МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису
УДК 658.8:631.11(477)(4-6ЄС)(043.3)

КОВАЛЬ ОЛЕНА ВАСИЛІВНА

ДИСЕРТАЦІЯ

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

051 Економіка

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів інших авторів посилання мають відповідне джерело
_____ О.В. Коваль

Науковий керівник – Мазур Катерина Василівна, кандидат економічних наук, доцент

Вінниця 2026

АНОТАЦІЯ

Коваль О. В. Маркетинговий механізм управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграції. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка. – Вінницький національний аграрний університет, Вінниця, 2026.

Дисертаційна робота присвячена розв'язанню актуальної наукової задачі, спрямованої на удосконалення маркетингового механізму управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграції з урахуванням особливості адаптації підприємств до європейських стандартів, оптимізації маркетингових стратегій та інструментів для підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Інформаційну базу дослідження становили матеріали Державної служби статистики України, Міністерства економіки України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, статистичних щорічників, фінансової та статистичної звітності інших державних установ, наукові розробки зарубіжних та вітчизняних учених з визначеної тематики.

У роботі досліджено маркетинговий механізм управління аграрними підприємствами, який ґрунтується на інтеграції історично сформованих підходів і сучасних інструментів, зокрема цифрових технологій та інноваційних стратегій. Історико-еволюційний аналіз засвідчив, що маркетинговий механізм управління формувався й розвивався як відповідь на трансформацію умов господарювання, насамперед під впливом глобалізації, посилення конкуренції та необхідності задоволення динамічних потреб споживачів. Встановлено, що розвиток маркетингового механізму управління аграрними підприємствами потребує адаптації до специфічних викликів аграрної галузі, зокрема сезонності виробництва, залежності від природно-кліматичних чинників, необхідності екологізації виробництва та відповідності вимогам європейської інтеграції.

Охарактеризовано відмінності між маркетингом та міжнародним маркетингом у різних кранах світу.

Диверсифікація визначена як ключовий напрям розвитку аграрних підприємств, що дозволяє підвищити їх стійкість і адаптацію до нестабільних ринкових умов. Охарактеризовано модель диверсифікації, яка включає розширення асортименту продукції через перехід до виробництва високотехнологічної аграрної продукції (органічних продуктів); впровадження сервісних послуг для клієнтів (логістика, консалтинг, постачання технологій); вихід на нові географічні ринки з урахуванням міжнародних стандартів якості. Доведено, що диверсифікація сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємств і дозволяє мінімізувати ризики, пов’язані із залежністю від одного виду продукції або ринку. Досліджено переваги та недоліки диверсифікації в аграрній сфері економіки. Вказано, що умови євроінтеграції висувають нові вимоги до оцінювання маркетингового механізму, враховуючи відповідність продукції європейським екологічним стандартам; інтеграцію цифрових інструментів у маркетингову діяльність; здатність до інноваційного розвитку та адаптації до швидких змін на ринку.

Охарактеризовано науково-методичний підхід, що базується на використанні багатокритеріальної оцінки, включаючи: ефективність маркетингової стратегії (вимірюється через збільшення ринкової частки, підвищення лояльності клієнтів); конкурентоспроможність продукції (оцінка ціни, якості та відповідності міжнародним стандартам); інноваційність підприємства (аналіз рівня впровадження нових технологій і процесів). Використання цього підходу сприятиме формуванню адаптивного маркетингового управління, яке враховує специфіку аграрного сектору в умовах глобалізації.

Розроблені концептуальні засади маркетингового механізму управління аграрними підприємствами базуються на гармонізації історичних, сучасних і перспективних підходів. Запропоновані рішення спрямовані на забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств, підвищення їх конкурентоспро-

можності на міжнародних ринках та інтеграцію сучасних технологій у систему маркетингового механізму управління.

Наголошено, що маркетинговий механізм управління аграрними підприємствами має ґрунтуватися на принципах сталого розвитку. Впровадження екологічно орієнтованих практик, інноваційних рішень і сучасних маркетингових інструментів у маркетинговий механізм управління дає змогу зменшити негативний вплив на довкілля, підвищити ефективність використання ресурсів та зміцнити конкурентоспроможність аграрних підприємств.

Констатовано, що розвиток маркетингової діяльності аграрних підприємств України значною мірою зумовлений політичними та економічними змінами, пов'язаними з євроінтеграцією. Це включає адаптацію до європейських стандартів якості, сертифікацію продукції та вимоги до сталого розвитку.

Зазначено, що вищі вимоги споживачів як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках сприяють розвиткові стратегій, спрямованих на покращення якості продукції, а також впровадження інновацій у виробництво та маркетинг аграрних товарів. Наголошено, що впровадження цифрових технологій, таких як електронні платформи для продажу, CRM-системи, а також маркетинг через соціальні мережі, є важливим фактором розвитку. Ці технології дозволяють аграрним підприємствам ефективніше комунікувати з кінцевими споживачами, оптимізувати управлінські процеси та збільшувати продажі.

Доведено, що інтеграція в міжнародні торгові ланцюги дозволяє підприємствам отримувати доступ до більш стабільних ринків, однак передбачає значні інвестиції в модернізацію виробництва та маркетингових практик. Зауважено, що в умовах високої конкуренції на ринку аграрної продукції, підприємства все більше орієнтуються на інноваційні підходи до маркетингу, такі як використання цифрових інструментів для просування продуктів, розробка нових брендів і створення доданої вартості.

Визначено, що активізація маркетингових стратегій, орієнтованих на експорт, є однією з важливих тенденцій для аграрних підприємств.

Проведено оцінку рівня маркетингового управління в аграрних підприємствах України, яка показала, що більшість підприємств має обмежену маркетингову активність. Більшість аграріїв зосереджені на традиційних методах збуту та не використовують сучасні маркетингові інструменти.

Обгрунтовано, що агропідприємства повинні інтегрувати маркетинг у всі аспекти діяльності, від дослідження ринку до стратегічного планування. Це вимагає залучення висококваліфікованих кадрів, використання сучасних аналітичних інструментів і комплексних підходів до формування бренду. Враховуючи високий рівень неоптимізованості маркетингових процесів в аграрному секторі, важливо активно впроваджувати освітні та навчальні програми для аграріїв щодо маркетингових інструментів і стратегій, а також підтримувати їх через державні програми з фінансування та консультацій. Необхідно сприяти інвестиціям у цифрові технології, розробку інноваційних маркетингових стратегій та покращення інфраструктури для аграрних підприємств. Інвестиції в нові технології дозволять не тільки збільшити ефективність маркетингу, а й знизити витрати. Розвиток маркетингових стратегій через стратегічні партнерства з міжнародними компаніями дозволить аграрним підприємствам розширити свою присутність на зовнішніх ринках та адаптуватися до нових вимог європейських споживачів.

Зауважено, що тенденції розвитку маркетингового механізму управління аграрними підприємствами України свідчать про необхідність його глибокої трансформації та адаптації до глобальних викликів і змін ринкового середовища, зокрема шляхом активного впровадження інновацій, цифрових технологій та сучасних маркетингових інструментів.

Встановлено, що маркетинговий аналіз є ключовим елементом маркетингового механізму управління аграрними підприємствами, оскільки забезпечує інформаційно-аналітичну основу для прийняття ефективних управлінських рішень. Використання інструментів маркетингового аналізу,

зокрема SWOT- та PESTLE-аналізу, дає змогу виявляти сильні й слабкі сторони підприємства, прогнозувати тенденції розвитку ринку, оцінювати перспективи виходу на нові експортні ринки та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це сприяє розробленню довгострокової стратегії розвитку аграрних підприємств з урахуванням вимог і можливостей європейського ринку.

Запропоновано концепцію інтеграційних маркетингових стратегій, які враховують специфіку регіональних ринків, культурні особливості споживачів та економічні показники. Це забезпечує підвищення конкурентоспроможності продукції; адаптацію до викликів глобалізації; створення доданої вартості через впровадження інновацій.

Формування маркетингового механізму управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграції є складним, але перспективним завданням. Ефективність його реалізації залежить від комплексного підходу, що включає аналіз ринкових умов, адаптацію до вимог ЄС, цифровізацію процесів і орієнтацію на сталий розвиток. У результаті це дозволить підприємствам не лише зберегти конкурентні позиції, а й зайняти нові ніші на міжнародному ринку.

Ключові слова: маркетинговий механізм, аграрні підприємства, управління, євроінтеграція, конкурентоспроможність, міжнародні ринки, адаптація, стратегія розвитку, європейські стандарти, інновації в маркетингу.

SUMMARY

Koval O. V. Marketing mechanism of agricultural enterprise management under the conditions of European integration. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 051 Economics. – Vinnytsia National Agrarian University, Vinnytsia, 2026.

The dissertation is devoted to solving a topical scientific problem aimed at improving the marketing mechanism of management of agricultural enterprises in the conditions of European integration, taking into account the peculiarities of adapting enterprises to European standards, optimizing marketing strategies and tools to increase competitiveness in international markets.

The information base of the study was materials of the State Statistics Service of Ukraine, the Ministry of Economy of Ukraine, the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine, statistical yearbooks, financial and statistical reporting of other state institutions, scientific developments of foreign and domestic scientists on a specific topic.

The paper examines the marketing management of agricultural enterprises, which is based on the integration of historical approaches and modern tools, such as digital technologies and innovative strategies. Historical and evolutionary analysis showed that the marketing mechanism developed as a response to changing business conditions, in particular globalization, increased competition and the need to meet dynamic consumer demands. It was found that the development of marketing management in the agricultural sector requires adaptation to specific challenges of the industry, such as seasonality of production, dependence on natural factors and the need for greening activities.

The differences between marketing and international marketing in different parts of the world are characterized.

Diversification is identified as a key direction for the development of agricultural enterprises, which allows them to increase their resilience and adapt to unstable market conditions. The diversification model is characterized, which includes expanding the range of products through the transition to the production of

high-tech agricultural products (organic products); the introduction of customer services (logistics, consulting, technology supply); entering new geographical markets taking into account international quality standards. It is proven that diversification helps to strengthen the competitive positions of enterprises and allows to minimize the risks associated with dependence on one type of product or market. The advantages and disadvantages of diversification in the agricultural sector of the economy are studied. It is indicated that the conditions of European integration put forward new requirements for assessing the marketing mechanism, taking into account the compliance of products with European environmental standards; integration of digital tools into marketing activities; ability to innovative development and adaptation to rapid changes in the market.

The scientific and methodological approach is characterized, based on the use of multi-criteria assessment, including: the effectiveness of the marketing strategy (measured through an increase in market share, increased customer loyalty); product competitiveness (assessment of price, quality and compliance with international standards); enterprise innovation (analysis of the level of implementation of new technologies and processes). The use of this approach will contribute to the formation of adaptive marketing management, which takes into account the specifics of the agricultural sector in the context of globalization.

The developed conceptual principles of marketing management of agricultural enterprises are based on the harmonization of historical, modern and promising approaches. The proposed solutions are aimed at ensuring the sustainable development of agricultural enterprises; strengthening their competitiveness in international markets; integrating modern technologies into marketing activities.

It is emphasized that marketing management of agricultural enterprises must comply with the principles of sustainable development. The implementation of environmentally friendly practices and innovative solutions allows reducing the negative impact on the environment, increasing the efficiency of resource use and strengthening the competitiveness of enterprises.

It is stated that the development of marketing activities of agricultural enterprises in Ukraine is largely due to political and economic changes associated

with European integration. This includes adaptation to European quality standards, product certification and requirements for sustainable development.

It is noted that higher consumer requirements in both domestic and foreign markets contribute to the development of strategies aimed at improving product quality, as well as the introduction of innovations in the production and marketing of agricultural goods. It is emphasized that the introduction of digital technologies, such as electronic sales platforms, CRM systems, and marketing through social networks, is an important factor in development. These technologies allow agricultural enterprises to communicate more effectively with end consumers, optimize management processes and increase sales.

It is proven that integration into international trade chains allows enterprises to gain access to more stable markets, but involves significant investments in the modernization of production and marketing practices. It is noted that in conditions of high competition in the agricultural products market, enterprises are increasingly focusing on innovative approaches to marketing, such as the use of digital tools for product promotion, development of new brands and creation of added value.

It is determined that the activation of export-oriented marketing strategies is one of the important trends for agricultural enterprises.

An assessment of the level of marketing management in agricultural enterprises in Ukraine was carried out, which showed that most enterprises have limited marketing activity. Most farmers are focused on traditional sales methods and do not use modern marketing tools.

It is justified that agricultural enterprises should integrate marketing into all aspects of their activities, from market research to strategic planning. This requires the involvement of highly qualified personnel, the use of modern analytical tools and comprehensive approaches to brand formation. Given the high level of non-optimization of marketing processes in the agricultural sector, it is important to actively implement educational and training programs for farmers on marketing tools and strategies, as well as support them through state funding and consulting programs. It is necessary to promote investments in digital technologies, the development of innovative marketing strategies and improving infrastructure for

agricultural enterprises. Investments in new technologies will not only increase marketing efficiency, but also reduce costs. The development of marketing strategies through strategic partnerships with international companies will allow agricultural enterprises to expand their presence in foreign markets and adapt to the new requirements of European consumers.

It is noted that the trends in the development of marketing management of agricultural enterprises in Ukraine indicate the need for deep transformation and adaptation to global challenges and changes in the market, including the need to invest in innovations and digital technologies.

It is established that marketing analysis is the basis for effective management of agricultural enterprises. The use of methods such as SWOT analysis, PESTLE analysis allows you to identify the strengths and weaknesses of the enterprise; predict market trends; assess the feasibility of entering new export markets. This provides enterprises with the opportunity to develop a long-term strategy taking into account the conditions of the European market.

The concept of integrated marketing strategies is proposed, which take into account the specifics of regional markets, cultural characteristics of consumers and economic indicators. This ensures increased competitiveness of products; adaptation to the challenges of globalization; creation of added value through the introduction of innovations.

The formation of a marketing mechanism for managing agricultural enterprises in the context of European integration is a complex but promising task. The effectiveness of its implementation depends on a comprehensive approach, which includes the analysis of market conditions, adaptation to EU requirements, digitalization of processes and orientation towards sustainable development. As a result, this will allow enterprises not only to maintain competitive positions, but also to occupy new niches in the international market.

Key words: marketing mechanism, agricultural enterprises, management, European integration, competitiveness, international markets, adaptation, development strategy, European standards, innovations in marketing.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у міжнародних наукометричних базах Web of Sciences

1. Tomashuk I., Dzhedzhula O., Koval O. Organisation of marketing activities in agricultural enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10. № 1. P. 222-236. URL: http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/2330 DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-222-236 *(1,28 друк. арк. – особистий внесок – 0,42 друк. арк. – запропоновано напрями вдосконалення маркетингової діяльності для підвищення конкурентоспроможності підприємств).*

Статті у наукових фахових виданнях України:

1. Коваль О.В. Концепція формування маркетингової стратегії аграрних підприємств. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 39. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1421 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-81 *(0,68 друк. арк.).*

2. Мазур К.В, Коваль О.В. Теоретико-методологічні аспекти маркетингового механізму в діяльності аграрних підприємств. *Підприємництво та інновації.* 2023. № 26. С. 52-57. URL: http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/567/551 DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.8 *(0,73 друк. арк. – особистий внесок – 0,36 друк. арк. – запропоновано інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах ринкової економіки).*

3. Коваль О.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства України. *Управління змінами та інновації.* 2023. № 7. С. 85-91. URL: https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/91 DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2023-7-12 *(0,81 друк. арк.).*

4. Бєлкін І.В., Коваль О.В., Стасюк Д.Ю. Нинішні тенденції збутової політики підприємств аграрної сфери України. *Наукові інновації та передові технології.* 2024. № 4(32). С. 619-634. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/10497 DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024/4(32)-619-634 *(1,1 друк. арк. –*

особистий внесок – 0,36 друк. арк. – запропоновано напрями оптимізації збутової політики для підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору).

5. Мазур К.В., Томашук І.В., Томчук О.Ф., Коваль О.В. Маркетингова діяльність в аграрних підприємствах: реалії і перспективи. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2024. № 2 (68). С. 60-79. URL: http://efm.vsau.org/en/particles/marketing-activities-in-agricultural-enterprises-realities-and-perspectives DOI: https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-2-4 *(1,31 друк. арк. – особистий внесок – 0,32 друк. арк. – визначено перспективи розвитку маркетингових стратегій, орієнтованих на інновації).*

6. Коваль О.В. Аналіз сучасного маркетингового управління аграрними підприємствами України. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2025. Том 340 № 2(2025). С. 290-298. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1686 DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-47 *(0,91 друк. арк.*).

7. Коваль О.В. Стратегічне управління диверсифікацією в маркетинговій діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах ризику. *Бізнес-навігатор.* 2025. Випуск 4 (81). С. 43-49. URL: https://business-navigator.ks.ua/journals/2025/81_2025/9.pdf DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.81-7 *(0,66 друк. арк.*).

8. Коваль О. В. Трансформація маркетингового механізму управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграційних змін. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2026. № 1. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2026-1-11829 *(1,15 друк. арк.*).

Монографії:

1. Koval O. The concept of forming the marketing strategy of agricultural enterprises. *In: Management of marketing activities of agricultural formations in the conditions of European integration*: monograph. Primedia eLaunch, Boston, USA, 2022. DOI: https://doi.org/10.46299/979-8-88862-828-7.15. URL: https://isg-

konf.com/wp-content/uploads/2022/11/Monograph/979-8-88862-828-7/979-8-88862-828-7.pdf *(18,1 друк. арк. – особистий внесок – 0,63 друк. арк. – запропоновано вектори інтеграції сучасних методів маркетингового управління з урахуванням специфіки аграрного ринку).*

2. Koval O. Formation of a marketing strategy for the sale of products of an agricultural enterprise. *In: Peculiarities of marketing activities of agrarian enterprises in the conditions of martial law:* monograph. Primedia eLaunch, Boston, USA, 2023. DOI: https://doi.org/10.46299/979-8-88992-685-6.8. URL: https://isg-konf.com/979-8-88992-685-6/ *(11,6 друк. арк. – особистий внесок 0,60 друк. арк. – запропоновано практичні рекомендації для підвищення ефективності збутової діяльності).*

Матеріали наукових конференцій:

1. Коваль О.В., Томашук І.В. Особливості маркетингової діяльності аграрних підприємств. Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 23-24 вересня 2022 р.). Одеса, 2022. С. 125-127. URL: https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/15227/1/Rozvytok_innovatsiinoho.pdf *(0,23 друк. арк. – особистий внесок – 0,12 друк. арк. – запропоновано шляхи підвищення його ефективності в умовах конкурентного середовища).*

2. Томашук І.В., Коваль О.В. Маркетинг в системі управління фінансами підприємства. Фінансові механізми сталого розвитку України в умовах сучасних викликів: тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених з нагоди 125 – річчя НУБіП України (Київ, 2 березня 2023 р.). К.: Редакційно-видавничий відділ НУБіП України, 2023. С. 280-283. URL: https://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/32629.pdf *(0,23 друк. арк. – особистий внесок – 0,18 друк. арк. – обґрунтовано підходи до оптимізації фінансового планування через ефективне використання маркетингових інструментів).*

3. Коваль О.В. Проблеми та перспективи розвитку міжнародного маркетингу в умовах глобалізації. Тенденції та перспективи розвитку економіки України в умовах сучасних викликів: матеріали XV Всеукраїнської науково-практичної конференції (Черкаси, 19-20 квітня 2023 р.). Черкаси: ЧДБК, 2023. С. 96-98. URL: http://csbc.edu.ua/documents/student/190423.pdf *(0,21 друк. арк.).*

4. Коваль О.В. Управління маркетингом як інструмент підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: збірник матеріалів дванадцятої Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 08 вересня 2023 р.). Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 439-441. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/93261/5/Zavrazhnyi_digital_transformation.pdf;jsessionid=E97A8A8B9B2698E6B975A84620B92116 *(0,23 друк. арк.).*

5. Коваль О.В. Управління маркетингом як інструмент підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти: збірник матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 28-29 вересня 2023 р.). Одеса, 2023. С. 169-171. URL: http:/dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16914 *(0,21 друк. арк.).*

6. Мазур К.В., Коваль О.В. Особливості маркетингу в аграрних підприємствах. Наука і молодь у XXI сторіччі: збірник матеріалів IX Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет-конференції (Полтава, 30 листопада 2023 р.). Полтава: ПУЕТ, 2023. С. 403-406. URL: http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13334 *(0,22 друк. арк. – особистий внесок – 0,16 друк. арк. – запропоновано напрями вдосконалення маркетингових стратегій для підвищення ефективності діяльності підприємств).*

7. Коваль О.В. Методологічні аспекти маркетингової оцінки інноваційного розвитку аграрник підприємств. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: збірник матеріалів VI

Міжнародної науково-практичної конференції (Кропивницький, 07-08 грудня 2023 р.). Кропивницький: ЦНТУ, 2023. С. 173-175. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/d19268e2-4b10-404b-8108-514d68d577b0/content *(0,21 друк. арк.).*

8. Коваль О.В. Методологічні аспекти маркетингової оцінки інноваційного розвитку аграрних підприємств. Тенденції розвитку маркетингу в умовах невизначеності: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції присвяченої 10-річчю кафедри маркетингу (Львів, 21-22 березня 2024 р.). Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2024. С. 155-158. URL: https://www.scribd.com/document/877684356/Zbirnyk-Tendentsii-Rozvytku-Marketynhu-v-Umovakh-Nevyznachenosti *(0,22 друк. арк.).*

9. Коваль О.В. Особливості маркетингу інноваційного продукту. Економіка підприємства: Сучасні проблеми теорії та практики: збірник матеріалів XIII Міжнародної науково-практичної конференції. (Одеса, 13 вересня 2024 р.). Одеса: ОНЕУ, 2024 р. С. 83-84. URL: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/18613 *(0,21 друк. арк.).*

10. Коваль О.В. Фінансово-маркетингові стратегії розвитку аграрних підприємств. Фінансові механізми забезпечення відновлення економіки України в сучасних умовах: збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених 26 лютого 2025. м. Ірпінь. С.236-237. URL: https://dpu.edu.ua/images/2025/Photo_dlya_novyn_2025/Naukovi%20zahodi/06%20cerven%20Naukovi%20zahodi/Zbirnik_finansovi_mehanizmi_compressed.pdf *(0,23 друк. арк.)*

ЗМІСТ

ВСТУП ……. 18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ……... 27
1.1. Маркетинговий механізм управління аграрними підприємствами: економічний зміст і складові …….. 27
1.2. Диверсифікація як інструмент маркетингового управління аграрними підприємствами ...…… 64
1.3. Методичні підходи до формування та оцінювання маркетингового механізму управління аграрними підприємствами …. 93
Висновки до розділу 1 ……. 119
Список використаних джерел до розділу 1 …… 121
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ПЕРЕДУМОВ І РЕЗУЛЬТАТІВ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ……. 130
2.1. Стан і тенденції розвитку аграрного сектору України ……. 130
2.2. Зовнішньоторговельні передумови формування маркетингових стратегій аграрних підприємств ……. 165
2.3. Ефективність маркетингового управління аграрними підприємствами в Україні ……..... 189
Висновки до розділу 2 ……. 207
Список використаних джерел до розділу 2 …… 209
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ …….. 217
3.1. Застосування маркетингового аналізу торговельних інтеграційних зв’язків у діяльності аграрних підприємств ……..... 217
3.2. Розробка стратегії диверсифікації в маркетинговому

плануванні аграрних підприємств ……..... 238
3.3. Організаційно-економічне забезпечення реалізації
маркетингового механізму управління аграрними підприємствами …. 256
Висновки до розділу 3 ……. 275
Список використаних джерел до розділу 3 …… 277
ВИСНОВКИ ……. 286
ДОДАТКИ …… 289

ВСТУП

Актуальність теми. Складність і нестабільність маркетингового середовища, у якому функціонують вітчизняні аграрні підприємства, загрози та виклики, пов'язані зі складною геополітичною ситуацією, мінливість кон'юнктури світового господарства змушують агровиробників шукати нові сфери та перспективні напрями розвитку своєї діяльності не лише на національному, але й міжнародних ринках. Потреба вітчизняних аграрних підприємств у застосуванні нових підходів до управління загострилася на етапі складного кризового періоду в Україні наприкінці 2010 року та актуалізувалася у 2014 році внаслідок виникнення політичної, економічної та банківської криз, що мало ефект негативної синергії. Для запобігання зазначеним негативним явищам перед аграрними підприємствами України виникає необхідність застосування більш дієвого інструментарію в управлінні аграрним бізнесом, що посилюється в умовах євроінтеграції. Із метою посилення власних конкурентних позицій – як всередині країни, так і на міжнародних ринках – аграрні підприємства застосовують маркетингові підходи до управління господарською діяльністю. Суттєво посилюється значущість маркетингового управління під час реалізації перспективних світових проєктів за рахунок активізації та раціоналізації діяльності вітчизняних аграрних підприємств у міжнародному бізнес-середовищі.

Питання маркетингового управління досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, зокрема: П. Друкер, Ф. Котлер, Г. Калетнік, С. Лутковська, І. Гончарук, К. Мазур, О. Алєксєєва, Р. Логоша, Я. Гонтарук, Л. Пронько, О. Підвальна, Л. Курбацька, Т. Ільченко, І. Кадирус, Т. Циганкова, О. Фомова, А. Тарасюк, С. Сударкіна, А. Григор, О. Ковінько, О. Краснорyцький, Ю. Данько, О. Кубай, І. Томашук, С. Трапаідзе, К. Туболець, Г. Коваленко, І. Чукіна та інші.

Незважаючи на те, що більшість науковців відзначають необхідність застосування і розвитку міжнародного маркетингу, поза їхньою увагою залишилися структуризація цього поняття і процесу формування концепції

міжнародного маркетингу, науково-методичні підходи до організації маркетингової діяльності аграрних підприємств на міжнародних ринках. Аналіз опублікованих праць за темою дослідження засвідчив, що здебільшого вони присвячені маркетинговому управлінню діяльністю аграрних підприємств на внутрішньому ринку, проте недостатньо дослідженими залишаються питання формування та запровадження маркетингового механізму управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграції, що і обумовило вибір теми, формування мети, завдань та логіку побудови дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до плану наукових досліджень Вінницького національного аграрного університету і є складовою частиною науково-дослідної роботи молодих вчених на тему «Розробка концепції управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств». Номер державної реєстрації 0122U002111. Термін виконання: 2022-2025 рр., де автором запропоновано методологію оцінки ефективності маркетингового управління в аграрному секторі та напрями стратегічного планування маркетингової діяльності аграрних підприємств в умовах євроінтеграції.

Економічна проблема дослідження полягає в обґрунтуванні вибору збутових альтернатив аграрних підприємств за обмеженості ресурсів, мінливості витрат і ризиків виконання поставок. Маркетинговий механізм розглядається через його вплив на формування доходу, внеску в покриття, потреби в оборотних коштах та умов доцільності витрат на реалізацію продукції. Організаційні процедури забезпечують виконання економічно обґрунтованих рішень. Така постановка пов'язує аналіз ринку з оцінюванням економічних наслідків вибору продукту, покупця й каналу збуту.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка теоретичних і методологічних основ формування маркетингового механізму управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграції. Для досягнення цієї мети були поставлені та вирішені такі **завдання:**

- уточнити економічний зміст маркетингового механізму управління аграрними підприємствами та систематизувати його складові;

- розкрити роль диверсифікації як інструменту маркетингового управління аграрними підприємствами та систематизувати її напрями;

- обґрунтувати методичні підходи до формування та оцінювання маркетингового механізму управління аграрними підприємствами;

- проаналізувати стан і тенденції розвитку аграрного сектору України та визначити їх значення для маркетингової діяльності аграрних підприємств;

- оцінити зовнішньоторговельні передумови формування маркетингових стратегій аграрних підприємств;

- оцінити практику маркетингового управління аграрних підприємств за показниками їхньої діяльності та результатами SWOT- і PEST-аналізу;

- обґрунтувати застосування маркетингового аналізу торговельних інтеграційних зв'язків у регіонах України;

- розробити підхід до формування та включення стратегії диверсифікації до маркетингового плану аграрного підприємства;

- розробити та обґрунтувати організаційно-економічне забезпечення реалізації маркетингового механізму управління аграрними підприємствами в умовах воєнного стану.

Об`єктом дослідження є: процеси формування та запровадження маркетингового механізму управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграції.

Предметом дослідження є: теоретичні, методичні та прикладні аспекти маркетингового управління діяльністю аграрних підприємств в умовах євроінтеграції.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертаційної роботи є загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: історичний та контент-аналіз – для дослідження генезису теорії міжнародного маркетингу та трансформації наукових підходів до створення нових пропозицій на зарубіжних ринках; теорії систем і системний аналіз – для аналізу процесів і

явищ у сучасному міжнародному маркетингу; гносеологічний та системний аналіз – при вивченні дефініювання понять «диверсифікація», «міжнародні маркетингові дослідження» та формування концепції міжнародного маркетингу; метод наукової абстракції – для визначення передумов активізації міжнародної діяльності агарних підприємств України; статистичний аналіз, синтез та порівняння – для виявлення тенденцій виходу аграрних підприємств України на міжнародні ринки; економічний аналіз, графічний, гіпотез, статистичні методи дослідження – для вивчення міжнародних та вітчизняного аграрних ринків, при діагностуванні сучасного стану та тенденцій розвитку діяльності вітчизняних аграрних підприємств на міжнародних ринках, дослідженні стану і рівня маркетингового управління їх діяльністю; систематизація та узагальнення – при імплементації стратегії диверсифікації в маркетингових планах аграрних підприємств; комплексне оцінювання діяльності аграрних підприємств України в умовах міжнародної диверсифікації; системний підхід – для визначення функціонально-організаційного механізму маркетингового управління аграрним підприємством в умовах євроінтеграції; метод порівняння – для уточнення та впорядкування понятійно-категоріального апарату, визначення синергійного ефекту від застосування аграрними підприємствами маркетингової стратегії міжнародної диверсифікації бізнесу; методи економіко-математичного моделювання – при формуванні збалансованого підходу до управління маркетинговими витратами в міжнародній діяльності аграрного підприємства, графічний (для унаочнення результатів дослідження).

Інформаційну базу дослідження становили матеріали Державної служби статистики України, Міністерства економіки України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, статистичних щорічників, фінансової та статистичної звітності інших державних установ, наукові розробки зарубіжних та вітчизняних учених з визначеної тематики.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці комплексної методології оцінки ефективності маркетингового механізму

аграрних підприємств, яка враховує вплив євроінтеграційних процесів та включає економічні, соціальні й екологічні чинники.

Найбільш суттєві наукові результати дисертаційної роботи, що містять наукову новизну і характеризують особистий внесок автора, наступні:

удосконалено:

- науково-методичний підхід оцінювання ефективності маркетингового механізму управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграції, який, на відміну від існуючих, передбачає використання методу аналізу середовища функціонування (DEA) для визначення позицій регіонів України за рівнем технічної ефективності з урахуванням впливу експортно-імпортної діяльності на обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), що забезпечує підвищення обґрунтованості маркетингових управлінських рішень і конкурентоспроможності аграрних підприємств;

- підхід до розвитку міжнародного маркетингу аграрних підприємств в умовах євроінтеграції шляхом інтеграції безпекової складової, орієнтованої на мінімізацію ризиків зовнішньоекономічної діяльності, інноваційно-ринкової складової, спрямованої на розширення присутності на інноваційних ринках, та внутрішньоринкової складової, що передбачає посилення потенціалу внутрішнього ринку, що забезпечує підвищення адаптивності, конкурентоспроможності та стійкості аграрних підприємств;

- організаційно-економічне забезпечення реалізації маркетингового механізму управління аграрними підприємствами шляхом поєднання розподілу повноважень і відповідальності, бюджетування за каналами збуту, оцінювання внеску в покриття та потреби в оборотних коштах із контролем виконання маркетингових рішень, а також визначення порядку реагування на порушення поставок в умовах воєнного стану, що встановлює відповідальних осіб, умови залучення резервних маршрутів і підстави для перегляду строків відвантаження та оплати;

- методичний підхід до інтегрального оцінювання маркетингової діяльності аграрних підприємств, який передбачає добір показників за

окремими складовими маркетингової діяльності, їх зважене агрегування та визначення внеску кожної складової в підсумкову оцінку, що дає змогу виявляти диспропорції між складовими й обґрунтовувати пріоритетність маркетингових заходів під час формування плану діяльності підприємства;

- підхід до маркетингового аналізу торговельних інтеграційних зв'язків, який передбачає оцінювання статистичних взаємозв'язків обсягів експорту та імпорту з обсягами реалізації й капітальних інвестицій у регіонах України, що дає змогу виявляти відмінності в торговельному середовищі регіонів і визначати напрями подальшого аналізу збутових можливостей аграрних підприємств.

набули подальшого розвитку:

- методичні засади формування альтернатив диверсифікації аграрних підприємств шляхом їх систематизації за асортиментом продукції, групами покупців, каналами й територіями збуту та визначення критеріїв попереднього відбору, які охоплюють можливість зменшення залежності від окремих покупців і ринків, відповідність продукції вимогам цільових сегментів і достатність ресурсів підприємства для освоєння нових напрямів реалізації;

- підхід до оцінювання торговельних позицій України на зовнішніх ринках, який передбачає кореляційно-регресійне оцінювання взаємозв'язку між обсягами експорту та імпорту окремо для країн ЄС та інших торговельних партнерів України, що дає змогу здійснити попереднє зіставлення ринків і визначити країни, для яких доцільно поглибити аналіз попиту, конкурентного середовища та умов доступу аграрних підприємств до збутових каналів;

- підхід до діагностики маркетингового управління аграрними підприємствами шляхом поєднання порівняльного аналізу показників їхньої діяльності з результатами SWOT- і PEST-аналізу, що дає змогу інтерпретувати виявлені відмінності з урахуванням внутрішніх можливостей підприємств і зовнішніх умов господарювання та визначати пріоритетні напрями вдосконалення маркетингового управління;

- порядок включення стратегії диверсифікації до маркетингового плану

аграрного підприємства, який передбачає послідовне оцінювання чинних каналів реалізації, відбір збутової альтернативи, перевірку її ресурсної здійсненності з урахуванням прогнозу продуктивності праці як допоміжного орієнтира, здійснення пробної поставки та ухвалення рішення про масштабування за фактичною ціною реалізації, понесеними витратами, своєчасністю виконання поставки й перспективою повторних замовлень.

Практичне значення отриманих результатів. Окремі наукові розробки автора щодо підвищення ефективності використання маркетингових механізмів управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграції використовуються в практичній діяльності державних органів влади, підприємств та організаціях, зокрема: ФГ «ВИЩЕОЛЬЧЕДАЇВСЬКЕ» – надано рекомендації щодо інтеграції цифрових інструментів у маркетингову діяльність (онлайн-платформи, соціальні мережі) для просування продукції та налагодження прямих контактів із споживачами (довідка № 37 від 24.05.2024 р.); ТОВ «БІЗНЕС АГРО ІМПЕРІЯ» – надано рекомендацій щодо розвитку партнерських зв'язків з дистриб'юторами та торговельними мережами, з метою розширення експортного потенціалу (довідка № 17/03 від 04.03.2025 р.); Департаменту агропромислового розвитку Вінницької ОВА – розроблено рекомендації щодо використання інноваційних маркетингових інструментів, таких як цифрові платформи, для просування продукції місцевих аграрних виробників та запропоновано методику створення партнерських мереж між агропідприємствами та місцевими маркетинговими ініціативами (довідка № 01.1-27/221 від 06.03.2025 р.).

Положення дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Вінницького національного аграрного університету під час викладання окремих частин навчальних дисциплін «Агромаркетинг», «Маркетинг», «Маркетингові дослідження». Практичне значення одержаних наукових результатів зумовило їх впровадження у навчально-методичний процес та наукову роботу кафедри аграрного менеджменту та маркетингу (довідка № 01.1-60-1516 від 05.12.2024 р.).

Особистий внесок автора. Дисертація є самостійно виконаною науковою роботою. Відображені у ній висновки, рекомендації та положення наукової новизни, які виносяться на захист, отримані здобувачем особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертаційній роботі використані лише ті ідеї та положення, які є результатом власних напрацювань здобувача.

Апробація результатів дослідження. Основні наукові положення дисертаційної роботи та практичні результати дослідження були апробовані на 10 науково-практичних конференціях, зокрема: Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 23-24 вересня 2022 року); Фінансові механізми сталого розвитку України в умовах сучасних викликів: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених з нагоди 125 – річчя НУБіП України (Київ, 2 березня 2023 року); Тенденції та перспективи розвитку економіки України в умовах сучасних викликів: матеріали XV Всеукраїнської науково-практичної конференції (Черкаси, 19-20 квітня 2023 року); Економіка підприємства: сучасні проблеми та теорії: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 08 вересня 2023 року); Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 28-29 вересня 2023 року); Наука і молодь у XXI сторіччі: матеріали XI Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет-конференції (Полтава, 30 листопада 2023 року); Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (Кропивницький, 07-08 грудня 2023 року); Тенденції розвитку маркетингу в умовах невизначеності: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Львів, 21-22 березня 2024 року); Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 13 вересня 2024 року); Фінансові механізми забезпечення відновлення економіки України в сучасних умовах: збірник матеріалів II Міжнародної науково-

практичної конференції молодих вчених (Ірпінь, 26 лютого 2025 року).

Публікації. За результатами дослідження автором опубліковано 21 наукову працю загальним обсягом 40,53 умовн. др. арк. (власний доробок автора 8,88 умовн. др. арк.), 0,42 умовн. др. арк. у наукометричній базі Web of Science; 5,25 умовн. др. арк. у наукових фахових видання України, включених до міжнародних наукометричних баз; 1,23 умовн. друк. арк. у монографіях іноземною мовою; 1,98 умовн. др. арк. у інших виданнях.

Структура й обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 319 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 52 таблиці, 31 рисунок, 25 додатків, викладених на 31 сторінках. Список використаних джерел включає 212 найменувань, викладених на 27 сторінках.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі, нормативно-правові акти органів державної влади та управління, офіційні публікації статистичних органів і відомчі матеріали, інтернет-ресурси.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

1.1. Маркетинговий механізм управління аграрними підприємствами: економічний зміст і складові

Європейська інтеграція є унікальним світовим явищем, що характеризується взаємопроникненням економік різних країн Європи з метою формування потужного ринку, на якому створені умови для зростання усіх учасників процесу. Унікальність євроінтеграції визначається по-перше, важливістю саме економічної складової, що стимулює країни до розширення співробітництва через відкритість економік та солідарність між ними; по-друге, передбачає збереження суб'єктності та недоторканості кордонів у контексті вироблення учасниками єдиного рішення для усіх незалежно від розміру країни, чисельності населення, забезпеченості природними ресурсами тощо.

У сучасних умовах євроінтеграції та повномасштабної війни в Україні формування концепції міжнародного маркетингу набуває особливого значення, оскільки потребує адаптації маркетингових стратегій до нових економічних, логістичних і безпекових викликів. Водночас інтеграція до європейського ринку відкриває можливості для підвищення конкурентоспро-можності українських підприємств, розширення зовнішньоекономічних зв'язків і впровадження сучасних міжнародних маркетингових підходів.

Перспективність євроінтеграції – це не тільки орієнтація на економічно потужні держави, як Німеччина, Франція, Італія, а розширення простору для європейського ринку за рахунок приєднання нових країн. Після розпаду СРСР навіть розглядалась концепція євроінтеграції від Лісабону до Владивостока, що дозволить на рівних конкурувати із США. Таким чином, у поняття європейської інтеграції вкладались не стільки принципи географічного

обмеження, скільки принципи цивілізаційного вибору у системі прав людини та економічного процвітання.

У результаті євроінтеграційних процесів було створено Європейський Союз (ЄС) як окреме об'єднання країн на рівні із самими країнами, причому це об'єднання витримало багато викликів, зокрема міграційні кризи, фінансова криза 2015 року, вихід Великої Британії із ЄС тощо. На тепер, ЄС долає ще один виклик, пов'язаний із агресивними діями російської федерації.

