Pp. 1–20. URL: <https://doi.org/10.3390/su13010130>.

240. The total losses from the war in Ukraine's agriculture reached \$ 4.3 billion USA. *KSE Агроцентр* : вебсайт. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalni-zbitki-vid-viyni-v-silskomu-gospodarstvi-ukrayini-syagnuli-4-3-mlrd-dol-ssha-kse-agrotsentr>.

241. Tytko R. Urządzenia i systemy energetyki odnawialnej. Kraków: Wydawnictwo Towarzystwo Słowaków w Polsce. 2014. 670 s.

242. Voskolupov V. V., Balanovska T. I., Havrysh O. M., Gogulya O. P., Drahnieva N. I. Marketing management as a tool for preventing crisis of agricultural enterprises. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. № 5. Pp. 410–417. URL: <https://www.are-journal.com/are/article/view/459/306>

ДОДАТКИ

Вихідні дані для ключових динаміки показників галузі сільського господарства для України *

years	x1_1	x1_2	x1_3	x1_4	x1_5	x1_6	x2_1	x2_2	x2_3	x2_4	x2_5	x2_6
2000	13646,00	856,00	2943,00	1629,00	541,00	425,00	24459,00	13199,00	3457,00	19838,00	5821,00	1453,00
2001	15586,00	970,00	2502,00	1604,00	492,00	402,00	39706,00	15575,00	2251,00	17344,00	5907,00	1106,00
2002	15448,00	897,00	2834,00	1590,00	482,00	369,00	38804,00	14452,00	3271,00	16619,00	5827,00	1211,00
2003	12495,00	773,00	4001,00	1585,00	483,00	338,00	20234,00	13392,00	4254,00	18453,00	6538,00	1697,00
2004	15434,00	732,00	3521,00	1556,00	478,00	316,00	41809,00	16600,00	3050,00	20755,00	6964,00	1635,00
2005	15005,00	652,00	3743,00	1514,00	467,00	299,00	38016,00	15468,00	4706,00	19462,00	7295,00	1690,00
2006	14515,00	815,00	3964,00	1464,00	471,00	281,00	34258,00	22421,00	5324,00	19467,00	8058,00	1114,00
2007	15115,00	610,00	3604,00	1453,00	454,00	271,00	29295,00	16978,00	4174,00	19102,00	6835,00	1470,00
2008	15636,00	380,00	4306,00	1413,00	460,00	267,00	53290,00	13438,00	6526,00	19545,00	7965,00	1504,00
2009	15837,00	322,00	4232,00	1409,00	453,00	260,00	46028,00	10068,00	6364,00	19666,00	8341,00	1618,00
2010	15090,00	501,00	4572,00	1408,00	465,00	255,00	39271,00	13749,00	6772,00	18705,00	8122,00	1747,00
2011	15724,00	532,00	4739,00	1439,00	501,00	255,00	56747,00	18740,00	8671,00	24248,00	9833,00	1896,00
2012	15449,00	458,00	5194,00	1440,00	498,00	255,00	46216,00	18439,00	8387,00	23250,00	10017,00	2009,00
2013	16210,00	280,00	5051,00	1388,00	488,00	253,00	63051,00	10789,00	11051,00	22259,00	9873,00	2295,00
2014	14801,00	331,00	5257,00	1348,00	467,00	239,00	63859,00	15734,00	10134,00	23693,00	9638,00	1999,00
2015	14739,00	237,00	5105,00	1291,00	446,00	235,00	60126,00	10331,00	11181,00	20839,00	9214,00	2153,00
2016	14401,00	292,00	6073,00	1312,00	447,00	224,00	66088,00	14011,00	13627,00	21750,00	9415,00	2007,00
2017	14624,00	316,00	6034,00	1323,00	445,00	226,00	61917,00	14882,00	12236,00	22208,00	9286,00	2048,00
2018	14839,00	276,00	6117,00	1319,00	439,00	228,00	70057,00	13968,00	14165,00	22504,00	9440,00	2571,00
2019	15318,00	222,00	5928,00	1309,00	452,00	225,00	75143,00	10205,00	15254,00	20269,00	9688,00	2119,00
2020	15392,00	220,00	6457,00	1325,00	464,00	219,00	64933,00	9150,00	13110,00	20838,00	9653,00	2024,00
2021	15995,00	227,00	6622,00	1283,00	460,00	217,00	86010,00	10854,00	16392,00	21356,00	9935,00	2235,00
2022	12171,00	184,00	5293,00	1208,00	378,00	193,00	53864,00	9942,00	11329,00	20900,00	7512,00	1995,00

Примітка. *Розроблено за:[52]

Вихідні дані для ключових показників динаміки галузі сільського господарства в Україні*

years	x3_1	x3_2	x3_3	x3_4	x3_5	x3_6	x4_1	x4_2	x4_3	x4_4	x4_5	x5_1	x5_2	x5_3	x5_4
2000	19,40	177,00	12,20	122,00	112,00	38,40	10626,50	5431,00	10072,90	1884,70	126,10	1662,80	12657,90	8808,60	3400,00
2001	27,10	183,00	9,40	108,00	123,00	30,50	9423,70	4958,30	7652,30	1875,00	123,70	1517,40	13444,20	9668,20	3266,00
2002	27,30	189,00	12,00	104,00	124,00	36,50	9421,10	4918,10	8369,50	1965,00	136,80	1647,90	14142,40	11309,30	3392,00
2003	18,20	201,00	11,20	116,00	139,00	56,00	9108,40	4715,60	9203,70	1984,40	147,40	1724,70	13661,40	11477,10	3353,00
2004	28,30	238,00	8,90	133,00	149,00	58,10	7712,10	4283,50	7321,50	1858,80	142,40	1599,60	13709,50	11955,00	3202,00
2005	26,00	248,00	12,80	128,00	157,00	63,70	6902,90	3926,00	6466,10	1754,50	152,80	1597,00	13714,40	13045,90	3195,00
2006	24,10	285,00	13,60	133,00	171,00	45,00	6514,10	3635,10	7052,80	1629,50	162,00	1723,20	13286,90	14234,60	3277,00
2007	21,80	294,00	12,20	131,00	152,00	61,70	6175,40	3346,70	8055,00	1617,20	166,50	1911,70	12262,10	14062,50	3449,00
2008	34,60	356,00	15,30	139,00	174,00	64,40	5490,90	3095,90	7019,90	1678,60	169,30	1905,90	11761,30	14956,50	3755,00
2009	29,80	315,00	15,20	139,00	183,00	70,70	5079,00	2856,30	6526,00	1726,90	177,60	1917,40	11609,60	15907,50	4111,00
2010	26,90	279,00	15,00	132,00	174,00	78,20	4826,70	2736,50	7576,60	1832,50	191,40	2059,00	11248,50	17052,30	4192,00
2011	37,00	363,00	18,40	168,00	195,00	84,90	4494,40	2631,20	7960,40	1731,70	203,80	2143,80	11086,00	18689,80	3877,00
2012	31,20	411,00	16,50	161,00	199,00	89,90	4425,80	2582,20	7373,20	1739,40	200,80	2209,60	11377,60	19110,50	3724,00
2013	39,90	399,00	21,70	160,00	200,00	103,50	4645,90	2554,30	7576,70	1738,20	214,10	2389,40	11488,20	19614,80	3520,00
2014	43,70	477,00	19,40	176,00	208,00	95,20	4534,00	2508,80	7922,20	1735,20	230,30	2359,60	11132,80	19587,30	2602,00
2015	41,10	436,00	21,60	161,00	206,00	104,50	3884,00	2262,70	7350,70	1371,10	213,30	2322,60	10615,40	16782,90	2270,00
2016	46,10	482,00	22,40	166,00	211,00	101,90	3750,30	2166,60	7079,00	1325,30	204,00	2323,60	10381,50	15100,40	2072,00
2017	42,50	475,00	20,20	168,00	208,00	103,10	3682,30	2108,90	6669,10	1314,80	201,70	2318,20	10280,50	15505,80	1967,00
2018	47,40	509,00	23,00	171,00	214,00	128,40	3530,80	2017,80	6109,90	1309,30	204,80	2354,90	10064,00	16132,00	1908,00
2019	49,10	461,00	25,60	155,00	214,00	108,10	3332,90	1919,40	6025,30	1268,60	211,70	2492,40	9663,20	16677,50	1734,00
2020	42,50	416,00	20,20	157,00	207,00	105,60	3092,00	1788,50	5727,40	1204,50	220,50	2477,50	9263,60	16167,20	1573,00
2021	53,90	479,00	24,60	166,00	215,00	117,30	2874,00	1673,00	5876,20	1140,40	200,70	2438,30	8713,90	14071,30	1497,00
2022	45,80	541,00	21,60	174,00	200,00	116,10	2644,00	1544,00	5608,80	1094,30	202,20	2206,70	7767,70	11921,80	1237,00

Примітка. *Розроблено за: [52]

Вихідні дані для ключових показників динаміки галузі сільського господарства у Вінницькій області*

years	y1_1	y1_2	y1_3	y1_4	y1_5	y1_6	y2_1	y2_2	y2_3	y2_4	y2_5	y2_6
2000	806,70	112,60	53,50	121,80	19,90	35,40	17445,10	19162,80	672,70	14181,20	1962,00	728,70
2001	898,50	122,90	45,50	115,80	16,30	33,40	21406,00	19107,50	403,60	11740,40	1719,80	429,60
2002	869,30	122,60	52,60	118,80	15,70	32,10	23218,10	20689,20	657,20	12433,70	1474,70	653,30
2003	703,80	95,00	85,90	117,60	16,20	26,00	12134,10	17279,10	920,30	13167,00	2335,20	1821,60
2004	803,00	101,80	79,40	118,80	15,70	26,00	20965,10	24876,90	638,20	15781,50	2408,10	1485,80
2005	776,70	86,50	81,40	117,00	15,60	24,20	20346,50	20503,60	866,10	15230,20	2927,60	1849,20
2006	733,50	101,50	75,10	111,20	15,90	23,40	20752,30	28611,10	1132,90	13846,70	3177,00	1532,70
2007	771,00	101,60	74,10	109,90	15,50	24,60	16860,40	28944,30	992,80	11398,20	2307,00	2076,30
2008	838,60	62,60	119,80	102,20	15,90	24,70	33776,10	22365,10	2175,80	15488,50	3181,40	1623,00
2009	863,90	48,60	109,10	101,10	15,50	24,70	30922,60	14045,50	2229,60	15579,10	3026,90	2130,20
2010	863,30	76,20	165,30	101,70	16,10	24,90	31113,40	24565,20	2747,40	15802,20	3109,00	1892,40
2011	877,80	74,00	150,00	106,40	19,90	25,50	42435,60	30127,40	2890,20	18567,90	3880,50	2476,40
2012	869,10	84,00	162,00	108,40	20,60	26,10	36247,10	28440,20	3466,40	17326,30	3662,30	2521,90
2013	889,30	64,70	167,90	105,10	20,80	26,80	48522,90	25622,80	5074,10	17203,40	4819,90	2754,30
2014	839,10	61,00	193,80	105,50	20,60	26,80	50631,00	30441,70	5312,10	19945,20	4566,60	2420,80
2015	827,00	51,80	187,50	107,50	21,80	27,50	37682,60	20570,10	5035,80	18366,30	4604,00	2922,80
2016	869,30	54,80	267,60	108,10	21,80	25,40	55635,30	26385,70	8198,00	18485,50	4778,30	2695,40
2017	859,10	57,60	248,80	108,40	21,70	26,70	48888,80	28342,20	7258,50	18849,00	4833,30	2337,10
2018	860,20	55,40	260,00	109,80	21,30	26,60	59110,90	31494,50	8080,80	19076,30	4613,90	3323,10
2019	875,10	45,00	246,30	110,30	21,20	25,80	59361,60	19505,00	8460,50	18266,80	4556,70	2347,70
2020	878,60	48,50	289,00	109,60	21,30	24,10	40152,70	20013,90	7733,70	19077,60	4297,20	2190,40
2021	891,20	49,70	307,70	101,90	22,90	23,80	65355,30	23065,80	9848,60	15952,70	5029,70	2708,50
2022	811,00	48,40	328,00	105,70	23,40	23,90	35637,30	23528,70	7508,80	17472,30	5003,80	2295,60

Примітка. *Розроблено за:[44]

Вихідні дані для ключових показників динаміки галузі сільського господарства у Вінницькій області*