Розв'язана росією війна у Європі вимагає збереження досягнутих цінностей та просування власних цілей та задач у осяжній перспективі. Міжнародний маркетинг є основою задоволення потреб усіх країн у здійсненні євроінтеграційних процесів (рис. 1.1).

Міжнародний маркетинг у формуванні євроінтеграційних процесів на нашу думку доцільно розглядати не лише як інструмент просування аграрної продукції на зовнішні ринки, а як системний механізм управління розвитком аграрних підприємств, що поєднує дослідження міжнародного середовища, сегментацію цільових ринків, адаптацію продукції до європейських вимог, формування маркетингової стратегії, використання цифрових інструментів та оцінювання результативності. Його реалізація створює передумови для розширення експортного потенціалу, підвищення конкурентоспроможності, інтеграції аграрних підприємств у європейські ланцюги доданої вартості та забезпечення їх сталого економічного розвитку. Одночасно євроінтеграційний вимір міжнародного маркетингу розширює зазначені завдання за рахунок необхідності врахування якості, безпеки та екологічності аграрної продукції, європейських стандартів і регуляторних вимог, цифровізації маркетингових процесів, формування міжнародних брендів та розвитку довгострокових партнерських відносин. У результаті маркетинговий механізм стає інструментом не тільки реалізації продукції, а й організаційно-економічної адаптації аграрного підприємства до нового конкурентного середовища.

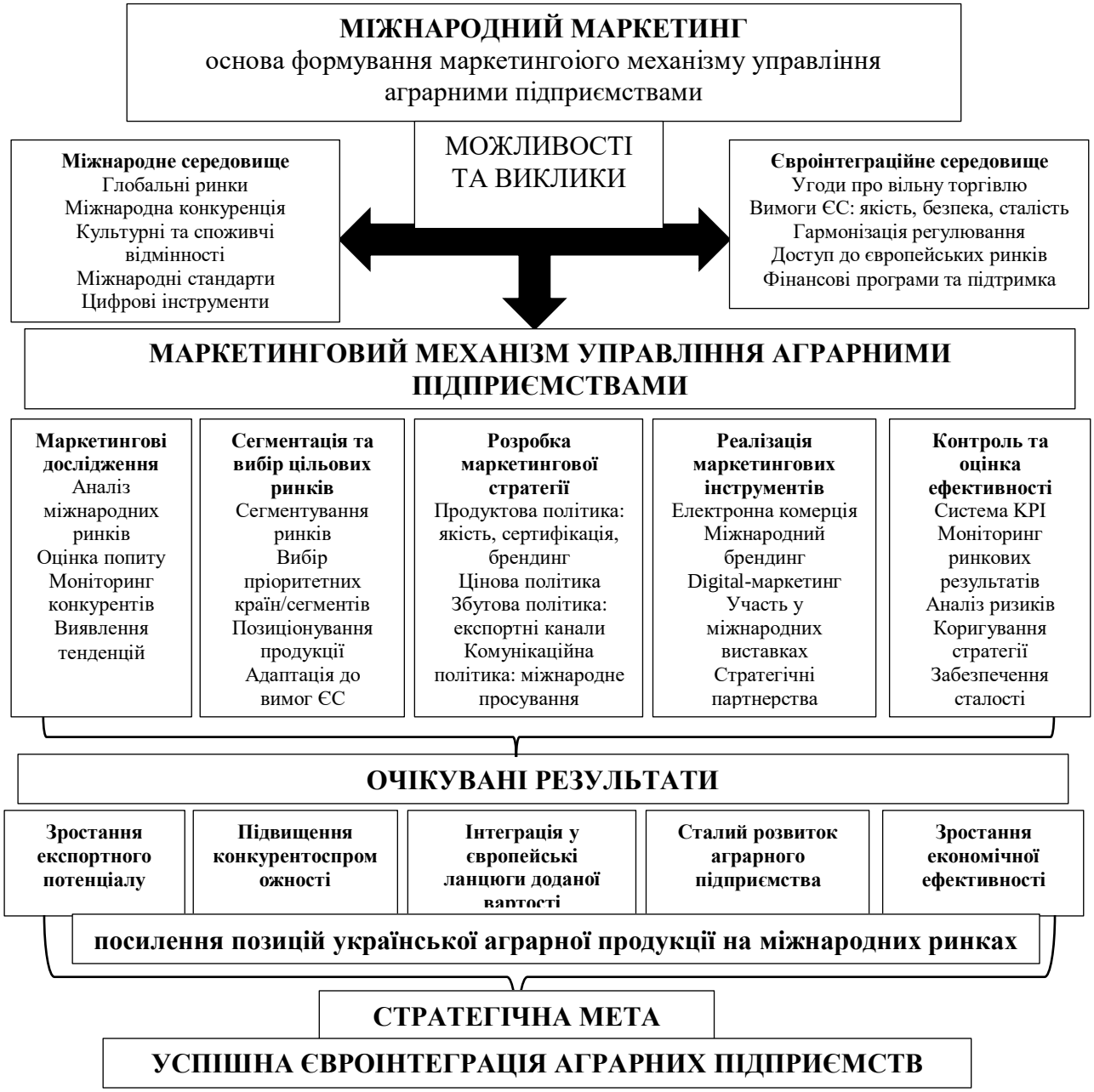


Рисунок 1.1 – **Міжнародний маркетинг як основа формування маркетингового механізму управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграції**

Джерело: розроблено автором.

Особливого значення набуває також безпекова складова міжнародного маркетингу. В умовах нестабільності глобальних ринків, трансформації логістичних маршрутів та підвищення ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства повинні враховувати не лише комерційні параметри

потенційних ринків, а й надійність ланцюгів постачання, диверсифікацію експортних напрямів, стабільність партнерських зв'язків та здатність швидко адаптувати маркетингову стратегію до зміни зовнішніх умов.

Отже, міжнародний маркетинг формує основу маркетингового механізму управління аграрними підприємствами, поєднуючи ринкові, організаційно-економічні, інституційні, цифрові та безпекові інструменти їх адаптації до міжнародного середовища. Його практична реалізація створює передумови для нарощування експортного потенціалу, підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції, інтеграції українських підприємств у європейські ланцюги доданої вартості та забезпечення їх довгострокової економічної стійкості.

Саме тому подальше дослідження має бути спрямоване на визначення сучасних інструментів міжнародного маркетингу, оцінювання їх результативності та обґрунтування напрямів удосконалення маркетингового механізму управління аграрними підприємствами з урахуванням вимог європейської інтеграції.

На тепер міжнародний маркетинг у системі формування євроінтеграційних процесів, на нашу думку, будується на трьох взаємопов'язаних складових: розвитку ринків, міжнародних відносинах та безпекових аспектах. Розвиток ринків передбачає, зокрема, створення інноваційних ринків; міжнародні відносини виступають основою формування цивілізаційного простору між державами; безпекові аспекти визначаються необхідністю формування автономної системи безпеки як окремих держав, так і ЄС.

З одного боку, міжнародний маркетинг вирішує традиційні питання економічного розвитку держав у контексті діяльності суб'єктів господарювання, зокрема імпортування та експортування товарів, робіт і послуг; інституціалізації підприємств на іноземних ринках; забезпечення ефективності транснаціональних компаній як основи концентрації ресурсів та інвестицій для різних сфер бізнесу; створення умов для вирівнювання темпів

розвитку між державами та регіонами; використання переваг глобалізації через розширення ринку.

З іншого боку, в умовах небезпек з боку Росії та Китаю міжнародний маркетинг набуває також безпекового виміру, пов'язаного з розвитком військово-промислового комплексу європейських держав та реформуванням євроатлантичних структур, зокрема НАТО.

Отже, ми вбачаємо міжнародний маркетинг важливою складовою сучасного бізнесу, що сформувався еволюційно під впливом історичних і наукових підходів та спрямований на вихід компаній на глобальні ринки.

Погоджуємося із автором , який розглядає міжнародний маркетинг як теорію і практику прийняття управлінських рішень, розробка продуктів і ринкових стратегій для виходу компаній на зовнішні (закордонні) ринки на основі аналізу факторів міжнародного ринкового середовища. Він займається адаптацією продуктів, ціноутворенням, рекламою та дистрибуцією з урахуванням міжнародних особливостей [28]. Також важливим аспектом є управління міжнародними брендами та репутацією компанії на світовому ринку. Особливу увагу приділяють дослідженню культурних, економічних, політичних та правових факторів, що впливають на маркетингові стратегії в різних країнах.

Історичні та еволюційні передумови міжнародного маркетингу можна прослідкувати з ранніх днів торгівлі та комерції. Шовковий шлях, який з'єднував Схід і Захід, був одним з перших прикладів міжнародної торгівлі, який датується 2 століттям до нашої ери. Шовковий шлях сприяв обміну товарами, ідеями та культурами між різними регіонами, заклавши основу для міжнародного маркетингу.

Промислова революція, яка почалася у кінці 18 століття, також суттєво вплинула на міжнародний маркетинг. Розвиток нових технологій дозволив масове виробництво та транспортування, що зробило можливим для підприємств виробляти та розповсюджувати товари на більш великий масштаб. Це призвело до зростання міжнародної торгівлі, оскільки компанії прагнули розширити свої ринки за межі власних країн.

У 20 столітті спостерігався подальший розвиток міжнародного маркетингу, коли підприємства почали використовувати більш складні маркетингові техніки для досягнення міжнародних аудиторій. Поява глобальних брендів, таких як Coca-Cola і McDonald’s, продемонструвала силу міжнародного маркетингу у створенні глобального визнання та лояльності.

Наукові підходи до формування концепції міжнародного маркетингу розвивались поряд з історичними та еволюційними передумовами. Ранні підходи зосереджувались на обміні товарів та послуг між країнами, в той час як пізніші підходи наголошували на важливості культурних відмінностей та необхідності культурної адаптації у міжнародному маркетингу [37].

Ранні наукові підходи до міжнародного маркетингу базувалися на класичній концепції, що зосереджувалася на обміні товарів і послуг між країнами з урахуванням економічних і політичних умов та вигід торгівлі. У середині XX століття сформувався культурний підхід, який акцентував на необхідності адаптації маркетингових стратегій до національних особливостей ринків. Наприкінці XX століття виник підхід інтегрованих маркетингових комунікацій, спрямований на узгодженість і послідовність маркетингових повідомлень через різні канали незалежно від країни. У 1990-х роках поширення набув маркетинг відносин, що орієнтується на побудову довгострокових взаємин із клієнтами, підвищення їх задоволеності та лояльності через персоналізовані підходи.

Концепція міжнародного маркетингу була сформована історичними та еволюційними передумовами та керована науковими підходами. Історичні та еволюційні передумови міжнародного маркетингу були сформовані ранніми прикладами міжнародної торгівлі, такими як Шовковий шлях, і розвитком нових технологій, таких як ті, що з’явилися під час Промислової революції. Наукові підходи до міжнародного маркетингу розвивались від акценту на обмін товарів та послуг до акценту на культурну адаптацію, інтегровані маркетингові комунікації та маркетинг відносин [28].

Оскільки підприємства продовжують розширювати свій вплив на

глобальні ринки, концепція міжнародного маркетингу буде продовжувати еволюціонувати, формуючись новими історичними та еволюційними передумовами та керуючись новими науковими підходами. Розуміння історичних та еволюційних передумов та наукових підходів до міжнародного маркетингу допоможе підприємствам краще орієнтуватися у складностях глобальних ринків та досягати своїх маркетингових цілей.

Періодизація розвитку теорії маркетингу включає етапи, такі як формування класичної маркетингової концепції, формування соціальної та етичної маркетингової концепції, а також етап, заснований на масовій індивідуалізації та оптимізації цінності для споживача. Ковінько О.М. [36] вказує, сучасна маркетингова концепція характеризується соціальною відповідальністю, масовою індивідуалізацією та ефективним вирішенням проблем споживачів. Еволюція інтеграції вітчизняних підприємств у світову економіку ґрунтується на поєднанні глобальних маркетингових стандартів із національними особливостями управління та адаптації до міжнародних вимог якості. Розвиток міжнародного маркетингу зумовлений історичними, економічними й соціальними змінами, що сприяли появі сучасних підходів, зокрема цифрового маркетингу, бренд-менеджменту та концепції сталого розвитку, які забезпечують конкурентоспроможність і довгострокові відносини з клієнтами. Водночас жодна країна не може існувати ізольовано, що посилює глобалізаційні процеси, міжнародну взаємозалежність і необхідність балансування між національними інтересами та інтеграцією у світову економіку. Маркетинг розпочинається з формування відповідної концепції, яка може реалізовуватися через різні моделі організації маркетингової діяльності, що визначаються внутрішніми особливостями підприємства та специфікою зовнішнього середовища. Уніфікованого підходу до організації роботи та використання маркетингових інструментів не існує, так само як і універсальної структури побудови маркетингової системи в сучасних економічних умовах. Сьогодні впровадження маркетингової концепції проявляється у формуванні зовнішнього середовища міжнародного бізнесу, в

межах якого підприємства здійснюють маркетингову діяльність на зарубіжних ринках, враховуючи національні традиції, правові норми та культурні особливості цільових країн. [51].

Сучасний інтерес до міжнародного маркетингу можна пояснити мінливою конкуренцією структур у поєднанні зі змінами характеристик попиту на ринках у всьому світі.

Куденко Н.В. [44] вказує, міжнародний маркетинг передбачає здійснення підприємницької діяльності, спрямованої на просування товарів і послуг компанії до споживачів або користувачів у двох чи більше країнах з метою отримання прибутку. Основною відмінністю між внутрішнім і міжнародним маркетингом є те, що останній охоплює кілька національних ринків. На перший погляд, ця відмінність видається незначною, проте саме вона зумовлює високу складність та багатогранність міжнародних маркетингових процесів.

Сучасний розвиток міжнародних економічних відносин відбувається під впливом глобалізації та інтеграції, що посилює конкуренцію, змінює умови діяльності підприємств і підвищує роль інновацій та маркетингу. У цих умовах міжнародний маркетинг стає ключовим інструментом, який потребує врахування культурних, економічних і політичних особливостей різних країн та адаптації стратегій до них.

Однією з основних складнощів міжнародного маркетингу є необхідність забезпечення однакового рівня якості продукту чи послуги у всіх країнах, де присутня компанія. Це вимагає ретельного аналізу ринку, вивчення потреб споживачів та конкурентів, а також постійного вдосконалення продукту чи послуги [55].

Крім того, зростаюча роль інтернету та соціальних медіа у світі сприяє зміні підходів до міжнародного маркетингу. Цифрові технології надають підприємствам можливість ефективно спілкуватися зі своїми клієнтами по всьому світу, розвивати бренд та просувати продукти або послуги на нові ринки.

Отже, успішна реалізація міжнародного маркетингу потребує не лише

знань та навичок у галузі маркетингу, а й глибокого розуміння глобальних тенденцій та особливостей ринків різних країн.

Циганкова Т.М. [74] вказує, у глобальному вимірі міжнародний маркетинг слід розуміти не лише як збутову діяльність, пов'язану з експортом (де традиційний підхід зводиться до поставок продукції іноземним компаніям чи імпортерам без урахування рівня задоволеності кінцевого споживача), а як комплексний набір інструментів маркетинг-міксу. У сучасних умовах міжнародний маркетинг розглядається як система цілеспрямованих дій із аналізу ринків та адаптації маркетингових інструментів до вимог міжнародного середовища з метою ефективного просування продукції. Він охоплює дослідження ринкових можливостей, формування стратегій, адаптацію продуктів, ціноутворення, дистрибуцію та комунікації з урахуванням культурних і конкурентних особливостей, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

У найзагальнішому вигляді міжнародний маркетинг можна визначити як маркетинг на зовнішніх ринках. Більш точне визначення цього терміну залежить від обраних критеріїв для позначення його сутності. Одними із таких критеріїв є [30]:

1) фактори просторового та географічного порядку, відповідно до цього стандарту міжнародний маркетинг означає маркетинг товарів і послуг за межами країни, в якій розташована компанія;

2) нетрадиційні та особливі фактори зовнішнього середовища, які змушують компанії працювати на зовнішніх ринках. Чим конкретніші ці умови, тим більше відрізняється комплекс маркетингу, спеціально розроблений для зовнішнього ринку, інакше мета компанії щодо виходу на закордонні ринки не буде досягнута. Таким чином, міжнародний маркетинг – це філософія бізнесу, яка вивчає можливості сформованих під впливом задоволення потреб іноземних ринків;

3) особливості ведення управління компанією, орієнтованої на зовнішні ринки. З цієї точки зору міжнародний маркетинг – це специфічна

функція, сукупність засобів управління зовнішньоекономічною діяльністю на світовому ринку [30].

Доцільно зауважити, що особливості ринкових відносин у різних кранах світу приводять до необхідності виділення місця міжнародного маркетингу у маркетинговій науці (рис. 1.2).

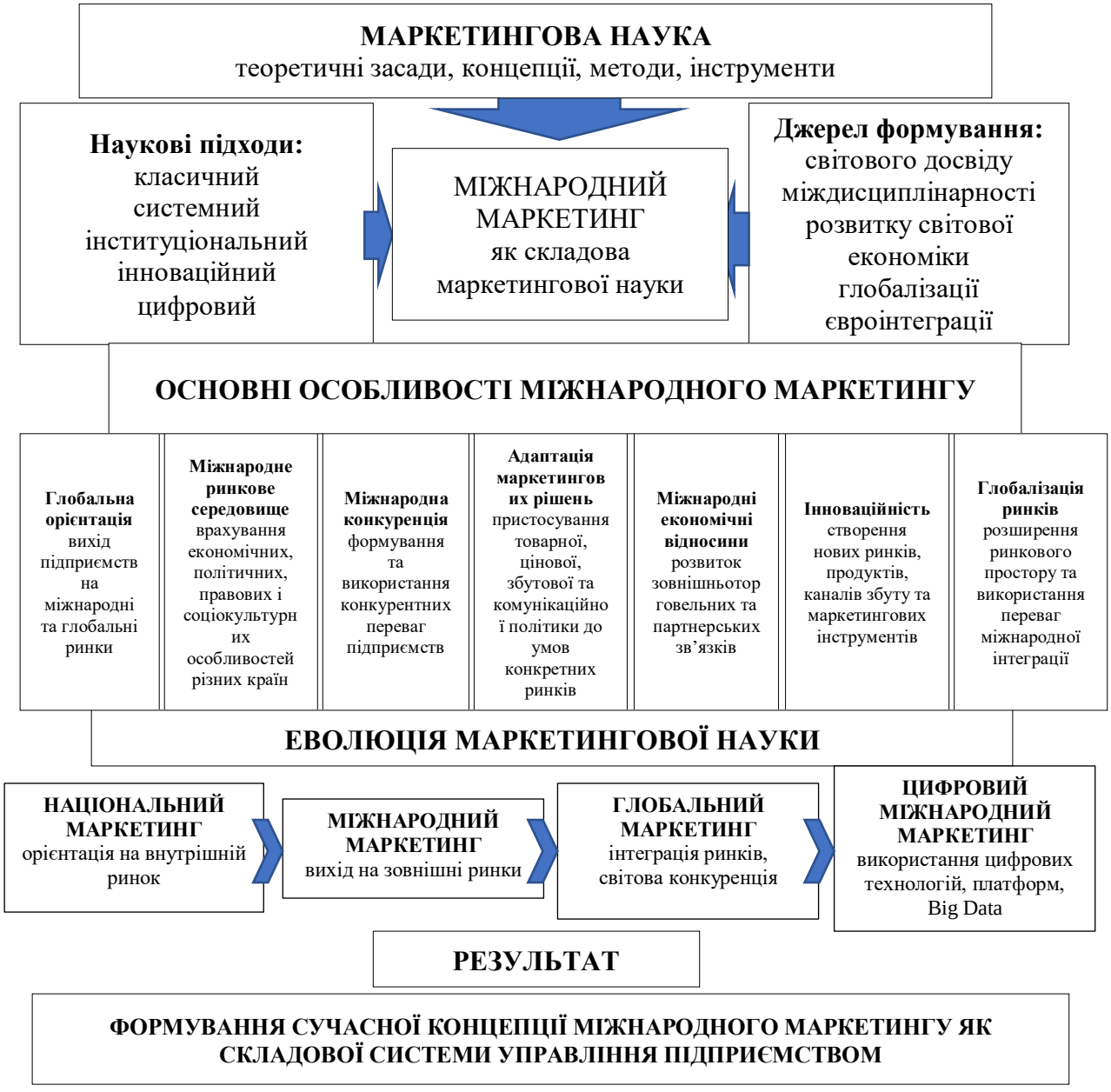


Рисунок 1.2 – **Особливості міжнародного маркетингу у маркетинговій науці**

Джерело: розроблено автором на основі [32].

Відмінності у маркетингу мають спільну базу принципів, але значною

мірою визначаються особливостями окремих країн. У результаті розвитку теорії та розширення діяльності за кордоном національний маркетинг трансформувався в міжнародний як самостійний науковий напрям, адаптований до специфіки глобальних ринків.

Характерною особливістю сучасного розвитку міжнародного маркетингу є опора на накопичений теоретичний і практичний досвід маркетингової діяльності для вирішення завдань виходу на нові зовнішні ринки. Це дає можливість, завдяки підготовці фахівців з базових питань маркетингу та застосуванню порівняльних підходів з внутрішнім ринком, забезпечити більш ефективну реалізацію міжнародних маркетингових стратегій [37]. Крім того, міжнародний маркетинг відрізняється від національного більш складною структурою управління, зумовленою необхідністю врахування багатьох додаткових чинників, таких як культурні, соціальні, політичні та економічні особливості різних країн [25].

Міжнародний маркетинг в умовах євроінтеграції передбачає адаптацію маркетингових стратегій аграрних підприємств до культурних, економічних, політичних, правових та інституційних особливостей різних країн, що зумовлює його багаторівневий характер і необхідність орієнтації на міжнародну конкуренцію.

Він доповнює національний маркетинг спеціалізованими підходами до дослідження зовнішніх ринків, формування товарної пропозиції, просування та збуту продукції, забезпечуючи інтеграцію підприємств у світовий економічний простір.

Формування міжнародного маркетингу пов’язане з трансформаціями світової економіки у 60-70-х роках ХХ ст., поглибленням міжнародної конкуренції та розвитком індивідуалізованих підходів до задоволення потреб споживачів. Саме тому міжнародний маркетинг, на думку багатьох учених [27, 36], доцільно розглядати як сукупність мотивів та управлінських підходів, що зумовлюють вихід і діяльність підприємств на міжнародних ринках.

У сучасних умовах зазначені мотиви трансформуються під впливом

цифровізації, євроінтеграційних процесів, зміни споживчого попиту, посилення вимог до якості та екологічності продукції, логістичних і безпекових викликів, а також необхідності диверсифікації ринків збуту. Для аграрних підприємств України це формує потребу в переході від окремих маркетингових заходів до системного міжнародного маркетингового управління, орієнтованого на адаптацію підприємства до динамічних умов європейського та світового ринкового середовища.

З огляду на це доцільно систематизувати основні драйвери трансформації міжнародного маркетингового управління аграрними підприємствами, визначивши їх прояви, відповідні маркетингові виклики, інноваційні управлінські рішення та очікувані стратегічні результати. Систему драйверів трансформації міжнародного маркетингового управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграції наведено в таблиці 1.1.

Систематизація драйверів трансформації міжнародного маркетингового управління свідчить, що сучасна маркетингова діяльність аграрних підприємств формується під одночасним впливом ринкових, євроінтеграційних, цифрових, технологічних, екологічних, логістичних, безпекових та інших чинників. Їх взаємодія змінює не лише окремі маркетингові інструменти, а й саму логіку прийняття управлінських рішень – від реагування на сформований попит до прогнозування ринкових змін та проактивного формування конкурентної пропозиції.

У цьому контексті міжнародний маркетинг доцільно розглядати як інтегруючу систему управління, яка поєднує оцінювання міжнародного ринкового середовища, вибір цільових ринків, диверсифікацію діяльності, інноваційний розвиток товарної пропозиції, цифровізацію маркетингових процесів та управління ризиками. Саме така логіка створює передумови для переходу від окремих маркетингових заходів до формування цілісної маркетингової конкурентної стратегії аграрного підприємства.

Таблиця 1.1

Система драйверів трансформації міжнародного маркетингового управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграції

Група драйверів	Основні прояви	Маркетинговий виклик	Інноваційне маркетингове рішення	Стратегічний результат
Ринкові	Зміна попиту, посилення конкуренції, поява нових сегментів	Необхідність адаптації до мінливого попиту	Сегментація, таргетинг, персоналізація пропозиції	Розширення ринкової присутності
Євроінтеграційні	Гармонізація стандартів, вимог до якості та безпечності	Відповідність вимогам європейського ринку	Адаптація товарної та маркетингової політики	Інтеграція до європейського ринкового простору
Диверсифікаційні	Залежність від окремих товарів, країн і каналів збуту	Зниження концентрації ринкових ризиків	Товарна, географічна, ринкова та збутова диверсифікація	Підвищення стійкості підприємства
Цифрові	Big Data, CRM, AI, цифрові канали комунікації, e-commerce	Швидкість та якість прийняття маркетингових рішень	Data-driven маркетинг, цифрова аналітика, автоматизація	Підвищення оперативності та точності рішень
Інноваційно-технологічні	AgTech, точне землеробство, автоматизація, простежуваність	Необхідність створення конкурентної товарної пропозиції	Інноваційна продукція та цифрове позиціонування	Зростання конкурентоспроможності
Логістичні	Зміна маршрутів, транспортних коридорів і каналів постачання	Забезпечення стабільності поставок	Альтернативна логістика та диверсифікація каналів збуту	Підвищення надійності експорту
Екологічні	Попит на органічну та екологічно сертифіковану продукцію	Необхідність відповідати вимогам сталого споживання	«Зелений» маркетинг, екобрендинг, екомаркування	Формування додаткової цінності продукції
Поведінкові	Зміна споживчих уподобань, зростання вимог до прозорості	Необхідність глибшого розуміння споживача	Персоналізація, CRM, маркетингова аналітика	Підвищення лояльності споживачів
Безпекові	Воєнні, політичні та торговельні ризики	Нестабільність зовнішнього середовища	Сценарне планування та диверсифікація ринків	Підвищення ризикостійкості
Фінансово-інвестиційні	Потреба у фінансуванні цифровізації та інновацій	Обмеженість ресурсів для маркетингової трансформації	Залучення інвестицій, грантів, партнерського фінансування	Розширення ресурсної бази розвитку
Партнерські	Інтеграція до європейських ланцюгів створення вартості	Пошук надійних партнерів і каналів збуту	Стратегічні партнерства, кооперація, B2B-маркетинг	Закріплення на міжнародних ринках

Джерело: розроблено автором на основі [27, 30, 40].

Основні передумови виникнення й розвитку міжнародного маркетингу:

1) незалежність держав світової спільноти;

2) наявність міжнародного і національного законодавств;

3) перенасиченість товарами і послугами окремих ринків, у результаті чого пропозиція перевищує попит;

4) розвиток ринкової інфраструктури;

5) постійне збільшення конкуренції товаровиробників;

6) збільшення споживацького попиту на всі групи товарів (короткого й тривалого користування) на тлі зростання життєвого рівня населення багатьох країн;

7) вплив національних валютних систем;

8) прагнення підприємств і організацій різного масштабу (національних і транснаціональних) розширювати ринки збуту своєї продукції, передусім за рахунок зовнішніх сегментів;

9) розвиток міжнародної кооперації виробництва [30].

У сучасній економічній літературі немає єдиного визначення поняття «міжнародний маркетинг». Серед існуючих можна виділити кілька підходів до тлумачення теоретичного змісту терміну, кожен з яких відображає його сутність і надає певної характеристики маркетинговій діяльності суб'єктів господарювання на зовнішніх ринках (табл. 1.2).

Каніщенко О.Л. [28] зазначає, що міжнародний маркетинг – це маркетинг товарів і послуг за межами країни, де розташована компанія, тобто на зовнішніх ринках, свого роду класична маркетингова система, яка орієнтується на специфіку іноземних ринків, враховує їхні культурні, економічні, правові та соціальні особливості.

Такий маркетинг спрямований на забезпечення конкурентоспроможності продукції на глобальному рівні шляхом адаптації стратегії та тактики до умов міжнародного середовища, зокрема через вивчення поведінки споживачів, аналіз конкурентів і формування ефективних каналів збуту.

Таблиця 1.2

Наукові підходи до визначення сутності маркетингу та міжнародного маркетингу в системі управління аграрними підприємствами

№	Автор, джерело	Визначення поняття «маркетинг»	Сутнісна характеристика підходу
1	Котлер Ф. [36]	Маркетинг – це соціальний і управлінський процес, спрямований на задоволення потреб споживачів шляхом створення, пропонування та обміну товарів і послуг.	Класичний підхід: орієнтація на потреби споживачів, ринковий обмін, створення цінності.
2	Куденко Н.В. [40]	Маркетинг – це система стратегічного управління, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства через формування ефективних ринкових відносин.	Стратегічний підхід: акцент на плануванні, позиціонуванні та конкурентній стратегії.
3	Каніщенко О.Л. [28]	Маркетинг – це процес адаптації підприємства до зовнішнього середовища шляхом вивчення попиту, розробки товару та комунікаційної політики.	Прикладний підхід: взаємодія підприємства з ринком через дослідження й адаптацію.
4	Князєва Т.В., Колбушкін Ю.П., Петровська С.В. [30]	Маркетинг – це система взаємозв'язків між виробником і споживачем, яка забезпечує ефективний обмін на міжнародних ринках.	Міжнародний підхід: маркетинг як механізм глобальної взаємодії.
5	Ільєнко О.В. [25]	Міжнародний маркетинг – це інструмент формування економічної безпеки в умовах глобалізації.	Безпековий підхід: маркетинг як фактор стабільності в глобальному середовищі.
6	Корж М.В. [33]	Механізм управління інструментарієм міжнародного маркетингу – це система методів і процесів прийняття рішень, спрямованих на досягнення ринкових переваг.	Системний підхід: маркетинг як управлінський механізм.
7	Ковінько О.М. [32]	Маркетинг у міжнародній диверсифікації – це комплекс дій для розширення присутності бізнесу на нових ринках.	Інноваційно-глобальний підхід: орієнтація на розширення бізнесу.
8	Багорка М.О. [2]	Стратегічне планування маркетингової діяльності – це процес формування довгострокових напрямів розвитку підприємства відповідно до ринкових умов.	Планово-аналітичний підхід: маркетинг як елемент стратегічного управління.
9	Гуцуляк В.Р. [13]	Маркетинговий механізм – це система методів і важелів, що забезпечують конкурентоспроможність аграрних підприємств.	Економіко-організаційний підхід: маркетинг як інструмент підвищення ефективності.
10	Іващенко А.А. [22]	Маркетинг у аграрній сфері – це процес управління господарською діяльністю, спрямований на узгодження виробництва з попитом ринку.	Галузевий підхід: адаптація маркетингу до аграрного виробництва.
11	Коваленко Г.О., Чукіна І.В. [31]	Маркетингова діяльність аграрних підприємств – це сукупність аналітичних, організаційних і збутових процесів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства.	Практично-операційний підхід: маркетинг як управлінський інструмент.
12	Тарасюк А.В. [64]	Маркетинг аграрного підприємства – це комплекс управлінських дій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції.	Конкурентний підхід: фокус на перевагах аграрної продукції.
13	Красноруцький О.О. [38]	Розвиток маркетингу в аграрному секторі – це формування ефективної ринкової поведінки виробників на агропродовольчому ринку.	Еволюційний підхід: маркетинг як фактор ринкової трансформації.

Продовження таблиці 1.2

14	Сударкіна С.П. [63]	Маркетингова діяльність підприємства – це система планування, організації та контролю ринкової активності.	Організаційно-процесний підхід: маркетинг як функція менеджменту.
15	Мазур К.В., Гонтарук Я.В. [47]	Маркетинг у ЗЕД – це система планування і контролю збуту продукції на зовнішніх ринках із урахуванням специфіки АПК.	Зовнішньоекономічний підхід: адаптація до міжнародних ринків.
16	Циганкова Т.М. [50]	Міжнародний маркетинг – це процес управління господарською діяльністю, спрямований на задоволення потреб зарубіжних ринків.	Класичний міжнародний підхід.
17	Черномаз П.О. [71]	Міжнародний маркетинг – це сукупність принципів, методів і засобів діяльності підприємства на зовнішніх ринках.	Методологічний підхід: системна організація міжнародного бізнесу.
18	Ілляшенко С.М. [24]	Маркетинг інноваційного розвитку – це процес управління створенням і просуванням інноваційних продуктів на ринку.	Інноваційний підхід: маркетинг як рушій інновацій.
19	Кібік О.М. та ін. [29]	Маркетинг – це цілеспрямована діяльність з вивчення, формування і задоволення потреб споживачів.	Освітньо-практичний підхід: маркетинг як навчальна і прикладна дисципліна.
20	Коваль О.В. (авторське визначення)	Маркетинг – це адаптивна система управління діяльністю підприємства, спрямована на швидке реагування на змінні потреби споживачів, забезпечення стійкості бізнесу, ефективну комунікацію та створення цінності в умовах невизначеності, ризиків і соціально-економічних викликів воєнного часу.	Адаптивно-ціннісний підхід – орієнтація на потреби споживача, створення цінності та гнучке реагування на зміни середовища.

Джерело: [2, 13, 22, 24, 25, 28, 29, 30, 31, 36, 37, 40, 42, 44, 51, 55, 68, 69, 76].

Anholt S. [80] наголошує, що міжнародний маркетинг - це спеціальний набір засобів для продажу товарів і надання послуг за межами вашої країни та підкреслює, що його головною метою є адаптація продуктів, цінової політики, рекламних кампаній і каналів дистрибуції до специфічних вимог та культурних особливостей цільових іноземних ринків. Міжнародний маркетинг передбачає ретельний аналіз конкурентного середовища, розуміння потреб споживачів інших країн, а також врахування економічних, політичних і соціальних факторів, які впливають на процес прийняття рішень на зовнішніх ринках. Він стає важливим інструментом для підприємств, які прагнуть розширити свою присутність у глобальному економічному просторі та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Котлер Ф. у своїх працях наголошує, що міжнародний маркетинг - це комплексна система планування, реалізації, контролю й оцінювання заходів, спрямованих на формування та адаптацію до ринкового середовища підприємства, що функціонує на ринках двох і більше країн [39].

Циганкова Т.М. [74] вбачає поняття концепції міжнародного маркетингу як особливий спосіб мислення, підхід до прийняття комерційно-економічних рішень з позиції, яка найбільш повно задовольняє всі вимоги вітчизняних та іноземних споживачів, забезпечуючи при цьому конкурентоспроможність продукції або послуг на міжнародному ринку. Це включає адаптацію товарів і маркетингових стратегій до специфіки різних країн, урахування культурних, економічних і правових відмінностей, а також створення довгострокових взаємовигідних відносин із партнерами і споживачами на глобальному рівні.

Вікарчук О. І. [10] зазначає, що міжнародний маркетинг є ключовою передумовою для створення ефективного зворотного зв'язку між попитом і пропозицією на міжнародному рівні. Це своєрідна гарантія того, що виготовлений продукт, пройшовши всі етапи виробничого процесу, потрапить до кінцевого споживача за кордоном. Міжнародний маркетинг базується на принципах внутрішнього маркетингу і має схожу структуру. Водночас він має свої особливості, оскільки стосується іноземної економіки та валютних операцій, іноземного та міжнародного права. Вікарчук О. І. [10] також підкреслює, що міжнародний маркетинг враховує культурні, соціальні, політичні та економічні особливості зарубіжних ринків, що робить його більш складним і багатовимірним порівняно з внутрішнім маркетингом. Успішна реалізація його стратегій передбачає глибокий аналіз зовнішнього середовища, адаптацію продуктів і послуг до потреб іноземних споживачів, а також розроблення ефективних комунікаційних і логістичних рішень для різних країн. Це забезпечує компаніям можливість інтегруватися у світовий ринок, зберігаючи конкурентоспроможність та максимізуючи прибутковість.

Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг наголошують, що міжнародний маркетинг передбачає величезні та довгострокові інвестиції в цільові ринки, усвідомлення культурних відмінностей і бажання адаптувати продукти та маркетингові стратегії до потреб місцевих споживачів. Це вимагає ретельного дослідження специфіки ринку, аналізу поведінки споживачів, а також готовності враховувати мовні, релігійні та соціокультурні аспекти. Крім

того, успішна реалізація міжнародного маркетингу передбачає розробку гнучких бізнес-моделей, здатних ефективно реагувати на зміни глобального середовища, враховуючи економічні, політичні та технологічні чинники [39]. Міжнародний маркетинг можна розділити на експортний або імпортний, багатонаціональний або глобальний залежно від того, як компанія працює на зовнішньому ринку.

Найбільш вузьким (обмеженим) видом міжнародного маркетингу є імпорт/експорт. Експортний маркетинг – це маркетингова діяльність, пов'язана з транскордонним продажем товарів, під час якої експортер вивчає ринок, пристосовує виробництво до потреб цього ринку та стежить за подорожжю товарів до кінцевого споживача. Імпортний маркетинг – будь-яка маркетингова діяльність, пов'язана з імпортом товарів або послуг.

Каніщенко О.Л. [28] вказує, імпортний маркетинг спрямований на підприємства, що купують товари, ресурси або послуги, яких бракує на зовнішніх ринках за межами їх рідної країни. У цьому випадку компанія повинна використовувати маркетингові інструменти у своїй міжнародній діяльності, щоб продавці рідкісних предметів продавали їх.

Зовнішньоторговельний маркетинг охоплює діяльність компанії на багатьох національних ринках, включаючи створення філій, представництв і дочірніх структур. Багатонаціональний маркетинг передбачає роботу в різних країнах із мультицентричною орієнтацією, коли для кожного ринку розробляються окремі маркетингові комплекси з урахуванням соціокультурних, економічних і конкурентних особливостей, що забезпечує ефективне функціонування та конкурентні переваги на міжнародному рівні.

Ковінько О.М. [36] вказує, глобальний маркетинг – маркетингова діяльність компанії, орієнтована на світовий ринок. Глобальний ринок передбачає задоволення потреб за допомогою стандартизованих продуктів і єдиних маркетингових інструментів, особливо для товарів універсального характеру. Водночас глобальний маркетинг вимагає врахування культурних, економічних і правових відмінностей, адаптації продуктів і комунікацій, а

також впливу валютних і торговельних факторів. Міжнародний маркетинг при цьому має глобальний характер і реалізується компаніями, що діють на ринках багатьох країн.

Циганкова Т. М. трактує міжнародний маркетинг як «маркетингову діяльність компанії за її межами» [74]. Так само Черномаз П. О. [76], визначає цей термін як «маркетинг товарів і послуг, пропонованих компанією на зовнішніх ринках». Таким чином, обидва автори акцентують увагу на ключовому аспекті міжнародного маркетингу – орієнтації на зовнішні ринки. Водночас зазначені визначення відображають загальну спрямованість діяльності компанії на просування товарів і послуг за межами внутрішнього ринку, що передбачає адаптацію маркетингових стратегій до умов різних країн, врахування культурних, економічних та правових особливостей. Цей підхід підкреслює важливість глибокого розуміння специфіки цільових ринків для забезпечення ефективного позиціонування компанії у глобальному середовищі.

Інші вчені розуміють міжнародний маркетинг як комплекс заходів, необхідних для вивчення впливу та адаптації до основних тенденцій споживчого попиту, пропозиції і розвитку зовнішніх ринків. Цю думку особливо підтримують Черевань В.П., Румянцев А.П. і Романенко Л.Ф. [75], які вказують, що «...характеристикою міжнародного маркетингу є його повна і чітка спрямованість на іноземного споживача, на бажання задовольнити його потреби». Вони підкреслюють, що успішна реалізація міжнародного маркетингу вимагає врахування культурних, соціальних, економічних і правових особливостей різних країн, що визначає необхідність гнучкої стратегії для адаптації товарів і послуг на зовнішньому ринку. Міжнародний маркетинг, на думку вчених, сприяє не лише проникненню на нові ринки, а й розвитку довгострокових взаємовигідних відносин з іноземними партнерами, що забезпечує стійке становище на міжнародній арені.