years	y3_1	y3_2	y3_3	y3_4	y3_5	y3_6	y4_1	y4_2	y4_3	y4_4	y4_5	y5_1	y5_2	y5_3	y5_4
2000	23,60	186,00	13,00	117,00	106,00	23,20	601,00	291,40	758,20	65,30	6120,30	92,90	654,90	348,80	47,00
2001	25,90	178,00	9,20	101,00	110,00	14,30	558,80	275,90	559,50	60,30	5734,80	91,90	718,60	366,00	39,00
2002	28,80	201,00	13,10	105,00	97,00	22,50	573,60	275,40	619,10	58,40	5902,70	92,40	778,50	381,10	33,00
2003	19,20	216,00	11,60	112,00	150,00	77,40	560,50	269,90	687,20	56,40	6188,50	85,30	778,40	415,60	32,00
2004	28,60	254,00	8,70	133,00	156,00	63,80	471,50	247,80	457,00	49,00	5988,00	66,60	771,50	425,80	26,00
2005	27,40	252,00	11,00	130,00	189,00	84,40	426,30	235,90	364,40	47,70	7270,90	49,00	849,00	570,00	22,00
2006	28,80	291,00	15,20	125,00	202,00	74,30	423,10	230,80	424,80	43,80	8848,60	61,10	851,60	639,50	16,00
2007	23,70	296,00	14,10	104,00	154,00	95,30	418,30	217,40	479,70	38,70	9040,80	72,50	829,80	648,00	17,00
2008	41,00	360,00	18,30	152,00	201,00	74,90	383,70	208,70	394,50	37,60	9123,60	67,20	840,10	710,70	16,00
2009	37,00	290,00	20,90	154,00	197,00	97,30	364,80	192,60	358,10	37,40	9612,90	60,20	841,90	710,80	18,00
2010	36,90	327,00	16,80	155,00	196,00	87,10	346,70	183,60	423,80	38,90	8974,40	62,40	836,10	797,60	17,00
2011	49,30	418,00	19,50	175,00	198,00	112,90	317,20	179,10	439,60	37,70	10285,30	65,10	838,50	846,70	18,00
2012	43,10	350,00	22,00	160,00	179,00	109,70	313,40	174,10	373,40	40,30	9859,40	82,70	847,40	806,20	19,00
2013	55,70	400,00	30,40	164,00	232,00	119,20	343,40	173,00	377,50	40,60	13805,50	177,70	856,90	804,80	14,00
2014	60,70	500,00	27,50	189,00	221,00	101,90	322,80	170,90	370,00	36,80	23295,80	264,40	852,00	804,40	14,00
2015	46,00	398,00	26,90	171,00	211,00	121,50	291,10	161,80	362,00	34,80	27012,50	309,40	838,40	857,40	13,00
2016	64,20	482,00	30,70	171,00	220,00	121,10	300,70	159,80	370,60	33,90	28920,10	324,30	853,60	880,20	11,00
2017	57,30	492,00	29,20	174,00	222,00	102,50	308,80	157,70	351,30	38,30	27649,30	319,90	851,30	945,70	11,00
2018	69,00	569,00	31,10	174,00	217,00	142,30	283,90	148,70	269,90	34,70	29670,40	351,40	824,80	917,50	9,00
2019	67,90	434,00	34,40	166,00	215,00	103,20	239,40	135,60	251,40	33,00	32588,60	459,10	763,30	933,70	9,00
2020	45,90	413,00	26,80	174,00	201,00	102,00	220,70	125,80	245,60	30,70	37505,40	472,60	730,30	868,30	8,00
2021	73,40	465,00	32,00	157,00	220,00	127,80	200,70	115,30	240,20	27,70	33619,30	471,00	686,10	708,70	9,00
2022	44,40	487,00	22,90	165,00	213,00	106,10	185,60	104,80	203,00	26,70	38064,20	477,60	631,10	605,50	7,00

Примітка. *Розроблено за: [44]

**Основні критерії для визначення загальної оцінки рівня привабливості
сільськогосподарських підприємств Вінницької області***

Основні показники	Оцінка, балів			
	0–2	3–5	6–7	8–10
Ринкова частка підприємства	Дуже низька (до 5 %)	Низька (від 6 до 10 %)	Середня (від 11 до 40 %)	Висока (більше 40 %)
Широта асортименту	Один вид товару	Вузький – декілька асортиментних груп	Не надто широкий – від 3 до 10 асортиментних груп	Широкий – більше 10 асортиментних груп
Рівень якості товару	Дуже низький	Низький	Середній	Високий
Рівень цін на товари	Товар дуже низької якості, а ціни завищені	Товар низької якості, а ціни дещо вище, ніж на інших підприємствах	Якість товару не поступається ціні. Ціни на рівні ринкових цін	Товар високої якості за високими цінами
Рівень використання знижок	Не надаються знижки	Низький	Надаються на окремі товари або пропозиції	Постійне використання знижок різних видів
Рівень використання програмних та технічних засобів у діяльності	Відсутнє	Низький (наприклад, лише одна програма)	Середній (часткове застосування в деяких підсистемах підприємства)	Високий (використання в усіх підсистемах підприємства з урахуванням сучасних тенденцій)
Рівень сучасності устаткування	Дуже застаріле устаткування (оновлення менше 10 %)	Застаріле устаткування, але деякі деталі оновлені (від 11 до 29 %)	Питома вага сучасного устаткування не менше 30 %	Питома вага використання сучасного устаткування більше 70 %
Доставка товару до покупця	Лише за рахунок та силами покупця	Можлива лише за рахунок покупця, але силами підприємства	Застосовується за певних умов	Здійснюється постійно

Продовження таблиці В1

Забезпечення товарними запасами	Відсутність складів для зберігання товарних запасів	Площа складів обмежена для забезпечення товарних запасів	Площа складів дозволяє підтримувати товарні запаси, але на деякий час	Площа складів дозволяє забезпечити підприємство створеними запасами протягом одного циклу виробництва (рік)
Умови зберігання товару	-	Несприятливі	Середній рівень дотримання умов зберігання товарів	Високий рівень дотримання умов зберігання товарів
Якість обслуговування	Низька	Нижче середньої	Середня	Висока
Стимулювання збуту	Не здійснюється	Інколи	Періодично	Постійно
Рекламні заходи	Не здійснюються	Інколи	Періодично	Постійно
Імідж підприємства	Дуже низький	Низький	Середній	Високий
Рівень використання інновацій	Нульовий	Низький	Середній (в деяких напрямках)	Високий

Примітка. *Розроблено автором

SWOT-аналіз СТОВ «Злагода»*

№	Показники	Значимість чинника, бал	Експертна оцінка	Середньо-зважена оцінка
Внутрішнє середовище				
Сильні сторони (S)				
1.	Висока родючість ґрунтів	5	4,5	22,5
2.	Наявність довгострокових договорів оренди	4	3,2	12,8
3.	Частково оновлена матеріально-технічна база	4	2,5	10
4.	Розвинута збутова діяльність	4	4	16
5.	Наявність складських приміщень	4	3,5	14
6.	Позитивний імідж підприємства	4	3,8	15,2
7.	Конкурентоздатна цінова політика	5	3,4	17
Всього				107,5
Слабкі сторони (W)				
1.	Слабо розвинута товарна політика, обмеженість у створенні нових видів продукції	5	4,2	21
2.	Недостатнє маркетингове забезпечення діяльності	5	4,1	20,5
3.	Динаміка збільшення виробничої собівартості продукції	3	3,5	10,5
4.	Низький рівень мотивації персоналу	4	3,6	14,4
5.	Відсутність маркетолога в підприємстві	4	4,2	16,8
6.	Недостатня кількість кваліфікованого персоналу	4	3,8	15,2
Всього				98,4
Зовнішнє середовище				
Можливості (O)				
1	Зростання попиту на широкий товарний асортиментний ряд	5	4,9	24,5
2	Наявність незаповнених ніш для нових перспективних агронапрямів	4	4,3	17,2
3.	Актуалізація та необхідність розвитку і впровадження нових різноманітних маркетингових інструментів	5	4,5	22,5
4.	Зростання попиту на високоякісну натуральну продукцію галузі тваринництва за доступними цінами	4	3,8	15,2
5.	Зростання рівня конкурентної боротьби за споживача	4	4,5	18
6.	Зниження ділового ризику, підвищення задоволеності споживачів, поліпшення репутації через впровадження міжнародних систем управління якістю та безпечністю продукції	3	2,8	8,4
Всього				105,8
Загрози (T)				
1	Збільшення цін на матеріали	4	3,7	14,8
2	Зростання рівня інфляції	5	4,1	20,5
3	Зниження рівня купівельної спроможності споживачів	4	3,4	13,6
4	Зростання податків і митних зборів	4	3,5	14
5	Несприятлива економічна та політична ситуація в державі	4	3,9	15,6
6	Висока вартість впровадження новітніх технологій	4	2,8	11,2
Всього				89,7

Примітка. *Розроблено автором за даними сільськогосподарських підприємств Вінницької області

SWOT-аналіз СТОБ «Маяк»*

№	Показники	Значимість чинника, бал	Експертна оцінка	Середньо зважена оцінка
Внутрішнє середовище				
Сильні сторони (S)				
1.	Висока родючість ґрунтів	5	4,2	21
2.	Розвинута збутова діяльність	4	3,4	13,6
3.	Наявність складських приміщень	4	3,8	15,2
4.	Конкурентоздатна цінова політика	5	3,8	19
Всього				68,8
Слабкі сторони (W)				
1.	Вузька спеціалізація підприємства	5	2,9	14,5
2.	Недостатнє маркетингове забезпечення діяльності	5	4,9	24,5
3.	Застаріла матеріально-технічна база	4	4	16
4.	Динаміка збільшення виробничої собівартості продукції	3	3,5	10,5
5.	Низький рівень мотивація персоналу	4	3,8	15,2
6.	Відсутність маркетолога в підприємстві	4	3,8	15,2
7.	Недостатня кількість кваліфікованого персоналу	4	3,9	15,6
8.	Низький рівень іміджу підприємства	4	2,8	11,2
Всього				122,7
Зовнішнє середовище				
Можливості (O)				
1	Зростання попиту на широкий товарний асортиментний ряд	5	4,2	21
2	Наявність незаповнених ніш для нових перспективних агронапрямів	4	4,6	18,4
3.	Актуалізація та необхідність розвитку і впровадження нових різноманітних маркетингових інструментів	5	4,8	24
4.	Зростання рівня конкурентної боротьби за споживача	4	4,4	17,6
5.	Зниження ділового ризику, підвищення задоволеності споживачів, поліпшення репутації через впровадження міжнародних систем управління якістю та безпечністю продукції	3	2,4	7,2
Всього				88,2
Загрози (T)				
1	Збільшення цін на матеріали	4	3,9	15,6
2	Зростання рівня інфляції	5	4,5	22,5
3	Зниження рівня купівельної спроможності споживачів	4	3,9	15,6
4	Зростання податків та митних зборів	4	3,7	14,8
5	Несприятлива економічна та політична ситуація в державі	4	3,5	14
6	Висока вартість впровадження новітніх технологій	4	3,1	12,4
Всього				94,9

Примітка. *Розроблено автором за даними сільськогосподарських підприємств Вінницької області

SWOT-аналіз ТОВ «СОП «Щасливе»*

№	Показники	Значимість чинника, бал	Експертна оцінка	Середньо-зважена оцінка
Внутрішнє середовище				
Сильні сторони (S)				
1.	Висока родючість ґрунтів	5	4,4	22
2.	Наявність довгострокових договорів оренди	4	3,2	12,8
3.	Частково оновлена матеріало-технічна база	4	3,1	12,4
4.	Розвинута збутова діяльність	4	3,2	12,8
5.	Наявність складських приміщень	4	3,6	14,4
6.	Позитивний імідж підприємства	5	3,8	19
7.	Конкурентоздатна цінова політика	4	3,9	15,6
Всього				109
Слабкі сторони (W)				
1.	Слабко розвинута товарна політика, обмеженість у створенні нових видів продукції	5	4,4	22
2.	Недостатнє маркетингове забезпечення діяльності	4	4	16
3.	Динаміка збільшення виробничої собівартості продукції	3	3,9	11,7
4.	Низький рівень мотивація персоналу	4	3,4	13,6
5.	Відсутність маркетолога в підприємстві	4	3,7	14,8
6.	Недостатня інноваційний розвиток підприємства	4	3,5	14
Всього				92,1
Зовнішнє середовище				
Можливості (O)				
1	Зростання попиту на широкий товарний асортиментний ряд	5	4,8	24
2	Наявність незаповнених ніш для нових перспективних агронапрямів	4	4,2	16,8
3.	Актуалізація та необхідність розвитку і впровадження нових різноманітних маркетингових інструментів	5	4,7	23,5
4.	Зростання рівня конкурентної боротьби за споживача	4	4,6	18,4
5.	Зниження ділового ризику, підвищення задоволеності споживачів, поліпшення репутації через впровадження міжнародних систем управління якістю та безпечністю продукції	3	2,5	7,5
Всього				90,2
Загрози (T)				
1	Збільшення цін на матеріали	4	3,4	13,6
2	Зростання рівня інфляції	5	4,1	20,5
3	Зниження рівня купівельної спроможності споживачів	4	3,8	15,2
4	Зростання податків та митних зборів	4	3,7	14,8
5	Несприятлива економічна та політична ситуація в державі	4	3,4	13,6
6	Висока вартість впровадження новітніх технологій	4	3,4	13,6
Всього				91,3

Примітка. *Розроблено автором за даними сільськогосподарських підприємств Вінницької області

SWOT-аналіз ТОВ «Колорит Агро»*

№	Показники	Значимість чинника, бал	Експертна оцінка	Середньо-зважена оцінка
Внутрішнє середовище				
Сильні сторони (S)				
1.	Висока родючість ґрунтів	5	5,0	25
2.	Наявність довгострокових договорів оренди	4	4,5	18
3.	Активна збутова діяльність	4	3,9	15,6
4.	Наявність складських приміщень	4	4,0	16
5.	Позитивний імідж підприємства	4	3,9	15,6
6.	Конкурентоздатна цінова політика	5	3,9	19,5
7.	Наявність кваліфікованого персоналу	4	3,6	14,4
8.	Висока мотивація персоналу	4	3,2	12,8
9.	Сучасна матеріально-технічна база	4	4,2	16,8
Всього				153,7
Слабкі сторони (W)				
1.	Не належне використання маркетингу у діяльності	5	3,2	16
2.	Залежність від курсу валюти	3	4,5	13,5
3.	Відсутність маркетолога в підприємстві	4	3,1	12,4
4.	Вузький асортимент продукції	4	2,1	8,4
Всього				50,3
Зовнішнє середовище				
Можливості (O)				
1	Зростання попиту на широкий товарний асортиментний ряд	5	4,2	21
2	Наявність незаповнених ніш для нових перспективних агронапрямів	4	4,8	19,2
3.	Актуалізація та необхідність розвитку і впровадження нових різноманітних маркетингових інструментів	5	4,9	24,5
4.	Зростання попиту на високоякісну натуральну продукцію галузі тваринництва за доступними цінами	4	4,8	19,2
5.	Зростання рівня конкурентної боротьби за споживача	3	2,9	8,7
6.	Зниження ділового ризику, підвищення задоволеності споживачів, поліпшення репутації через впровадження міжнародних систем управління якістю та безпечністю продукції	4	3,8	15,2
Всього				107,8
Загрози (T)				
1	Збільшення цін на матеріали	4	3,5	14
2	Зростання рівня інфляції	5	4,5	22,5
3	Зниження рівня купівельної спроможності споживачів	4	2,9	11,6
4	Зростання податків та митних зборів	4	3,6	14,4
5	Несприятлива економічна та політична ситуація в державі	4	3,2	12,8
6	Висока вартість впровадження новітніх технологій	4	3,3	13,2
Всього				88,5