Кандиба А.М. [26] наголошує на двох характеристиках міжнародного маркетингу, стверджуючи, що він передбачає вивчення іноземних ринків, запитів і потреб іноземних споживачів, з одного боку, і активний та

цілеспрямований вплив на зовнішні ринки, з іншого, формування потреб у країнах-імпортерах і місцевих споживчих пропозицій. Такий підхід дозволяє не лише задовольняти існуючі потреби, але й формувати нові, що є важливим для створення довгострокових конкурентних переваг на міжнародних ринках. Завдяки такому інтегрованому підходу до вивчення та впливу на ринки, підприємства можуть розвивати більш ефективні стратегії маркетингового просування і забезпечити стабільний попит на свої товари чи послуги на зовнішніх ринках.

На нашу думку, міжнародний маркетинг можна охарактеризувати як сукупність маркетингових заходів, необхідних компанії для ефективного виходу на зовнішній ринок і забезпечення свого довгострокового процвітання на зовнішньому ринку.

Перші концепції міжнародного маркетингу включають в себе такі підходи, як експортний маркетинг, маркетинг на зовнішній ринок, транснаціональний маркетинг та глобальний маркетинг. Експортний маркетинг був одним з перших кроків у розвитку міжнародного маркетингу, де фірми спрямовували свою маркетингову діяльність на зовнішні ринки [29]. Маркетинг на зовнішній ринок передбачав адаптацію маркетингових стратегій до особливостей зовнішнього ринку. Транснаціональний маркетинг відображав маркетингову діяльність фірм за межами національних кордонів, враховуючи глобальні аспекти. Глобальний маркетинг орієнтувався на створення єдиних маркетингових стратегій для всіх ринків, незалежно від їх локалізації. Згодом ці концепції еволюціонували, враховуючи зростаючу інтеграцію світових економік та розвиток нових технологій, що дозволило компаніям застосовувати більш комплексні та гнучкі підходи, такі як регіональний маркетинг та маркетинг, орієнтований на різноманітні сегменти споживачів в межах одного глобального бренду. Ці підходи допомагають компаніям адаптувати свої стратегії до культурних, економічних і політичних різниць на різних ринках, забезпечуючи ефективність та конкуренто-

спроможність на міжнародній арені.

Транснаціональні корпорації дотримуються глобально орієнтованої стратегії, працюючи на ринках різних країн і використовуючи міжнародні виробничі та торгові підрозділи. Вони поєднують адаптацію до місцевих умов із застосуванням єдиних глобальних стандартів, що дозволяє ефективно використовувати ресурси та зміцнювати позиції на світовому ринку. У зв'язку з цим необхідно виділити кілька етапів розвитку міжнародного маркетингу, сутність яких представлена в табл. 1.3.

Процес еволюції міжнародного маркетингу включає: внутрішній маркетинг – експортний маркетинг – міжнародний маркетинг. Це означає, що міжнародний маркетинг необхідно розглядати як маркетинг, що реалізується міжнародною компанією. Внутрішній маркетинг зазвичай є першим кроком для бізнесу, коли компанія спрямовує свої зусилля на задоволення попиту на внутрішньому ринку.

Експортний маркетинг настає, коли компанія вирішує розширити свою діяльність на зовнішні ринки шляхом експорту своїх товарів або послуг. Це може включати побудову міжнародної дистрибуційної мережі та адаптацію продуктів до місцевих умов [41].

Міжнародний маркетинг вже охоплює роботу компанії на різних міжнародних ринках, де вона може мати підрозділи, партнерів або дистриб'юторів. Це означає, що маркетингові зусилля спрямовані на адаптацію до різних культур, мов, законодавства та інших специфічних умов кожного ринку.Проведене узагальнення свідчить, що розвиток міжнародного маркетингу характеризується поступовим переходом від виконання переважно збутової функції у процесі здійснення експортних операцій до комплексної системи стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства. Сучасний етап його розвитку визначається цифровізацією, посиленням глобальної конкуренції, необхідністю адаптації до нестабільного зовнішнього середовища та поглибленням інтеграційних процесів.

Таблиця 1.3

Еволюція міжнародного маркетингу та особливості його сучасної трансформації в умовах євроінтеграції України

Період / передумови	Етап розвитку міжнародного маркетингу	Сутність та характеристика
Початок XX ст. – 1950-ті рр.	**Експортний маркетинг**	Експортери систематично працюють на зовнішніх ринках і адаптують своє виробництво до вимог цього ринку. При цьому експортери постійно досліджують цей ринок і намагаються контролювати весь шлях товару до кінцевого споживача.
1950–1960-ті рр.	**Міжнародна маркетингова орієнтація**	Розширення географії діяльності підприємств, проведення маркетингових досліджень зарубіжних ринків, врахування особливостей попиту та конкурентного середовища окремих країн. Експортери інтенсивно досліджують ринок і використовують всі види маркетингових інструментів і різні форми торгових зв'язків, щоб керувати ринком.
1960–1970-ті рр.	**Багатонаціональний маркетинг**	Формування маркетингових стратегій з урахуванням специфіки окремих національних ринків. Посилюється адаптація товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики до місцевих умов. Імідж компанії створюється експортерами, шляхом висвітлення національних досягнень і характеристик.
1980–1990-ті рр.	**Глобальний маркетинг**	Перехід від орієнтації на окремі країни до формування єдиних або взаємопов'язаних міжнародних маркетингових стратегій. Поєднання стандартизації маркетингових рішень із необхідною адаптацією до локальних умов. Міжнародна маркетингова діяльність включає практично всі функціональні сфери компанії, а не тільки продажі. Постачання, дослідження та розробки, ресурси, фінанси тощо. По суті, йдеться про ринково орієнтоване управління підприємством в іноземних умовах.
1990-ті – 2000-ні рр.	**Стратегічний міжнародний маркетинг**	Міжнародний маркетинг інтегрується в систему стратегічного управління підприємством. Основними завданнями стають формування довгострокових конкурентних переваг, позиціонування на міжнародних ринках, управління брендом і розвиток партнерських відносин.
2000-ні – 2010-ті рр.	**Інтегрований міжнародний маркетинг**	Посилення взаємозв'язку маркетингу з виробничою, інноваційною, логістичною, фінансовою та управлінською діяльністю підприємства. Акцент переноситься на комплексне управління міжнародною діяльністю.
2010-ті – 2021 рр.	**Цифровий міжнародний маркетинг**	Активне використання цифрових каналів комунікації, електронної торгівлі, цифрової аналітики, соціальних мереж та онлайн-платформ для виходу підприємств на міжнародні ринки.
2022 р. – дотепер	**Адаптивний міжнародний маркетинг в умовах глобальних викликів**	Посилення ролі управління ризиками, логістичної стійкості, диверсифікації ринків збуту, цифрових каналів та оперативної адаптації маркетингових стратегій до нестабільного зовнішнього середовища.
2022 р. – дотепер (для України	**Євроінтеграційно орієнтований міжнародний маркетинг**	Поглиблення адаптації діяльності українських підприємств до умов єдиного ринку ЄС, технічних, якісних, безпекових та екологічних вимог; трансформація товарної, збутової, комунікаційної й логістичної політики; диверсифікація зовнішніх ринків і поглиблення інтеграції у європейські ланцюги створення вартості.

Джерело: розроблено автором на основі [30].

Для українських аграрних підприємств особливого значення набуває євроінтеграційна трансформація міжнародного маркетингу, яка передбачає адаптацію маркетингових рішень до вимог ринку ЄС, європейських стандартів якості та безпечності продукції, змін споживчого попиту, конкурентного середовища й логістичних умов. Це обумовлює необхідність формування відповідного маркетингового механізму управління, здатного забезпечити адаптивність, конкурентоспроможність та стійкий розвиток аграрних підприємств.

Міжнародні компанії відрізняються від вітчизняних тим, що їхні товари чи послуги у вигляді готових або проміжних продуктів можуть переміщуватися не лише всередині країни, а й з країни в країну.

Як правило, національна компанія трансформується у міжнародну просторі, проходячи ряд послідовних етапів (фази занурення у міжнародний маркетинг):

1) неявний міжнародний маркетинг – характеризується відсутністю дій поза національних кордонів, проте це означає, що товари потрапляють до іноземного покупця. Товари можуть доставлятися за кордон торговими фірмами; іноземці можуть придбати товари, відвідуючи країну перебування;

2) винятковий міжнародний маркетинг – даний етап може бути викликаний появою надлишків товарів чи труднощів у наданні послуги національному ринку. У такому разі фірма звертає увагу на зовнішні ринки. Однією з причин експорту не є платоспроможний попит на внутрішньому ринку. Але щойно попит стабілізується, фірма припиняє займатися міжнародним маркетингом;

3) регулярний міжнародний маркетинг – починається з рішення фірми виробляти товари чи надавати послуги на закордонні ринки постійно. І тут фірма знаходить національних чи зарубіжних посередників, організовує власні підрозділи виходу на міжнародні ринки. При цьому основною стратегією є задоволення попиту на внутрішньому ринку;

4) домінуючий – фірма повністю залучена до міжнародної економічної

діяльності. Вона продає товари та надає послуги по всьому світу не тому, що має їх надлишки на національному ринку, а тому що використовує такий підхід й так планує міжнародний маркетинг. У цьому випадку фірми стають міжнародними або багатонаціональними компаніями, що залежать від зарубіжної виручки;

5) глобальний маркетинг – компанія розглядає світ як ринок; розробляє стратегію, що відбиває спільності потреб ринку багатьох країн.

Кравчук О.Я., Божидарнік Т.В., Савош Л.В. [41] описують глобалізацію як «значне зростання світової торгівлі та різного роду обмінів у міжнародній економіці з чіткою та вираженою тенденцією до більшої відкритості, інтеграції та відсутності кордонів». Ця глобальна тенденція впливає на всі сфери суспільного життя, включаючи економіку, культуру, політику та соціальні відносини, що створює нові виклики та можливості для країн та їхніх громадян. У контексті освітнього процесу, формування професійної мобільності майбутніх учителів стає важливою передумовою підготовки висококваліфікованих педагогічних кадрів, здатних ефективно працювати в умовах глобалізованого суспільства.

Проаналізувавши міжнародну практику транснаціональних корпорацій, Мазур К.В., Гонтарук Я.В. [51] виявили такі багатонаціональні та глобальні підходи до використання міжнародного маркетингу. Перший полягає в тому, щоб маркетингові інструменти та технології були адаптовані до характеристик внутрішніх ринків, на яких розташовані ці компанії. Такий підхід передбачає гнучкість у використанні стратегій, що враховують культурні, економічні та політичні особливості кожного окремого ринку, на якому компанія здійснює свою діяльність. Другий підхід полягає у використанні стандартних технологій та інструментів у міжнародній маркетинговій діяльності на різних національних ринках, що дозволяє компаніям досягти економії від масштабу, зберігаючи при цьому високу якість продуктів і послуг на глобальному рівні. Такий глобальний підхід сприяє єдиному іміджу бренду, збільшуючи ефективність маркетингових кампаній і забезпечуючи універсальність

продуктів, орієнтуючись на широкі міжнародні потреби та стандарти.

Таким чином, схема інтернаціоналізації компанії виглядає так: національна компанія – експортна – міжнародна.

Отже, сутність міжнародного маркетингу – заснована на перенесенні загальних принципів маркетингу з національного ринку у міжнародний економічний простір і передбачає отримання вигод саме з переваг ділових операцій між країнами.

На нашу думку, глобалізація ринків і запитів – це економічний розвиток найменш розвинутих країн, їх багатство, підвищення рівня освіти їхніх громадян, зміцнення інформаційних зв'язків між країнами та регіонами світу, На це впливає посилення інформаційної координації між регіонами, таких як зменшення ролі національних традицій і звичаїв, запровадження рівних стандартів ведення бізнесу, інтернаціоналізація стилю життя.

Оскільки міжнародний маркетинг має свої особливості, зумовлені умовами роботи на зовнішніх ринках, компанії, які вирішують вийти на зовнішні ринки, повинні відповідати наступним умовам [74]:

1) оволодіти правилами зовнішньоторговельних і валютних операцій, а також характеристикою міжнародного права;

2) ретельно дотримуватись основних маркетингових вимог. Сегментація ринку та позиціонування продукту є особливо важливими. Зовнішній ринок висуває високі вимоги до якості продукції, післяпродажного обслуговування та реклами, що пояснюється гостротою конкуренції. Бо світовий ринок – це ринок покупців, а не продавців;

3) аналіз особливостей зовнішнього ринку та відповідних ринкових можливостей для компаній. Для цього вони використовують спеціалізовані маркетингові служби або наймають професійні консалтингові фірми;

4) відповідність правилам світового ринку, прийнятим стандартам і умовам продажу. Важливо виробляти експортну продукцію, яка буде конкурентоспроможною навіть через роки після виходу на ринок.

Щоб зрозуміти сучасні міжнародні економічні відносини та

закономірності їх розвитку, а також міжнародний маркетинг в цілому, необхідно відрізняти глобальний ринок від внутрішнього та міжнародного ринків (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Форми та характеристика ринків

Форма ринку	Характеристика
Національний ринок	Сфера товарно-грошових відносин, що охоплює весь товарообіг країни і включає внутрішній ринок і зовнішню частину товарообігу.
Внутрішній ринок	Сфера економічного обміну й товарно-грошових відносин, в якій усі вироблені для продажу товари продаються в межах певної країни.
Міжнародний ринок	Ряд сегментів внутрішнього ринку, призначених для іноземних держав.
Світовий ринок	Сукупність всіх внутрішніх ринків, що охоплює весь товарообіг між країнами.

Джерело: розроблено автором на основі [40].

Фомова О. А. [72] зазначає необхідність міжнародного маркетингу як сукупності конкретних заходів з реалізації товарів і послуг за кордоном. Мова йде про розповсюджену за кордоном сферу виробничо-комерційної діяльності, яка характеризується наявністю філій і дочірніх компаній, технічною кооперацією та спеціалізацією, спільною ресурсною базою, централізацією управління та контролю. Мова йде про міжнародні компанії, які активно інтегруються в світову економіку, використовуючи стратегічні переваги глобалізації, зокрема можливості для зниження витрат, розширення ринків збуту та отримання доступу до новітніх технологій. У такому контексті, міжнародний маркетинг стає важливим інструментом для розробки ефективних стратегій виходу на міжнародні ринки, адаптації продуктів до специфіки різних регіонів та забезпечення конкурентоспроможності на глобальному рівні.

Успішна діяльність на світовому ринку базується на розумінні концепцій міжнародного маркетингу, що передбачають дослідження кон'юнктури ринку, використання інформації для створення конкурентоспроможної продукції, вибір ефективних форм виходу на зовнішні ринки та адаптацію маркетингових стратегій до умов міжнародного середовища [76]. Зокрема, для ефективного

просування товарів і послуг на міжнародні ринки важливо враховувати культурні, економічні та юридичні відмінності між країнами, що вимагає гнучкого підходу до маркетингових кампаній і постійної адаптації стратегії в залежності від змін у зовнішньому середовищі. Ключовим завданням є також підтримка стійких партнерських відносин з міжнародними постачальниками та дистриб'юторами, що дозволяє забезпечити стабільність і зростання на глобальних ринках у довгостроковій перспективі.

Лук'яненко Д.Г. наголошує, що міжнародний маркетинг є важливою функцією компаній для роботи за межами власних національних кордонів, що сприяє підприємницькій діяльності вітчизняних компаній на зовнішніх ринках і створює найбільш сприятливі умови для бізнесу [50]. Унікальність міжнародного маркетингу випливає з різноманітності невідомих викликів і різних стратегій, необхідних для боротьби з різними ступенями невизначеності на зовнішніх ринках.

Конкуренція, законодавчі норми, державний контроль, погода, примхливі споживачі та багато інших неконтрольованих факторів можуть перешкоджати прибутковості хорошого та надійного маркетингового плану. Загалом, організація не може контролювати або впливати на ці неконтрольовані елементи, натомість вона повинна враховувати або коригувати їх таким чином, щоб це відповідало успішним результатам.

Привабливість міжнародного маркетингу полягає в необхідності формувати керовані елементи маркетингових рішень (продукт, ціна, просування, розподіл) у межах некерованих факторів ринкового середовища, таких як конкуренція, політичні умови, законодавчі вимоги, споживча поведінка чи рівень технологічного розвитку, з метою досягнення стратегічних маркетингових цілей [72]. Основні труднощі міжнародного маркетингу зумовлені багатоманітністю зовнішніх середовищ і культурних відмінностей, у яких доводиться функціонувати підприємствам.

При здійсненні міжнародної маркетингової діяльності підприємства мають прийняти цілу низку управлінських рішень, зокрема:

1) виходу на зовнішній ринок, де варто провести оцінку доцільності та ефективності здійснення продажів на зовнішніх ринках;

2) вибору зовнішніх ринків;

3) форми виходу на зовнішній ринок (експорт, СП, прямі інвестиції);

4) розробки комплексу маркетингу для кожного конкретного закордонного ринку;

5) організацію маркетингової діяльності.

Комплекс міжнародного маркетингу являє собою систему взаємопов'язаних елементів (4Р), що застосовуються для задоволення потреб будь-якого зарубіжного ринку з урахуванням його специфічних умов. У процесі еволюції міжнародного маркетингу виокремилися три основні концепції управління [55]:

1) Концепція розширеного національного ринку, адже у цьому підході базовим для компанії є національний ринок, тоді як зовнішні ринки виконують допоміжну функцію та розглядаються як доповнення до внутрішнього. Маркетингові рішення для іноземних ринків адаптуються мінімально, що передбачає обмежені зусилля щодо врахування їхніх особливостей.

2) Концепція багатонаціонального ринку, де компанія визнає суттєві відмінності між ринками різних країн, тому формує для кожного з них автономні маркетингові комплекси. Продукти, ціни, рекламні стратегії та інші інструменти адаптуються індивідуально для кожної країни. Зовнішні ринки висувають підвищені вимоги до якості товарів, рівня сервісу, цінової політики та комунікацій.

3) Концепція глобального ринку, тобто, компанія розглядає весь світ як єдиний ринок і вибудовує маркетингову діяльність відповідно до глобальної стратегії. Для задоволення потреб світового ринку створюється стандартизований продукт високої якості за прийнятною ціною. Частина рішень у межах такої стратегії є універсальними для всіх країн, але деякі з них потребують врахування специфічних національних особливостей.

Узагальнення наведених підходів свідчить, що розвиток міжнародного

маркетингу характеризується поступовим розширенням орієнтації підприємств від внутрішнього ринку до формування комплексних стратегій діяльності на міжнародному рівні. Відмінності між підходами визначаються насамперед роллю зовнішніх ринків у діяльності підприємства, ступенем адаптації маркетингових рішень до умов окремих країн та рівнем стандартизації маркетингового комплексу. З огляду на це доцільним є систематизувати основні концептуальні підходи до міжнародного маркетингу за їх орієнтацією, характером маркетингових рішень та рівнем адаптації до зовнішнього середовища, що представлено в таблиці 1.5.

На основі проведеного дослідження узагальнено основні концептуальні підходи до міжнародного маркетингу, серед яких експортна, мультинаціональна, глобальна, глокальна та концепція сталого міжнародного маркетингу.

Встановлено, що сучасний розвиток міжнародного маркетингу характеризується переходом від переважно експортної орієнтації до комплексного стратегічного управління діяльністю підприємств на міжнародних ринках, що передбачає поєднання стандартизації та адаптації маркетингових рішень з урахуванням специфіки окремих країн.

В умовах євроінтеграції України обґрунтовано доцільність застосування глокального підходу до міжнародного маркетингу аграрних підприємств, який забезпечує поєднання єдиних стратегічних орієнтирів із адаптацією продукції, маркетингових комунікацій, каналів збуту та інших елементів маркетингового комплексу до вимог ринків ЄС. Його реалізація передбачає врахування європейських стандартів якості та безпечності продукції, розвиток експортного потенціалу, цифровізацію маркетингової діяльності, формування бренду української аграрної продукції, диверсифікацію каналів збуту та розвиток довгострокових партнерських відносин. Узагальнення наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних авторів дає підстави розглядати міжнародний маркетинг у сучасних умовах як комплексну систему взаємопов’язаних принципів, методів та інструментів, спрямованих на

виявлення й задоволення потреб учасників міжнародних ринків, забезпечення ефективної взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем та реалізацію їхніх стратегічних цілей на глобальному і національному рівнях.

Таблиця 1.5

Основні концептуальні підходи до міжнародного маркетингу

Концептуальний підхід	Основна орієнтація	Характеристика підходу	Ключові особливості для аграрних підприємств
Експортна концепція	Вихід на зовнішній ринок через експорт	Підприємство орієнтується переважно на реалізацію продукції за межами національного ринку без суттєвої зміни товару та маркетингової стратегії. Основний акцент – пошук іноземних покупців, організація експорту та забезпечення збуту.	Експорт сільськогосподарської продукції, пошук іноземних контрагентів, формування експортних каналів збуту, мінімальна адаптація продукції до вимог цільового ринку.
Мультинаціональна (поліцентрична) концепція	Адаптація до кожного національного ринку	Кожен зарубіжний ринок розглядається як самостійний із власними потребами, культурними, економічними, правовими та конкурентними особливостями. Маркетингові рішення адаптуються до умов конкретної країни.	Адаптація аграрної продукції, упаковки, маркування, ціноутворення та комунікацій до вимог окремих країн ЄС; врахування національних особливостей споживання.
Глобальна концепція	Єдиний світовий ринок	Світовий ринок розглядається як взаємопов'язаний простір, що дозволяє стандартизувати значну частину маркетингових рішень. Основна мета – використання ефекту масштабу, зниження витрат та формування єдиного позиціонування.	Уніфікація продукції, бренду, комунікацій та окремих маркетингових процедур для різних зовнішніх ринків; орієнтація на масштабування експорту.
Глокальна концепція	Поєднання глобалізації та локалізації	Передбачає поєднання єдиної міжнародної маркетингової стратегії із адаптацією її окремих елементів до специфіки конкретних ринків. Дозволяє одночасно використовувати переваги стандартизації та враховувати локальні потреби.	Для аграрних підприємств – поєднання європейських стандартів і єдиних стратегічних підходів із адаптацією продукції, ціни, каналів збуту та комунікацій до конкретних ринків ЄС.
Концепція сталого міжнародного маркетингу	Сталий розвиток і довгострокова цінність	Орієнтується не лише на економічний результат, а й на екологічні та соціальні наслідки маркетингової діяльності. Передбачає інтеграцію принципів сталого розвитку, ESG, відповідального виробництва та споживання у міжнародну маркетингову стратегію.	Екологізація виробництва, раціональне використання ресурсів, скорочення негативного впливу на довкілля, простежуваність продукції, відповідність екологічним і соціальним вимогам ринків ЄС.

Джерело: систематизовано автором на основі [40, 55, 72 ,76].

З огляду на це міжнародний маркетинг аграрних підприємств доцільно розглядати як важливу складову маркетингового механізму управління, яка забезпечує адаптацію підприємств до змін міжнародного ринкового

середовища, підвищення їх конкурентоспроможності, розвиток експортного потенціалу та зміцнення стійкості в процесі інтеграції України до європейського економічного простору. В умовах поглиблення євроінтеграційних процесів, цифровізації, посилення глобальної конкуренції та зростання безпекових ризиків значення міжнародного маркетингу для аграрних підприємств посилюється, а його функціональне призначення розширюється від забезпечення зовнішнього збуту до комплексного стратегічного управління ринковою діяльністю.

Відповідно, сучасна трансформація міжнародного маркетингу зумовлює ускладнення його функцій і завдань, розширення інструментарію маркетингового управління та необхідність поєднання глобальних стратегічних орієнтирів із адаптацією до особливостей конкретних ринків. Основні функції та завдання міжнародного маркетингу аграрних підприємств систематизовано на рис. 1.3.

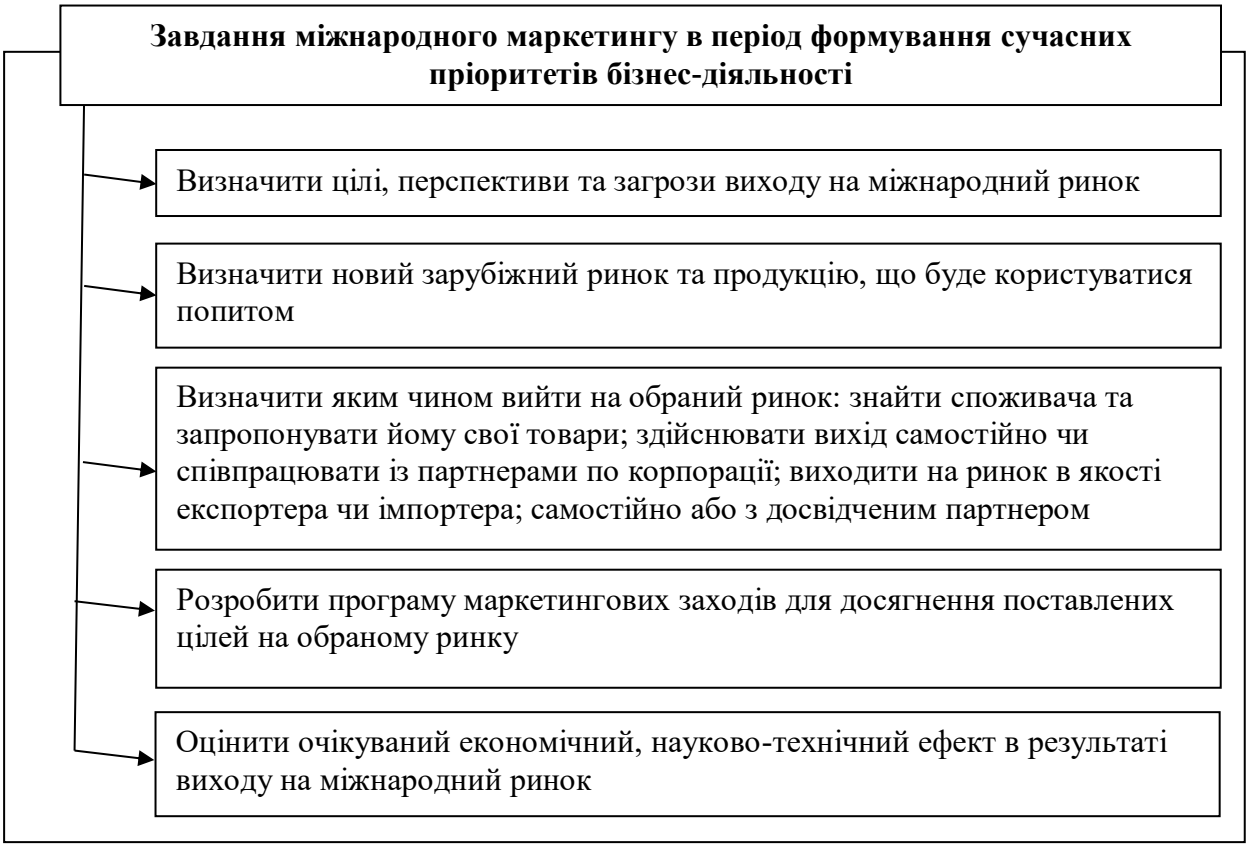


Рисунок 1.3 – **Особливості формування завдань міжнародного маркетингу в період формування сучасних пріоритетів бізнес-діяльності**

Джерело: розроблено автором на основі [2].

На думку Багорки М.О. [2], особливо важливим стає використання інноваційних підходів до маркетингових стратегій, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змінюваних умов глобального ринку, враховувати культурні та економічні особливості різних країн, а також ефективно впроваджувати новітні технології в процесі просування товарів та послуг на міжнародні ринки. Тому сучасний міжнародний маркетинг потребує інтегрованого підходу, що включає в себе не лише теоретичні аспекти, а й практичні стратегії, які забезпечують конкурентоспроможність та стійкий розвиток компаній на світовій арені.Міжнародний маркетинг характеризується тим, що компаніям доводиться працювати в складному ринковому середовищі, яке одночасно є однорідним і неінтегрованим. Концепції, процеси та принципи маркетингу є майже універсальними [61]. Міжнародний маркетинг також характеризується необхідністю розуміння та адаптації до культурних, соціальних, економічних та політичних відмінностей між різними країнами і регіонами. Це вимагає від компаній глибокого аналізу місцевих ринків, а також розвитку стратегій, які враховують ці різноманітні фактори. Крім того, в міжнародному маркетингу велике значення має ефективне управління логістикою, дистрибуцією та комунікаціями на міжнародному рівні для досягнення успіху на різних ринках.

На розвиток сучасного міжнародного маркетингу впливає ряд глобальних чинників [36]:

1) розпад світової соціалістичної системи, поява безлічі нових держав, що не до кінця визначилися в своїй політиці і своїх інтересах;

2) політична та економічна криза в Східній Європі і СНД, що переростає в багатьох регіонах у військово-політичну (обстановка на Балканах, в Закавказзі);

3) криза світової фінансово-кредитної системи;

4) технологічна революція;

5) загострення енергосировини, екологічної та продовольчої проблем;

6) посилення взаємозалежності національних господарств, їх економічної політики;

7) подолання міжсистемних суперечностей між країнами, що проявляється у визнанні конкуренції як головного чинника, що забезпечує рівновагу внутрішньогосподарського розвитку.

Важливим чинником глобального розвитку сучасного міжнародного маркетингу є загострення конкуренції, що обумовлено появою рівня конкурентного тиску, який підприємства раніше не зазнавали. Хоча це безумовно вигідно для споживачів, водночас воно вимагає від компаній підвищення ефективності, постійного оновлення виробничих процесів і систем розподілу, а також адаптації до нових умов ринкового середовища [30]. Посилення конкуренції змушує підприємства адаптуватися до нових умов шляхом удосконалення маркетингових стратегій. Важливими є інноваційні методи просування, персоналізація взаємодії з клієнтами, використання цифрових технологій, а також постійний аналіз ринку для своєчасного реагування на зміни та підвищення конкурентоспроможності.

У загальному можливо виділити проблеми міжнародного маркетингу, що виникають у практичній роботі фірм, що здійснюють діяльність на зовнішньому ринку (рис. 1.4).

У сучасних умовах посилення конкуренції міжнародний маркетинг відіграє ключову роль у забезпеченні успіху компаній на світовому ринку. Його метою є задоволення попиту на зовнішніх ринках за економічно вигідних умов. Суб’єктом виступають міжнародні або транснаціональні компанії, а об’єктом - світовий ринок або його сегменти, де здійснюється вибір конкурентної позиції та формування товарної, цінової, збутової і комунікаційної політики. Основним завданням є збір і аналіз інформації про зовнішнє середовище для ефективного прийняття маркетингових рішень.

В умовах російської агресії проти України міжнародному маркетингу притаманні усі властивості, що характеризують ринкову поведінку суб’єкта в умовах надзвичайних ситуацій.



Рисунок 1.4 – **Комплекс проблем міжнародного маркетингу**

Джерело: розроблено автором на основі [10, 62].

Сало Я. В. та Кочевой М. М. розглядають зміни та особливості маркетингових комунікацій в умовах воєнного періоду та наводять наступні зміни в процесі організації стратегії маркетингових комунікацій в умовах війни: скорочення фінансування маркетингу та реклами; пошук нового ринку; формування нових товарів чи послуг; оптимізаційні заходи спрямовані на бюджет; збільшення витрат на маркетингові інструменти [64].

Живко З.Б., Демченко О.В., Боруцька Ю.З., Живко М.О., Шегинська А.І. розглядаючи виклики та напрями вдосконалення управління міжнародним маркетингом і зовнішньоекономічною діяльністю підприємств України в умовах війни пропонують інтегративну модель управління ЗЕД в умовах гібридної війни, що об’єднує інструменти міжнародного маркетингу та ризик-менеджменту і дозволяє визначити нові фактори маркетингової стабільності у воєнний період, а саме: 1) цифрова присутність – це здатність підприємства

забезпечувати постійну комунікацію з цільовою аудиторією, просування товарів і підтримку продажів через онлайн-канали, що дозволяє компенсувати фізичні обмеження збуту в умовах війни та гарантує безперервність ринку (у воєнний час традиційні канали збуту порушуються, тому цифрові платформи стають критично важливими для збереження ринкових позицій та залучення нових споживачів); 2) іміджевий захист – це система антикризових комунікацій, корпоративної соціальної відповідальності та репутаційного менеджменту, спрямована на збереження довіри до бренду в умовах нестабільності, дезінформації або негативного інфополя (репутація бренду у період війни є не лише активом, а й захисним механізмом, що сприяє утриманню партнерів, інвесторів та лояльної аудиторії); 3) емоційний маркетинг – це використання стратегій комунікації, що апелюють до почуттів, емпатії та соціальної солідарності, з метою посилення зв'язку між брендом і споживачем у кризових обставинах (у періоди стресу та нестабільності споживачі схильні до довіри тим брендам, які демонструють людяність, підтримку та розуміння ситуації, що формує емоційну лояльність) [18].

Храпкіна В.В. та Бухтєєва Т.В. досліджуючи сучасні тренди маркетингу в умовах війни наголошують, що в країні підвищилась роль антикризового маркетингу. Активності цього напрямку включають гнучкість планування та створення кількох сценаріїв для кризових комунікацій. Комунікаційний план може передбачати швидке реагування на інфоприводи, зменшення комунікаційних ризиків, а також розробку дій та комунікацій на випадок кризових ситуацій на пряму пов'язаних з підприємством. Це може бути план на випадок неможливості роботи через влучання ракет або інші надзвичайні ситуації [73].

Яловега Н. І. зазначає, що в умовах війни маркетингові комунікації повинні мати спрямованість (чи націленість) на такі чотири дії, які допоможуть у просуванні товарів: 1) потрібно переглянути свою архітектуру виходу на ринок, щоб змінити пріоритетність сегментів ринку; 2) необхідно пояснити зміни потенційним покупцям; 3) слід переглянути поточні повідомлення, що стосуються війни; 4) весь організаційний процес

підприємства має бути узгоджений з новою стратегією виходу на ринок та її реакцією на проблеми ланцюга поставок або надання послуг [79, С. 377-378].

Зубченко В.В., Герасименко І.О., Осипенко Н.О. роблять висновок, що воєнний контекст створює динамічне середовище, де сенситивність споживачів та нестабільність суспільства вимагають виважених підходів до маркетингових комунікацій. Важливо акцентувати увагу на етиці та соціальній відповідальності, а також активно взаємодіяти з різними зацікавленими сторонами для підтримання соціальних проєктів та збереження позитивного іміджу. Зміна у підходах до комунікацій, спрямованих на адаптацію до воєнного стану, є ключовим фактором успіху в умовах нестабільності та невизначеності [21].

Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. досліджуючи вплив міжнародного іміджу України на перспективи її повоєнного інноваційного розвитку встановили, що міжнародний імідж країни безпосередньо впливає на формування її національного бренду. За результати аналізу міжнародних рейтингів встановлена взаємозалежність позицій національних брендів з показниками інноваційної активності суб'єктів господарювання та мережевої готовності відповідних країн, що визначають конкурентоспроможність національних економік (окремих галузей і підприємств як їх елементів) на міжнародних ринках в умовах IP4.0. [24, с. 32].

Війна росії проти України трансформувала маркетинг, зокрема міжнародний, виокремивши безпекову компоненту як дорогий, але привабливий продукт для Європи, що стимулює значні інвестиції у військово-промисловий комплекс; водночас Україна у євроінтеграційному вимірі пройшла шлях від іміджу жертви до надійного партнера й потенційно конкурентної держави завдяки набутому досвіду протидії.

Враховуючи проведені дослідження наукових аспектів формування концепції міжнародного маркетингу в умовах євроінтеграції, пропонуємо авторський підхід у контексті впливовості безпекової складової, інноваційних ринків, зовнішньоекономічної діяльності та розвитку внутрішнього ринку (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Фактори трансформації міжнародного маркетингу аграрних підприємств в умовах євроінтеграції

Характеристика впливу на міжнародний маркетинг	Фактор	Група факторів		Фактор	Характеристика впливу на міжнародний маркетинг
Здатність підприємства впроваджувати нові технології, продукти та маркетингові рішення визначає його можливості адаптації до вимог міжнародних ринків.	**Інноваційний потенціал**	**Внутрішні**	**Зовнішні**	**Євроінтеграційні**	Поглиблення інтеграції України до економічного простору ЄС, наближення правил і процедур до європейських норм, відкриття нових можливостей для експорту та формування довгострокових зв'язків із європейськими партнерами.
Доступність власних і залучених фінансових ресурсів визначає можливості технологічної модернізації, сертифікації, просування продукції та виходу на нові ринки.	**Фінансово-інвестиційні**	**Внутрішні**	**Зовнішні**	**Інституційно-правові**	Зміни законодавства, гармонізація нормативних вимог, стандартизація, сертифікація, вимоги до якості та безпечності аграрної продукції визначають умови доступу до ринків ЄС.
Рівень технологічного оснащення, якість продукції, продуктивність та можливість забезпечення стабільних обсягів поставок формують експортну спроможність підприємства.	**Виробничо-технологічні**	**Внутрішні**	**Зовнішні**	**Економічні**	Динаміка цін, валютних курсів, доходів споживачів, інвестиційної активності та вартості ресурсів впливає на конкурентоспроможність продукції та ефективність зовнішньоекономічної діяльності.
Якість маркетингового менеджменту, здатність проводити дослідження ринку, сегментувати споживачів, формувати стратегії, управляти брендом і каналами збуту визначає ефективність міжнародної діяльності.	**Маркетингово-управлінські**	**Внутрішні**	**Зовнішні**	**Ринкові**	Зміни попиту, конкуренції, структури споживання та кон'юнктури міжнародних ринків зумовлюють необхідність постійного маркетингового дослідження та адаптації ринкової стратегії.
Організація зберігання, транспортування та постачання продукції впливає на собівартість, швидкість поставок і здатність підприємства виконувати вимоги міжнародних контрактів.	**Логістичні**	**Внутрішні**	**Зовнішні**	**Безпекові**	Воєнні ризики, загрози для виробничої та транспортної інфраструктури, логістичні обмеження й невизначеність формують потребу в управлінні маркетинговими ризиками, диверсифікації ринків і каналів збуту.
Рівень професійних, цифрових, маркетингових та мовних компетентностей персоналу визначає здатність підприємства працювати з іноземними партнерами та ефективно використовувати сучасні маркетингові інструменти.	**Кадрові та компетентнісні**	**Внутрішні**	**Зовнішні**	**Технологічні та цифрові**	Поширення цифрових платформ, електронної торгівлі, Big Data, штучного інтелекту та цифрової аналітики змінює способи дослідження ринку, комунікації, просування та реалізації продукції.
Довіра до підприємства, впізнаваність бренду, підтверджене походження та якість продукції сприяють формуванню конкурентних позицій на ринках ЄС.	**Репутаційно-брендові**	**Внутрішні**	**Зовнішні**	**Екологічні**	Посилення вимог до екологічності виробництва, раціонального використання ресурсів, декарбонізації та сталого виробництва впливає на позиціонування аграрної продукції на європейському ринку.
			Зовнішні	**Соціокультурні**	Зміна споживчих переваг, підвищення уваги до походження, якості, безпечності та екологічності продукції визначає напрями адаптації маркетингових комунікацій і брендингу.

Джерело: систематизовано автором.

Безпекова складова у контексті євроінтеграційних процесів на тепер визначає як сутність міжнародного маркетингу, так і перспективи розширення інноваційних ринків, здійснення зовнішньоекономічної діяльності, а також розвитку внутрішнього ринку з врахуванням потенціалу підприємницьких структур.

Таким чином, трансформація міжнародного маркетингу аграрних підприємств в умовах євроінтеграції формується під впливом комплексної взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів. Визначальними серед них є євроінтеграційні, інституційно-правові, безпекові, економічні, технологічні та екологічні фактори, вплив яких безпосередньо позначається на можливостях підприємств щодо виходу на ринки ЄС та забезпечення конкурентоспроможності продукції.