Примітка. *Розроблено автором за даними сільськогосподарських підприємств Вінницької області

АВС-аналіз СТОВ «Злагода», 2022 р.*

Первинний список			Упорядкований список			
Назва позиції	Дохід від реалізації, тис. грн	Частка в загальному обсязі, %	Назва позиції	Частка в загальному обсязі, %	Частка з наростаючим підсумком, %	Група
Пшениця	12172,1	31,3	Пшениця	31,3	31,3	А
Кукурудза на зерно	3047,3	7,8	Соняшник	30	61,3	А
Ячмінь	5423,2	13,9	Ячмінь	13,9	75,2	А
Гречка	81,5	0,2	Кукурудза на зерно	7,8	83	В
Просо	2160,9	5,6	Ріпак	7,4	90,4	В
Горох	998,6	2,5	Просо	5,6	96	С
Соя	15,5	0,1	Горох	2,5	98,5	С
Ріпак	2856,5	7,4	Буряк цукровий фабричний	1,2	99,7	С
Соняшник	11667,4	30,0	Гречка	0,2	99,9	С
Буряк цукровий фабричний	475,5	1,2	Соя	0,1	100	С
Всього	38898,6	100	Всього	100	Х	Х

Примітка. *Розроблено автором за даними сільськогосподарських підприємств Вінницької області

АВС-аналіз СТОВ «Маяк», 2022 р.*

Первинний список			Упорядкований список			
Назва позиції	Дохід від реалізації, тис. грн	Частка в загальному обсязі, %	Назва позиції	Частка в загальному обсязі, %	Частка з наростаючим підсумком, %	Група
Пшениця	10036,2	26,3	Соняшник	32,7	32,7	А
Кукурудза на зерно	12026,9	31,4	Кукурудза на зерно	31,4	64,1	А
Ячмінь	2480,3	6,5	Пшениця	26,3	90,4	В
Гречка	957,5	2,5	Ячмінь	6,5	96,9	С
Соняшник	12484,5	32,7	Гречка	2,5	99,4	С
Свині	226,1	0,6	Свині	0,6	100	С
Всього	38211,5	100	Всього	100	Х	Х

Примітка. *Розроблено автором за даними сільськогосподарських підприємств Вінницької області

АВС-аналіз ТОВ «СОП «Щасливе», 2022 р.*

Первинний список			Упорядкований список			
Назва позиції	Дохід від реалізації, тис. грн	Частка в загальному обсязі, %	Назва позиції	Частка в загальному обсязі, %	Частка з наростаючим підсумком, %	Група
Пшениця	12645,4	24,4	Кукурудза на зерно	27,1	27,1	А
Кукурудза на зерно	14037,9	27,1	Пшениця	24,4	51,5	А
Ячмінь	1301,2	2,5	Соя	16,7	68,2	А
Гречка	1967,3	3,8	Соняшник	12,8	81	В
Соя	8640,7	16,7	Ріпак	6,5	87,5	В
Ріпак	3367,3	6,5	Гречка	3,8	91,3	В
Соняшник	6604,4	12,8	Велика рогата худоба	3,5	94,8	С
Велика рогата худоба	1818,7	3,5	Молоко	2,6	97,4	С
Коні	17,1	0,0	Ячмінь	2,5	99,9	С
Молоко	1349,3	2,6	Коні	0,1	100	С
Всього	51749,3	100	Всього	100	Х	Х

Примітка. *Розроблено автором за даними сільськогосподарських підприємств Вінницької області

АВС-аналіз ТОВ «Колорит Агро», 2022 р.*

Первинний список			Упорядкований список			
Назва позиції	Дохід від реалізації, тис. грн	Частка в загальному обсязі, %	Назва позиції	Частка в загальному обсязі, %	Частка з наростаючим підсумком, %	Група
Пшениця	16164,8	5,5	Соняшник	63,9	63,9	А
Кукурудза на зерно	42891,1	14,5	Ріпак	16,1	80	А
Ріпак	47259,6	16,1	Кукурудза на зерно	14,5	94,5	В
Соняшник	187834,9	63,9	Пшениця	5,5	100	С
Всього	294150,4	100	Всього	100	Х	Х

Примітка. *Розроблено автором за даними досліджуваних підприємств

**Класифікація інновацій у сфері сільського господарства
за провідними ознаками**

Ознака	Види, пояснення та приклади
За предметом і сферою застосування в сільському господарстві	Селекційно-генетичні: новітні сорти та гібриди сільськогосподарських культур (наприклад, стійких до хвороб і шкідників та несприятливих чинників середовища); нові породи тварин та кроси птиці; генна, клітинна, хромосомна інженерія; Молекулярна вірусологія
	Техніко-технологічні та виробничі: імплементація нової техніки; новітні технології обробки сільськогосподарських культур; нові технології у тваринництві; науково обґрунтовані системи землеробства; нові добрива та їх системи, а також засоби захисту рослин; біологізація та екологізація землеробства; ресурсозберігаючі технології виробництва та зберігання харчових продуктів; меліоративно-екологічний напрям інновацій; інновації з розширення та поліпшення виробничих потужностей, диверсифікації виробничої діяльності, змін у структурі виробництва
	Організаційно-управлінські й економічні: поширення кооперації і формування інтегрованих структур в АПК; Нові форми забезпечення ресурсами АПК; сучасні форми організації та мотивації праці, управління і розвитку людського капіталу на сільськогосподарських підприємствах; Нові організаційно-правові структури інтегрованого типу (холдинги, технопарки, кластери тощо); створення інформаційно-консультаційних систем; зміна методів планування усіх видів виробничо-господарської діяльності, удосконалення матеріального стимулювання, раціоналізація системи обліку; лізинг сільськогосподарської техніки, кредитування, субсидування тощо
	Соціально-екологічні: формування системи людських ресурсів науково-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств; удосконалення умов праці, системи охорони здоров'я, освіти персоналу; турбота підприємства про стан довкілля; поліпшення психологічного клімату в колективі; сприятливі умови для життя, праці та відпочинку, соціальне забезпечення
	Маркетингові: проникнення на нові ринки чи створення нових ринків; новітні важелі стратегічного, тактичного, операційного маркетингу; маркетингові дослідження та комплекс маркетингу; застосування нових методів цінової, товарної, комунікаційної, дистрибуційної політики, новітніх форм відносин з агентами маркетингового середовища; удосконалення якості продукції та розширення асортименту; створення й активне використання сайту підприємства, зокрема для розміщення опису пропонованих товарів і послуг, прайс-листів, організація діалогу з покупцем, замовлення в діалоговому режимі, дистанційне надання послуг; впровадження корпоративних інформаційних систем різного рівня для збору й обробки інформації про зовнішнє і внутрішнє маркетингове середовище фірми; CRM-системи; Інтернет-маркетинг, digital-маркетинг, SMM, SEO-просування, SERM, організація електронних розсилок клієнтам, контекстна реклама; проведення рекламних і PR-кампаній в інтернеті й електронних ЗМІ