Водночас реалізація цих можливостей залежить від внутрішнього інноваційного, фінансового, виробничо-технологічного, маркетингового, логістичного та кадрового потенціалу підприємств. Це зумовлює необхідність формування інтегрованого маркетингового механізму управління, здатного забезпечити адаптацію аграрних підприємств до динамічних умов міжнародного ринкового середовища та вимог європейської інтеграції.

1.2. Диверсифікація як інструмент маркетингового управління аграрними підприємствами

У сучасному світі глобалізації та жорсткої конкуренції аграрні підприємства, які прагнуть досягти успіху на зарубіжних ринках, повинні використовувати систему інноваційних рішень до створення нових пропозицій. Це означає пропонувати не лише традиційні продукти, такі як зерно, олія та м’ясо, але й нові, інноваційні продукти та послуги, які відповідають потребам та вподобанням споживачів на цільових ринках.

Для сучасних економік характерна часта зміна векторів розвитку внаслідок: скорочення життєвого циклу продукту та швидше оновлення

асортименту продуктів завдяки розробці НТП; часті зміни споживчих смаків і уподобань; посилення конкуренції серед виробників продукції; глобалізація економічних процесів.

Інноваційні рішення до створення аграрними підприємствами нових пропозицій на зарубіжних ринках полягають у розширенні асортименту продукції та послуг, що пропонується на міжнародних ринках. Ці рішення дозволяють зменшити ризики, пов'язані з коливаннями попиту та цін на ринках, а також забезпечують більш стабільний та конкурентоспроможний бізнес [36].

Система інноваційних рішень являє собою комплекс взаємопов'язаних управлінських дій, спрямованих на забезпечення ефективної реалізації продукції шляхом нарощування виробництва інноваційних продуктів, оптимізації використання інноваційних технологій, застосування альтернативних підходів до прийняття управлінських рішень та вибору відповідної інноваційної поведінки підприємства. Важливою складовою такої системи є забезпечення виходу продукції на інноваційні та перспективні ринки з урахуванням можливостей диверсифікації виробничої, товарної, ринкової та збутової діяльності.

Відповідно, система інноваційних рішень щодо управління аграрними підприємствами на ринках європейських держав має формуватися на основі диверсифікації як системоутворюючого управлінського рішення, що передбачає розширення товарної пропозиції, освоєння нових ринкових сегментів і географічних напрямів, використання альтернативних каналів збуту та впровадження інноваційних технологій і маркетингових інструментів. Такий підхід спрямований на зниження залежності аграрних підприємств від окремих видів продукції, ринків та каналів реалізації, підвищення адаптивності до змін ринкового середовища і безпекових викликів, а також формування стійких конкурентних позицій на європейському ринку. Систему інноваційних рішень щодо управління аграрними підприємствами на основі диверсифікації їх діяльності на ринках європейських держав представлено на рис. 1.5.

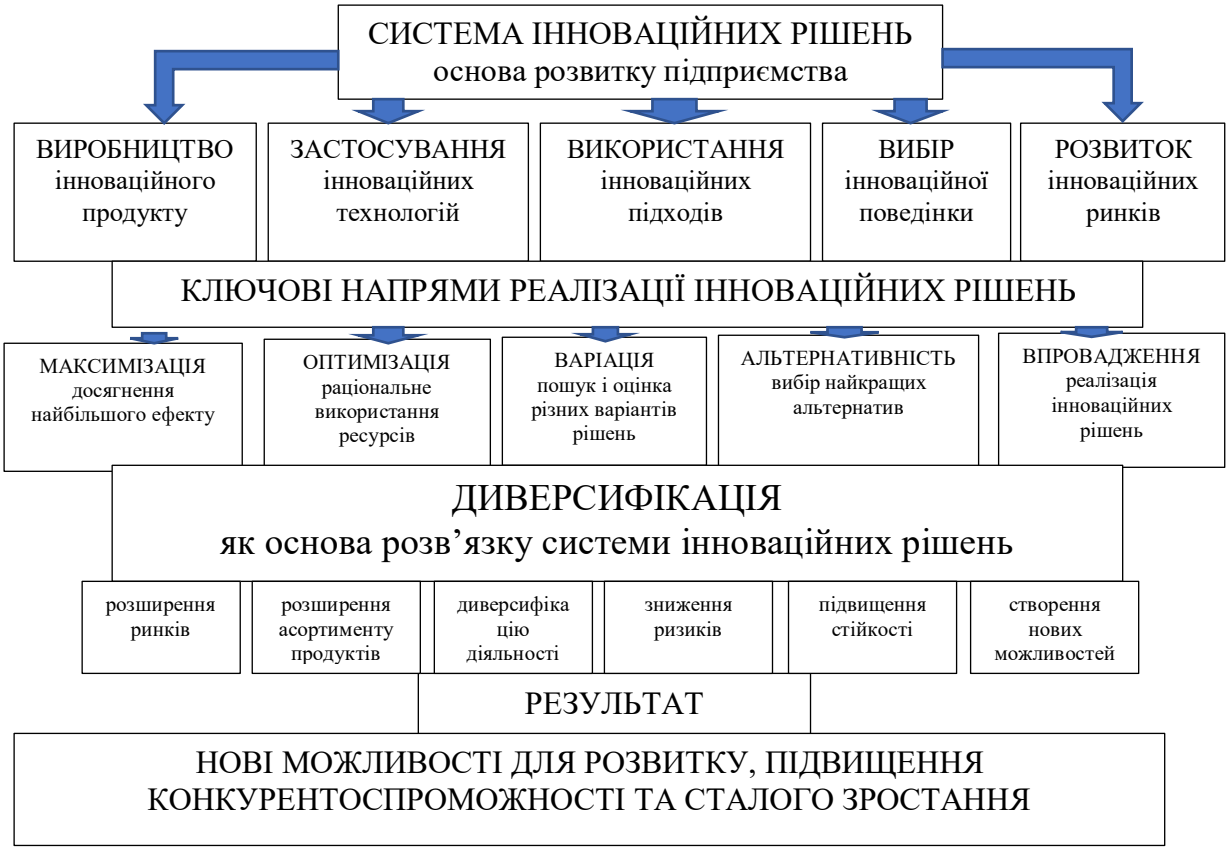


Рисунок 1.5 – **Диверсифікація як основа розв'язку системи інноваційних рішень**

Джерело: розроблено автором.

Ми пропонуємо досліджувати диверсифікацію на основі створення аграрними підприємствами нових пропозицій як на внутрішніх, так і міжнародних ринках, оскільки вона забезпечує урізноманітнення усіх інноваційних ринків у процесі євроінтеграції на основі вільної торгівлі та конкурентоспроможності продукції.

Диверсифікація може включати як географічну, так і продуктову складову, тобто підприємства можуть виходити на нові ринки або вводити нові види продукції та послуг, що відповідають потребам та вимогам зовнішніх споживачів. Крім того, цей підхід сприяє зміцненню партнерських відносин з іншими учасниками міжнародної торгівлі, дозволяючи знижувати залежність від окремих ринків і створювати нові можливості для розвитку та інновацій.

Диверсифікація, особливо в умовах української нестабільності, слугує

ефективним засобом зниження ризиків і росту прибутків. Ринки насичуються, споживачі стають усе більш примхливими. Варіантів диверсифікації може бути безліч, але можна виділити основні з них:

1) асортиментна – коли в основному на наявному устаткуванні починає випускатися продукт або надається послуга з дещо (чи навіть дуже) різними властивостями чи ринковими позиціями;

2) ланцюгова – коли в структуру компанії чи холдингу включаються, з одного боку, постачальники сировини, а з іншого – транспортні та збутові структури аж до роздрібних;

3) конгломератна – коли зароблені на початковому бізнесі гроші інвестуються в щось принципово інше. Підприємства впроваджують нові товари для реагування на мінливі демографічні характеристики споживачів і зміни в стилі їх життя.

Одним з ключових аспектів диверсифікації є розробка нових продуктів або модифікація існуючих для відповідності вимогам зарубіжних споживачів. Також важливо враховувати культурні та правові відмінності країн-партнерів для успішного входження на зовнішні ринки. Цей підхід дозволяє аграрним підприємствам збільшити свою конкурентоспроможність, розширити географію збуту та зменшити залежність від внутрішнього ринку [38]. Важливо проводити аналіз ринків, вивчати потреби споживачів та конкурентів для ефективного впровадження диверсифікаційної стратегії на зовнішніх ринках.

Залучення інвесторів для аграрних підприємств є важливою задачею для розвитку сільського господарства та економіки в цілому. Для цього необхідно створити сприятливий інвестиційний клімат, забезпечити стабільність і прозорість правових норм, а також покращити технологічне оснащення та інфраструктуру аграрних підприємств.

Важливою стратегією залучення інвестицій є розвиток лізингових механізмів, що дають можливість сільськогосподарським підприємствам отримувати сучасне обладнання та технології без значних початкових

капіталовкладень. Інвестори віддають перевагу підприємствам, здатним швидко повернути вкладені кошти з отриманням прибутку [4, 43]. Тому забезпечення високої інвестиційної привабливості аграрних підприємств є критично важливим і залежить від таких чинників, як політична та соціальна стабільність, стан економіки, оподаткування, ефективність правової системи, а також рівень акцизів і митних зборів для залучення іноземного капіталу.

Для ефективного залучення іноземних інвестицій в аграрний сектор України необхідно виявити теоретичні та методологічні проблеми інвестування, виділити ключові аспекти іноземного капіталу в умовах глобалізації та забезпечити нормативно-правові засади інвестиційної діяльності на території країни [56].

Також важливо створити умови для легального та прозорого інвестування в українську землю, що сприятиме економічному зростанню навіть у контексті воєнних загроз. Одним із головних негативних факторів для залучення інвесторів залишається нестабільна політична ситуація та непослідовність українського законодавства щодо іноземних інвестицій.

Сучасні аграрні підприємства вимагають значних капітальних вкладень, існують фактори, які впливають на інвестиційну привабливість, але не можуть ніяким чином покращитись за допомогою держави, такі як погодно-кліматичні умови.

Найефективнішими способами залучення інвестицій в аграрні підприємства є [44]:

1) створення сприятливого інвестиційного клімату, забезпечення стабільності та прозорості правових норм та правил, а також покращення технологічного оснащення та інфраструктури аграрних підприємств;

2) розвиток лізингової системи, яка дозволяє сільськогосподарським підприємствам отримувати необхідне обладнання та технології без значних початкових капіталовкладень;

3) визначення теоретичних та методологічних проблем залучення іноземних інвестицій в аграрний сектор України, виокремлення основних

аспектів іноземного інвестування в умовах глобалізації та нормативно-правових засад здійснення інвестиційної діяльності на території України;

4) надання можливості компаніям інвестувати гроші в українську землю легально та прозоро, що сприятиме розвитку економічного зростання, незважаючи на воєнні загрози;

5) забезпечення високої інвестиційної привабливості аграрних підприємств, яка залежить від низки факторів, таких як політична та соціальна стабільність, стан економіки, режим оподаткування, стан правової системи країни, величина акцизів та митних зборів для прийому іноземного капіталу;

6) використання інноваційних технологій та сучасних методів ведення сільського господарства, що дозволяє збільшити ефективність виробництва та зменшити витрати на виробництво;

7) залучення іноземних інвестицій як одного з найефективніших механізмів діяльності та розвитку вітчизняних підприємств;

8) створення сприятливих умов для роботи іноземних інвесторів, зокрема забезпечення захисту їх прав та інтересів, надання інформаційної підтримки та допомоги в оформленні необхідних документів;

9) розвиток інфраструктури та логістики, що дозволяє зменшити витрати на транспортування та зберігання продукції;

10) забезпечення доступу до довгострокового кредитування та недостатній розвиток фінансових інститутів, спрямованих на підтримку аграрного сектору, перешкоджають його сталому розвитку.

Важливо зазначити, що залучення інвестицій в аграрний сектор вимагає комплексного підходу, який передбачає не лише створення сприятливого інвестиційного клімату, але й забезпечення стабільного розвитку галузі, залучення інноваційних технологій та розвиток інфраструктури.

Конкуренція на світовому ринку, уповільнення економічного зростання та прискорення технічного прогресу вимагають змін у виробництві, яких уже недостатньо завдяки придбанню передового обладнання та технологій і досягнень наукових досліджень. За цих обставин компанії повинні знайти

способи пристосуватися до мінливих економічних умов, щоб вижити на ринку. Найефективнішою є диверсифікація діяльності.

Диверсифікація виступає організаційно-економічним чинником формування результативності діяльності аграрних підприємств, тобто ефективності його розвитку та управління, оскільки дозволяє знизити залежність від коливань на окремих ринках та зменшити ризики, пов'язані з сезонними або погодними умовами [49]. Впровадження диверсифікаційних стратегій сприяє збільшенню доходів підприємства за рахунок розширення асортименту продукції, освоєння нових напрямків діяльності та виходу на нові ринки. Це, в свою чергу, дає можливість агропідприємствам адаптуватися до змінюваних умов зовнішнього середовища, підвищувати їх стійкість до економічних криз і зміцнювати конкурентні позиції [54]. Крім того, диверсифікація дає можливість оптимізувати використання ресурсів, підвищувати рівень інноваційної діяльності та забезпечувати більш стабільне фінансове становище підприємства.

Диверсифікація грає важливу роль у формуванні результативності діяльності аграрних підприємств, сприяючи їхньому ефективному розвитку та управлінню. Цей стратегічний підхід полягає в розширенні спектру продукції, послуг або ринків, що дозволяє зменшити ризики та залежність від конкретного сектору чи продукту [56]. Диверсифікація може допомогти збалансувати прибутковість та зменшити вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства, таких як коливання цін на сировину, погодні умови або зміни у державній політиці [57]. Крім того, вона створює можливості для впровадження інновацій, покращення конкурентоспроможності та залучення нових споживачів, що, в свою чергу, дозволяє підприємствам зміцнити свої позиції на ринку. У разі успішної реалізації диверсифікаційної стратегії аграрне підприємство може досягти стійкого зростання навіть в умовах нестабільності на окремих ринках.

Диверсифікація може мати позитивний вплив на фінансові показники аграрних підприємств, забезпечуючи стабільність та збільшення

прибутковості. Крім того, цей підхід дозволяє підприємствам бути більш гнучкими у реагуванні на зміни на ринку та забезпечує їхню конкурентоспроможність. Розширення асортименту продукції або вихід на нові ринки зменшує залежність від конкретних культур чи продукції, що дає змогу знижувати ризики, пов’язані з коливаннями цін або погіршенням погодних умов [60, 63]. Окрім того, диверсифікація сприяє залученню нових інвестицій та розвитку інфраструктури, що позитивно впливає на загальну економічну стійкість підприємства. Такий підхід також відкриває нові можливості для інновацій, ефективнішого використання ресурсів та підвищення продуктивності праці.

До основних чинників забезпечення динамічного розвитку аграріїв можна віднести диверсифікацію виробничої діяльності на основі якої, з одного боку, повніше реалізується генетичний, біологічний, ресурсний потенціал галузі сільського господарства, з іншого боку, підвищується рівень конкурентоспроможності, фінансова результативність та ефективність діяльності суб’єкта господарювання.

Markowitz H. вважає, що диверсифікація зумовлена зростаючою динамікою ринкової економіки, швидкими змінами попиту та появою численних нових галузей і ринків. У цій ситуації диверсифікація діяльності дозволяє збільшити продажі на одному ринку, щоб компенсувати зниження продажів на інших. Як наслідок, диверсифіковані фірми, як правило, більш стабільні та конкурентоспроможні, коли виходять на нові сфери діяльності та розширюють асортимент своєї продукції порівняно з вузькоспеціалізованими фірмами [83, с. 84].

Процес диверсифікації в економіці можна розділити на два напрямки:

1) диверсифікація діяльності;

2) диверсифікація виробництва.

Брінь П.В., Переходова Л.О. зазначають, диверсифікація - це процес розвитку підприємства, що передбачає розширення спектра видів діяльності та вихід у нові сфери, освоєння нових виробництв і розширення асортименту

продукції. Вона охоплює не лише диверсифікацію товарних груп, а й поширення підприємницької діяльності на нові напрями, які не пов’язані з основними видами діяльності підприємства [7, с. 173]. Це стратегічний підхід, що дозволяє підприємству знизити ризики, пов’язані з коливаннями на основних ринках, а також створити умови для сталого розвитку через збільшення фінансових потоків. Диверсифікація може мати різні форми: горизонтальну, вертикальну і конгломератну, кожна з яких має свої специфічні переваги та виклики. У сучасних умовах підприємства часто вибирають стратегію диверсифікації для адаптації до змінюваного економічного середовища, зокрема через освоєння нових ринків або інвестування в інші галузі, що не були раніше основним напрямком діяльності.

Вважається, що дослідження поняття диверсифікації почалися з початку 1950-х років, коли Марковіц Г. у статті «Portfolio Selection», викладаючи методику вибору портфельних інвестицій, застосував термін «diversifi ed portfolio» (різноманітний портфель) [83, с. 79]. Мова йшла про оптимізацію в умовах невизначеності портфеля інвестицій, який набирався з цінних паперів, що мали різну інвестиційну доходність і ступінь ризику. Г. Марковіц довів, що шляхом диверсифікації можна зменшити загальний ризик портфеля, навіть якщо окремі активи залишаються ризикованими. Згодом ідеї Г. Марковіца стали основою сучасних теорій портфельного інвестування, а принципи диверсифікації були поширені на інші сфери економічної діяльності, включаючи диверсифікацію бізнесу, виробничих і фінансових структур. Таким чином, диверсифікація стала важливим інструментом для зниження ризиків і оптимізації ресурсів як на рівні окремих підприємств, так і на рівні цілих економік.

Найбільш загальне визначення диверсифікації дається у словниках та довідниках. Зокрема, у [16] під диверсифікацією (від лат. diversus – різний і facere – робити) в широкому сенсі розуміється «різноманіття, різносторонній розвиток», а під диверсифікацію виробництва – «одночасний розвиток багатьох, не пов’язаних один з одним видів виробництва, розширення

асортименту виробів». У економічному контексті диверсифікація спрямована на зменшення ризиків і підвищення стійкості підприємства, оскільки дозволяє знижувати залежність від одного виду продукції чи ринку. Це стратегія, яка дає можливість підприємствам адаптуватися до змінюваних умов на ринку та досягати більшого фінансового результату через залучення нових напрямків або ринків. Вона може мати різні форми, зокрема вертикальну, горизонтальну або конгломератну диверсифікацію, залежно від рівня інтеграції та виду діяльності, яку підприємство розвиває.

У великому тлумачному словнику сучасної української мови розкривається більш повна характеристика диверсифікації як «надання чому-небудь різнобічного, комбінованого, багатогалузевого характеру», «поширення господарчої діяльності на нові сфери (розширення номенклатури продукції, видів наданих послуг тощо». Диверсифікація виробництва при цьому характеризується як «стратегія зменшення ризику фірми за допомогою розподілу інвестицій та інших ресурсів між декількома напрямками діяльності – виробництва різнорідних товарів та надання різних послуг», а також «проникнення фірм у галузі, які не мають прямого виробничого зв’язку або функціональної залежності від основної галузі їх діяльності» [9].

В економічній енциклопедії [16] трактування терміну диверсифікація зводиться до його характеристики як «розширення номенклатури продукції» та «вихід за межі основного бізнесу, проникнення в нові галузі та сфери господарства».

Згурська О.М. на основі аналізу вітчизняних та зарубіжних наукових праць з питань диверсифікації визначила її ознаки, які вважаються найсуттєвішими. До них відносяться: освоєння нових видів виробництв; розширення асортименту продукції, освоєння нових видів продукції; проникнення в нові сфери та галузі діяльності; освоєння нових технологій; вихід підприємства на нові сектори ринку; розширення географічних меж діяльності; розподіл фінансових ресурсів; зміна організаційних структур; цільова орієнтація на визначення пріоритетних напрямків розвитку

підприємства. Вона також підкреслює важливість диверсифікації для забезпечення конкурентоспроможності підприємств на сучасних ринках, оскільки дає змогу знизити ризики, пов’язані з коливаннями в окремих секторах економіки, та дозволяє більш ефективно використовувати наявні ресурси для забезпечення сталого розвитку [19, с. 79].

Соболев Ю.В., Дикань В.Л., Дейнека О.Г. під диверсифікацією розуміють проникнення підприємства в галузі, які не мають прямої виробничої або функціональної залежності від основної діяльності, що дозволяє розширити спектр продукції та послуг, знизити рівень ризику і забезпечити більш стабільне фінансове становище. Цей підхід є ефективним інструментом для зменшення залежності від коливань ринку основних товарів чи послуг, що у свою чергу забезпечує більш стійке функціонування підприємства в умовах економічної нестабільності. Диверсифікація може бути як горизонтальною, так і вертикальною, залежно від ступеня взаємозв’язку з основною діяльністю підприємства, що дає можливість вивести бізнес на нові ринки або оптимізувати внутрішні процеси через інтеграцію з іншими виробничими ланками [66, с. 216].

Водночас, існують і дефініції, де диверсифікація також трактується як процес, але в іншому сенсі. Мазуренок О.Р. характеризує диверсифікацію як «процес управління підприємством, направлений на освоєння нових виробничих процесів в системі його загального економічного розвитку і забезпечення найбільш ефективного використання інвестицій». Це визначення підкреслює, що диверсифікація є не лише шляхом розширення асортименту продукції чи послуг, але й стратегічним елементом, який забезпечує підприємству можливість адаптуватися до змінюваних економічних умов, оптимізувати витрати і максимізувати прибуток. В даному контексті диверсифікація виступає як інструмент стратегічного управління, спрямований на зниження ризиків через розширення бізнес-діяльності і збільшення фінансової стабільності підприємства [54, с. 18].

Визначення диверсифікації Богачевська К.В. трактує, як «…вектор

розвитку підприємства, який скеровує його діяльність у нові сфери на основі інновацій, базується на маркетингових дослідженнях і аналізу системи економічних ризиків, що дає змогу забезпечити економічну безпеку і конкурентоспроможність підприємства». Таким чином, диверсифікація є стратегічним інструментом, який дозволяє підприємствам знижувати залежність від окремих ринків або продуктів, що важливо в умовах високої невизначеності та ризиків, характерних для сучасного бізнес-середовища. Впровадження нових видів продукції чи послуг дозволяє підприємствам не лише розширювати свої можливості, але й ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, зберігаючи стабільність і забезпечуючи стійкий розвиток на різних етапах свого існування [5, с. 281].

Аналіз наукових підходів до визначення диверсифікації свідчить про наявність численних трактувань її сутності та змісту. Найбільш поширеним є розуміння диверсифікації як процесу, водночас її часто розглядають і як стратегічну концепцію.

Стратегія диверсифікації спрямована на зростання підприємства, при якому бізнес збільшує обсяг продажів через придбання або створення нових виробництв, що спеціалізуються на різних товарах. Поняття диверсифікації є багатогранним і включає: визначення категорії «диверсифікація» виробництва; цілі та причини диверсифікації; класифікацію її видів; особливості застосування на промислових підприємствах; переваги та обмеження диверсифікації; а також фактори, що впливають на формування механізму управління стратегіями диверсифікації виробництва.

Куденко Н.В. вважає, що диверсифікація являє собою стратегію, «яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу», що дозволяє зменшити залежність від окремих ринків і знижує ризики, пов’язані з коливаннями в економіці або конкретній галузі. Вона передбачає розширення асортименту продукції або послуг, що пропонуються підприємством, а також освоєння нових ринків або нових технологій. За допомогою диверсифікації компанія може не лише забезпечити стабільне зростання та рентабельність, але й зміцнити свою

позицію на ринку, оскільки зменшується ймовірність негативного впливу одних факторів за рахунок позитивного впливу інших [43, с. 98].

Івченко Л.В., визначаючи термін «диверсифікація діяльності підприємства», пише, що він означає «одну із альтернативних стратегій функціонування бізнесу, що ґрунтується на комбінуванні та зміні наявних і нових складових інвестиційного портфелю підприємства, видів діяльності, асортименту продукції, внутрішніх бізнес-процесів суб'єкта господарювання з метою збереження і підвищення економічної резистентності компанії до можливих ризиків, рівня економічної ефективності та результативності функціонування підприємства та забезпечення процесу внутрішнього зростання компанії». Така стратегія дозволяє підприємству не тільки зменшити залежність від окремих ринків або продуктів, але й створює можливості для пошуку нових джерел доходів, розвитку нових продуктів або послуг, що сприяє зниженню фінансових і операційних ризиків. Диверсифікація є важливим інструментом для забезпечення довгострокової стабільності і конкурентоспроможності підприємства на ринку, особливо в умовах економічної нестабільності та змін у зовнішньому середовищі [23, с. 104].

Нємцов В.Д., Довгань А.Є. [59, с. 164] зазначають, що стратегія диверсифікації передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, що працюють на цільовому ринку або тільки для даного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість підприємства у віддаленому майбутньому. Вона є найбільш ризикованою і витратною, оскільки вимагає значних інвестицій у дослідження та розробки, а також адаптацію до нових умов ринку. Проте при правильній реалізації вона дає можливість підприємству значно розширити свою присутність на ринку, знижуючи залежність від одного виду продукції чи ринку, що є особливо важливим в умовах економічної нестабільності та високої конкуренції.

Шершньова З.Є., Оборська С.В. розглядають стратегію диверсифікації як процес проникнення в нові сфери діяльності, раніше не характерні для

підприємства, покликані змінити, доповнити або замінити продукцію, що випускається, тобто це стратегія виходу на товарний ринок, відмінний від поточних товарних ринків фірми. Вона знаходить відображення у двох стратегіях росту – розширення товарного асортименту і розширення ринку. У рамках розширення товарного асортименту підприємство може почати виробництво нових продуктів або послуг, що не є прямим доповненням до його поточної продукції, але можуть задовольнити потреби нових сегментів споживачів. Розширення ринку передбачає вихід на нові географічні ринки або освоєння нових каналів збуту для існуючих товарів, що дозволяє підприємству знизити ризики, пов'язані з залежністю від конкретних сегментів ринку. Тому стратегія диверсифікації виступає як важливий інструмент для досягнення сталого зростання і зниження підприємницьких ризиків в умовах динамічного ринкового середовища [78, с. 112].

Розуміння диверсифікації як процесу або як стратегії зустрічаються найчастіше. Це підтверджується висновками багатьох авторів, які вивчали дефініції диверсифікації. При цьому часто диверсифікація розглядається одночасно і як процес, і як стратегія.

Зокрема, Момонт Т.В. на основі аналізу 31-єї дефініції диверсифікації стверджує, що спільним для більшості з них є її трактування як стратегії і як процесу. Для стратегії характерним є те, що вона, по-перше, визначає нові види діяльності з новими видами продукції та новими ринками збуту; по-друге, розширює сфери діяльності, незалежно від того, до якого сектору економіки вона належить і якому напряму віддає перевагу. Процес, на її думку, полягає в об'єднанні «підприємств різних сфер економіки, об'єднання виробництв на базі нових, які виникли завдяки сучасному рівню розвитку міжгалузевих зв'язків, виробничих сил, новим можливостям у сфері управління виробництвом, що відкриваються з розвитком наукових технологій» [58, с. 49].

Сафрончук М.В. характеризує диверсифікацію не тільки як процес, що виражається у «створенні або придбанні компанією виробництв різного

профілю, що збільшує різноманітність видів продукції і типів діяльності», та як стратегію, що «застосовується для зниження ризиків, підвищення стійкості і гнучкості компанії». Вона також визначає її «з точки зору управління активами компанії», трактуючи як «розподіл фінансових ресурсів компанії в різні види активів» [65, с. 75].

Орлова О.А. у статті, присвяченій визначенню сутності диверсифікації підприємств і класифікації її видів, пише, що диверсифікація являє собою «модель функціонування підприємства, яка характеризується періодичністю змін або статичністю розмаїття напрямів внутрішньофірмової, підприємницької, інвестиційної та виробничої діяльності в залежності від тенденцій і впливу» [60, с. 10]. Таке визначення диверсифікації жодним чином не розкриває її сутності. Крім того, слід враховувати, що модель завжди відображає певний реальний або абстрактний об’єкт, процес чи явище. Тобто правильніше казати про модель диверсифікації, а не називати диверсифікацію моделлю.

На погляд Гудзь О.Є., «диверсифікація діяльності підприємства – це комплекс аналітичних, організаційних, контролюючих заходів, спрямованих на створення, підтримку та розширення економічно вигідних напрямів діяльності підприємства для досягнення його стратегічних цілей, це різнобічний, багатогранний процес, який за своєю специфікою є складним, але водночас і дуже результативним для активізації розвитку підприємства» [12, с. 17].

Бахчиванжи Л.А. й Павлова О.Ю. також називають диверсифікацію комплексом рішень та дій, спрямованих на отримання доходів з різних джерел, що всередині будь якого підприємства відповідають заданим цілям та сприяють досягненню кінцевої мети, тобто тих намірів, якими підприємство керується у своїй діяльності [3, с. 87].

Тян Р.Б. та Ткаченко В.А. визначають диверсифікацію як розширення різновидів результатів діяльності, з якими підприємство виходить на ринок, а не різноманітних виробництв усередині підприємства [71, с. 164].

О.С. Тєлєтов розглядає диверсифікацію як активну політику для підприємств, тобто постійне розширення сфери їх діяльності на основі

освоєння нових ринків з товарами здатними захистити свої науково-дослідні та конструкторські розробки або положення на ринку за допомогою патентів, які мають істотний фінансовий та кадровий потенціал, що значно випереджають конкурентів [70, с. 93].

Ураховуючи викладене, стратегію диверсифікації можна визначити як різновид маркетингової стратегії конкуренції, тобто вона виявляється в різноманітності форм, методів та засобів маркетингової діяльності для задоволення попиту споживачів, різноманітності видів, типів і класів товарів, послуг та інфраструктурного, сервісного, естетичного забезпечення.

Диверсифікацію також можна розглядати як процес, який передбачає включення у виробничу програму продуктів, що не мають прямого зв'язку з основною діяльністю підприємства. У багатьох випадках важливим є використання набутих знань, досвіду та ділових контактів, здобутих у роботі з традиційними продуктами. Це дозволяє зменшити вразливість підприємства під час кризових ситуацій та скористатися новими ринковими можливостями. До переваг, які можуть бути використані для просування нового продукту, належать існуюча система збуту, контакти з клієнтами, досвід у маркетингових дослідженнях, рекламі та розробці упаковки.

Шеленко Д.І вважає, що диверсифікаційний ріст виправданий в тих випадках, коли галузь не дає підприємству можливостей для подальшого росту або коли можливості для росту за межами цієї галузі значно привабливіші. Диверсифікація не означає, що підприємству слід братися за будь-яку можливість. Підприємство повинне виявити для себе напрямок, де знайде застосування накопичений ним досвід, або напрямок, що буде сприяти усуненню недоліків, які є на сьогодні [77, с. 93].

Зоренко О. В. у своїх працях наголошує, що диверсифікація передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, що працюють на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість підприємства у віддаленому

майбутньому. Вона є найбільш ризикованою і вартісною [20, с. 146].

Диверсифікація – це розширення діяльності підприємства у нові сфери, пов'язані або не пов'язані з основним бізнесом, що передбачає вихід на нові ринки, розробку нових продуктів, а також можливі злиття й поглинання. Вона є інструментом міжгалузевого перерозподілу капіталу та дозволяє ефективно використовувати інвестиційні ресурси для розвитку нових напрямів або розширення існуючого виробництва. Основною метою диверсифікації є зниження ризиків, підвищення фінансової стабільності та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

На думку Ковінько О.М., диверсифікацію застосовують з метою підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди та запобігання банкрутству [36, с. 216]. Диверсифікація виробництва є інструментом перерозподілу ресурсів і усунення диспропорцій, що визначає напрями реструктуризації економіки підприємства. Її цілі залежать від фінансового стану та ринкових можливостей і можуть змінюватися від стратегій виживання до довгострокового розвитку через інновації та альянси. Вона спрямована на зниження ризиків або максимізацію прибутку, а також передбачає залучення ресурсів, оптимізацію виробництва та розвиток нових напрямів діяльності для зміцнення ринкових позицій підприємства.

Авторське узагальнення розглянутих поглядів на сутність диверсифікації подано на рис. 1.6.

Основною метою диверсифікації є формування стійких суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно функціонувати в умовах нестабільної економічної кон'юнктури.

Диверсифікація виступає організаційно-економічним механізмом підвищення ефективності управління виробничо-господарською діяльністю підприємства.

Проблему диверсифікації виробництва в сільському господарстві теоретично вивчало багато вчених.

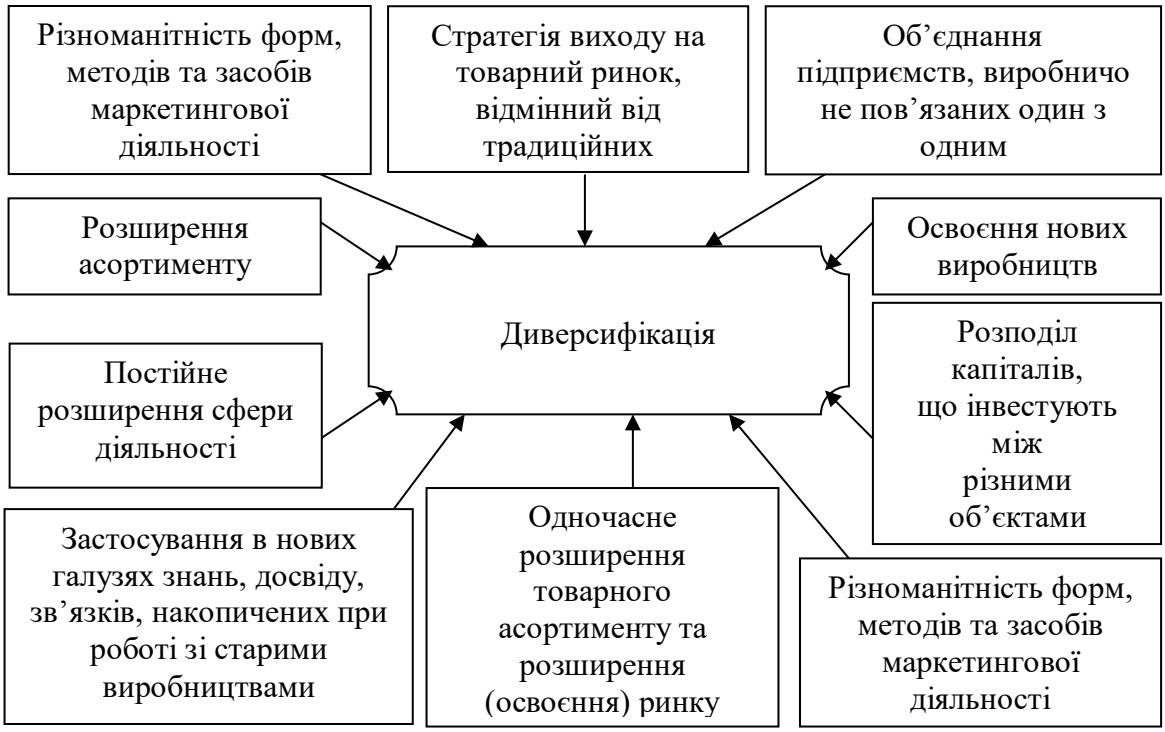


Рисунок 1.6 – **Різноманітність використання підходів з диверсифікації для реалізації управлінських рішень**

Джерело: розроблено автором.

Борисова В.А., Маслак Н.Г., Корецький М.Х. вважають, що, диверсифікацію в аграрному секторі економіки застосовують з метою: зменшення ризиків, збільшення виручки підприємства, розширення номенклатури продукції, забезпечення більшої стабільності результатів та уникнення коливань в одержанні прибутку, освоєння нових виробництв [6, с. 94].

Шеленко Д. І. наголошує, що у зв'язку зі зміною кон'юнктури ринку в перехідний період економіки, аграрні підприємства тяжіють до організації виробничої діяльності на засадах диверсифікації з метою отримання додаткового доходу [77, с. 74].

Зоренко О.В. у своїх дослідженнях підкреслює, що диверсифікація виробництва у сфері агропромислового комплексу – це розширення номенклатури й асортименту, зміна виду продукції, що виробляється підприємством, освоєння нових видів виробництва для підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди, запобігання

банкрутства з урахуванням екологічних та соціальних потреб населення [20, с. 145].

Андрійчук В. Г. у своїх працях наголошує, що впровадження диверсифікації в сільськогосподарське виробництво є беззаперечно сприятливим, а в багатьох випадках - ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Обрання стратегії диверсифікації дозволяє підвищити конкурентоспроможність продукції та самого підприємства, збільшити обсяги збуту за рахунок більш повного задоволення потреб споживачів. Сьогодні диверсифікація в аграрному секторі є об'єктивним процесом, зумовленим впливом численних факторів конкурентного середовища. Вона носить позитивний характер, оскільки сприяє інтеграції з вітчизняними переробними підприємствами, підвищуючи рівень їх завантаженості, зміцнюючи їх конкурентоспроможність на внутрішньому та світовому ринках та забезпечуючи економічну й продовольчу безпеку держави [1, с. 253].

Важинський Ф.А., Колодійчук А.В., Молнар О.С. вважають, що до факторів, які найбільше впливають на процес диверсифікації інноваційного розвитку аграрного виробництва, відносяться [8, с. 127]:

1) впровадження обмеженої кількості передових технологій; використання старих технологій виробництва;

2) переважання імпорту продукції над експортом; товарна структура міжнародної торгівлі; фінансові результати діяльності аграрних підприємств; спад сільськогосподарського виробництва;

3) низька рентабельність операційної діяльності аграрних підприємств; кризовий стан підприємств; недостатність впроваджених екологічних інноваційних технологій;

4) відсутність ресурсів підвищення заробітної плати; зниження якості робочої сили. Окреслені чинники визначають можливості, напрямки та кількісні характеристики процесу диверсифікації.

На думку Горбась І. [11, с. 23], особливості антикризового управління

аграрними підприємствами пов’язані, головним чином, з особливостями самого сільського господарства. Передумови диверсифікації підприємств аграрного виробництва представлені на рис. 1.7. Теоретична концепція розуміння диверсифікації виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств та її взаємозв’язку з управлінськими процесами ґрунтується на обов’язковому врахуванні природних факторів (клімат, родючість ґрунтів) та специфіки функціонування товарного ринку, максимально наближеного до моделі досконалої конкуренції. Впровадження заходів диверсифікації є фактичною необхідністю для забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємства. Підприємство, яке прийняло рішення про диверсифікацію діяльності, ставить перед собою низку цілей, які необхідно здійснити, щоб воно ефективно функціонувало в майбутньому, займало стійкі позиції на підприємницькій арені (рис. 1.9).



Рисунок 1.7 – **Передумови диверсифікації підприємств аграрного виробництва**

Джерело: розроблено автором на основі [11].

При визначенні понять диверсифікації пропонуємо наводити її мету. Діапазон при цьому достатньо широкий.

На думку Котлера Ф., як мета диверсифікації вказуються: збільшення прибутку, мінімізація ризиків, посилення власних конкурентних позицій [39, с. 173]; Левковська Л.В. вважає – підвищення ефективності при повному використанні ресурсів [49, с. 120]; Брінь П.В., Переходова Л.О. наголошують про закріплення конкурентних позицій на різних ринках на основі раціонального розподілу та ефективного використання ресурсів, зміцнення економічного положення підприємства [7, с. 173]; своєчасне реагування на зміни кон'юнктури ринку, встановлення конкурентних переваг, зміцнення положення підприємства в ринковому сегменті; адаптація до ринкових умов при ресурсних обмеженнях. Таким чином, цілі диверсифікації діяльності підприємства стосуються усіх сфер маркетингової діяльності та економічної поведінки підприємства (рис. 1.8).

Причини переорієнтації підприємств на нові товари на ринку, на думку Р. Кунца, не піддаються однозначному визначенню. Займатися диверсифікацією підприємства змушує ціла низка причин, серед яких одними з головних є прагнення зменшити або розподілити ризик, а також прагнення піти зі стагнуючих ринків і отримати фінансові вигоди від роботи в нових галузях. Останні два чинники – стагнуючий ринок і прагнення освоїти нові галузі діяльності – є головними причинами диверсифікації українських підприємств [45, с. 39].

Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності (продукції), у якому можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства. Диверсифікація полягає у розширенні діяльності підприємства за рахунок входження в нові види бізнесу або ринки. При цьому вибір нового напрямку повинен базуватися на аналізі конкурентних переваг компанії, зокрема виявленні сфер, де вона може найбільш успішно конкурувати і забезпечити стабільний прибуток.



Рисунок 1.8 – **Цілі диверсифікації діяльності підприємства**

Джерело: розроблено автором на основі [65, с. 76].

Серед зарубіжних дослідників існує кілька точок зору на визначення видів диверсифікації. Так, Ф. Котлер визначає три види диверсифікаційних процесів [39]:

1) концентрична – поповнення своєї номенклатури виробами, які з технічної та маркетингової точки зору схожі на існуючі товари фірми;

2) горизонтальна – поповнення свого асортименту виробами, які жодним чином не пов’язані з тим, що випускаються, але можуть викликати зацікавленість існуючої клієнтури;

3) конгломератна – поповнення свого асортименту виробами, які жодним чином не стосуються ні технології, яку застосовує фірма, ні її товарів та

ринків.

Рогер М. Кунц у своїх дослідженнях визначає такі види диверсифікації [45, с. 41]:

1) диверсифікація з вертикальною домінантою;

2) диверсифікація з обмеженою вертикальною домінантою, коли диверсифікація орієнтована на одну із сильних позицій на ринку або на один ресурс;

3) диверсифікація, що пов'язана з вертикальною інтеграційною домінантою, коли диверсифікація орієнтована одночасно на декілька сильних позицій або декілька ресурсів;

4) диверсифікація, не пов'язана з вертикальною домінантою, тобто диверсифікація жодним чином не стосується основного виду діяльності підприємства;

5) орієнтація диверсифікаційної політики на одну загальну сильну позицію, або ресурс, коли всі господарські сфери тісно пов'язані між собою;

6) орієнтація в ході диверсифікації на декілька загальних позицій або ресурсів, коли кожна господарська сфера пов'язана хоча б з однією з інших сфер господарювання підприємства;

7) диверсифікація, спрямована на створення фірмових конгломератів шляхом придбання нових підприємств. До цієї категорії належать підприємства, які досягли різкого зростання частки на ринку в результаті проникнення до переважно нових сфер господарювання, не пов'язаних з попередньою діяльністю підприємств;

8) пасивна диверсифікація, коли підприємства опанували низку не пов'язаних одна з одною сфер господарювання і не дотримувалися політики створення фірмових конгломератів.

Переваги та недоліки диверсифікації підприємств аграрного сектора представлені в табл. 1.7.

На думку Левковської Л.В., управляти диверсифікованим виробництвом значно складніше порівняно з недиверсифікованим. Тут менеджери і

спеціалісти повинні мати різнобічну фахову підготовку, їм доводиться враховувати значно більше чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, а це підвищує ризик прийняття недостатньо обґрунтованих рішень [49, с. 120].

Таблиця 1.7

Переваги та недоліки диверсифікації в аграрній сфері економіки

Переваги	Недоліки
диверсифікація дає змогу підприємствам найбільш досконало використовувати власні матеріальні ресурси;	диверсифікація не завжди дає змогу використати переваги спеціалізованого виробництва;
правильний вибір стратегії диверсифікації дає змогу підвищити конкурентоспроможність продукції та підприємства, збільшити збут продукції аграрного сектора завдяки задоволенню потреб споживача;	при невдалому виборі стратегії диверсифікації – це може привести до економічних втрат підприємства;
диверсифікація сприяє ефективному забезпеченню економічної та продовольчої безпеки держави;	можливий ефект втрати мотиву виробництва;
інтеграція переробки підприємств АПК підвищує рівень їх завантаженості;	управляти диверсифікованим виробництвом значно складніше з не диверсифікованим;
від глибини диверсифікації та рівня кооперації залежить повнота використання природно-ресурсного та господарського потенціалу;	диверсифікацію недоцільно застосувати на підприємствах з низьким рівнем концепції виробництва;
диверсифікація аграрних підприємств дасть змогу отримати синергічний ефект;	при невдалому розміщенні номенклатури продукції, що її виробляють окремі фірми та об'єднані диверсифікації підприємства може привести до банкрутства;
при диверсифікації підприємств аграрного сектора зменшиться ступінь підприємницького ризику через ліквідацію залежності від єдиного виду продукції.	об'єднання двох підприємств, які виробляють різні види продукції – як засіб розширення перспектив розвитку підприємства може привести до збільшення економічних ризиків

Джерело: розроблено автором на основі [56, с. 59, 81, 82, 84].

Оптимальний рівень диверсифікації підприємства визначається з урахуванням стану зовнішнього середовища, економічних показників і розміру компанії. Великі підприємства мають ширші можливості для розширення діяльності завдяки наявності ресурсів і здатності поєднувати диверсифікацію зі спеціалізацією, що підвищує ефективність і зменшує потребу в позиковому капіталі. Натомість малі підприємства зазвичай орієнтуються на спеціалізацію через обмежені ресурси. У цілому

диверсифікація забезпечує підприємству стратегічні переваги та підвищує його стійкість [11].

Диверсифікація є важливим інструментом управління фінансовими ризиками, оскільки зменшує залежність підприємства від одного виду продукції. У разі погіршення ринкової кон'юнктури або кризових явищ можливі збитки в одних напрямах компенсуються доходами інших, що знижує загальний негативний вплив на фінансовий стан. Завдяки цьому диверсифіковані підприємства є більш стійкими до змін зовнішнього середовища та економічних криз [12].

Диверсифікація підвищує ефективність використання ресурсів, зменшує сезонність, збільшує зайнятість і дохід завдяки гнучкій реакції на попит, а в аграрній сфері, особливо через вертикальну інтеграцію, забезпечує синергію та зростання ефективності, хоча частково обмежує переваги спеціалізації [14].

Диверсифікаційний підхід до створення нових пропозицій на зарубіжних ринках може бути важливим стратегічним кроком для аграрних підприємств. Такий підхід передбачає розширення спектру виробництва чи послуг, які пропонуються компанією, на міжнародному рівні.

Пропонуємо розглянути кілька можливих шляхів, які аграрні підприємства можуть використовувати для диверсифікації на зарубіжних ринках [15]:

1) вирощування нових видів культур, які можуть бути вигідними на конкретних зарубіжних ринках. Це може включати вирощування екзотичних або спеціалізованих продуктів, які підходять для місцевих умов та попиту;

2) розширення ланцюга виробництва, тобто, участь у різних етапах виробництва та постачання на зарубіжних ринках, наприклад, від вирощування сировини до переробки та упаковки продукції;

3) експорт продуктів високої якості, тобто, зосередження на виробництві продуктів високої якості або органічних продуктів, які мають попит на міжнародних ринках;

4) виробництво та продаж супутніх продуктів та послуг, зокрема, розширення асортименту продуктів аграрної компанії, наприклад, додавання

послуг з обробки, зберігання або транспортування до виробничого процесу;

5) партнерство та співпраця з місцевими підприємствами, де можливе укладення партнерських угод або співпраця з місцевими компаніями на зарубіжних ринках для спільного виробництва або розповсюдження продукції.

Диверсифікація допомагає аграрним підприємствам виходити на зовнішні ринки, підвищувати стабільність, розподіляти ризики та зміцнювати конкурентоспроможність; у вузькому розумінні це вихід у непов'язані галузі для ефективнішого використання ресурсів і зниження залежності від одного ринку, що водночас створює нові ризики, але забезпечує стабільність доходів, зниження витрат і підвищення інвестиційної привабливості [19]. Диверсифікація може бути ефективним способом для аграрних підприємств досягти успіху на зарубіжних ринках. Використовуючи диверсифікований підхід, аграрні підприємства можуть знизити ризики, збільшити доходи, підвищити конкурентоспроможність та створити позитивний імідж [20]. Існує багато причин, які змушують підприємства та їх керівників приймати рішення відносно диверсифікації. Нами виділено і показано основні з них на рис. 1.9.

Рішення щодо диверсифікації зумовлюється необхідністю зниження залежності підприємства від одного виду продукції чи окремого ринку та підвищення його стійкості в умовах нестабільного ринкового середовища. Основними передумовами його прийняття є посилення конкуренції, коливання попиту і цін, високий рівень виробничих та логістичних ризиків, зокрема спричинених воєнними діями, а також необхідність розширення ринків збуту та підвищення прибутковості. Водночас технологічний розвиток створює нові можливості для освоєння перспективних напрямів діяльності, удосконалення виробничих процесів та виходу на нові ринкові сегменти.

З огляду на зазначене, формування інноваційних рішень у сфері диверсифікації діяльності аграрних підприємств доцільно розглядати як системний процес, у межах якого поєднуються технологічні, організаційні, маркетингові та ринкові рішення. Їх взаємодія забезпечує вибір оптимальних

напрямів диверсифікації, адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та формування передумов для зміцнення його конкурентних позицій на ринках європейських держав.



Рисунок 1.9 – **Причини прийняття рішення про диверсифікацію**
Джерело: сформовано автором.

Основні складові системи інноваційних рішень щодо диверсифікації діяльності аграрних підприємств та їх характеристику наведено в табл. 1.8.

Аналіз складових системи інноваційних рішень у маркетинговому управлінні аграрними підприємствами на основі диверсифікації діяльності свідчить, що її функціонування ґрунтується на взаємодії товарних, ринкових, географічних, збутових, маркетингових, технологічних, логістичних, фінансово-інвестиційних, партнерських та ризикових рішень. При цьому пріоритетними є товарна, ринкова, географічна та збутова диверсифікація, оскільки саме вони безпосередньо визначають можливості розширення ринкової присутності аграрних підприємств на ринках європейських держав

та зниження залежності від окремих товарів, покупців і напрямів реалізації.

Таблиця 1.8

Складові системи інноваційних рішень щодо управління аграрними підприємствами на основі диверсифікації їх діяльності

Блок системи	Основний зміст інноваційних рішень	Очікуваний результат
Товарна диверсифікація	Розширення асортименту продукції; перехід до продукції з вищою доданою вартістю; розвиток органічної, нішевої, переробленої продукції	Зменшення товарної залежності, підвищення маржинальності
Ринкова диверсифікація	Освоєння нових сегментів європейського ринку; орієнтація на різні групи споживачів та B2B-сегменти	Розширення ринкової присутності та зниження залежності від окремих покупців
Географічна диверсифікація	Вихід на ринки різних держав ЄС та розподіл експортних потоків між країнами	Зниження географічних і кон'юнктурних ризиків
Збутова диверсифікація	Поєднання прямих продажів, дистриб'юторських мереж, електронної комерції, маркетплейсів та партнерських каналів	Підвищення гнучкості та ефективності реалізації продукції
Маркетингова диверсифікація	Використання цифрового маркетингу, персоналізованих комунікацій, брендингу, CRM, Big Data та аналітики споживчого попиту	Підвищення ефективності маркетингових рішень і лояльності споживачів
Інноваційно-технологічна диверсифікація	Запровадження AgTech, Smart Farming, цифрових платформ, автоматизації, точного землеробства та технологій переробки	Підвищення продуктивності, якості та конкурентоспроможності
Логістична диверсифікація	Формування альтернативних маршрутів, складів, логістичних операторів та експортних хабів	Підвищення стійкості експортних поставок
Фінансово-інвестиційна диверсифікація	Поєднання власних коштів, кредитування, грантового фінансування, інвестицій та міжнародних програм підтримки	Розширення фінансових можливостей інноваційного розвитку
Диверсифікація партнерств	Розвиток кооперації з європейськими підприємствами, науковими установами, інноваційними центрами та торговельними мережами	Формування інтегрованих ланцюгів створення вартості
Ризикова диверсифікація	Розподіл ризиків між товарами, країнами, покупцями, каналами збуту та постачальниками	Підвищення стійкості підприємства до ринкових і безпекових викликів

Джерело: сформовано автором.

Важливе забезпечувальне значення мають маркетингова та інноваційно-технологічна диверсифікація, які забезпечують адаптацію товарної пропозиції до потреб європейських споживачів, використання цифрових інструментів маркетингового управління та підвищення ефективності прийняття рішень. Логістична, фінансово-інвестиційна, партнерська та ризикова складові формують необхідне середовище для реалізації диверсифікаційних рішень і підвищення стійкості підприємств до ринкових, логістичних та безпекових викликів.

Системний взаємозв'язок зазначених блоків та їх роль у формуванні інноваційних рішень щодо диверсифікації діяльності аграрних підприємств в умовах євроінтеграції представлено на рис. 1.10.



Рисунок 1.10 – **Система інноваційних рішень з врахуванням особливостей диверсифікації в умовах євроінтеграції**

Джерело: сформовано автором.

Запропонована система передбачає комплексне використання інновацій для розширення ринків збуту, підвищення ефективності виробництва та адаптації підприємств до вимог європейських стандартів. Особливістю моделі є орієнтація на багатовекторність диверсифікаційних процесів, що забезпечує зниження ризиків, підвищення гнучкості управлінських рішень та формування стійких конкурентних переваг аграрних підприємств у міжнародному середовищі.

Інноваційне управління аграрними підприємствами на європейських ринках ґрунтується на диверсифікації як інструменті розвитку внутрішнього ринку та підвищення ефективності АПК. Євроінтеграція вимагає врахування політико-економічних факторів міжнародного маркетингу та оцінки потенціалу співпраці. У цьому контексті диверсифікація розглядається як ключовий механізм адаптації та трансформації аграрного сектору в умовах інтеграції до ЄС.

1.3. Методичні підходи до формування та оцінювання маркетингового механізму управління аграрними підприємствами

У сучасних умовах розвитку аграрних підприємств управління маркетинговою діяльністю відіграє одну з ключових ролей у вдосконаленні ринкового механізму господарювання. Впровадження концепцій маркетингового менеджменту на практиці підприємств АПК є одним із пріоритетних напрямів розвитку аграрного сектору України, оскільки на ринку спостерігаються позитивні тенденції, що стимулюють застосування нових підходів і концепцій у маркетинговому управлінні агропідприємствами. Маркетингова діяльність у сільському господарстві виступає окремим напрямом сучасного маркетингу і передбачає організацію підприємницької діяльності суб’єктів ринку у сфері виробництва, зберігання, транспортування та реалізації сільськогосподарської продукції з метою отримання прибутку.

Ефективне управління аграрними підприємствами в умовах

євроінтеграції вимагає застосування науково-обґрунтованих підходів до оцінювання маркетингового механізму. Маркетинг відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкого розвитку аграрних підприємств на ринку [22].

В умовах євроінтеграції для ефективного функціонування аграрних підприємств необхідне вдосконалення маркетингового механізму управління та науково-методичних підходів до його оцінювання. Це дає змогу формувати ефективні стратегії збуту, орієнтовані на потреби споживачів і зміцнення ринкових позицій. Вивчення сучасних тенденцій маркетингу та впливу інтеграційних процесів, а також розробка науково обґрунтованих рекомендацій сприяють підвищенню конкурентоспроможності аграрного сектору. Маркетинг при цьому виступає ключовим інструментом управління підприємством, що забезпечує адаптацію до ринку, формування попиту, оптимізацію ціноутворення та каналів збуту [31]. Використання агрономічних і технологічних інновацій підвищує якість та безпеку продукції, посилюючи роль маркетингу як інструменту не лише комерційного розвитку, а й забезпечення екологічної та соціальної відповідальності агробізнесу. У цьому контексті маркетинг сприяє інтеграції аграрних підприємств у національну та міжнародну економіку та підтримує їх конкурентоспроможність. В умовах євроінтеграції вдосконалення маркетингових стратегій і оцінювання механізму управління є ключовими для виявлення резервів ефективності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Економічна наука виокремлює декілька науково-методичних підходів до оцінювання маркетингового механізму управління аграрними підприємствами [27]:

1) системний підхід, який розглядає маркетинговий механізм як систему, що складається з взаємопов’язаних елементів, таких як цілі, стратегії, тактики, інструменти, інформаційне забезпечення тощо. Оцінювання проводиться за комплексом показників, що відображають ефективність кожного елемента та системи в цілому;

2) функціональний підхід фокусується на оцінюванні окремих функцій маркетингового механізму, таких як дослідження ринку, розробка продукції, ціноутворення, просування, збут. Для кожної функції визначаються ключові показники ефективності (КПІ), за якими здійснюється оцінювання;

3) процесний підхід оцінює маркетинговий механізм як сукупність процесів, що здійснюються на підприємстві, таких як планування маркетингової діяльності, прийняття маркетингових рішень, реалізація маркетингових заходів, контроль та оцінка результатів. Оцінювання проводиться за показниками, що характеризують ефективність кожного процесу;

4) порівняльний підхід передбачає порівняння маркетингового механізму управління даного підприємства з маркетинговими механізмами інших підприємств галузі, кращих практик або еталонних показників. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони маркетингової діяльності підприємства та визначити напрямки її вдосконалення.

Для оцінювання маркетингового механізму управління аграрними підприємствами можуть використовуватися різні методи, такі як [36]:

1) аналіз документації, де здійснюється вивчення маркетингових планів, звітів, інших документів, що відображають маркетингову діяльність підприємства;

2) опитування, яке передбачає проведення опитувань працівників підприємства, споживачів, партнерів, конкурентів;

3) експертні оцінки, де відбувається залучення експертів для оцінювання маркетингового механізму управління підприємства;

4) статистичний аналіз, тобто, проводиться аналіз статистичних даних про обсяги продажів, частку ринку, прибуток, інші показники, що характеризують результативність маркетингової діяльності.

При оцінюванні маркетингового механізму управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграції необхідно враховувати такі важливі фактори [35]:

1) вимоги європейського законодавства, де підприємства повинні відповідати вимогам європейських стандартів щодо якості продукції, безпеки харчових продуктів, захисту довкілля, етичного ведення бізнесу;

2) конкурентоспроможність на європейському ринку, тобто, підприємства повинні бути конкурентоспроможними на європейському ринку за ціною, якістю продукції, рівнем сервісу;

3) зміна потреб та вподобань споживачів, зокрема, підприємства повинні враховувати зміни потреб та вподобань європейських споживачів.

Для оцінювання маркетингового механізму управління аграрними підприємствами можна використати низку розрахунків, які відображають ключові показники ефективності, адаптовані до специфіки аграрного сектора, зокрема [37]:

- *Оцінка ефективності маркетингового механізму (ЕММ)* - відображає співвідношення результативності маркетингової діяльності до витрат на її реалізацію. А також показує загальну рентабельність маркетингових витрат. Крім того, використовується для аналізу економічної доцільності маркетингових заходів.

$$\text{ЕММ} = \frac{\text{МР}}{\text{ВМ}} * 100\% \qquad (1.1),$$

де:

ЕММ – ефективність маркетингового механізму;

МР – маркетингові результати (зростання доходів, ринкової частки, кількості клієнтів тощо);

ВМ – витрати на маркетинг (розробка стратегії, реклама, PR, дослідження ринку).

- *Показник диверсифікації (ПД)* використовується для оцінки рівня диверсифікації асортименту аграрного підприємства і застосовується індекс Герфіндаля-Гіршмана (HG). Значення даного показника близьке до 1 вказує на високу диверсифікацію асортименту. А також допомагає оцінити залежність підприємства від окремих продуктів або ринків.

$$ПД = 1 - \sum_{i=1}^{n} \left(\frac{Д_i}{Д_{заг}}\right)^2 \quad (1.2),$$

де:

$Д_i$ – доходи від реалізації і-го виду продукції;

$Д_{заг}$ – загальний обсяг доходів підприємства;

n – кількість видів продукції.

- *Індекс конкурентоспроможності продукції (ІКП)* - оцінює здатність продукції підприємства конкурувати на ринку. Крім того, дає змогу виявити сильні та слабкі сторони продукції на ринку. А також використовується для корекції маркетингових стратегій.

$$ІКП = \frac{Я*Ц*С}{СЗ} \quad (1.3),$$

де:

Я – показник якості продукції (на основі опитувань або сертифікації);

Ц – рівень ціни порівняно з ринковою середньою;

С – рівень сервісного обслуговування;

СЗ – середньоринковий рівень аналогічних показників.

- *Інноваційність маркетингового механізму (ІММ)* – це показник для оцінки рівня впровадження інновацій у маркетингову діяльність. Він дає змогу оцінити результативність інноваційної діяльності, що спрямовано на підвищення ефективності маркетингових процесів.

$$ІММ = \frac{КІ}{ЗІ} \quad (1.4),$$

де:

КІ – кількість впроваджених інновацій (нові продукти, технології, методи реклами);

ЗІ – загальна кількість запропонованих інновацій.

- *Загальний індекс інтегрованості в ринок ЄС (ІІЄС)* – здійснює оцінку адаптації аграрних підприємств до вимог європейських стандартів. Крім того, даний показник показує рівень готовності підприємства до роботи на європейських ринках та використовується для стратегічного планування.

$$ІІЄС = \frac{КП+СЄ+МЄ}{З} \quad (1.5),$$

де:

КП – частка продукції, сертифікованої за стандартами ЄС;

СЄ – частка підприємства, інтегрованих у європейські канали збуту;

МЄ – кількість маркетингових стратегій, орієнтованих на ринок ЄС.

Запропоновані показники дозволяють отримати кількісну оцінку ключових аспектів маркетингового механізму управління аграрними підприємствами, що сприяє підвищенню ефективності їх функціонування, зокрема в умовах євроінтеграції. Комплексне використання цих індикаторів забезпечує точність і обґрунтованість прийняття управлінських рішень.

Красноруцький О. О. у своїх дослідженнях наголошує, що сучасний стан розвитку вітчизняної економіки характеризується кризовими явищами, зумовленими впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. В умовах економічної кризи різко зростає рівень ринкової невизначеності, що негативно відображається на діяльності окремих підприємств, галузей та економіки України в цілому. Особливо значущими ці проблеми є для аграрних підприємств, яким необхідно враховувати як специфіку конкурентного середовища, так і особливості функціонування галузі. Це обумовлює актуальність аналізу теоретико-аналітичних основ маркетингової діяльності аграрних підприємств з метою визначення основних напрямів підвищення ефективності маркетингових заходів і вдосконалення їх господарської діяльності [42, с. 163].

Попри трансформацію економіки України, аграрні реформи не забезпечили стабільного функціонування сільськогосподарських підприємств, що в умовах конкуренції та членства в СОТ ускладнило їх діяльність і державне регулювання. Євроінтеграційні процеси створюють нові виклики та можливості, вимагаючи адаптації аграрних підприємств до європейських стандартів і міжнародної взаємодії. У цих умовах маркетинговий механізм управління стає ключовим інструментом забезпечення їх конкуренто-спроможності та стабільності.

Оцінювання маркетингового механізму управління аграрними

підприємствами у контексті євроінтеграції вимагає науково-методичного підходу, який враховує специфіку цього сектора та міжнародні стандарти. Такий підхід передбачає свою специфіку, зокрема [31]:

1) аналіз внутрішнього середовища підприємства, адже ефективне управління маркетингом починається з ретельного аналізу внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства. Це включає вивчення його конкурентоспроможності, потенціалу для інновацій та умов для виробництва якісної продукції;

2) аналіз зовнішнього середовища та ринкових умов, саме умови євроінтеграції вимагають врахування міжнародних стандартів та тенденцій ринку. Для цього необхідно проводити аналіз ринку, визначати потреби та очікування споживачів, а також вивчати стратегії конкурентів;

3) визначення маркетингових стратегій та цілей, саме на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємство повинно визначити свої маркетингові цілі та стратегії. Це може включати розробку нових продуктів, впровадження інноваційних технологій, розширення асортименту або розвиток нових ринків;

4) впровадження маркетингових програм та моніторинг їх ефективності, тобто, після визначення стратегій підприємство повинно розробити та впровадити маркетингові програми. При цьому важливо постійно моніторити їх ефективність та вчасно вносити корективи;

5) оцінка результатів та адаптація стратегій, адже регулярна оцінка результатів дозволяє підприємству вчасно виявляти успіхи та невдачі маркетингових заходів. На цій основі можна адаптувати стратегії та коригувати плани для досягнення найкращих результатів.

На думку Багорки М.О., маркетингова діяльність аграрних підприємств передбачає ідентифікацію та використання найбільш вигідних ринкових можливостей на користь підприємства. На підприємстві маркетинг виступає ключовим процесом, який забезпечує взаємозв’язок виробника та споживача через реалізацію продукції та задоволення потреб клієнтів. Основним

завданням маркетингу аграрних підприємств є організація ефективної взаємодії між його складовими елементами з метою досягнення єдиної стратегічної цілі. Це включає аналіз ринку, формування стратегії просування, оптимізацію ціноутворення, розробку ефективних каналів збуту та підтримку бренду, що дозволяє підприємствам не тільки задовольняти потреби споживачів, а й зміцнювати конкурентні позиції на ринку. Крім того, важливим аспектом є адаптація маркетингових стратегій до змінюваних умов ринку, що вимагає гнучкості та інноваційного підходу для забезпечення сталого розвитку аграрного бізнесу в умовах економічних та екологічних викликів [2, с. 20].

У даному випадку все залежить від першочергових завдань маркетингової діяльності на агропідприємстві та основних принципів аграрного маркетингу. Зокрема, основними завданнями агромаркетингу можуть бути: збільшення обсягів продажу та отримання бажаних результатів; виявлення та дослідження потреб потенційних споживачів агропромислового комплексу; розробка стратегії діяльності підприємства; утримання наявної та розширення частин ринку у відповідності з поставленими цілями; вибір товару для виробництва встановлення його властивостей; узгодження та розроблення упакування; контроль виробництва та дотримання основних вимог; узгодження строків виробництва та обсягу продукції [22, с. 12]. Принципами маркетингу на аграрному підприємстві можуть бути здатність пристосування виробництва до сучасних умов ринку та розуміння потреб споживача; боротьба за споживача [22, с. 12].

В умовах війни та євроінтеграційних процесів маркетинговий механізм управління аграрними підприємствами має бути спрямований на підвищення адаптивності, забезпечення продовольчої безпеки та зміцнення конкурентних позицій на європейських ринках. Особливого значення набувають цифровізація маркетингових інструментів, диверсифікація каналів збуту та формування стійких партнерських зв’язків в умовах економічної нестабільності.

Сучасний аграрний маркетинг ґрунтується на здатності підприємств своєчасно виявляти та задовольняти потреби ринку. В умовах високої конкуренції ключового значення набувають збір і аналіз інформації про зовнішнє середовище, яка розглядається як важливий ресурс нарівні з землею, капіталом і працею. Це забезпечує формування стійких конкурентних переваг у коротко- та довгостроковій перспективі.

Актуальність розвитку маркетингової діяльності в аграрному секторі економіки обумовлюється такими факторами [47]:

1) маркетинг виступає інструментом, який дозволяє аграрним суб'єктам ефективно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища;

2) в умовах жорсткої конкуренції та членства України у Світовій організації торгівлі маркетинг сприяє збереженню та зміцненню позицій вітчизняних сільськогосподарських підприємств;

3) маркетинг забезпечує орієнтацію діяльності сільськогосподарських підприємств на задоволення попиту не лише на сировинну продукцію, а й на готові харчові продукти.

Особливістю аграрного маркетингу є невідповідність циклів виробництва, робочого періоду та періоду споживання, що зумовлює явище сезонності та відрізняє його від інших видів маркетингу.

Маркетингова діяльність у сільському господарстві є самостійним напрямом сучасного маркетингу і передбачає організацію підприємницької діяльності суб'єктів ринку у сферах виробництва, зберігання, транспортування та реалізації сільськогосподарської продукції з метою отримання прибутку.

Тарасюк А.В. вважає, аграрний маркетинг визначається як підприємницька діяльність, спрямована на організацію руху сільськогосподарської продукції до споживача, орієнтована на задоволення інтересів різних учасників ринку: споживача – через ефективне задоволення потреб і придбання якісної продукції; товаровиробника – у забезпеченні прибутковості та сталого розвитку; держави – шляхом підвищення рівня добробуту населення [69, с. 74].

Аграрний маркетинг є ключовим елементом діяльності агросектору, що забезпечує ефективний рух сільськогосподарської продукції від виробника до споживача з урахуванням інтересів споживачів, виробників і держави. Його мета полягає у задоволенні потреб ринку якісною продукцією та забезпеченні прибутковості підприємств через розробку маркетингових стратегій, пошук нових ринків збуту й підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності [43].

Аграрний сектор є важливим для економічного розвитку країни, а ефективний аграрний маркетинг сприяє зростанню добробуту через розвиток експорту, внутрішнього ринку та створення сприятливих умов для сільського господарства. Комерційний успіх підприємств базується на задоволенні потреб споживачів якісною продукцією за оптимальних витрат із дотриманням екологічних і соціальних стандартів. Умови конкуренції вимагають впровадження обґрунтованих маркетингових стратегій, які забезпечують зміцнення ринкових позицій і визначають маркетингову орієнтацію як ключовий елемент управління аграрними підприємствами [47].

Ефективність сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить від розвитку маркетингу та використання маркетингових інструментів у прийнятті управлінських рішень щодо асортименту, цінової політики, каналів збуту та комунікацій із споживачами. Такі рішення базуються на глибокому аналізі ринку, конкурентів і потреб споживачів, що забезпечується системою маркетингових досліджень. Водночас існуючі підходи до агромаркетингу часто мають обмеження, орієнтуючись переважно на збутову концепцію та недооцінюючи вплив зовнішніх факторів, тому для ефективного розвитку маркетингу АПК доцільно застосовувати системний підхід.

Відомо, що «системний підхід – напрям методології соціально-наукового пізнання і соціальної практики, в основі якого лежить дослідження об’єктів як систем. Сударкіна С.П. вважає, що системний підхід сприяє адекватній постановці проблем у конкретних науках і виробленні ефективної

стратегії їх вивчення. Методологічна специфіка системного підходу визначається тим, що він орієнтує дослідження на розкриття цілісності об'єкта і забезпечує його механізми, на виявлення різноманітних типів зв'язків об'єкта і зведення їх в єдину теоретичну картину». Системний підхід у дослідженнях проблем суспільного виробництва ґрунтується на тому, що будь-яке агропідприємство являє собою систему, що складається з підсистем, кожна з яких володіє своїми власними цілями [68, с. 96].

Агропідприємство в межах системного підходу розглядається як цілеспрямована система, що водночас є частиною інших систем, а її діяльність визначається багаторівневими, інколи неузгодженими цілями. Тому проблеми маркетингу АПК слід аналізувати з урахуванням цілей усіх підсистем галузі та систем вищого рівня. У цьому контексті маркетингова система АПК розглядається як процес перетворення ресурсів аграрного виробництва у продовольчі товари, що відповідають потребам споживачів за параметрами якості, часу, місця та форми реалізації.

На думку Ларіної Я.С., функціональну діяльність підсистем і маркетингової системи АПК у цілому становлять економічні, організаційні, регулюючі та інтелектуальні аспекти [48, с. 231].

Маркетингова система АПК включає кілька взаємопов'язаних аспектів. Економічний аспект базується на функціях купівлі-продажу та ціноутворенні, організаційний - на структурі підрозділів і їх взаємодії, що забезпечує функціонування системи. Регулюючий аспект охоплює стандарти, законодавчі норми, тарифи, квоти та програми підтримки, які впливають на розвиток агропродовольчого ринку. Інтелектуальний аспект включає аналіз ринку, інформаційне забезпечення, розробку продукції, стратегій просування, цінової політики та збуту, а також формування регуляторних ініціатив.

Борисова В.А., Маслак Н.Г., Корецький М.Х. у своїх дослідженнях вказують, аграрним підприємствам слід враховувати особливості та недоліки розвитку маркетингу в аграрній сфері, а також специфіку цієї галузі, зокрема характеристики продукції, невідповідність між виробничими циклами,

робочим часом та термінами придатності і споживання, залежність від природно-кліматичних умов, застарілість виробничих фондів і технологій тощо [6, с. 117].

Аграрні підприємства мають свої власні особливості та виклики у впровадженні маркетингових стратегій через специфіку сільськогосподарської галузі, які варто враховувати, зокрема [22]:

1) специфікація продукції, адже сільськогосподарська продукція має свої унікальні особливості, такі як сезонність виробництва, обмеженість термінів придатності і споживання, а також великий вплив природно-кліматичних умов на виробництво. Ці фактори можуть вплинути на стратегії маркетингу, вимагаючи гнучкості та швидкого реагування на зміни у виробництві та попиті;

2) нестабільність циклів виробництва, адже у сільському господарстві цикли виробництва можуть бути нестабільними через вплив природних умов, таких як погода та погодні катастрофи. Це може ускладнити планування маркетингових заходів та вимагати ретельного аналізу ризиків та розробки адаптивних стратегій;

3) застарілість виробничих фондів і технологій – деякі аграрні підприємства можуть стикатися з проблемою застарілості виробничих фондів та технологій, що може обмежувати їхню конкурентоспроможність. Впровадження маркетингових стратегій може вимагати інвестицій у модернізацію та оновлення виробничих процесів;

4) ризики та невпевненість, адже сільськогосподарська галузь часто пов’язана з великими ризиками, дотичними зі змінністю цін на сільськогосподарську продукцію, погодними умовами та іншими факторами. Це може створювати невпевненість для аграрних підприємств та ускладнювати планування маркетингових заходів.

Аграрні підприємства стикаються з особливими викликами у впровадженні маркетингових стратегій через залежність від клімату,

сезонності та технологічних обмежень. Тому їм необхідні гнучкі підходи, що дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Використання інновацій, сучасних технологій, брендування та розвиток каналів збуту підвищують конкурентоспроможність. Орієнтація на сталий розвиток і екологічні стандарти покращує імідж підприємств і відкриває доступ до нових ринків.

На думку Краснорyцького О. О., основними суб'єктами маркетингової діяльності в аграрному підприємстві є [42, с. 93]:

1) виробники агропромислової продукції;
2) організації технічного обслуговування аграрних підприємств;
3) посередники;
4) споживачі агропромислових товарів та послуг.

Оцінка ефективності маркетингової діяльності базується на якісних і кількісних підходах. Вона включає аналіз адаптованості маркетингової стратегії до умов зовнішнього середовища, співвідношення доходів і витрат на маркетингові заходи, а також економічний ефект від логістичних рішень у порівнянні з інвестиціями. Додатково здійснюється пріоритизація інформації для управлінських рішень.

Важливим є також оцінювання впливу маркетингу на бренд, імідж підприємства, лояльність і задоволеність споживачів, що дозволяє визначити внесок маркетингових інструментів у досягнення довгострокових цілей і конкурентоспроможність.

Оцінка ефективності маркетингової діяльності аграрних підприємств здійснюється за напрямами, показаними на рис. 1.11.

Ми вважаємо, що комплексна оцінка ефективності маркетингової діяльності аграрного підприємства має ґрунтуватися на узагальненні результатів за чотирма основними напрямами: товарною, ціновою, збутовою та комунікаційною політикою.

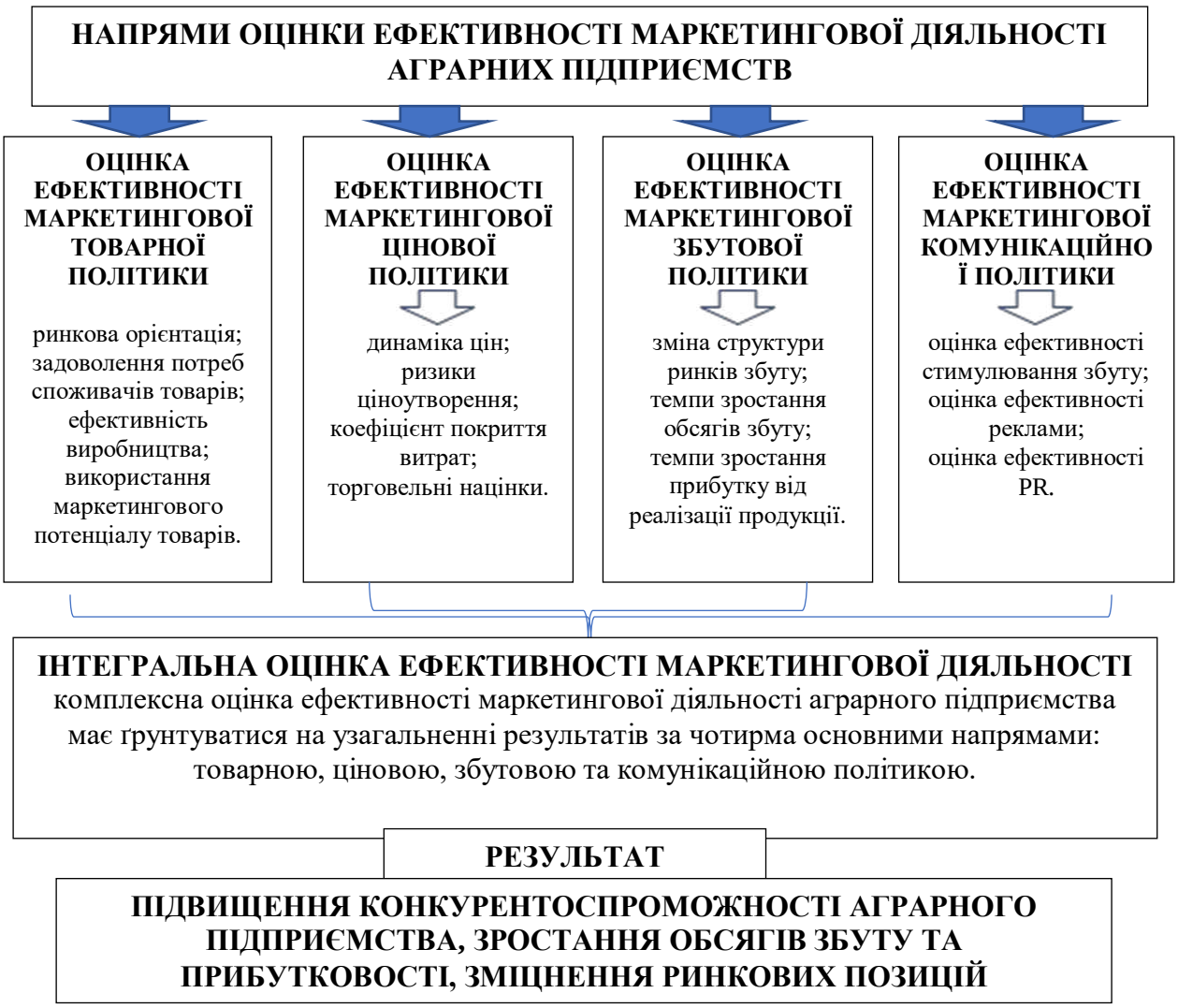


Рисунок 1.11 – **Напрями оцінки ефективності маркетингової діяльності аграрних підприємств**

Джерело: розроблено автором на основі [47, с. 124].

Для цього пропонуємо використовувати інтегральний показник:

$$\text{Імд} = \sum_{i=1}^{4} w_i * I_i \qquad (1.6),$$

де:

Імд – інтегральний показник ефективності маркетингової діяльності аграрного підприємства;

I_i – інтегральний показник ефективності окремого напряму маркетингової діяльності (i = 1….4) ;

I_1 – інтегральний показник ефективності маркетингової товарної

політики;

I_2 – інтегральний показник ефективності маркетингової цінової політики;

I_3 – інтегральний показник ефективності маркетингової збутової політики;

I_4 – інтегральний показник ефективності маркетингової комунікаційної політики;

w_1, w_2, w_3, w_4 – вагові коефіцієнти відповідних напрямів, при цьому:

Отже, запропонований інтегральний показник дає змогу об’єднати результати оцінювання окремих складових маркетингової діяльності в єдину систему та визначити її загальну ефективність.