Ознака	Види, пояснення та приклади
За відношенням до підприємства як системи	Інновації на вході – удосконалення виробу чи його використання, а також інновації у сфері роботи з сировиною, обладнанням, інформацією, людськими ресурсами та ін.
	Інновації на виході – певні модифікації в результатах виробничої діяльності
	Інновації структури – зміни у виробничих, обслуговуючих, управлінських, маркетингових і допоміжних процесах
За інтенсивністю інноваційних змін	Інновації нульового порядку – певна незначна новація, що зберігає й частково оновлює існуючі функції виробничої системи або її частини, наприклад, нова модифікована упаковка, що краще зберігає властивості товару
	Інновації I порядку (кількісна зміна) – пристосування до кількісних вимог за умов збереження функцій виробничої системи
	Інновації II порядку – це прості організаційні зміни, зокрема, поділ відділу маркетингу на підрозділи досліджень ринку та стимулювання збуту
	Інновації III порядку (адаптаційні зміни) – модифікації, зумовлені взаємним пристосуванням елементів системи виробництва.
	Інновації IV порядку – найпростіші якісні зміни, наприклад, оснащення сільськогосподарських машин потужнішим двигуном
	Інновації V порядку (нове покоління) – базова структурна концепція зберігається при зміні більшості або ж усіх функціональних властивостей виробничої системи. Як приклад можна навести упровадження програмного управління верстатом
	Інновації VI порядку (новий «вид») – якісна зміна функціональних властивостей виробничої системи при сталому функціональному принципі, наприклад, сільськогосподарські машини на альтернативному паливі
За видом об'єкта інноваційної діяльності	Продуктові інновації – вихід на ринок з новими або вдосконаленими продуктами
	Процесні інновації – видозмінені технології виробництва продукту, організації виробництва, транспорту, логістики, збуту і постачання, нові структури управління
	Інновації освоєння нових ринків – використання елементів стратегічного і тактичного маркетингу для освоєння нових ринків і заповнення ринкових ніш
	Інновації об'єктів інтелектуальної власності – раціоналізаторські пропозиції, патенти, ноу-хау, ліцензії, торгові марки, торгові знаки, конструкторська, технологічна й інша документація, корисні моделі, промислові зразки тощо
За роллю в реалізації цілей	Поліпшувальні – передбачають розвиток й удосконалення напрямів діяльності
	Стратегічні – створюють нові вектори діяльності або забезпечують успішне функціонування існуючих напрямів на тривалий період
За значенням для напрямку діяльності	Базові (фундаментальні) – радикально змінюють сталий або реалізують новий напрям діяльності
	Модифікувальні – передбачають удосконалення й розвитку базисних новацій
	Псевдоінновації – зовнішні неістотні зміни продуктів або процесів, що не мають принципової новизни і не створюють жодних додаткових переваг для споживачів

Продовження таблиці Д1

За ступенем новизни	Абсолютна новизна – відсутність аналогів і субститутів такої новації
	Відносна новизна – інновацію застосовують на інших об'єктах або ж оновлюють один із елементів виробу системи в процесі поточної модернізації
	Умовна новизна – незвичайне поєднання раніше відомих постійних елементів
	Суб'єктивна новизна - новизна для споживачів, які раніше були знайомі з продуктом
За масштабами	Глобальні; транснаціональні; регіональні; місцеві
За сферою поширення	Міжнародні; державні; галузеві; окремих підприємств; нові для підприємства; для галузі; для кластеру; для регіону; для області; для країни
За формою	Відкриття, винаходи, моделі, конструкції, патенти; ноу-хау; товарні знаки, торгові марки, емблеми; нові документи, які описували технологічні, виробничі, управлінські процеси, раціоналізаторські пропозиції
За адресатом	Інновації для виробника; для споживача; для суспільних і державних інституцій тощо
За видом ефекту	Інновації з науково-технічним ефектом; з економічним ефектом; з соціальним ефектом; з екологічним ефектом; з інтегральним ефектом
За періодом реалізації	Довгострокові; середньострокові; короткострокові
За величиною витрат	Інновації, що вимагають масштабних вкладень; інновації, що вимагають мінімальних витрат; інновації без додаткових інвестицій

Примітка. *Джерело: [96]

**Основні напрями державної підтримки сфери сільського господарства
в період воєнного стану***

Напрями державної підтримки	Законодавчий акт	Основний зміст
Забезпечення продовольчої безпеки	Закон України «Про забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану» від 24.03.2022 р. № 2145- IX [153]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дозволяється використання всіх доступних сільськогосподарських угідь для проведення посівної кампанії. 2. Орендні земельні відносини автоматично продовжуються на рік, без внесення відомостей у відповідні реєстри. 3. Районні військові адміністрації можуть передавати в оренду строком до року державні та комунальні земельні ділянки с.-г. призначення для ведення с.-г. виробництва. 4. Введено обмеження орендної плати у розмірі 8 % нормативної грошової оцінки ділянок
Податкові пільги	Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період воєнного стану» від 15.03.2022 р. № 2120- IX [151]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Тимчасово, на період з 1 березня 2022 р. по 31 грудня року, наступного за тим, у якому припинено або скасовано воєнний, надзвичайний стан, не нараховується та не сплачується плата за землю 2. Тимчасово, за 2022 та 2023 податкові роки не нараховується та не сплачується загальне мінімальне податкове зобов'язання за земельні ділянки, що розташовані на територіях, на яких ведуться (велися) бойові дії 3. Бізнес з оборотом до 10 млрд грн тепер платить тільки 2% від свого обороту (ПДВ, податок на прибуток скасовуються). 4. ФОП 1 та 2 групи сплачують податки за бажанням. Сплата державою ЄСВ за мобілізованих працівників (ФОП 2-3 групи і підприємства). 5. Скасовується акциз на нафтопродукти, а ПДВ на них знижено з 20 % до 7 %. 6. Податок на землю і екологічний податок скасовуються на територіях, де йдуть бойові дії.

Продовження таблиці Е1

Грошова допомога/ кредитування	Постанова Кабінету Міністрів України «Про надання державних гарантій на портфельній основі у 2022 році» від 29 квітня 2022 р. № 497 [156]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Встановлено термін дії державної гарантії для забезпечення часткового виконання боргових зобов'язань за портфелем кредитів банків кредиторів і за кредитами, що надаються суб'єктам господарювання – сільськогосподарським товаровиробникам – 1 р. 2. Передбачено нову мету кредитування в межах портфеля – для фінансування забезпечення посівів сільськогосподарських культур. 3. Будь-який бізнес може взяти кредит під 0 %. За даними Мінагрополітики, від початку воєнних дій було видано кредитів для сільськогосподарських товаровиробників на суму 19,32 млрд грн. 4. Максимальна сума кредиту збільшена до 60 млн грн. 5. Держава сплатить всі відсотки банку. 6. Прибираються обмеження у видачі позики, які стосувалися бізнес-плану, робочих місць, чи будь-які інші. Після завершення воєнного стану ставка по кредитах буде не більше 5 %. 7. Нові грантові програми: для підтримки розвитку переробних підприємств (зокрема, агропереробка), програма, спрямована на створення садів і теплиць (загальний бюджет – 7 млрд грн), для підтримки внутрішньо переміщених господарств та ін.
Сертифікація насіння/ пестициди	Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України «Про забезпечення сільгосптоваровиробників насінням для проведення весняно-польових робіт у 2022 році» від 01 березня 2022 р. № 132 [154]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Безперешкодний процес реалізації насіння і садивного матеріалу суб'єктами насінництва та розсадництва врожаю 2021 р. та залишків минулих років, необхідного для посіву, без додаткових процедур із сертифікації. 2. Визнання іноземних сертифікатів на імпортоване насіння без застосування додаткових процедур із сертифікації
Паливо/ техніка	Постанова Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до Технічного регламенту щодо вимог до автомобільних бензинів, дизельного, суднових та котельних палив» від 16 березня 2022 р. № 292 [152]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дозволяється продаж пального стандарту Євро-3 та Євро-4. 2. Дозволяється експлуатація сільськогосподарської техніки (тракторів, самохідних шасі, самохідних с.-г., дорожньо-будівельних та меліоративних машин, інших с.-г. машин та їх складових вітчизняного й іноземного виробництва) без реєстрації