Для підвищення ефективності маркетингової діяльності агроформувань пропонується розглядати формування організаційно-економічних засад розвитку маркетингу аграрних підприємств та розробку шляхів їх вдосконалення в контексті забезпечення реалізації трьох функціональних напрямів [2]:

1) оптимізація організаційно-економічних відносин маркетингової діяльності аграрних підприємств;

2) гармонізація управління маркетинговими перетвореннями в механізмі функціонування підприємств;

3) активізація вертикальних і горизонтальних відносин у процесі маркетингової діяльності.

Світовий досвід і вітчизняна практика формування маркетингу демонструють, що ефективний перехід економіки з одного стану в інший неможливий без кризи старих виробничих структур, їх трансформації та створення нових організаційних форм. Стельмащук Н. А. вважає, сучасні новостворені фермерські господарства, що адаптуються до умов ринкової економіки, не можуть досягти належного рівня ефективності без формування відповідної інфраструктури. Вони опинилися в ситуації, схожій на рибу, викинуту на берег: для виживання їм бракує ключових елементів

організаційної структури, що забезпечує ринкові відносини та інтеграційні процеси. Тому сучасний стан маркетингового управління українськими підприємствами, зокрема аграрними, потребує комплексного перегляду усіх складових організації виробництва та управління. Особливу увагу слід приділяти тому, щоб кожне підприємство, з огляду на зовнішні умови, коректно визначало свій стратегічний розвиток і організовувало маркетингове управління виробництвом відповідно до сучасних теорій менеджменту, враховуючи основні принципи внутрішньогосподарської побудови. При цьому планування структури виробничої діяльності має базуватися на засадах стратегічного розвитку [67, с. 59].

Зарубіжний досвід показує, що ефективне стратегічне маркетингове управління можливе лише за умови орієнтації всіх підрозділів підприємства на потреби споживача та інтеграції маркетингу в довгострокову систему внутрішньогосподарського управління конкурентоспроможністю.

На думку Гуцуляк В. Р., маркетинговий механізм управління виробництвом на вітчизняних аграрних підприємствах повинен відповідати наступним вимогам [13, с. 145]:

Основні завдання маркетингового управління виробництвом включають:

1. забезпечення узгодженості довгострокових і поточних цілей підприємства;

2. впровадження маркетингових принципів у процес управління виробництвом;

3. сприяння максимально ефективному використанню всіх ресурсів та зниженню виробничих витрат;

4. стимулювання працівників до застосування ресурсозберігаючих технологій та передових методів виробництва;

5. забезпечення ефективної системи планування, регулювання, контролю та оперативного управління виробництвом.

Виходячи з цих завдань, можна виділити ключові напрямки формування ефективного маркетингового механізму управління виробництвом на українських підприємствах:

1. розробка системи визначення перспективних і поточних цілей, завдань, стратегій і програм на основі комплексних маркетингових досліджень;

2. вдосконалення взаємодії підрозділів та служб підприємства відповідно до стратегій маркетингового управління;

3. створення ефективної інформаційної підсистеми управління виробництвом;

4. формування кадрового потенціалу, здатного впроваджувати маркетингову систему управління конкурентоспроможністю;

5. розвиток організаційної культури підприємства.

На основі аналізу теоретичних підходів можна визначити, що конкурентоспроможність підприємства – це його здатність ефективно задіяти наявний потенціал, тоді як внутрішній потенціал виступає основою для підтримки існуючих та створення нових конкурентних переваг з метою успішної участі у конкурентній боротьбі на ринку товарів і послуг.

Враховуючи специфіку діяльності сільськогосподарських підприємств, доречно розглядати «конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств» з врахуванням наступних постулатів, як [6]:

1) систему, яка формується під впливом взаємозалежних чинників і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей сільськогосподарського підприємства для одержання й утримання протягом тривалого проміжку часу конкурентної переваги;

2) здатність підприємства сільського господарства здійснювати за чітко визначеними напрямами розвиток з врахуванням змінних умов зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку вже існуючих або створення нових конкурентних переваг;

3) можливість досягнення сільськогосподарським підприємством

бажаного результату в процесі реалізації визначених стратегій.

Формуючи маркетинговий механізм розвитку, який виступатиме інструментом підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств необхідно врахувати наступні особливості, які пов'язані із:

1) специфікою сільського господарства як виду економічної діяльності;

2) значним рівнем конкуренції серед товаровиробників та переробників продукції сільського господарства;

3) великою кількістю та різноманітністю продукції.

У своїх дослідженнях Стельмащук Н. А. вказує, що до основних напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства з врахуванням інструментів маркетингового механізму доцільно віднести аналіз маркетингового середовища та оцінку привабливості ринку збуту продукції, що включають [67, с. 59]:

1) вивчення особливостей потреб ринку;

2) вивчення платоспроможного попиту на продукцію, ринків збуту і обґрунтування плану виробництва і реалізації продукції відповідного обсягу і асортименту;

3) аналіз чинників, що формують еластичність попиту на продукцію;

4) оцінку рівня ризику при відсутності попиту на продукцію;

5) оцінку рівня якості продукції та пошук шляхів її підвищення;

6) розробку методів та засобів формування попиту і стимулювання збуту продукції на ринку;

7) оцінку ефективності виробництва і збуту продукції, методів аналізу маркетингових даних і проблем маркетингу.

Для комплексного оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств нами запропоновано використовувати наступні структурні складові (рис. 1.12): конкурентоспроможність продукції даного підприємства на ринку, логістику товаропросування, маркетингові комунікації, сегментування ринку, фінансове забезпечення діяльності, інвестиційно-інноваційне забезпечення, систему управління, диференціацію

продукції [67, с. 60].

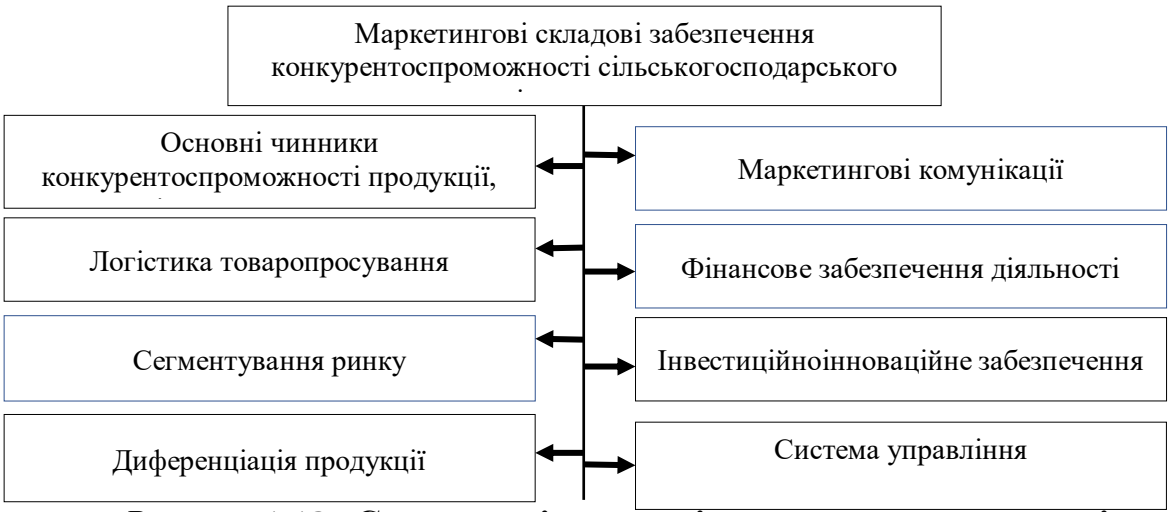


Рисунок 1.12– **Структурні складові маркетингового механізму забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства.**

Джерело: розроблено автором на основі [46, 52, 53, 67, с. 60].

З наведеного вище випливає, що підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств за рахунок використання структурних елементів маркетингового механізму розвитку дозволяє не лише виявити ключові джерела участі підприємства в конкурентній боротьбі на ринку, а й оцінити вплив кожного з них на рівень його конкурентоспроможності.

Сформовані стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств на основі маркетингового механізму дозволяють оцінити їхню конкурентоспроможність. Впровадження нової маркетингової стратегії для забезпечення конкурентних переваг підприємства потребує ретельної організаційної підготовки, глибокого аналізу чинників та показників, а також узагальнення отриманих висновків із застосуванням методів і моделей оцінки конкурентоспроможності [2].

Одним із ключових елементів маркетингового механізму є виділення цільового сегменту та розробка для нього комплексної пропозиції в рамках цінової, комунікаційної та збутової політики. Зосередження ресурсів на конкретному сегменті дозволяє підприємству працювати ефективніше, ніж

орієнтуючись на весь ринок.

Водночас на сучасному етапі розвиток маркетингової діяльності аграрних підприємств залишається низьким. Це пов'язано з обмеженим рівнем знань керівників і фахівців у сфері маркетингу, браком висококваліфікованих маркетологів на малих та середніх підприємствах, а також економією коштів на формування необхідних бюджетів для маркетингової діяльності. На думку Мазур К., основними напрямами вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств є: формування повноцінних служб маркетингу функціонального типу та розробка й впровадження відповідних маркетингових стратегій. Раціонально обрана та успішно реалізована стратегія маркетингу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, покращенню доступу до трудових, інформаційних і фінансових ресурсів. Ефективна система управління маркетинговою діяльністю забезпечує стабільне положення підприємства на ринку та отримання довгострокового прибутку [84, с. 56]. Маркетинговий механізм ефективного управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграції забезпечує прийняття необхідних рішень через результативність внутрішнього ринку (рис. 1.13). Управління маркетингом охоплює аналіз, планування, реалізацію й контроль заходів для встановлення взаємовигідних відносин із цільовими споживачами з метою зростання прибутку, частки ринку та обсягів продажу.

Основна мета управління маркетингом полягає в узгодженні зусиль у сфері маркетингової діяльності для підвищення ефективності як загального маркетингового комплексу, так і окремих маркетингових заходів. Так при розробці напрямів підвищення ефективності міжнародного маркетингу Ецель М. Дж., Уокер Б. Дж., Стаут Б. Дж. зазначали велику роль маркетингового плану в механізмі управління маркетингом та сформували основні риси його успішної організації та реалізації [17]: чіткість у визначенні завдань фірми; стабільність плану в часі, щоб його можливо було необхідним чином реалізувати; координація структури між стратегічними та господарськими підрозділами підприємства; співвідношення та узгодження довго-, середньо та короткострокових частин плану; чітка визначеність цільового ринку;

цілеспрямованість на формування довгострокових конкурентних переваг.



Рисунок 1.13 – **Маркетинговий механізм ефективного управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграції**

Джерело: сформовано автором.

При розробці заходів щодо вдосконалення програми міжнародного маркетингу та адаптації її структури і змісту до специфіки функціонування АПК слід враховувати, що типовий маркетинговий план підприємства складається з двох ключових блоків: основного та забезпечувального, кожен із яких включає відповідні розділи та напрямки діяльності.

Корж М. В. у своєї монографії зосереджувала увагу на цьому питанні [37, с. 112].

При побудові загальної системи управління міжнародною маркетинговою діяльністю слід орієнтуватися на забезпечення ефективного регулювання рівня попиту - шляхом розробки маркетингових інструментів впливу на його обсяг, характер і часові параметри - із максимальною відповідністю стратегічним цілям підприємства на цільовому ринку конкретної національної економіки, враховуючи особливості її економічного та ринкового розвитку.

Враховуючи специфіку аграрного сектору, а також вимоги міжнародних стандартів та тенденцій, такі підходи допомагають підприємствам адаптуватися до нових умов та забезпечити ефективне управління. Науково-методичні підходи дозволяють аграрним підприємствам проводити комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначати стратегічні цілі та розробляти ефективні маркетингові стратегії [27]. Вони допомагають забезпечити конкурентоспроможність та стабільність на ринку, зокрема за умов євроінтеграції, а також сприяють розвитку інновацій та підвищенню добробуту в аграрному секторі. Сформований маркетинговий механізм управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграції (рис. 1.13) забезпечує узгодження маркетингових рішень із ринковими можливостями підприємства, потребами цільових споживачів та стратегічними орієнтирами розвитку на внутрішньому і європейському ринках. Його реалізація передбачає взаємопов’язане застосування інструментів аналізу, планування, організації, стимулювання та контролю маркетингової діяльності, спрямованих на підвищення результативності ринкових рішень, розширення збутових

можливостей і зміцнення конкурентних позицій аграрних підприємств. Водночас ефективність функціонування сформованого маркетингового механізму потребує відповідного методологічного забезпечення її оцінювання, яке дозволяє визначити результативність прийнятих маркетингових рішень, встановити вплив диверсифікації діяльності на ринкові та фінансово-економічні результати підприємства, а також обґрунтувати пріоритетні напрями подальшого розвитку. У зв'язку з цим методологічна основа оцінювання має охоплювати взаємопов'язані напрями, що характеризують ринкову, товарну, збутову, диверсифікаційну та фінансово-економічну результативність маркетингової діяльності.

Методологічні напрями оцінювання ефективності маркетингової діяльності аграрних підприємств сформовано з урахуванням зазначених складових (табл. 1.9).

Узагальнення методологічних підходів до оцінювання ефективності маркетингової діяльності аграрних підприємств дає підстави визначити її основними ядрами ринкову, товарну, збутову, диверсифікаційну та фінансово-економічну складові. Їх комплексне застосування забезпечує оцінювання результативності маркетингового управління за рівнем освоєння та утримання ринкових позицій, ефективністю формування товарної пропозиції, результативністю каналів збуту, економічними наслідками диверсифікації та фінансовою віддачею маркетингових рішень.

Взаємопов'язане оцінювання зазначених складових дозволяє визначити внесок маркетингової діяльності у розширення ринків збуту, зниження залежності від окремих товарів і ринків, підвищення прибутковості та стійкості аграрних підприємств. На цій основі формується комплексна методологічна база оцінювання ефективності маркетингового управління аграрними підприємствами в умовах диверсифікації їх діяльності та виходу на ринки європейських держав.

Отже, використання науково-методичних підходів до оцінювання маркетингового механізму управління є важливою складовою успішного

розвитку аграрних підприємств у контексті євроінтеграції. Вони дозволяють адаптуватися до змінних умов, реагувати на виклики та забезпечувати стале зростання та процвітання в галузі.

Таблиця 1.9

Методологічні напрями оцінювання ефективності маркетингової діяльності аграрних підприємств

Напрям оцінювання	Зміст оцінювання	Основні показники оцінки	Результат оцінювання
Ринкова ефективність	Оцінювання результативності діяльності підприємства на цільових ринках та його здатності розширювати ринкову присутність	частка ринку; темпи зростання продажу; кількість освоєних ринків і сегментів; обсяг реалізації	Визначення рівня ринкової позиції та потенціалу її розширення
Товарна ефективність	Оцінювання результативності формування та диверсифікації товарної пропозиції відповідно до потреб цільових споживачів	широта асортименту; частка нової продукції; рентабельність продукції; частка продукції з доданою вартістю	Визначення ефективності товарної політики та напрямів її диверсифікації
Збутова ефективність	Оцінювання результативності використання каналів реалізації та організації збутової діяльності	обсяг реалізації за каналами; витрати на збут; рентабельність збуту; коефіцієнт охоплення каналами	Визначення ефективності збутової політики та доцільності диверсифікації каналів
Диверсифікаційна ефективність	Оцінювання результативності розподілу діяльності підприємства між товарами, ринками, споживачами та каналами збуту	коефіцієнт диверсифікації; рівень концентрації товарів і ринків; частка нових напрямів; рівень залежності від окремого ринку	Визначення ефекту диверсифікації та рівня зниження ринкової залежності
Фінансово-економічна ефективність	Оцінювання економічної віддачі маркетингових рішень та їх впливу на фінансові результати підприємства	прибуток; рентабельність; ROI; приріст доходу; маркетингові витрати; співвідношення доходу та маркетингових витрат	Визначення економічної результативності маркетингового управління
Інноваційна ефективність	Оцінювання результативності впровадження інноваційних маркетингових і технологічних рішень	частка інноваційної продукції; рівень цифровізації; ефект від інновацій; продуктивність	Визначення впливу інновацій на маркетингову та виробничу результативність
Євроінтеграційна ефективність	Оцінювання результативності адаптації підприємства до вимог та умов ринків європейських держав	обсяг експорту до ЄС; кількість країн-партнерів; частка продукції, що відповідає стандартам ЄС; експортна рентабельність	Визначення рівня інтеграції підприємства до європейського ринкового простору
Ризикостійкість маркетингової діяльності	Оцінювання здатності підприємства зберігати результативність маркетингової діяльності за зміни ринкових, логістичних та безпекових умов	рівень концентрації ринків; стабільність продажів; диверсифікованість каналів; варіативність експортних напрямів	Визначення стійкості маркетингового управління до зовнішніх ризиків

Джерело: сформовано автором.

У світі сучасних глобалізаційних та технологічних трансформацій концепція міжнародного маркетингу стає ключовою складовою успішної міжнародної діяльності підприємств. Розуміння історичного контексту та еволюції цієї концепції дозволяє краще адаптувати її до сучасних реалій [28]. Використання наукових підходів, таких як аналіз ринкових тенденцій, вивчення споживацької поведінки та впливу культурних різниць, сприяє ефективному формуванню міжнародних маркетингових стратегій. Висновки з цих досліджень можуть бути використані для побудови інноваційних підходів до розвитку міжнародних ринків та підвищення конкурентоспроможності компаній в умовах глобальної конкуренції. Таким чином, подальше дослідження і розвиток концепції міжнародного маркетингу є невід'ємною частиною стратегічного управління підприємствами в умовах сучасного світового ринку.

Диверсифікаційний підхід є ключовим стратегічним інструментом для аграрних підприємств у створенні нових пропозицій на зарубіжних ринках. Ця стратегія передбачає розширення асортименту продукції та пошук нових сегментів ринку для її реалізації, що сприяє збільшенню конкурентоспроможності підприємства. Здійснення диверсифікації дозволяє зменшити ризики, пов'язані з коливаннями цін на ринках та змінами в умовах споживання [38]. Водночас, вона вимагає глибокого аналізу ринкових тенденцій, а також інноваційного підходу до розробки нових продуктів і стратегій маркетингу. Таким чином, диверсифікаційний підхід є ефективним інструментом для забезпечення стабільного розвитку аграрних підприємств на міжнародних ринках.

Дослідження маркетингового механізму управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграції виявило значний рівень складнощів та потребу у системному підході до оцінювання ефективності цього процесу. Розвиток сучасних науково-методичних підходів в цій сфері дозволяє не лише збільшити конкурентоспроможність аграрного сектору, а й забезпечити його адаптацію до вимог європейських стандартів. Використання інструментів

маркетингу, аналіз ринкових тенденцій та розробка стратегій управління стають ключовими компонентами успішного функціонування аграрних підприємств у контексті євроінтеграції [37]. Розробка та впровадження інноваційних методик оцінювання маркетингового потенціалу дозволять забезпечити стабільний розвиток аграрного сектору та його інтеграцію в європейський економічний простір.

Дослідження концептуальних засад управління аграрними підприємствами за допомогою міжнародного маркетингу свідчить про важливість адаптації сільськогосподарських підприємств до глобальних ринкових умов. Основні принципи включають в себе необхідність розуміння особливостей міжнародного маркетингу, адаптацію продукції до потреб зарубіжних споживачів, управління міжнародними дистрибуційними мережами та залучення інноваційних підходів до маркетингової стратегії [31]. Врахування культурних, економічних та правових аспектів різних країн також є критичним для успішної реалізації міжнародних маркетингових заходів. Крім того, підприємства повинні інвестувати у дослідження ринків та аналіз конкурентного середовища для виявлення нових можливостей та мінімізації ризиків.

Застосування концепцій міжнародного маркетингу в аграрному секторі може сприяти збільшенню конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку, розширенню експортних можливостей, а також покращенню якості та інноваційності аграрної продукції. Важливою передумовою успішної реалізації концепцій міжнародного маркетингу є постійне вдосконалення знань та навичок у галузі міжнародного бізнесу, а також адаптація до змін у глобальному економічному середовищі [22]. Крім того, необхідним є врахування культурних особливостей і споживчих переваг різних регіонів, забезпечення відповідності продукції міжнародним стандартам якості та безпеки, а також активне використання цифрових технологій для аналізу ринків та комунікації зі споживачами.

Отже, вивчення та застосування концептуальних засад управління аграрними підприємствами засобами міжнародного маркетингу є ключовим

етапом у розвитку та успішному функціонуванні сучасних сільськогосподарських підприємств у міжнародному контексті, оскільки це дозволяє їм ефективно конкурувати на глобальних ринках, адаптуватися до змін у світовій економіці, впроваджувати передові технології та досягати сталого розвитку. Це також сприяє покращенню якості продукції, розширенню ринків збуту, залученню іноземних інвестицій та зміцненню міжнародного іміджу підприємства.

Висновки до розділу 1

Маркетингове управління аграрними підприємствами ґрунтується на інтеграції історичних підходів та сучасних інструментів, таких як цифрові технології та інноваційні стратегії. Проаналізовано особливості розвитку маркетингового механізму як реакцію на зміну умов господарювання, зокрема глобалізацію, посилення конкуренції та потребу в задоволенні динамічних споживчих запитів. Виявлено, що розвиток маркетингового управління в аграрному секторі вимагає адаптації до специфічних викликів галузі, таких як сезонність виробництва, залежність від природних факторів та необхідність екологізації виробництва.

Дослідження здійснено на основі сучасної характеристика міжнародного маркетингу у системі формування євроінтеграційних процесів, що дозволило обгрунтувати особливості формування сучасного маркетингового механізму управління через зростання конкуренції на глобальних і локальних аграрних ринках; необхідність врахування змін у споживчих перевагах; зацікавленість в інтеграції інноваційних рішень (великі дані, прогнозна аналітика, CRM-системи). Розглянуто наукові підходи, які варіюються від класичних концепцій маркетингу (Ф. Котлер) до сучасних теорій сталого розвитку та цифровізації. Проаналізовано та обгрунтовано взаємозв’язок між факторами міжнародного маркетингу в умовах євроінтеграції, що дозволило визначити безпекові основи даного процесу як важливої складової розвитку аграрних підприємств у системі прийняття управлінських рішень.

Сформовано систему інноваційних рішень щодо управління аграрними підприємствами на ринках європейських держав, що дозволило визначити диверсифікацію як ключовий напрям розвитку аграрних підприємств для підвищення їх стійкості і адаптованості до нестабільних ринкових умов. Охарактеризовано модель диверсифікації, яка включає розширення асортименту продукції через перехід до виробництва високотехнологічної аграрної продукції (органічних продуктів); впровадження сервісних послуг для клієнтів (логістика, консалтинг, постачання технологій); вихід на нові географічні ринки з урахуванням міжнародних стандартів якості. Доведено, що диверсифікація сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємств і дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані із залежністю від одного виду продукції. Запропоновано систему інноваційних рішень з врахуванням особливостей диверсифікації в умовах євроінтеграційних процесів, що заснована на використанні українського досвіду війни проти росії та його конвертуванні у економічний результат.

Обгрунтовано науковий підхід, що базується на використанні багатокритеріальної оцінки, включаючи: ефективність маркетингової стратегії (вимірюється через збільшення ринкової частки, підвищення лояльності клієнтів); конкурентоспроможність продукції (оцінка ціни, якості та відповідності міжнародним стандартам); інноваційність підприємства (аналіз рівня впровадження нових технологій і процесів) з метою формування адаптивного маркетингового управління, яке враховує специфіку аграрного сектору в умовах глобалізації.

Доведено, що концептуальні засади маркетингового управління аграрними підприємствами базуються на гармонізації історичних, сучасних та перспективних підходів у контексті стійкого розвитку аграрних підприємств; посилення їх конкурентоспроможності на міжнародних ринках; інтеграції сучасних технологій у господарську діяльність. Запропоновано маркетинговий механізм ефективного управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграції, що передбачає використання можливостей внутрішнього ринку і ринку країн ЄС у контексті досягнення прийнятного

результату для прийняття управлінських рішень в залежності від здатності мобілізувати власні ресурси та створити умови для поглиблення співпраці з партнерами.

Матеріали розділу опубліковано у працях автора зі списку джерел: [32, 33, 34, 35, 52, 53, 81].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : Підручник. 2-ге вид., доп. і перероблене. Київ : КНЕУ, 2004. 624 с.

2. Багорка М.О. Стратегічне планування маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*. 2020. Випуск 2. С. 17–22. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-2.2.

3. Бахчиванжи Л.А., Павлова О.Ю. Диверсифікація діяльності аграрних підприємств як стратегія управління соціальноекономічним розвитком. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер. : Економіка і менеджмент*. 2013. Вип. 6. С. 84–91.

4. Береза І.В. Лізинг імпортної техніки в АПК. *Агроінком*. 1998. № 6. С. 16–20.

5. Богачевська К.В. Теоретичні підходи визначення поняття «диверсифікація підприємства» як економічної категорії. *Вісник Криворізького національного університету*. 2012. Вип. 33. С. 280–283.

6. Борисова В.А., Маслак Н.Г., Корецький М.Х. Диверсифікація сільськогосподарського виробництва фермерських господарств. Суми : Видавництво «Довкілля», 2002. 202 с.

7. Брінь П.В., Переходова Л.О. Диверсифікація господарської діяльності підприємств. *Вісник НТО «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2013. № 69 (1042). С. 172–175.

8. Важинський Ф.А., Колодійчук А.В., Молнар О.С. Диверсифікація та кооперація розвитку сільських територій регіону. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2011. № 33(3). С. 125–129.

9. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. Бусел В.Т. Київ, Ірпінь : ВТФ «Перун», 2001. 1440 с.

10. Вікарчук О. І. Проблеми та перспективи розвитку міжнародного маркетингу в умовах інтеграції. URL: http://eprints.zu.edu.ua/20947/1 (дата звернення: 10 грудня 2024 р.).

11. Горбась І. Підходи до трактування поняття «диверсифікація». *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2008. Вип. 99–100. С. 22–25.

12. Гудзь О.Є. Управління диверсифікацією діяльності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 1 (11). С. 14–22.

13. Гуцуляк В. Р. Маркетинговий механізм як інструмент підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств на ринку. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. № 1. С. 144–147.

14. Диверсифікація аграрних підприємств як дієва стратегічна орієнтація в агропромисловій сфері. URL: http://repository.vsau.org/getfile.php/6242.pdf (дата звернення: 8 квітня 2024 р.).

15. Дрималовська Х.В. Розвиток диверсифікації на підприємствах: дис. канд. екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. Львів, 2016. 219 с.

16. Економічна енциклопедія : у 3 т. редкол. : Мочерний С.В. (відп. ред.). Київ : Видавн. центр «Академія», 2000. Т. 1. 864 с.

17. Ецель М. Дж., Уокер Б. Дж., Стаут Б. Дж. Маркетинг. Київ: Основи, 1999. 742 с.

18. Живко З.Б., Демченко О.В., Боруцька Ю.З., Живко М.О., Шегинська А.І. Міжнародний маркетинг і зовнішньоекономічна діяльність підприємств України в умовах війни: виклики та напрями вдосконалення управління. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 13. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16743338. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/693/688 (дата звернення:

11.01.2026).

19. Згурська О.М. Визначення суті та значення дефініції «диверсифікація». *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 77–82. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.12.77.

20. Зоренко О. В. Диверсифікація аграрного підприємства : сутність, напрями, види. *Вісник Дніпропетровського державного аграрного університету*. 2005. № 1. С. 144–147.

21. Зубченко В.В., Герасименко І.О., Осипенко Н.О. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики та напрями впливу на купівельну поведінку. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-20. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3552/3484 (дата звернення: 11.01.2026).

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

23. Івченко Л.В. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації* : міжнар. зб. наук. пр. Тернопіль : Крок, 2016. Вип. 1. С. 99–107.

24. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Вплив міжнародного іміджу України на перспективи її повоєнного інноваційного розвитку. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Т. 7. № 3. С. 24–38. DOI: https://doi.org/10.15276/mdt.7.3.2023.2.

25. Ільєнко О.В. Роль міжнародного маркетингу в глобалізованій економіці при формуванні економічної безпеки. *Економічний аналіз : зб. наук. праць* Тернопіль. Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2013. Том 14. № 1. С. 80–86.

26. Кандиба А.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. підруч. Київ : Аграрна наука, 2004. 508 с.

27. Каніщенко О. Л. Методологічні аспекти міжнародного маркетингу. *Вісник КНУ. Серія Економіка*. 2007. Вип. 93. С. 43–46.

28. Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг: Теорія і господарські ситуації: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. Київ : Політехніка, 2004. 152 с.

29. Кібік О.М., Котлубай В. О., Хаймінова Ю. В., Нестерова К. С., Калмикова Н. Ю. Маркетинг : навч-метод. посібн. Одеса, 2020. 68 с.

30. Князєва Т. В., Колбушкін Ю. П., Петровська С.В. Міжнародний маркетинг : навч. посібник. Київ : НАУ, 2019. 164 с.

31. Коваленко Г. О., Чукіна І. В. Вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8517 (дата звернення: 22.12.2023).

32. Коваль О.В. Управління маркетингом як інструмент підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти: збірник матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції. 28-29 вересня 2023 р. Одеса, 2023. С. 169–171. URL: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16914 (дата звернення: 27 вересня 2024 р.).

33. Коваль О.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства України. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 7. С. 85–91. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2023-7-12.

34. Коваль О.В. Проблеми та перспективи розвитку міжнародного маркетингу в умовах глобалізації. Тенденції та перспективи розвитку економіки України в умовах сучасних викликів: матеріали XV Всеукраїнської науково-практичної конференції. 19-20 квітня 2023 р. Черкаси: ЧДБК, 2023. С. 96-98. URL: http://csbc.edu.ua/documents/student/190423.pdf (дата звернення: 26 квітня 2023 р.).

35. Коваль О.В. Управління маркетингом як інструмент підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: збірник матеріалів XII Міжнародної

науково-практичної конференції. 08 вересня 2023 р. Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 439-441. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/93261/5/Zavrazhnyi_digital_transformation.pdf;jsessionid=E97A8A8B9B2698E6B975A84620B92116 (дата звернення: 22 вересня 2023 р.).

36. Ковінько О.М. Маркетинг в умовах міжнародної диверсифікації бізнес діяльності : монографія. К.: КНЕУ, 2017. 423 с.

37. Корж М. В. Механізм управління інструментарієм міжнародного маркетингу : теорія і практика. Монографія. Краматорськ, 2011. 336 с.

38. Корінько М. Д. Диверсифікація : теоретичні та методологічні основи : монографія. Київ : ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2007. 447 с.

39. Котлер Ф. Маркетинг : від А до Я. Київ : Альпіна Паблішер Україна, 2021. 252 с.

40. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Київ : Хімджест. 2008. 288 с.

41. Кравчук О.Я., Божидарнік Т.В., Савош Л.В. Міжнародна економіка. Електронний навчальний посібник, 2011. URL: http://elib.lutskntu.com.ua/books/fb/etme/2011/11-68/ (дата звернення: 21 вересня 2024 р.).

42. Краснорyцький О. О. Розвиток маркетингу на ринку агропродовольчої продукції України : монографія. Харків : Міськдрук, 2009. 262 с.

43. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 245 с.

44. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : навч. посібник. Вид. 2-ге, без змін. Київ : КНЕУ, 2006. 152 с.

45. Кунц Р. Стратегія диверсифікації та цілі підприємства. *Проблеми теорії та практики управління*. 1994. № 3. С. 35–47.

46. Кунц Р. Функціональний підхід до оцінки ефективності брендингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 136–142.

47. Курбацька Л. М., Ільченко Т. В., Кадирус І. Г. Теоретичні аспекти

маркетингового забезпечення ефективної розподільчо-збутової політики аграрного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2016. Вип. 21(1). С. 122–126.

48. Ларіна Я.С. Сучасні стратегії та маркетингові інструменти підприємств АПК в умовах глобалізації. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2017. Вип. 168. Ч. 1. С. 229–234.

49. Левковська Л.В. Диверсифікованість діяльності господарських систем у конкурентному середовищі. *Держава та регіони. Серія : Економіка і підприємництво*. 2010. № 2. С. 118–123.

50. Лук'яненко Д.Г. Імперативи формування сучасної парадигми міжнародного маркетингу. URL: https://fingal.com.ua/content/view/216/39/1/2/ (дата звернення: 07 вересня 2024 р.).

51. Мазур К.В., Гонтарук Я.В. Удосконалення механізму аналізу та планування маркетингової діяльності підприємств АПК в сфері зовнішньоекономічної діяльності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (13). 2022. С. 115–122. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.14.

52. Мазур К.В., Коваль О.В. Теоретико-методологічні аспекти маркетингового механізму в діяльності аграрних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 26. С. 52–57. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.8.

53. Мазур К.В., Коваль О.В. Особливості маркетингу в аграрних підприємствах. Наука і молодь у XXI сторіччі: збірник матеріалів IX Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет-конференції. 30 листопада 2023 р. Полтава: ПУЕТ, 2023. С. 403–406. URL: http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13334 (дата звернення: 12 грудня 2023 р.).

54. Мазуренок О.Р. Особливості диверсифікації машинобудівних підприємств : автореф. дисертація канд. екон. наук : 08.00.04 – економіка та

управління підприємствами. Тернопіль, 2013. 27 с.

55. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку. монографія : за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. Суми : ВТД «Університетська книга», 2006. 728 с.

56. Маслак О.І. Чинники диверсифікацій інноваційних процесів у промисловості. *Економіка і регіон*. Полтавський НТУ. 2009. № 4 (23). 2. С. 58–61.

57. Момонт Т.В. Диверсифікація діяльності суб'єктів господарювання: теоретичний аспект. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. № 4. С. 164–174.

58. Момот В. Є. Синергетичні ефекти у замкненій виробничо-економічній системі. *Академічний огляд: Економіка та підприємництво*. 2003. № 2. С. 47–53.

59. Нємцов В.Д., Довгань А.Є. Стратегічний менеджмент. навч. посібник. Київ : ТОВ «УВПК Ексоб», 2002. 560 с.

60. Орлова О.А. Диверсифікація підприємств: сутність та класифікація видів. *Регіональна економіка: теорія і практика*. 2008. № 8. С. 9–11.

61. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.75.

62. Радзіховська Ю.М. Особливості міжнародного маркетингу в умовах віртуальної мобільності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-02-01 (дата звернення: 06.12.2023).

63. Ромашко О.М. Нові підходи до трактування диверсифікації діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 11. С. 34–41.

64. Сало Я. В., Кочевой М. М. Маркетингові комунікації в умовах воєнного періоду: зміни та особливості. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-45. URL:

https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4417/4347 (дата звернення: 11.01.2026).

65. Сафрончук М.В. Стратегії виживання: диверсифікація виробництва, диференціація продукту та їх наслідки. *Економіка і менеджмент: проблеми, шляхи вирішення*. 2017. Том. 1. № 5. Р. 73–78.

66. Соболев Ю. В., Дикань В. Л., Дейнека О. Г. Стратегія підприємств та стратегічний менеджмент. Харків : ТОВ «Олант», 2002. 416 с.

67. Стельмащук Н. А. Стратегія внутрішньо-господарського маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 11. С. 57-63.

68. Сударкіна С.П. Планування маркетингової діяльності підприємств у сучасних умовах: інструменти і організація. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2016. № 28 (1200). С. 94–99.

69. Тарасюк А.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства України. *Агросвіт*. 2019. № 17. С. 70–78.

70. Тєлєтов О. С. Маркетинг в промисловості : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 248 с.

71. Тянь Р.Б., Планування та контроль діяльності підприємств : навчальний посібник. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2003. 300 с.

72. Фомова О.А. Проблеми становлення міжнародного маркетингу в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 2. С. 163–166.

73. Храпкіна В.В., Бухтєєва Т.В. Сучасні тренди маркетингу в умовах війни. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. № 1 (15). DOI: https://doi.org/10.32750/2025-0132. URL: https://journal.eae.com.ua/index.php/journal (дата звернення: 11.01.2026).

74. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 1998. 120 с.

75. Черевань В.П., Рум’янцев А.П., Романенко Л.Ф. Міжнародна

економічна діяльність : навч. посібник. Київ : Вид. дім «Слово», 2003. 280 с.

76. Черномаз П. О. Міжнародний маркетинг : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2010. 272 с.

77. Шеленко Д.І Сільськогосподарські підприємства Івано-Франківського Прикарпаття після реформи. Івано-Франківськ. Видавничо-дизайнерський відділ ЦІТ, 2007. 180 с.

78. Шершньова З.Є., Оборська С.В.Стратегічне управління. навч. посібник. Київ. Видавництво КНЕУ, 1999. 384 с.

79. Яловега Н. І. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики й шляхи просування товарів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Випуск 37. С. 373-379. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.8108199.

80. Anholt S. Nation-Brands of the Twenty-First Century. *Journal of Brand Management*. 1998. № 5 (6). P. 395–406. DOI: https://doi.org/10.1057/bm.1998.30.

81. Koval O. The concept of forming the marketing strategy of agricultural enterprises. In: Management of marketing activities of agricultural formations in the conditions of European integration. Monograph. Primedia eLaunch, Boston, USA, 2022. P. 362–369. DOI: https://doi.org/10.46299/979-8-88862-828-7.15.

82. Levitt T. The globalization of markets. *Harvard Business Review*. May-June. 1983. № 3. P. 92–102.

83. Markowitz H. Portfolio selection. *Journal of Finance*. 1952. Vol. 7. № 1. March. P. 77–91.

84. Szondi G. Public diplomacy and nation branding: conceptual similarities and differences. Discussion papers in Diplomacy. The Netherlands Institute of International Relations «Clingendael», 2008. URL: http://www.clingendael.nl/sites/default/files/_in_dip_nation_branding.pdf (дата звернення: 10.11.2024).

РОЗДІЛ 2
ОЦІНЮВАННЯ ПЕРЕДУМОВ І РЕЗУЛЬТАТІВ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

2.1. Стан і тенденції розвитку аграрного сектору України

Євроінтеграція чинить значний вплив на розвиток аграрних підприємств України, зумовлюючи необхідність адаптації до європейських стандартів, оптимізації зовнішньоторговельної діяльності, вирішення екологічних проблем та активізації інвестиційної діяльності. Одночасно поглиблення євроінтеграційних процесів формує нові вимоги до організації маркетингової діяльності аграрних підприємств, пов'язані з необхідністю дослідження європейських ринків, адаптації товарної пропозиції до потреб споживачів, удосконалення цінової політики, розвитку каналів збуту та використання сучасних інструментів маркетингових комунікацій. У сукупності зазначені процеси створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств та позитивної динаміки аграрного виробництва [31].

Євроінтеграція України відкриває нові можливості для розвитку аграрного сектору, зокрема:

- доступ до нових ринків збуту, оскільки європейський ринок є одним із найбільших і важливих напрямів реалізації української аграрної продукції;

- збільшення інвестицій, оскільки поглиблення економічної інтеграції створює передумови для залучення європейських та інших іноземних інвестицій у розвиток аграрного сектору;

- впровадження європейських стандартів, що передбачає підвищення вимог до якості та безпеки продукції й створює можливості для підвищення конкурентоспроможності української аграрної продукції на міжнародних ринках;

- доступ до нових технологій і знань, що сприяє технологічній модерніза-

ції аграрних підприємств, цифровізації виробничих та управлінських процесів і підвищенню ефективності їх діяльності.