Продовження таблиця Е1

Канали реалізації	<p>1. Регламент Європейського Парламенту та Ради «Про продовження ЄС ще на рік заходів з тимчасової лібералізації торгівлі з Україною, які охоплюють скасування усіх мит, квот і торговельних захисних обмежень щодо українського експорту, відповідно до Регламенту Європейського Парламенту та Ради № 2022/870 від 30.05.2022» від 31 травня 2023 р. № 2023/1077 [157]</p> <p>2. Ініціатива щодо безпечного транспортування зерна та продуктів харчування з українських портів</p>	<p>1. Ухвалений Регламент діятиме до 6 червня 2024 р. і стосуватиметься:</p> <p>1. Скасування всіх митних зборів відповідно до Розділу IV Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, про створення поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі, зокрема щодо:</p> <ul style="list-style-type: none"> - фруктів та овочів, які підпадають під дію системи вхідних цін; - сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки, які підпадають під дію тарифних квот; - промислових товарів, мита на які припинили діяти ще з 1 січня 2023 р. <p>2. Зупинення справляння антидемпінгового мита на імпорту, що походить з України на дату набрання чинності цим Регламентом.</p> <p>3. Застосування єдиних правил імпорту (захисних заходів) щодо імпорту походженням з України.</p> <p>2. Угода передбачає, що контроль за портами «Одеса», «Чорноморськ» і «Южний» повністю залишається за українською стороною. Перебування у цих портах жодних інших суден, окрім тих, які мають забезпечувати експорт зерна та пов'язаних з ним харчових продуктів і добрив, не передбачається</p>
-------------------	--	--

Примітка. *Розроблено за: [153;151;156;154;152; 157]

**Критерії визначення рівня компетентності управлінського персоналу
сільськогосподарських підприємств**

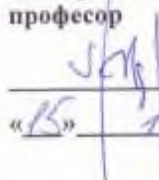
Складові компетенції	Характеристика складових	Система оцінювання	Сума балів
Знання	Освіта	Навчався переважно на «5»	5
		Навчався переважно на «4»	4
		Навчався переважно на «3»	3
	Знання у сфері ціноутворення	Володіє знаннями щодо визначення ціни з урахуванням різноманітних чинників (попиту, конкуренції, пропозиції тощо)	5
		Володіє знаннями щодо визначення ціни на основі собівартості та прибутку без врахування чинників зовнішнього середовища	4
		Відсутні знання щодо визначення ціни на продукцію (або лише окремі елементи знань)	3
	Знання у сфері формування асортименту, якісних характеристик продукції	Добре розуміється на особливостях формування асортиментної політики з урахуванням потреб споживачів, знає, як відрізнити якісну продукцію від неякісної тощо	5
		Розуміється на деяких аспектах формування асортименту, не завжди враховує потреби споживачів, керується лише економічними показниками при визначенні асортименту, знання про якість продукції неповні	4
		Має знання щодо формування асортименту без врахування потреб споживачів, у якісних характеристиках продукції практично не розуміється	3
	Знання у сфері розподілу сільськогосподарської продукції	Знає як формується політика розподілу, критерії вибору постачальників сировини, критерії вибору ринків збуту, цікавиться зарубіжними методами збуту, комунікабельний. При розподілі продукції знає про те, що необхідно враховувати потреби споживачів, володіє знаннями про гнучкість при доставці, при виборі форм оплати тощо	5
		Має деякі (неповні) знання щодо формування політики розподілу, не зовсім комунікабельний, частково орієнтується на потреби споживачів	4
	Знання у сфері просування сільськогосподарської продукції	Знає, як формується політика просування, основні та синтетичні елементи просування продукції.	5
Знає, як розраховувати ефективність просування продукції		4	
	Має деякі (неповні) знання щодо формування політики просування, частково орієнтується в розрахунках ефективності просування	4	

Складові компетенції	Характеристика складових	Система оцінювання	Сума балів
Вміння	У межах комплексу маркетингу	Вміє застосовувати на високому рівні набуті знання з маркетингу в практичній діяльності, здатний до інновацій, має інтуїцію, стратегічне мислення	5
		Частково вміє застосовувати набуті знання з маркетингу в практичній діяльності, більш поміркований у прийнятті рішень, боїться ризикувати, орієнтується переважно на сьогодення, а не на перспективу	4
		Набуті знання використовує не повною мірою, не здатен ризикувати, застарілі погляди на ринок (орієнтується на виробництво, а не на ринок)	3
Навички	У межах комплексу маркетингу	Використання маркетингового інструментарію повною мірою, комплексно, систематично, постійне застосування інновацій, проведення маркетингових досліджень, постійна орієнтація на потреби споживачів	5
		Часткове використання маркетингового інструментарію, з незначними порушеннями комплексності та системності, часткове проведення маркетингових досліджень	4

Примітка. *Розроблено автором

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової роботи
та інноваційної діяльності
Національного університету біоресурсів
і природокористування України
доктор сільськогосподарських наук,
професор


Вадим КОНДРАТЮК

«15» _____ 2023 р.

ПОГОДЖЕНО

Проректор з науково-педагогічної
роботи та розвитку Національного
університету біоресурсів і
природокористування України
доктор економічних наук, професор,
академік НААН


Сергій КВАША


«15» _____ 2023 р.

А К Т


про впровадження/використання результатів
дисертації на здобуття ступеня доктора філософії
у навчальний процес

Цим актом стверджується, що результати дисертації на тему: «Формування системи маркетингового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах», яку представлено на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування», виконаної Восколуповим Володимиром Віталійовичем, впроваджено у навчальний процес під час викладання дисциплін «Сучасні концепції управління», «Диджитал-менеджмент» і «Управління бізнесом» при підготовці здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціальності «Менеджмент» у Національному університеті біоресурсів і природокористування України.

Декан факультету
аграрного менеджменту
к. е. н., доцент


Анатолій ОСТАПЧУК

Заступник декана з наукової роботи
д. е. н., професор


Віра БУТЕНКО

Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського
к. е. н., професор


Тетяна БАЛАНОВСЬКА

**Товариство з обмеженою відповідальністю
«Колорит Агро»**

*Місце знаходження: Україна, Вінницька область м.Вінниця вул.Келецька, 53
Код ЄДРПОУ 34700975;*

*Розрахунковий рахунок: р/р UA893805480000026006004926001 в АТ «АГРОПРОСПЕРІС БАНК», м. Київ
МФО 380548*

Вих. № 97-В від 07.06.2022 р.

ДОВІДКА

Про впровадження результатів дисертації

Даною довідкою підтверджується, що результати дисертації Восколупова Володимира Віталійовича на тему «Формування системи маркетингового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах», що представлена на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент використовуються в діяльності ТОВ «Колорит Агро»

Результати дисертаційного дослідження щодо використання цифровізації у маркетинговому менеджменті сільськогосподарських підприємств було розглянуто керівництвом підприємства та впроваджено в його управлінську діяльність. Впровадження цифровізації дозволило підвищити рівень цифрової компетентності персоналу за рахунок збільшення знань і навичок при прийнятті управлінських рішень, що забезпечило підвищення продуктивності працівників у підприємстві.

Генеральний директор ТОВ «Колорит Агро»



Володимир ГЕНОВСЬКИЙ

Товариство з обмеженою відповідальністю
“Сільськогосподарське орендне підприємство “Щасливе”

Код ЄДРПОУ 03731508,
Інд.22532, вул. Б. Хмельницького І, с. Щаслива, Вінницький район, Вінницька обл.

25 травня 2022 року
№ 96

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертації

Даною довідкою підтверджується, що результати дисертації Восколупова Володимира Віталійовича на тему «Формування системи маркетингового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах», що представлена на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент використовуються в діяльності ТОВ «СОП «Щасливе» с. Щаслива.

Керівництво підприємства вивчило результати дисертаційного дослідження та використало у його діяльності пропозиції щодо оптимізації використання сільськогосподарських угідь та введення до сівозміни вирощування нішевої продукції. Це дозволило урізноманітнити сівозміну у підприємстві, підстрахуватися в разі неврожаю основних культур та отримати позитивні фінансові результати.



Михайло Науменко

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**Статті в наукових виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз даних Scopus та/або Web of Science Core Collection**

1. Балановська Т., Гогуля О., Драмарецька К., **Восколупов В.**, Голік В. Використання маркетингового менеджменту для забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. Vol. 7. No. 3. Pp. 142–161. (Здобувачем запропоновано обґрунтовані управлінські рішення щодо вибору перспективних напрямів діяльності сільськогосподарських підприємств, що дозволять забезпечити їх конкурентоспроможність).

2. **Voskolupov V.**, Balanovska T., Havrysh O., Gogulya O., Drahnieva N. Marketing management as a tool for preventing crisis of agricultural enterprises. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2021. Vol. 5. No. 40. Pp. 410–417. (Здобувачем розглянуто стан і тенденції розвитку сільського господарства в Україні, запропоновано орієнтири маркетингового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах, що сприятимуть підвищенню їх прибутковості та конкурентоспроможності).

Статті в наукових фахових виданнях України

3. Балановська Т. І., **Восколупов В. В.** Маркетинговий менеджмент у діяльності сільськогосподарських підприємств. *Біоекономіка і аграрний бізнес*. 2020. Том. 11. № 1. С. 5–14. (Здобувачем узагальнено підходи до поняття маркетингового менеджменту й управління маркетингом; запропоновано удосконалення процесу маркетингового менеджменту у сільськогосподарському підприємстві).

4. Balanovska T., Wyrzykowska B., **Voskolupov V.** The role of digital competence of employees in marketing management of agricultural enterprises. *Bioeconomics and agricultural business*. 2020. Vol. 11. № 2. Pp. 5–17. (Здобувачем досліджено складові цифрової компетентності працівників у маркетинговому менеджменті сільськогосподарських підприємств).

Тези наукових доповідей

5. Балановська Т. І., **Восколупов В. В.** Роль маркетингового менеджменту в антикризовому управлінні сільськогосподарськими підприємствами. *Глобальні виклики для сільського господарства та харчової промисловості*: II Міжнародна науково-практична конференція, м. Київ, 19–20 вересня 2019 року: тези доповіді. Київ: НУБіП України, 2019. С. 17–20. *(Здобувачем визначено роль маркетингового менеджменту як складової антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами).*

6. Балановська Т. І., **Восколупов В. В.** Маркетинговий менеджмент в управлінні сільськогосподарським підприємством. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку*: I Міжнародна науково-практична конференція, м. Київ, 11 лютого 2020 року: тези доповіді. Київ: ДУТ, 2020. С. 120–122. *(Здобувачем охарактеризовано підходи вітчизняних і зарубіжних вчених до визначення сутності маркетингового менеджменту).*

7. Балановська Т. І., **Восколупов В. В.** Роль конкурентних стратегій у маркетинговому менеджменті сільськогосподарських підприємств. *Роль молоді у розвитку АПК України*: IV Всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів і молодих вчених, м. Київ, 5 травня 2020 року: тези доповіді. Київ: НУБіП України, 2020. С. 10–11. *(Здобувачем проаналізовано процес формування конкурентної стратегії для сільськогосподарського підприємства).*

8. **Восколупов В. В.**, Балановська Т. І. Використання цифрової компетентності у маркетинговому менеджменті. *Нові виклики для аграрного сектору України в умовах глобалізації*: III Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів і молодих вчених, м. Київ, 22 жовтня 2020 року: тези доповіді. Київ: НУБіП України, 2020. С. 185–187. *(Здобувачем охарактеризовано значення підвищення цифрової компетентності персоналу при здійсненні маркетингового менеджменту).*

9. Балановська Т. І., **Восколупов В. В.** Маркетинговий менеджмент як складова антикризового управління сільськогосподарським підприємством. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та*

перспективи розвитку: II Міжнародна науково-практична конференція, м. Київ, 11–12 лютого 2021 року: тези доповіді. Київ: ДУТ, 2021. С. 97–99. (Здобувачем запропоновано використання конкурентних стратегій у сільськогосподарському підприємстві).

10. Балановська Т. І., **Восколупов В. В.** Роль маркетингової товарної політики у діяльності сільськогосподарських підприємств. *Маркетинг та логістика в агробізнесі*: II Міжнародна науково-практична конференція, м. Київ, 15 квітня 2021 року: тези доповіді. Київ: НУБіП України, 2021. С. 32–34. (Здобувачем запропоновано оптимізувати товарний портфель сільськогосподарських підприємств за допомогою здійснення нішевого виробництва).

11. Балановська Т. І., **Восколупов В. В.** Роль маркетингового менеджменту в інноваційному розвитку сільськогосподарських підприємств. *Аграрна політика України в умовах глобальних викликів*: міжнародна науково-практична конференція, м. Київ, 23–24 вересня 2021 року: тези доповіді. Київ: НУБіП України, 2021. С. 239–241. (Здобувачем досліджено напрями інноваційного розвитку у сільськогосподарських підприємствах).

12. Балановська Т. І., **Восколупов В. В.** Використання маркетингового менеджменту у діяльності сільськогосподарських підприємств. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: VI Міжнародна науково-практична конференція, м. Полтава, 19 травня 2022 року: тези доповіді. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 930–933. (Здобувачем запропоновано альтернативні підходи до виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції з орієнтацією на ринок країн ЄС).