Реалізація зазначених можливостей безпосередньо пов'язана з удосконаленням маркетингової діяльності аграрних підприємств. Вихід на європейські ринки потребує не лише забезпечення необхідних обсягів виробництва, а й формування відповідної товарної пропозиції, визначення конкурентоспроможної ціни, вибору ефективних каналів збуту та застосування сучасних засобів просування продукції. У зв'язку з цим оцінювання маркетингової діяльності доцільно здійснювати за системою взаємопов'язаних показників, які характеризують основні напрями формування та реалізації маркетингової політики аграрних підприємств (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Система показників оцінювання маркетингової діяльності аграрних підприємств

Маркетингова складова	Основні показники	Економічний зміст показника	Напрям маркетингової оцінки
Товарна політика	структура виробництва продукції; частка окремих видів продукції; динаміка виробництва; урожайність	характеризує товарний потенціал підприємства та його здатність формувати пропозицію відповідно до ринкового попиту	відповідність товарної пропозиції потребам внутрішнього та зовнішнього ринків
Цінова політика	ціна реалізації; темп зміни ціни; відхилення ціни; рівень торговельної націнки	характеризує цінову позицію підприємства на ринку	конкурентоспроможність ціни та можливість забезпечення прибутковості
Збутова політика	обсяг реалізації; темпи зростання збуту; структура ринків збуту; обсяг експорту	характеризує результативність реалізації продукції та розширення ринкового простору	ефективність каналів збуту та освоєння зовнішніх ринків
Комунікаційна політика	витрати на рекламу; стимулювання збуту; PR; цифрові комунікації	характеризує активність підприємства у взаємодії зі споживачами та партнерами	ефективність просування продукції та формування ринкового попиту
Міжнародна маркетингова діяльність	частка експорту; кількість зовнішніх ринків; темпи зростання експорту; структура експорту	характеризує рівень інтеграції підприємства у міжнародний ринок	здатність підприємства адаптувати маркетингову діяльність до міжнародного середовища
Результативність маркетингу	прибуток від реалізації; рентабельність; приріст обсягів збуту; розширення ринків	характеризує кінцевий економічний результат маркетингових рішень	загальна ефективність маркетингової діяльності

Джерело: систематизовано автором.

Наведена система показників дає змогу розглядати маркетингову діяльність аграрних підприємств не лише як сукупність заходів із просування та реалізації продукції, а як комплексну систему управління товарною пропозицією, ціноутворенням, збутом, комунікаціями та виходом на зовнішні ринки. Особливого значення в умовах євроінтеграції набувають показники міжнародного маркетингу, оскільки розширення присутності українських виробників на ринку ЄС потребує не лише збільшення фізичних обсягів експорту, а й адаптації продукції до вимог споживачів, стандартів якості та механізмів конкурентного позиціонування.

Українські аграрні підприємства активно впроваджують сучасні агротехнології та стандарти якості, що сприяє підвищенню врожайності та якості сільськогосподарської продукції, а також посиленню їх конкурентоспроможності на світовому ринку. Європейська інтеграція водночас розширює можливості доступу до фінансових ресурсів та інвестиційних програм ЄС, що створює передумови для модернізації виробничої та інфраструктурної бази аграрного сектору. Розширення доступу до європейських ринків також формує передумови для збільшення експорту та диверсифікації напрямів реалізації української аграрної продукції [22].

Таким чином, маркетингова діяльність у сучасних умовах стає одним із ключових механізмів адаптації аграрних підприємств до європейського конкурентного середовища. Її результативність визначається не лише обсягами реалізованої продукції, а й здатністю підприємств формувати конкурентну товарну пропозицію, використовувати ефективну цінову та збутову політику, розвивати маркетингові комунікації й забезпечувати стійку присутність на зовнішніх ринках.

У цьому контексті важливим наступним етапом є аналіз товарної структури зовнішньої торгівлі України, оскільки саме вона відображає фактичну структуру експортно-імпортних потоків та формує зовнішнє маркетингове середовище функціонування аграрних підприємств.

На рис. 2.1 наведена динаміка щомісячних обсягів експорту товарів в

Україні, за результатами якої спостерігається стійке зростання до лютого 2022 року.

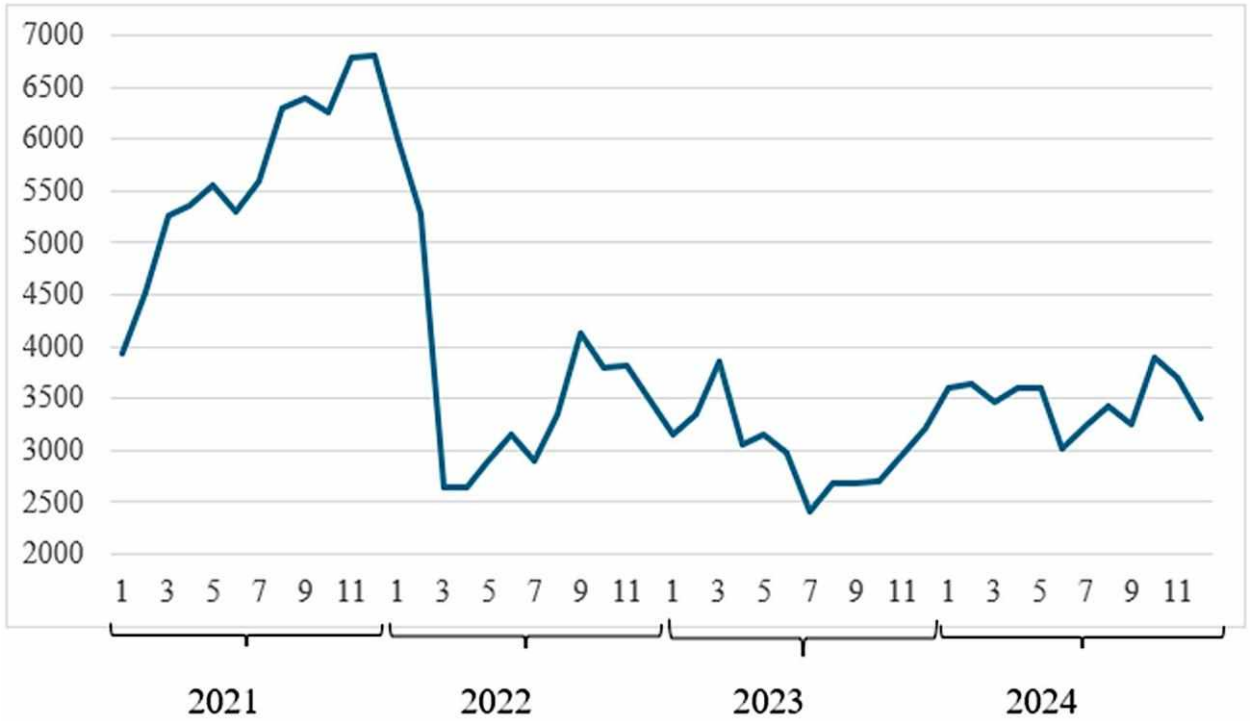


Рисунок 2.1 – **Динаміка обсягів експорту товарів України в контексті розвитку маркетингової діяльності аграрних підприємств в умовах євроінтеграції, 2021–2024 рр., млн дол. США**

Джерело: побудовано автором на основі [35].

Після початку збройної агресії росії проти України, обсяги експорту з нашої держави значно знизились, причому найнижче значення досягнуто у липні 2023 року. У подальшому, спостерігається тенденція поступового зростання, однак найкращі показники аналізованого періоду не можуть наблизитись навіть до досягнень січня 2021 року.

Динаміка обсягів імпорту товарів в Україні у 2021–2024 роках також характеризується зростанням до листопаду 2021 року (рис. 2.2). Починаючи з грудня 2021 року по березень 2022 року відбулось значне зниження обсягу імпорту по причині неминучості російського вторгнення.

На відміну від експорту, що втратив свої позиції, обсяг імпорту в Україну поступово зростає починаючи з травня 2022 року. Це пояснюється стійкістю нашої держави, що витримала наслідки вторгнення та активною

позицією західних партнерів, підприємства яких почали активно пропонувати



продукцію військового призначення.

Рисунок 2.2 – **Динаміка обсягів імпорту товарів України в контексті розвитку маркетингової діяльності аграрних підприємств в умовах євроінтеграції, 2021–2024 рр., млн дол. США**

Джерело: побудовано автором на основі даних [35].

У табл. 2.2 наведена товарна структура зовнішньої торгівлі агропродовольчою продукцією у 2024 році за основними групами товарів.

Результати аналізу товарної структури зовнішньої торгівлі засвідчують вагому роль агропродовольчої продукції у формуванні експортного потенціалу України. У 2024 р. на товарні групи 1–24 УКТ ЗЕД припадало близько 59,1% загального товарного експорту країни, тоді як їх частка у структурі імпорту становила близько 10,8%. Найбільш виражену експортну орієнтацію демонструвала продукція рослинного походження, обсяг експорту якої становив 13527,6 млн дол. США, або 32,4% загального товарного експорту України. Позитивне сальдо зовнішньої торгівлі цією групою досягло 11300,0 млн дол. США.

Таблиця 2.2

Товарна структура зовнішньої торгівлі агропродовольчою продукцією України та її маркетингове значення для аграрних підприємств, 2024 р.

Групи товарів	Експорт, млн дол. США	Частка у загальному експорті України, %	Імпорт, млн дол. США	Частка у загальному імпорті України, %	Сальдо, млн дол. США	Маркетингове значення
Живі тварини; продукти тваринного походження	1 643,5	3,9	1 474,7	2,1	+168,8	Розширення експорту потребує адаптації до ветеринарних, санітарних і якісних вимог зовнішніх ринків
Продукти рослинного походження	13 527,6	32,4	2 227,6	3,1	+11300,0	Ключовий сегмент аграрного експорту; визначає необхідність диверсифікації ринків і розвитку міжнародного маркетингу
Жири та олії тваринного або рослинного походження	5 756,4	13,8	280,0	0,4	+5476,4	Значний експортний потенціал; перспективним є поглиблення переробки, диференціація та формування продукції з вищою доданою вартістю
Готові харчові продукти	3 755,7	9,0	3 657,7	5,2	+98,0	Відображають потенціал переходу від сировинної моделі експорту до експорту продукції з більшою доданою вартістю
Разом агропродо-вольча продукція (групи 1–24 УКТ ЗЕД)	**24683,2**	**59,1**	**7640,0**	**10,8**	**+17043,2**	Висока роль агропродовольчого сектору в експорті України обумовлює необхідність посилення міжнародної маркетингової орієнтації аграрних підприємств
Усього товарів по Україні	**41733,1**	**100,0**	**70751,2**	**100,0**	**–29018,1**	База для оцінювання місця агропродовольчого сектору в зовнішній торгівлі

Джерело: розраховано автором на основі даних [14].

Водночас порівняння товарних груп засвідчує збереження значної ролі продукції з відносно невисоким ступенем переробки у структурі агропродовольчого експорту. Експорт готових харчових продуктів становив лише 3 755,7 млн дол. США, що істотно поступається обсягам експорту продукції рослинного походження. Така структурна асиметрія визначає необхідність трансформації міжнародної маркетингової діяльності аграрних підприємств у напрямі поглиблення переробки, товарної диференціації, розвитку брендингу, адаптації продукції до стандартів і споживчих вимог рин-

ку ЄС та формування пропозиції з вищою доданою вартістю.

З маркетингової точки зору виявлені структурні співвідношення засвідчують необхідність диференціації товарної політики аграрних підприємств відповідно до кон'юнктури, місткості, конкурентного середовища та вимог цільових зовнішніх ринків. Значне переважання у структурі експорту продукції рослинного походження порівняно з готовими харчовими продуктами свідчить про збереження сировинної орієнтації значної частини агропродовольчого експорту та недостатнє використання потенціалу створення доданої вартості. За таких умов перспективним напрямом розвитку міжнародної маркетингової діяльності є поглиблення переробки сільськогосподарської сировини, розширення асортименту готової продукції, розвиток брендингу, сертифікації та адаптація якісних характеристик продукції до стандартів і споживчих вимог європейського ринку.

Водночас значне позитивне сальдо зовнішньої торгівлі продукцією рослинного походження та жирами й оліями підтверджує наявність сформованих конкурентних переваг України у відповідних товарних сегментах. Проте їх подальша реалізація має передбачати не лише нарощування фізичних обсягів експорту, а й поступовий перехід до маркетингової моделі, орієнтованої на збільшення частки продукції з вищим рівнем переробки та доданої вартості, товарну диференціацію, формування впізнаваних брендів і закріплення довгострокових позицій на цільових ринках ЄС.

Захарчук О. В. зазначає, що становлення аграрного ринку України в умовах євроінтеграції пройшло через ряд викликів. Одним із ключових напрямків реформування став процес гармонізації законодавства з правилами та стандартами ЄС. Це дало можливість збільшити обсяги експорту аграрної продукції на європейські ринки, що позитивно позначилося на економіці країни. Зокрема, українські виробники отримали можливість отримувати вигідні торговельні угоди та доступ до нових технологій, що сприяло підвищенню конкурентоспроможності [20, с. 51]. Однак, існують питання, які

потребують пріоритетного вирішення. Один з найважливіших аспектів – це модернізація агропромислового комплексу. Українським аграріям важливо впроваджувати передові технології та підвищувати ефективність виробництва. Це допоможе забезпечити якість продукції, відповідність європейським стандартам безпеки та якості харчових продуктів.

Аналітичні дані діяльності реального аграрного сектору в Україні наведено у табл. 2.3, 2.4, 2.5.

Таблиця 2.3

Індекси сільськогосподарського виробництва за категоріями господарств як інформаційна основа маркетингового управління

(у постійних цінах 2021 року; відсотків до попереднього року)

Роки	Господарства усіх категорій			У тому числі					
				підприємства			господарства		
	продукція сільського господар-ства	з неї		продукція сільського господар-ства	з неї		продукція сільського господар-ства	з неї	
		продукція рослин-ництва	продукція тварин-ництва		продукція рослин-ництва	продукція тварин-ництва		продукція рослин-ництва	продукція тварин-ництва
2019	101,4	101,7	100,1	102,6	102,4	103,7	99,0	100,1	96,6
2020	89,9	88,0	97,6	88,0	86,0	99,5	93,8	93,0	95,7
2021	116,4	122,3	95,1	122,2	127,3	97,8	105,1	110,8	92,3
2022	74,7	71,8	88,2	72,1	69,0	92,0	80,5	79,2	83,9
2023	111,1	113,9	100,4	116,4	118,8	105,0	100,2	102,4	94,8
2024	96,6	95,7	100,3	97,9	96,5	105,2	93,6	93,7	93,4

Джерело: систематизовано автором на основі [14].

Динаміка індексів сільськогосподарського виробництва свідчить про значну нестабільність його розвитку. У 2020 р. обсяг продукції сільського господарства в усіх категоріях господарств зменшився до 89,9% попереднього року, а у 2021 р. зріс до 116,4%. Найбільш суттєвий спад відбувся у 2022 р. – до 74,7%, що відображає масштабний вплив воєнних дій на виробничу діяльність аграрного сектору. У 2023 р. відбулося відновлення до 111,1%, однак у 2024 р. індекс знову знизився до 96,6%.

Таблиця 2.4

Структура виробництва сільськогосподарської продукції за видами як передумова формування маркетингових стратегій аграрних підприємств

(у постійних цінах 2021 року; відсотків до загального обсягу)

Назва показника	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. (+/-) до 2019 р.
Продукція рослинництва	80,1	78,3	82,3	79,1	81,1	80,4	+0,3
Культури зернові та зернобобові	37,1	36,0	40,5	34,0	33,6	32,7	-4,4
Культури технічні	29,4	27,4	28,8	30,8	33,4	33,5	+4,1
Картопля, культури овочеві та баштанні продовольчі	10,0	11,3	9,9	11,3	10,7	10,5	+0,5
Культури плодові та ягідні, виноград	1,9	2,0	1,8	2,2	2,0	1,9	0,0
Культури кормові	1,3	1,3	1,1	1,3	1,2	1,1	-0,2
Інша продукція та зміна обсягів незавершеного виробництва	0,4	0,3	0,2	-0,5	0,2	0,7	+0,3
Продукція тваринництва	19,9	21,7	17,7	20,9	18,9	19,6	-0,3
Вирощування сільськогосподарських тварин	10,2	11,2	9,4	11,2	10,6	11,1	+0,9
Молоко	6,5	6,9	5,6	6,7	5,7	5,8	-0,7
Яйця	2,6	2,8	2,1	2,4	2,0	2,1	-0,5
Інша продукція	0,6	0,8	0,6	0,6	0,6	0,6	0,0

Джерело: систематизовано автором на основі [14].

Дані табл. 2.4 засвідчують, що у 2019–2024 рр. у структурі виробництва сільськогосподарської продукції стабільно домінувало рослинництво. Його частка становила 80,1 % у 2019 р., 81,1 % у 2023 р. та 80,4 % у 2024 р. Отже, порівняно з 2019 р. частка продукції рослинництва збільшилася лише на 0,3 в.п., тоді як частка продукції тваринництва відповідно скоротилася з 19,9 до 19,6 %, або на 0,3 в.п.

Найбільш виразні структурні зміни відбулися всередині рослинницького сегмента. Частка зернових та зернобобових культур зменшилася з 37,1 % у 2019 р. до 32,7 % у 2024 р., тобто на 4,4 в.п. Водночас частка технічних культур зросла з 29,4 до 33,5 %, або на 4,1 в.п., і у 2024 р. перевищила частку зернових

та зернобобових на 0,8 в.п. Частка картоплі, овочевих і баштанних продовольчих культур становила 10,5 %, що на 0,5 в.п. більше рівня 2019 р.

У тваринництві частка вирощування сільськогосподарських тварин зросла з 10,2 % у 2019 р. до 11,1 % у 2024 р. (+0,9 в.п.). Водночас частка молока зменшилася з 6,5 до 5,8 % (–0,7 в.п.), а яєць – з 2,6 до 2,1 % (–0,5 в.п.). Отже, структурні трансформації свідчать не про загальне посилення рослинницької орієнтації, а передусім про внутрішній перерозподіл у її межах на користь технічних культур.

З позицій маркетингового управління така динаміка означає необхідність адаптації товарної політики аграрних підприємств до зміни структури пропозиції, кон'юнктури внутрішнього та зовнішнього ринків і відмінностей у місткості окремих товарних сегментів. Зростання ролі технічних культур посилює значення експортної орієнтації, переробки та інтеграції у ланцюги створення доданої вартості, тоді як скорочення питомої ваги зернових та окремих видів тваринницької продукції потребує диверсифікації ринків збуту та гнучкішого управління асортиментом.

Дані табл. 2.5 свідчать про суттєву диференціацію цінової динаміки за основними видами сільськогосподарської продукції у 2019–2024 рр. У 2024 р. середня ціна реалізації зернових та зернобобових культур становила 6 428,4 грн/т, що на 2 560,9 грн/т більше порівняно з 2019 р. і на 752,9 грн/т більше порівняно з 2023 р. Зростання відносно 2023 р. спостерігалося для пшениці, жита, кукурудзи, ячменю, вівса, рису та зернобобових, тоді як ціни на просо і гречку знизилися.

Найбільше абсолютне зростання ціни у 2024 р. порівняно з 2019 р. зафіксовано за рисом – на 19 991,9 грн/т, сільськогосподарськими тваринами у живій масі – на 19 763,9 грн/т, плодовими та ягідними культурами – на 12 315,7 грн/т, олійними культурами – на 8 661,0 грн/т та молоком – на 7 717,2 грн/т. Водночас ціна вовни залишалася нижчою за рівень 2019 р. на 12 003,7 грн/т.

Таблиця 2.5

Цінова складова маркетингової діяльності аграрних підприємств

(за 1 т; грн)

Назва показника	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. (+/–) до 2019 р.	Маркетингове значення
Культури зернові та зернобобові	3867,5	4794,1	6296,1	6399,8	5675,5	6428,4	+2560,9	Орієнтир загальної цінової кон'юнктури зернового ринку та цінової політики підприємств.
у тому числі пшениця	4077,1	5017,5	6433,6	6097,6	5343,1	6584,3	+2507,2	Важливий ціновий орієнтир для формування пропозиції на внутрішньому й зовнішньому ринках.
жито	4276,8	4594,3	4470,5	4746,2	4080,3	4587,4	+310,6	Відображає зміну кон'юнктури та потребу в адаптації цінової політики.
кукурудза	3684,6	4668,6	6245,5	6555,5	5868,7	6293,7	+2609,1	Дає змогу оцінювати цінову привабливість культури та напрями збутової політики.
ячмінь	3932,5	4352,7	5862,6	5632,8	5200,9	5911,4	+1978,9	Використовується для оцінювання динаміки цін і формування конкурентної ціни реалізації.
овес	4305,6	4649,6	4948,1	5343,9	5897,0	5972,2	+1666,6	Підтримує коригування цінового позиціонування залежно від ринкової кон'юнктури.
просо	6929,5	5974,6	6559,0	7238,2	8240,8	6981,8	+52,3	Зміна ціни важлива для оцінювання перспективності нішевого сегмента.
гречка	7158,7	14550,8	17909,2	23805,4	12977,0	9032,4	+1873,7	Висока варіативність вимагає постійного моніторингу кон'юнктури та гнучкого ціноутворення.
рис	7898,7	8663,6	9007,7	13145,2	25671,8	27890,6	+19991,9	Високий рівень ціни формує підстави для оцінювання ринкової привабливості та позиціонування.
зернобобові	5337,4	6224,1	8264,6	8029,8	8030,4	12208,1	+6870,7	Характеризує зростання цінового потенціалу сегмента зернобобових культур.

Продовження таблиці 2.5

Культури олійні	8321,2	10852,9	16418,5	15015,0	13072,6	16982,2	+8661,0	Один із ключових цінових сегментів; важливий для товарної та цінової стратегії.
Буряк цукровий фабричний	753,7	871,5	1164,1	1572,2	1635,4	1424,1	+670,4	Зниження ціни у 2024 р. потребує коригування параметрів виробничо-збутової політики.
Картопля	5474,7	5103,4	4993,4	4519,5	5617,2	10443,7	+4969,0	Різке зростання ціни посилює значення моніторингу попиту та каналів реалізації.
Культури овочеві	4497,0	4437,1	4679,6	14025,0	11593,1	10436,2	+5939,2	Зниження відносно 2023 р. за збереження високого рівня проти 2019 р. вимагає сезонно диференційованого ціноутворення.
Культури плодові та ягідні	6494,4	9140,2	8177,1	8126,4	12531,5	18810,1	+12315,7	Зростання ціни створює передумови для розвитку нішевих продуктів, брендингу та позиціонування.
Виноград	5451,4	6739,0	7211,9	7320,6	8269,9	10793,2	+5341,8	Позитивна динаміка підтримує розвиток диференційованої товарної пропозиції та переробки.
Сільськогосподарські тварини (у живій масі)	32679,8	32490,6	37380,5	45676,9	53186,6	52443,7	+19763,9	Високий рівень ціни визначає параметри цінової політики підприємств тваринницького напряму.
Молоко	8198,2	8839,9	10300,7	10969,0	12234,4	15915,4	+7717,2	Суттєве зростання ціни є важливим індикатором планування реалізації та контрактної політики.
Яйця, за тис. шт	1206,1	1258,6	1877,3	2328,3	3047,1	2441,0	+1234,9	Зниження у 2024 р. актуалізує гнучке ціноутворення та управління каналами збуту.
Вовна	25027,3	12537,4	13528,7	8327,4	15183,9	13023,6	-12003,7	Тривале зниження порівняно з 2019 р. потребує пошуку ефективніших каналів реалізації та диференціації продукції.

Джерело: систематизовано автором на основі [14].

У 2019–2023 рр. найбільше абсолютне зростання ціни спостерігалося за такими позиціями, як сільськогосподарські тварини у живій масі – на 20 506,8 грн/т, рис – на 17 773,1 грн/т, культури овочеві – на 7 096,1 грн/т, культури плодові та ягідні – на 6 037,1 грн/т та гречка – на 5 818,3 грн/т. Водночас за житом ціна реалізації зменшилася на 196,5 грн/т, а за вовною – на 9 843,4 грн/т.

Особливої уваги потребує зміна кон'юнктури у 2024 р. порівняно з 2023 р. Ціна картоплі зросла з 5 617,2 до 10 443,7 грн/т, плодових та ягідних культур – з 12 531,5 до 18 810,1 грн/т, молока – з 12 234,4 до 15 915,4 грн/т, а олійних культур – з 13 072,6 до 16 982,2 грн/т. Водночас ціни на цукровий буряк, овочеві культури, сільськогосподарських тварин, яйця та вовну у 2024 р. знизилися порівняно з 2023 р. Така різноспрямована динаміка підтверджує високу неоднорідність цінового середовища аграрного ринку.

З позицій маркетингової діяльності виявлені зміни посилюють необхідність застосування гнучкого ціноутворення, регулярного моніторингу кон'юнктури, сегментації ринку та диференціації умов реалізації. Для товарних груп із високою волатильністю цін доцільно поєднувати сезонне ціноутворення, контрактні механізми, диверсифікацію каналів збуту та орієнтацію на ринки з вищою платоспроможністю попиту.

Таким чином, показники табл. 2.5 доцільно розглядати як кількісну основу оцінювання цінової складової маркетингової діяльності аграрних підприємств. Їх поєднання з показниками структури виробництва, збуту та зовнішньої торгівлі дає змогу перейти від аналізу окремих економічних параметрів до комплексного обґрунтування маркетингових рішень в умовах євроінтеграції.

З позицій маркетингової діяльності така диференціація цін свідчить про необхідність гнучкого ціноутворення, постійного моніторингу ринкової кон'юнктури та врахування особливостей окремих товарних сегментів. Цінова інформація може використовуватися аграрними підприємствами для визначення найбільш привабливих напрямів виробництва, планування обсягів реалізації, вибору каналів збуту та формування конкурентної пропозиції.

Особливої уваги потребують товарні групи, за якими спостерігається значна волатильність цін. Для них доцільним є застосування диференційованого підходу до ціноутворення з урахуванням сезонності, попиту, витрат на виробництво та збут, а також можливостей реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

В умовах воєнного стану цінові рішення також мають враховувати можливе зростання витрат на енергозабезпечення, оплату праці та доставку продукції. Тому підвищення ціни реалізації не слід автоматично трактувати як поліпшення результативності маркетингу: його необхідно зіставляти зі зміною повних витрат і прибутковості продажу.

Таким чином, показники табл. 2.6 доцільно розглядати як кількісну основу оцінювання цінової складової маркетингової діяльності аграрних підприємств. Їх поєднання з показниками товарної структури, збуту та зовнішньої торгівлі дає можливість перейти від аналізу окремих економічних параметрів до комплексної оцінки результативності маркетингової діяльності в умовах євроінтеграції.

Тенденції розвитку аграрних підприємств України в умовах євроінтеграції визначаються не лише зовнішніми факторами, а й внутрішніми особливостями. Наприклад, збільшення обсягів виробництва органічної продукції, що відповідає попиту на ринку ЄС, стає однією з перспективних галузей. Розвиток кооперації та агротуризму також може сприяти утвердженню позицій українського аграрного сектору на міжнародній арені.

Прибутковість аграрних підприємств у значній мірі залежить від обсягів експорту їхньої продукції. В останні роки в Україні спостерігалося підвищення врожайності зернових та олійних культур, що сприяло збільшенню експорту та зростанню доходів від реалізації сільськогосподарської продукції (табл. 2.6).

Дані табл. 2.6 демонструють нерівномірність регіонального розподілу зовнішньоторговельних потоків, що необхідно враховувати під час формування збутової політики аграрних підприємств.

Таблиця 2.6

Регіональна складова збутової політики аграрних підприємств у 2024 році

Регіони	Експорт, дол. США	Експорт, % до 2023 р.	Частка в загальному обсязі експорту, %	Імпорт, дол. США	Імпорт, % до 2023 р.	Частка в загальному обсязі імпорту, %	Маркетингове значення для збутової політики
Україна	41733285600	111,0	100,0	70 770 582 400	111,0	100,0	Загальна характеристика зовнішньоторговельного середовища збуту
Вінницька	1962503100	114,1	4,7	856 004 100	95,1	1,2	Розвиток експортних каналів реалізації
Волинська	1172189300	113,8	2,8	2 320 635 800	90,0	3,3	Розвиток регіональних та транскордонних каналів збуту
Дніпропетров-ська	5979102100	127,2	14,3	5 449 725 600	123,2	7,7	Висока зовнішньоторговельна активність, розширення каналів збуту
Донецька	76833200	38,5	0,2	84 669 800	140,9	0,1	Адаптація збутових каналів до зміни ринкових умов
Житомирська	770027000	110,0	1,8	1 401 851 300	98,1	2,0	Підтримка та розширення каналів реалізації
Закарпатська	1446303500	88,2	3,5	1 620 572 100	116,5	2,3	Розвиток транскордонного та зовнішнього збуту
Запорізька	1679878100	115,3	4,0	824 325 000	99,3	1,2	Розширення експортних каналів реалізації
Івано-Франківська	618776300	95,3	1,5	594 841 800	107,1	0,8	Диверсифікація каналів збуту
Київська	1943371600	102,3	4,7	5 348 633 700	117,4	7,6	Розвиток регіональних збутових та логістичних зв’язків
Кіровоградська	817779700	100,4	2,0	244 901 100	94,1	0,3	Збереження та оптимізація експортних каналів

Продовження таблиці 2.6

Луганська	26 300	7,2	0,0	1 322 500	61,6	0,0	Мінімальна зовнішньоторговельна активність; необхідність адаптації збуту
Львівська	2 711 819 500	98,6	6,5	5 837 213 100	100,8	8,2	Важливий регіональний центр зовнішньоторговельного збуту
Миколаївська	880 302 300	87,3	2,1	510 278 300	93,6	0,7	Диверсифікація ринків та каналів реалізації
Одеська	1 854 764 500	102,3	4,4	2 792 329 900	118,5	3,9	Розвиток зовнішніх та логістичних каналів збуту
Полтавська	1 911 493 800	132,1	4,6	1 039 234 600	112,3	1,5	Розширення експортного збуту з урахуванням позитивної динаміки
Рівненська	593 181 300	90,4	1,4	715 069 900	95,4	1,0	Диверсифікація та оптимізація збутових каналів
Сумська	809 170 100	113,2	1,9	615 382 300	115,2	0,9	Розширення зовнішніх каналів реалізації
Тернопільська	849 979 200	114,5	2,0	616 887 800	92,5	0,9	Посилення експортної орієнтації збуту
Харківська	697 907 100	89,7	1,7	1 804 474 400	116,9	2,5	Диверсифікація каналів та адаптація збутової політики
Херсонська	16 489 500	76,5	0,0	48 296 200	237,1	0,1	Адаптація збутових каналів до нестабільних умов
Хмельницька	975 871 400	124,2	2,3	748 315 000	113,6	1,1	Розширення експортних каналів реалізації
Черкаська	1 280 364 100	103,9	3,1	692 390 400	105,0	1,0	Розвиток та диверсифікація каналів збуту
Чернівецька	188 126 300	89,5	0,5	525 980 600	103,9	0,7	Пошук додаткових каналів та ринків реалізації
Чернігівська	1 001 313 100	109,2	2,4	342 215 500	122,4	0,5	Розширення експортної присутності
м. Київ	**11409327600**	**119,0**	**27,3**	**33293689600**	**118,4**	**47,0**	Ключовий центр концентрації зовнішньоторговельних та збутових потоків

Джерело: розроблено автором на основі [14].

Найбільша концентрація експорту спостерігається у м. Києві – 27,3%, Дніпропетровській області – 14,3% та Львівській області – 6,5%. Водночас за імпортом особливо виразною є роль м. Києва – 47,0%, Львівської – 8,2%, Дніпропетровської – 7,7% та Київської області – 7,6%.

За умов воєнного стану регіональні відмінності не можна пояснювати лише якістю маркетингового управління. Під час їх інтерпретації потрібно враховувати безпекову ситуацію, доступність транспортної інфраструктури та зіставність статистичних даних. Відповідно, регіональні показники є характеристикою середовища діяльності підприємств, а не безпосередньою оцінкою ефективності їхнього маркетингу.

Показовою є також динаміка експорту: найбільше зростання порівняно з 2023 р. зафіксовано у Полтавській області – 132,1%, Дніпропетровській – 127,2%, Хмельницькій – 124,2%, м. Києві – 119,0%, Запорізькій – 115,3%, Тернопільській – 114,5% та Вінницькій – 114,1%.

Таким чином, регіональна диференціація зовнішньоторговельних потоків формує необхідність диференційованої збутової політики аграрних підприємств. Вона має передбачати вибір регіональних і зовнішніх ринків збуту, диверсифікацію каналів реалізації, розвиток логістичних зв’язків, використання регіональних центрів зовнішньоторговельної активності та адаптацію збутових стратегій до динаміки окремих територіальних ринків.

Основними сільськогосподарськими культурами в Україні є (табл. 2.7):

Зернові культури: пшениця, кукурудза, ячмінь, жито, овес. Посівна площа зернових культур в Україні в 2022 році становила 12171 тис. га. Буряк цукровий: посівна площа в Україні в 2022 році становила 184 тис.га., у 2024 році 254 тис.га. Соняшник: посівна площа соняшнику в Україні в 2022 році становила 5293 тис. га., у 2024 році 5020 тис.га. Картопля: посівна площа картоплі в Україні в 2022 році становила 1208 тис. га., у 2024 році 15 тис.га.

Динаміка посівних площ свідчить про суттєві зміни виробничої структури сільського господарства України, що безпосередньо формують товарну пропозицію аграрних підприємств. Найбільш значущими за

масштабами посівних площ залишаються зернові та зернобобові культури і соняшник, що визначає їх вагоме місце у формуванні асортиментної та товарної політики.

Таблиця 2.7

Динаміка посівних площ сільськогосподарських культур як основа формування товарної політики аграрних підприємств, 2013–2024 рр., тис. га

Рік	Зернові та зернобобові	Буряк цукровий	Соняшник	Картопля	Овочеві культури	Маркетингове значення
2013 р.	16210	280	5051	1388	488	Формування товарної пропозиції та асортименту
2014 р.	14801	331	5257	1348	467	Адаптація структури виробництва до ринкового попиту
2015 р.	14739	237	5105	1291	446	Оптимізація товарної структури
2016 р.	14401	292	6073	1312	447	Визначення пріоритетних товарних напрямів
2017 р.	14624	316	6034	1323	445	Планування асортименту продукції
2018 р.	14839	276	6117	1319	439	Коригування виробничо-маркетингової стратегії
2019 р.	15318	222	5928	1309	452	Формування стабільної товарної пропозиції
2020 р.	15392	220	6457	1325	464	Орієнтація виробництва на перспективний попит
2021 р.	15995	227	6622	1283	460	Розширення товарного потенціалу
2022 р.	12171	184	5293	1208	378	Адаптація товарної політики до кризових умов
2023 р.	10985	250	5220	1210	397	Відновлення та реструктуризація асортименту
2024 р.	11139	254	5020	15	28	Формування адаптивної товарної політики в умовах структурних змін

Джерело: розроблено автором на основі [14].

Особливої уваги потребує зміна показників після 2021 р., коли скорочення посівних площ за окремими культурами зумовлює необхідність

адаптації виробничої програми до нових ринкових та логістичних умов. Отже, динаміка посівних площ може використовуватися як інформаційна основа для прийняття маркетингових рішень щодо формування асортименту, визначення пріоритетних товарних позицій та планування майбутніх обсягів реалізації.

До початку військової агресії російської федерації, у січні та лютому 2022 року, експорт сільськогосподарської продукції України перевищував показники 2021 року відповідно в 2,2 та 1,5 рази. Проте вже у березні 2022 року обсяги експорту скоротилися на 57,1% порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Найнижчий рівень експорту спостерігався у квітні 2022 року – лише 0,9 млн тонн, що на 73,5% менше за показники 2021 року. Після підписання Зернової угоди щодо експорту українського зерна Чорним морем у серпні експорт зріс до 2,8 млн тонн, а у вересні – до 3,1 млн тонн. Водночас, ці обсяги залишалися майже вдвічі меншими порівняно з відповідним періодом 2021 року.

Загалом, 2022 рік став роком безпрецедентних викликів для українського аграрного сектору, що не тільки відчув наслідки військових дій, а й зазнав серйозних перешкод у логістичних ланцюгах, зниження виробничих потужностей та проблем з фінансуванням. Проте завдяки укладенню Зернової угоди та відновленню частини експортних маршрутів через Чорне море, Україна змогла частково відновити поставки зернових та інших сільськогосподарських товарів на міжнародні ринки. Попри це, загальний обсяг аграрного експорту 2022 року був значно нижчий за рівень 2021 року, що відображало не лише безпосередній вплив війни, а й необхідність адаптації до нових умов ведення бізнесу на тлі глобальних економічних і геополітичних змін. Окремі показники діяльності аграрного сектору України у 2024 році та 2025 році наведено у табл. 2.8, 2.9.

Дані табл. 2.8 характеризують одночасно товарну, цінову та збутову складові маркетингової діяльності аграрних підприємств. Найбільший обсяг реалізації припадає на зернові та зернобобові культури, пшеницю і кукурудзу, що визначає їх значення у формуванні основної товарної пропозиції підпри-

ємств.

Таблиця 2.8

Обсяги реалізації та середні ціни як інструменти збутової і цінової політики аграрних підприємств у січні–серпні 2025 року

Найменування продукції	Реалізовано, тис. т	Середні ціни реалізації, грн за т (тис. шт)	Маркетингове значення
Культури зернові та зернобобові	19245,5	8672,2	Формування основної товарної пропозиції та цінової політики
Пшениця	8091,8	8567,4	Планування обсягів реалізації та цінового позиціонування
Кукурудза на зерно	9654,9	8731,7	Формування збутової стратегії за значним товарним сегментом
Ячмінь	1106,4	8385,3	Визначення цінових умов реалізації
Жито	41,7	9987,3	Диференціація товарної та цінової пропозиції
Насіння культур олійних	5835,3	21275,2	Формування високовартісного товарного сегмента
Боби сої	1743,2	16467,1	Розвиток спеціалізованої товарної пропозиції
Насіння ріпаку й кользи	1033,1	20903,0	Орієнтація на перспективні експортно орієнтовані канали збуту
Насіння соняшнику	3035,1	24109,6	Формування цінової та збутової стратегії олійного сегмента
Буряк цукровий фабричний	–	–	Відсутність реалізації потребує врахування при формуванні товарної пропозиції
Картопля	123,8	12568,0	Формування окремого продовольчого сегмента збуту

Джерело: розроблено автором на основі [14].

Водночас значно вищі середні ціни спостерігаються за насінням соняшнику, олійними культурами, ріпаком та соєю. Це свідчить про необхідність диференційованого підходу до формування цінової політики та вибору каналів реалізації. Отже, поєднання інформації про обсяги реалізації та ціни створює інформаційну основу для визначення пріоритетів збуту, цінового позиціонування та оптимізації товарного асортименту.

Показники табл. 2.9 дають змогу оцінити зміну обсягів реалізації та середніх цін, що є безпосередніми характеристиками збутової та цінової політики аграрних підприємств. У 2024 р. цінова кон’юнктура більшості досліджуваних товарних сегментів характеризувалася підвищенням порівняно з 2023 р. Середня ціна реалізації зернових та зернобобових культур зросла до

6428,4 грн/т, пшениці – до 6584,3 грн/т, кукурудзи – до 6293,7 грн/т.

Таблиця 2.9

Обсяги та ціни реалізації основних видів сільськогосподарської продукції як інформаційна основа маркетингової діяльності підприємств у 2024 р.

Найменування продукції	Реалізовано у 2024 р., тис. т (тис. шт)	2024 р. до 2023 р., %	Середня ціна реалізації у 2024 р., грн за т (тис. шт)	Ціна 2024 р. до 2023 р., %	Маркетингове значення
Культури зернові та зернобобові	32850,0	103,8	6428,4	113,3	Оцінювання місткості збуту, цінової кон'юнктури та перспектив експортної реалізації
Пшениця	13480,0	105,1	6584,3	123,2	Формування збутової стратегії та цінового позиціонування на внутрішньому і зовнішньому ринках
Кукурудза на зерно	16250,0	102,7	6293,7	107,2	Обґрунтування експортної орієнтації, каналів реалізації та контрактної політики
Ячмінь	2 480,0	101,6	5 911,4	113,7	Оцінювання перспектив окремих каналів збуту та коригування цінової політики
Жито	115,0	96,6	4 587,4	112,4	Диференціація товарної пропозиції та орієнтація на спеціалізовані сегменти
Насіння культур олійних	8750,0	108,4	16 982,2	129,9	Висока ринкова привабливість сегмента; формування експортної та цінової стратегії
Боби сої	3020,0	118,0	12208,1	152,0	Розвиток спеціалізованих каналів збуту та використання експортного потенціалу
Насіння ріпаку й кользи	2 450,0	105,6	17850,0	120,5	Орієнтація на зовнішні ринки та розвиток довгострокових контрактних відносин
Насіння соняшнику	3280,0	103,5	18950,0	137,0	Формування товарно-збутової політики з урахуванням високого попиту переробних підприємств
Буряк цукровий фабричний	11 250,0	98,7	1 424,1	87,1	Необхідність узгодження виробничої програми з попитом переробних підприємств і контрактними цінами
Картопля	1 720,0	106,2	10 443,7	185,9	Суттєве зростання ціни посилює значення управління сезонністю, зберіганням та каналами реалізації

Джерело: розроблено автором на основі [14].

Особливо помітною була зміна цін у сегменті картоплі, де розрахунковий індекс становив близько 185,9 % до рівня попереднього року. Водночас різноспрямованість динаміки за окремими видами продукції підтверджує необхідність постійного моніторингу ринкової кон'юнктури та використання диференційованих підходів до ціноутворення.

Вагоме маркетингове значення має олійний сегмент, для якого характерне поєднання значних обсягів товарної пропозиції, високого рівня цін і вираженої експортної орієнтації. Це створює передумови для розвитку довгострокових контрактних відносин, поглиблення переробки сільськогосподарської сировини та переходу від переважно товарно-сировинної моделі збуту до реалізації продукції з вищою доданою вартістю.

Таким чином, спільне оцінювання фізичних обсягів і цін реалізації дає змогу повніше характеризувати ринкові параметри маркетингової діяльності аграрних підприємств. Для прийняття маркетингових рішень принципове значення має не лише абсолютний рівень ціни, а його співвідношення з динамікою товарної пропозиції. Поєднання цих параметрів формує інформаційну основу для коригування товарної та цінової політики, вибору каналів збуту, визначення перспективних ринкових сегментів і підвищення адаптивності маркетингових стратегій аграрних підприємств.

Загалом, в аграрній галузі України на даний момент (2024 р.) задіяні чимало підприємств. Серед десяти найбільших аграрних компаній за обсягом земельного банку станом на 2021 рік такі: ГК «Кернел» (510 тис. га), ГК «Ukrlandfarming» (475 тис. га), ПРАТ «МХП» (370 тис. га), ГК «Агропросперіс» (300 тис. га), ТОВ «АСТАРТА-КИЇВ» (243 тис. га), ТОВ «Континентал» (195 тис. га), ТОВ «ІМК» (120 тис. га), ТОВ «ІНВЕСТ-АГРО» (95 тис. га), ПРАТ «Агротон» (80 тис. га), ТОВ «AgroGeneration» (80 тис. га). Ці компанії відіграють важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни, а також у нарощуванні експортного потенціалу (табл. 2.10) активно інвестуючи у розвиток агротехнологій, інноваційні рішення та оптимізацію виробничих процесів, що сприяє підвищенню ефективності сільськогосподарського виробництва.

Таблиця 2.10

Експортна складова збутової політики аграрних підприємств: динаміка експорту зернових, зернобобових, продуктів їх переробки та борошна, 2020–2024 рр., тис. тонн

Найменування продукції	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 (+/–) до 2020	Маркетингове значення
Зернові та зернобобові, всього	37539	46784	44593	49236	50826	13287	Формування основного експортного каналу збуту
Пшениця	14741	18559	15278	16894	18402	3661	Розвиток стабільного експортного сегмента
Ячмінь	4116	5676	2624	2712	2491	-1625	Необхідність адаптації експортної збутової політики
Жито	1,7	161,9	17,9	18,0	1,6	-0,1	Диференціація каналів збуту та пошук спеціалізованих ринків
Кукурудза	18072	22082	26360	29228	29389	11317	Розширення експортного збуту
Борошно пшеничне	100,2	69,2	133,7	147,7	92,8	-7,4	Орієнтація на продукцію переробки та спеціалізовані канали
Борошно інше	1	1,6	5,2	6,2	5,4	4,4	Розвиток нішевих напрямів збуту
Борошно разом	101,2	70,8	138,9	153,9	98,2	-3	Оцінювання ефективності збуту продукції переробки
У перерахунку на зерно	–	94,4	185,2	205,2	130,9	130,9	Оцінювання реального експортного потенціалу продукції переробки
Експорт разом (зерно + борошно)	37674	46878	44778	49441	50957	13283	Комплексна оцінка експортної збутової діяльності

Джерело: розроблено автором на основі [45].

Розглянемо динаміку виробництва основних сільськогосподарських культур, зернові культури, зокрема пшениця, кукурудза та ячмінь, є одними з основних сільськогосподарських культур в Україні, олійні культури, такі як соняшник та соя, також мають велике значення для сільськогосподарського виробництва, цукрові буряки є важливою культурою для цукрової промисловості. Зернові культури, такі як пшениця, кукурудза та ячмінь, забезпечують значний обсяг виробництва як для внутрішнього споживання, так і для експорту, що робить Україну однією з провідних аграрних держав на світовому ринку. Олійні культури, зокрема соняшник та соя, також мають

важливе значення, адже використовуються як для виробництва олії та біопалива, так і для кормових потреб тваринництва. Цукрові буряки, зі свого боку, є сировинною базою для цукрової промисловості, забезпечуючи виробництво цукру для потреб харчової галузі. Динаміка виробництва цих культур (Додаток А, Б, В, Г, Ґ, Д) свідчить про зміну пріоритетів у сільському господарстві, що залежить від економічних факторів.

Дані табл. 2.10 характеризують динаміку експортного збуту зернових і продуктів їх переробки та дають змогу оцінити зміни зовнішньої товарної пропозиції України. У 2024 р. експорт зернових та зернобобових становив 50 826 тис. тонн проти 37 539 тис. тонн у 2020 р., тобто відхилення становило 13 287 тис. тонн. Найбільше абсолютне збільшення серед окремих культур зафіксовано за кукурудзою – 11 317 тис. тонн, тоді як за ячменем відбулося скорочення на 1 625 тис. тонн.

Збільшення загального експорту зерна та борошна до 50 957 тис. тонн у 2024 р. порівняно з 37 674 тис. тонн у 2020 р. характеризує розширення експортного потенціалу збуту. Водночас неоднакова динаміка окремих товарних позицій обумовлює необхідність диференціації експортної збутової політики, пошуку цільових ринків та реалізації продукції і її переробки.

У Додатках Е, Є, Ж, З, И, І наведено дані про посів озимих культур у 2024-2019 роках за різними категоріями господарств: усіх категорій, підприємств та господарств населення. Основний фокус – на озимих культурах для вирощування зерна та зеленого корму (табл. 2.11). Показники урожайності основних сільськогосподарських культур наведено у Додатках Ї, Й, К, Л, М, Н.

Отже, загальна площа під озимими культурами у 2024 році становила 6193,9 тис. га., де 98,6% – це господарства усіх категорій, 99,1% – підприємства та 96,5% – господарства населення. Збільшення посівних площ озимих культур сприятиме розвитку сільського господарства України та забезпечить продовольчу безпеку країни.

Таблиця 2.11

Посівні площі озимих культур як передумова формування товарної та збутової політики аграрних підприємств під урожай 2024 року

Культури	Господарства усіх категорій, тис. га	% до площ під урожай 2023 р.	Підприємства, тис. га	% до площ під урожай 2023 р.	Господарства населення, тис. га	% до площ під урожай 2023 р.	Маркетингове значення
Культури озимі на зерно та зелений корм	6193,9	98,6	5060,1	99,1	1133,8	96,5	Формування потенційного обсягу товарної пропозиції
Культури озимі зернові на зерно	4905,0	100,7	3784,4	102,0	1120,6	96,6	Планування майбутньої товарної пропозиції зернових
Пшениця	4360,6	103,0	3388,9	104,6	971,7	97,8	Формування основного товарного та експортного сегмента
Ячмінь	468,0	85,1	355,8	84,2	112,2	88,2	Коригування товарної структури та збутових планів
Жито	70,6	87,6	34,1	82,6	36,5	92,8	Формування спеціалізованого сегмента збуту
Тритикале	5,5	95,9	5,3	92,5	0,2	–	Нішеве позиціонування продукції
Вика	0,3	943,2	0,3	943,2	–	–	Потенціал нішевої товарної пропозиції
Ріпак на зерно	1239,6	90,7	1233,2	90,8	6,4	81,3	Формування експортно орієнтованої товарної пропозиції

Джерело: розроблено автором на основі [14].

Дані табл. 2.11 характеризують потенційну товарну базу майбутнього збуту аграрних підприємств. Загальна площа озимих культур на зерно та зелений корм під урожай 2024 р. становила 6193,9 тис. га, з яких 5060,1 тис. га припадало на підприємства. Особливе значення у структурі озимих культур має пшениця – 4360,6 тис. га, а також ріпак – 1239,6 тис. га.

З маркетингової точки зору, наведені показники дозволяють пов’язати виробниче планування з майбутніми обсягами товарної пропозиції та збуту. Водночас в умовах воєнного стану посівна площа характеризує лише передумову майбутньої пропозиції. Погодження обсягів реалізації потребує

додаткового врахування безпечного доступу до угідь, забезпечення виробничими ресурсами та можливостей зберігання й доставки продукції.

Зміна площ під окремими культурами може бути врахована підприємствами при прогнозуванні майбутніх обсягів реалізації, плануванні експортних поставок, виборі каналів збуту та формуванні товарного асортименту.

Насамперед, варто звернути увагу на тенденції змін посівних площ. Наприклад, культури зернові та зернобобові (зокрема пшениця, кукурудза, ячмінь, жито, овес, гречка тощо) показують певну стабільність у вирощуванні, проте деякі з них мають збільшення посівних площ, такі як жито яре та кукурудза. Загалом, ці дані вказують на різноманітність та динаміку в аграрному секторі, де різні види культур мають свої особливості у посівах та змінах площ.

Для наочності розглянемо динаміку урожайності сільськогосподарських культур (рис. 2.3).

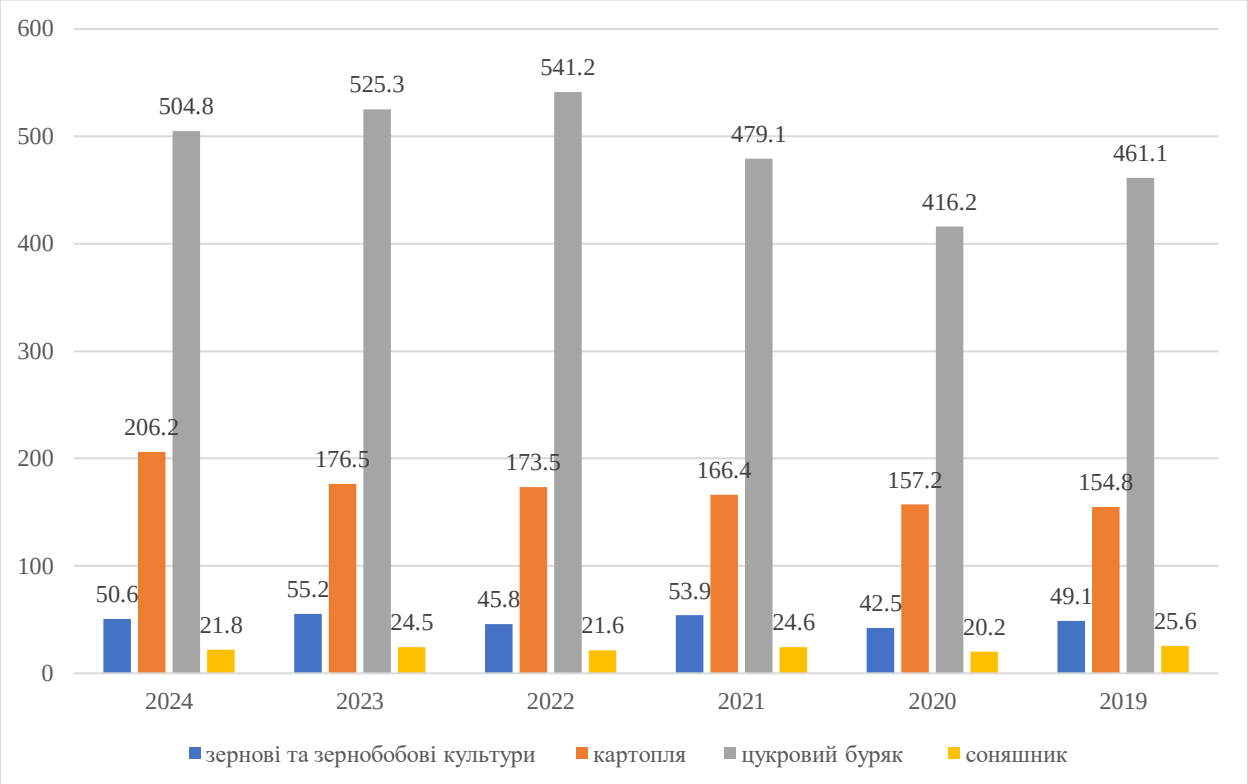


Рисунок 2.3 – **Урожайність основних сільськогосподарських культур 2019-2024 років, ц з 1 га**

Джерело: розроблено автором на основі [14].

У 2022 році, після початку повномасштабного вторгнення Росії, економіка України зазнала значних збитків: ВВП країни впав більш ніж на 30%, а експорт товарів, за даними Держмитслужби, скоротився на 35% і склав $44,2 млрд.

Водночас експорт українських товарів до країн ЄС продовжує зростати. За даними Мінекономіки, за попередніми оцінками, відповідно до методології торгового балансу, у 2022 році експорт до Євросоюзу зріс на 4,2% порівняно з 2021 роком і склав $28 млрд, що перевищує 63% загального товарного експорту України [57].

Агропромисловий сектор є надзвичайно перспективним для зовнішньоекономічної діяльності України. Хоча більшість сегментів світового агроринку вже контролюються великими корпораціями, зокрема європейськими, все ж залишається значний простір для розвитку малого та середнього українського агробізнесу. За словами Матросової Л. М., ключова різниця між корпораціями та малими підприємствами полягає в орієнтації: великі виробники зосереджені на високоліквідних продуктах (пшениця, кукурудза, рослинна олія), що забезпечують швидкий прибуток. Натомість малі підприємства здатні запропонувати унікальну, якісну продукцію з високою доданою вартістю. Крім того, їхньою перевагою є здатність оперативно реагувати на зміни ринкового попиту [38, с. 87].

У країнах Європи малий та середній бізнес становить основу економіки, і для його підтримки впроваджуються спеціальні програми. Зокрема, це – програма COSME (Competitiveness of Small and Medium Enterprises) [55], що функціонує і в Україні для сприяння підприємствам у розвитку та виході на європейський ринок. Руда М. В., Горбаль Н. І., Ільницький В. С. зазначають, що Програма COSME спрямована на підтримку інтернаціоналізації малих та середніх підприємств, зокрема шляхом пошуку іноземних партнерів, а також на комерціалізацію їхніх інновацій через залучення закордонних інвесторів, захист прав інтелектуальної власності та трансфер технологій. У рамках COSME українські підприємці можуть отримувати консультації через

контактні пункти в різних країнах, що допомагає розширювати бізнес і знаходити потенційних партнерів, а також брати участь у тренінгах і стажуваннях у успішних компаніях [47, с. 256].

Беручи до уваги стан справ у ЄС та на світовому ринку, перспективним напрямом розвитку АПК є виробництво екологічно чистої сільськогосподарської продукції. Зі зростанням проблем екології у світі споживачі дедалі більше віддають перевагу здоровому харчуванню. Під екологічно чистою продукцією розуміється продукція, у якій мінімізовано використання синтетичних добрив, регуляторів росту рослин, пестицидів та інших хімічних засобів [43].

Україна, як країна з багатою сільськогосподарською спадщиною, має значний потенціал для розвитку аграрної сфери в умовах постійних змін та глобалізації. З огляду на активний процес євроінтеграції, сучасний стан та тенденції розвитку аграрних підприємств стають особливо актуальними.

Зміни в правовому середовищі в результаті євроінтеграції дали поштовх для переосмислення стратегій управління аграрними підприємствами. Зокрема, відбулися реформи у сфері земельних відносин, що відкрило нові можливості для інвестицій та розвитку сільського господарства. Це створило основу для привернення іноземних інвесторів та впровадження передових технологій.

Дорогань-Писаренко Л.О., Єгорова О.В., Панченко І.Г. зазначають, що однією з ключових тенденцій сьогодення є впровадження сучасних технологій у сільському господарстві. Це включає в себе використання сучасних засобів механізації, автоматизації та цифровізації процесів виробництва. Впровадження точного землеробства, супроводжуване застосуванням датчиків, дронів та інших сучасних технологій, значно підвищило продуктивність та конкурентоспроможність аграрних підприємств [15, с. 35]. Значна увага також надається сталому розвитку та екологічно відповідному сільському господарству. Вимоги європейських стандартів щодо екологічної безпеки продукції вимагають від аграрних підприємств впровадження

екологічно чистих технологій виробництва, що сприяє покращенню якості продукції та збереженню навколишнього середовища.

Наслідком євроінтеграції є також зростання обсягів експорту сільськогосподарської продукції до країн ЄС. Це відкриває нові можливості для розширення ринків збуту та підвищення прибутковості аграрних підприємств. На жаль, процес євроінтеграції також ставить певні виклики перед аграрними підприємствами. Відповідність вимогам стандартів ЄС часто вимагає значних фінансових вкладень та технологічних змін, що може бути важко для менших підприємств з обмеженими ресурсами.

Загалом, сучасний стан та тенденції розвитку аграрних підприємств в умовах євроінтеграції показують широкі перспективи для розвитку сільського господарства в Україні. Важливо забезпечити відповідність стандартам, вдосконалювати технологічний потенціал і сприяти створенню сприятливих умов для зростання аграрного сектору, що в свою чергу сприятиме загальному економічному розвитку країни.

Асоціація України з ЄС та прагнення до майбутнього членства передбачають формування інституційного середовища відповідно до принципів і критеріїв ЄС. Країна, яка визнає та дотримується цих принципів, отримує перспективу на подібне членство. Що стосується аграрного сектору, це передусім означає наближення державної аграрної політики України до Спільної аграрної політики ЄС, яка є єдиною для всіх країн-членів та закріплена у відповідних регламентах, директивах і рішеннях керівних органів союзу. Більшість ключових заходів України у цій сфері визначені в Угоді про асоціацію, яка конкретизує напрями поступового гармонізування законодавства у сфері агропромислової діяльності та розвитку сільських територій.

Спільна аграрна політика ЄС спрямована на координацію дій у всіх країнах-членах, включаючи організацію базової підтримки доходів фермерів незалежно від обсягів виробленої продукції. Критеріями є площа оброблених земель або поголів’я тварин, за умови подання відповідних заявок та

дотримання правил щодо використання земель, охорони навколишнього середовища, управління водними ресурсами, збереження біорізноманіття тощо. Основними напрямами політики також є підтримка спільних ринків сільськогосподарської та харчової продукції, розвиток сільських територій, фінансування управління та моніторинг реалізації політики. Значущим фактором стабільності є багаторічна бюджетна підтримка аграрного сектору та сільських територій, що визначена на сім років [21].

Наукові дослідження показують, що агропромислова сфера України вже сьогодні потребує впровадження інновацій, а державі потрібен час для відновлення наукового потенціалу. Як оптимальний варіант пропонується використання вже існуючого зарубіжного інноваційного потенціалу, який успішно застосовується в країнах із розвинутим аграрним сектором.

Для комплексної характеристики результативності маркетингової діяльності аграрних підприємств доцільно застосовувати інтегральний підхід, який дає змогу об'єднати результати реалізації основних складових маркетингового комплексу в єдину систему оцінювання. Такий підхід передбачає врахування взаємопов'язаних результатів товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, кожна з яких характеризує окремий напрям формування ринкової результативності підприємства.

Формування інтегрального показника передбачає визначення часткових індексів I_1 – I_4, які характеризують відповідно товарну, цінову, збутову та комунікаційну складові маркетингової діяльності. Для забезпечення порівнюваності окремих складових їх значення подаються у нормованому вигляді в інтервалі від 0 до 1. Вагові коефіцієнти w_i відображають відносну значущість кожної складової у формуванні загального результату маркетингової діяльності.

Для узагальнення результатів проведеного дослідження та переходу від аналізу окремих напрямів маркетингової діяльності до їх комплексної оцінки запропоновано систему інтегрального оцінювання маркетингової діяльності аграрних підприємств. Її формування ґрунтується на виділенні чотирьох

взаємопов’язаних складових: товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики.

Вибір зазначених складових обумовлений тим, що саме вони формують основні параметри ринкової поведінки аграрного підприємства: товарна політика визначає структуру та ринкову спрямованість продукції, цінова – економічні умови її реалізації, збутова – можливості доступу до внутрішнього та зовнішнього ринків, а комунікаційна – характер взаємодії підприємства з покупцями та іншими учасниками ринку.

На відміну від простого усереднення показників, запропонований підхід передбачає диференціацію ваг складових відповідно до їх функціональної значущості. Для аграрних підприємств більш вагомими визначено товарну та збутову політику, оскільки результат маркетингової діяльності безпосередньо залежить від здатності сформувати конкурентоспроможну товарну пропозицію та забезпечити її реалізацію. Ціновій політиці надано дещо меншу, але також суттєву вагу, тоді як комунікаційна політика розглядається як важливий інструмент підтримки товарної та збутової активності.

Відповідно запропоновано такі вагові коефіцієнти: для товарної та збутової політики – по 0,30, цінової – 0,25, комунікаційної – 0,15. Сума ваг становить одиницю.

Для забезпечення порівнюваності різновимірних показників їх доцільно привести до єдиної шкали від 0 до 1. Для показників-стимуляторів використовується нормування:

$$Z_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{jmin}}{x_{jmax} - x_{jmin}}, \quad (2.1),$$

а для показників-дестимуляторів:

$$Z_{ij} = \frac{x_{jmax} - x_{ij}}{x_{jmax} - x_{jmin}}. \quad (2.2),$$

Часткова оцінка відповідної складової визначається як сума нормованих показників з урахуванням їх внутрішніх ваг:

$$I_i = \sum_{j=1}^{m} a_{ij} Z_{ij}, \quad (2.3),$$

де a_{ij} – вага j-го показника в межах відповідної складової.

Загальна інтегральна оцінка визначається:

$$I_{мд} = 0{,}30\ I_1 + 0{,}25\ I_2 + 0{,}30\ I_3 + 0{,}15\ I_4$$

При цьому важливо, що отримане значення характеризує інтегровану маркетингову активність на основі доступної статистичної інформації, а для оцінювання конкретного підприємства (таблиця 2.12) система має наповнюватися його первинними маркетинговими даними.

Розрахунок інтегрального показника.

Тепер результат уже не задається наперед, а формується через ваги:

$$I_{мд} = 0{,}30 \text{ x } 0{,}68 + 0{,}25 \text{ x } 0{,}74 + 0{,}30 \text{ x } 0{,}81 + 0{,}15 \text{ x } 0{,}60.$$

$$I_{мд} = 0{,}204 + 0{,}185 + 0{,}243 + 0{,}090$$

$$I_{мд} = 0{,}722$$

Тобто інтегральна оцінка становить 0,722.

Проведена інтегральна оцінка дає змогу перейти від характеристики окремих показників маркетингової діяльності до комплексного визначення її результативності. Отримане значення $I_{мд}$ = 0,722 свідчить про достатньо сформований рівень маркетингової активності за сукупністю розглянутих напрямів, однак водночас вказує на наявність резервів його подальшого підвищення.

Найвище часткове значення за запропонованою системою отримала збутова складова – I_3 = 0,81. Це відповідає тенденціям, встановленим у попередньому аналізі, зокрема розширенню експортної складової. Обсяг експорту зернових, зернобобових та продуктів їх переробки зріс із 37 674 тис. т у 2020 р. до 50 957 тис. т у 2024 р., тобто на 13 283 тис. т.

Цінова політика отримала оцінку I_2 = 0,74. Аналіз цін реалізації показує загальну тенденцію їх підвищення протягом досліджуваного періоду, однак

вона не була однаковою за всіма видами продукції. Тому отримане значення відображає не лише позитивну динаміку цін, а й їх диференціацію та наявність окремих цінових ризиків.

Таблиця 2.12

Система показників інтегральної оцінки ефективності маркетингової діяльності аграрних підприємств

Складова маркетингової діяльності	**Позначення**	**Показники, сформовані на основі табл. 2.1–2.8**	**Метод розрахунку**	**Вага, w_i**	**Інтегральна оцінка, I_i**	**Зважена оцінка w_i I_i**
Товарна політика	I_1	динаміка виробництва; структура виробництва; посівні площі; структура озимих культур; товарний потенціал	нормування та усереднення часткових показників	0,30	0,68	0,204
Цінова політика	I_2	середні ціни реалізації; динаміка цін 2019–2023 рр.; диференціація цін за видами продукції	відношення середнього рівня цін 2023 р. до 2019 р. з подальшим нормуванням	0,25	0,74	0,185
Збутова політика	I_3	обсяги реалізації; динаміка експорту; структура експортних потоків; зерно та продукти переробки; регіональна структура експорту	нормування показників обсягу та динаміки збуту	0,30	0,81	0,243
Комунікаційна політика	I_4	реклама; стимулювання збуту; PR; цифрові комунікації	потребує первинних даних підприємств	0,15	0,60*	0,090
Інтегральний показник маркетингової діяльності	$\boldsymbol{I_{мд}}$	**комплексна оцінка маркетингової діяльності**		**1,00**	**-**	**0,722**

Примітка: I_4 = 0,60 використано як умовне модельне значення для апробації методики, оскільки в наявній статистичній базі відсутні безпосередні кількісні показники витрат та результативності рекламної, PR- і цифрової комунікаційної діяльності.

Джерело: розраховано автором на основі даних табл. 2.1-2.8 та запропонованої методики інтегрального оцінювання.

Товарна політика оцінена на рівні I_1 = 0,68. Її результат обумовлений неоднорідною динамікою виробничої структури. Зокрема, посівні площі зернових та зернобобових культур у 2024 р. становили 11 139 тис. га проти 16 210 тис. га у 2013 р., тоді як площа цукрового буряку зросла порівняно з 2022

р. з 184 до 254 тис. га. Це свідчить про необхідність більш гнучкої адаптації товарної структури до змін ринкової кон'юнктури.

Найнижче модельне значення має комунікаційна складова – I_4 = 0,60. Її не слід трактувати як фактичну статистичну оцінку, оскільки наявні таблиці не містять показників витрат на рекламу, PR, стимулювання збуту та цифрові комунікації. Саме тому ця складова в запропонованій моделі потребує подальшого наповнення первинною інформацією аграрних підприємств.

Таким чином, інтегральне значення 0,722 демонструє, що найбільш вираженою складовою в сформованій моделі є збутова політика, тоді як найбільший резерв розвитку пов'язаний із товарною адаптацією та, особливо, розвитком сучасних комунікаційних інструментів. Запропонована система дає змогу не лише отримати узагальнену оцінку, а й визначити конкретні складові маркетингової діяльності, які формують її загальний результат і потребують управлінського вдосконалення.

Стратегічним завданням держави має стати створення інституцій, здатних забезпечити умови для ефективного запозичення та впровадження найкращих інноваційних рішень у діяльність аграрних підприємств. Запропоновані заходи дозволять оновити матеріально-технічну базу, зменшити виробничі витрати, підвищити продуктивність праці та енергоефективність, поліпшити якість і асортимент аграрної продукції, а отже – підвищити конкурентоспроможність українських агропідприємств на зовнішніх ринках.

На основі досліджень Скрипник В. В. [51, с. 30], нами розроблені наступні заходи:

1. створення умов для вільної конкуренції між суб'єктами інноваційної діяльності та формування ринку інновацій;

2. забезпечення привабливого інвестиційного середовища в аграрному секторі, зокрема для впровадження інновацій, через удосконалення податкового законодавства, розвиток ринку землі тощо;

3. надання пільг агропідприємствам, які активно реалізують інноваційні

розробки у виробництві;

4. створення правових механізмів захисту власності на результати науково-технічної діяльності;

5. розвиток та формування інноваційної технологічної інфраструктури;

6. запровадження інформаційної політики, спрямованої на формування «інноваційного мислення» менеджерів середньої та вищої ланки аграрного сектору.

Аналіз сучасного стану діяльності агроформувань свідчить про наявність низки проблем, що перешкоджають підвищенню конкурентоспроможності галузі. Особливо актуальною для України є проблема забезпечення та гарантування стандартів якості агропродовольчої продукції. Без суттєвого поліпшення якості продукції неможливо ефективно вирішити жодну важливу економічну чи соціальну задачу в країні.

Для вирішення цих проблем необхідно дотримуватись правил управління комплексною системою маркетингу (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – **Тенденції розвитку маркетингової діяльності аграрних підприємств у контексті управління комплексною системою маркетингу**

Джерело: розроблено автором на основі [32, с. 117].

Розвиток українського агропромислового комплексу визначається як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, при цьому у контексті посилення

глобалізації значення останніх посилюється. Досвід ЄС демонструє, що питання якості продукції є ключовим для всіх держав-членів, а особливо - для країн, що прагнуть вступу до Союзу. Водночас аграрний сектор України залишається пріоритетним і перспективним. За словами Зеліско Н. Б., поглиблення європейської інтеграції сприятиме прискоренню модернізації української економіки, що супроводжуватиметься поступовим впровадженням сучасного регулювання ринку сільськогосподарської продукції та аграрного бізнесу. Це, у свою чергу, підвищить прозорість економічних процесів, зміцнить довіру українських та іноземних інвесторів і сприятиме збільшенню обсягів інвестицій у країну загалом [21].

Отже, проаналізувавши сучасний стан та тенденції розвитку маркетингової діяльності аграрних підприємств України в умовах євроінтеграції, можна зробити висновок, що аграрний сектор України є одним з найпотужніших та найперспективніших у світі. Україна є світовою країною у виробництві та експорті зернових, олійних, цукрових культур, м’яса та молока. Аграрні підприємства України мають великий потенціал для розширення своєї діяльності на європейському та світовому ринках, а також для підвищення своєї конкурентоспроможності та ефективності. Успішний розвиток аграрного сектора є ключовим для зміцнення економіки та підвищення життєвого рівня населення. Завдяки впровадженню сучасних технологій, підвищенню якості продукції та розвитку ефективних стратегій управління, українські аграрні компанії мають унікальну можливість стати головними гравцями на міжнародній аграрній арені.

2.2. Зовнішньоторговельні передумови формування маркетингових стратегій аграрних підприємств

Аграрний сектор України відіграє важливу роль у економіці країни. Однак, не дивлячись на значний потенціал, аграрні підприємства часто

стикаються з проблемами, пов’язаними з недостатньою активізацією маркетингової діяльності. Це стосується як внутрішнього, так і зовнішнього ринку.

У сучасних умовах глобалізації та постійних змін на світових ринках аграрний сектор України часто стикається з необхідністю прискорення свого розвитку, вдосконалення виробничих процесів та активізації маркетингової діяльності. Стратегічне планування та ефективне використання маркетингових інструментів є невід’ємною складовою успішного функціонування аграрних підприємств. Багорка М.О. у своїх дослідженнях вказує, що для досягнення конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках необхідно ретельно вивчити передумови, які сприяють активізації маркетингової діяльності українських аграрних підприємств, зокрема, аналізуючи попит і пропозицію на продукцію, оцінюючи вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, а також адаптуючи стратегії до світових тенденцій. Важливим аспектом є розробка інноваційних підходів у просуванні товарів, які враховують сучасні технології та цифрові канали комунікації. Крім того, створення сталих взаємовідносин із партнерами, формування позитивного іміджу та впровадження ефективної політики ціноутворення також сприяють підвищенню конкурентоспроможності українських аграрних підприємств на глобальній арені [4, с. 108].

Маркетингова діяльність є ключовим фактором успіху аграрних підприємств України в сучасних умовах динамічного ринкового середовища. Активізація маркетингової діяльності дозволяє аграрним підприємствам ефективно реагувати на зміни споживчих уподобань, посилювати конкурентні позиції, оптимізувати збутову політику та підвищувати прибутковість [44]. Визначення передумов активізації маркетингової діяльності аграрних підприємств України є важливим науково-практичним завданням, вирішення якого сприятиме підвищенню ефективності їх функціонування на ринку. Дослідження цього питання дозволить виявити ключові фактори, що впливають на розвиток маркетингової діяльності в аграрному секторі, та роз-

робити дієві механізми її активізації.

Аналіз наукових джерел свідчить про необхідність комплексного підходу до вирішення проблеми активізації маркетингової діяльності аграрних підприємств України. Зокрема, важливими передумовами є ефективне застосування сучасних маркетингових інструментів та технологій, формування внутрішньокорпоративної політики цифровізації маркетингу, розвиток пріоритетних напрямів діджитал-маркетингу, впровадження ефективних інструментів маркетингової діяльності, а також забезпечення ефективності маркетингової діяльності в контексті загальної діяльності підприємств. Крім того, важливим є вдосконалення системи моніторингу ринку, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у споживчих вподобаннях і конкурентному середовищі. Для підвищення результативності маркетингової діяльності необхідно інтегрувати комплексний аналіз даних, який допоможе точніше визначати цільові сегменти ринку та розробляти адаптовані стратегії просування продукції. Успішна реалізація цих заходів можлива за умови постійного підвищення кваліфікації персоналу та створення ефективної системи внутрішньої комунікації, яка б сприяла впровадженню маркетингових інновацій на всіх рівнях управління підприємством.

У сучасному світі, де конкуренція на ринках сільськогосподарської продукції стає все більшою, активізація маркетингової діяльності стає вирішальною для аграрних підприємств України. Визначення передумов успішної реалізації цієї стратегії вимагає ретельного аналізу сучасних тенденцій, внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на ринкову динаміку. Особливу увагу слід приділити зміні споживчих переваг, розвиткові цифрових технологій та посиленню екологічних вимог з боку споживачів [35]. Важливими є також геополітичні фактори, які визначають експортні можливості та доступ до нових ринків. У цьому контексті аграрні підприємства мають не лише адаптуватися до сучасних умов, але й активно впроваджувати інноваційні маркетингові інструменти, такі як аналітика даних, інтернет-маркетинг та брендування [3]. Це дозволить їм підвищити

конкурентоспроможність, ефективно задовольняти попит споживачів та забезпечити стійке зростання на внутрішньому і міжнародному ринках.

Україна має потенціал стати одним з провідних експортерів сільськогосподарської продукції в світі. Проте, для досягнення цієї мети необхідно не лише збільшити виробництво, а й забезпечити ефективну маркетингову стратегію, яка дозволить зайняти чільні позиції на міжнародних ринках. Розуміння попиту та перспективних напрямків розвитку, а також адаптація до глобальних стандартів якості та безпеки є невід'ємною частиною цього процесу. Також важливою складовою є розвиток логістичної інфраструктури та зниження витрат на транспортування продукції, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських товарів за кордоном [52]. Важливу роль відіграє залучення інвестицій та впровадження інноваційних технологій, які дозволять підвищити ефективність виробництва та знизити його собівартість. Крім того, підтримка з боку держави в формі сприятливих умов для експорту, участь у міжнародних виставках та форумах, а також співпраця з міжнародними партнерами стануть важливими кроками на шляху до визнання України як ключового постачальника аграрної продукції на світовий ринок.

Слід зазначити, що в результаті військових дій відбувся суттєвий вплив на формування експортно-імпортного потенціалу України виходячи з тих втрат, що понесла держава. Як наслідок, дуже важко порівнювати показники зовнішньоекономічної діяльності до початку бойових дій та на тепер, оскільки співпраця з іноземними партнерами дуже чутлива до збройних конфліктів – як правило вони зменшують активність по причині надмірного ризику. Наводячи данні за 2024 рік, ми намагаємось оцінити сучасну тенденцію у міжнародній торгівлі для України, що характеризують вже реалізовані заходи керівництва держави при проведенні експортно-імпортної політики в умовах російської військової агресії. У табл. 2.13 наведені показники зовнішньої торгівлі товарами за країнами ЄС.

Таблиця 2.13

Зовнішня торгівля товарами за країнами ЄС у 2024 р., млн дол. США

№	Країна	Експорт	Імпорт	Баланс
1	Австрія	626,9	625,0	1,9
2	Бельгія	854,4	674,2	180,2
3	Болгарія	1133,6	2360,1	-1226,5
4	Греція	409,2	2067,1	-1657,9
5	Данія	211,6	273,0	-61,4
6	Естонія	75,5	122,1	-46,6
7	Ірландія	61,2	245,8	-184,6
8	Іспанія	2863,5	853,6	2009,9
9	Італія	1935,7	2576,2	-640,5
10	Латвія	303,9	197,0	106,9
11	Литва	594,7	1194,4	-599,7
12	Нідерланди	1990,4	916,7	1073,7
13	Німеччина	2840,8	5386,2	-2545,4
14	Норвегія	35,1	418,8	-383,7
25	Польща	4708,9	6990,1	-2281,2
16	Португалія	235,9	81,3	154,6
17	Румунія	1760,8	1710,8	50
18	Словаччина	942,6	2001,1	-1058,5
19	Словенія	64,0	265,0	-201
20	Угорщина	1152,1	1620,6	-468,5
21	Фінляндія	46,1	241,0	-194,9
22	Франція	737,8	1621,0	-883,2
23	Чехія	919,8	2476,5	-1556,7
24	Швеція	95,5	994,7	-899,2

Джерело: розроблено автором на основі [14].

Отримані результати свідчать про те, що у торгівлі з більшістю країн ЄС Україна має від'ємний баланс, тобто обсяг імпорту перевищує обсяг експорту (17 країн проти 7). Подібна тенденція є природньою, оскільки з країн ЄС ми отримуємо в основному продукцію з високою доданою вартістю, експортуючи при цьому в більшості випадків сировину. Найбільшими імпортерами України за 2024 рік є Польща (6990,1 млн дол США) та Німеччина (5386,2 млн дол. США). Аналогічно і щодо експортерів – лідерами є Польща (4708,9 млн дол. США), Іспанія (2863,5 млн дол. США) та Німеччина (2840,8 млн дол. США).

Аналіз торговельних взаємозв'язків України з європейськими державами засвідчує суттєву диференціацію ринків за масштабами

зовнішньоторговельного обороту та характером торговельного балансу, що формує різні передумови для реалізації маркетингових рішень щодо диверсифікації (табл. 2.14). Найбільш вагомими за масштабами торговельної взаємодії є Польща, Німеччина, Італія, Іспанія, Румунія, Чехія та Нідерланди. Саме ці ринки доцільно розглядати як ключові напрями маркетингового управління, оскільки вони характеризуються значним обсягом взаємної торгівлі та відповідно створюють найбільший потенціал для розширення присутності українських аграрних підприємств.

Водночас позитивне сальдо сформовано з Іспанією, Нідерландами, Бельгією, Португалією, Латвією, Румунією та Австрією. Іспанія та Нідерланди вирізняються особливо сприятливою торговельною позицією, що дає підстави розглядати їх як пріоритетні ринки для поглиблення та масштабування експортної діяльності.

Натомість найбільше від'ємне сальдо спостерігається з Німеччиною, Польщею, Грецією, Чехією, Словаччиною та Францією. У контексті диверсифікації це не слід однозначно трактувати як несприятливість відповідних ринків. Високий обсяг торгівлі за одночасного від'ємного сальдо свідчить про наявність значного потенціалу для нарощування українського експорту та потребу в посиленні маркетингового позиціонування української аграрної продукції.

Отже, пріоритети диверсифікації ринків доцільно формувати не лише за величиною позитивного торговельного балансу, а за комплексом критеріїв, серед яких масштаб торговельного обороту, експортна активність, співвідношення експорту та імпорту, потенціал розширення ринкової присутності та можливості зниження концентраційних ризиків. Такий підхід створює методологічну основу для диференціації маркетингових стратегій аграрних підприємств залежно від специфіки конкретного європейського ринку.

Таблиця 2.14

Оцінювання торговельної позиції України на ринках європейських держав та визначення пріоритетів диверсифікації у 2024 році, млн дол. США

№	Країна	Експорт, млн дол. США	Імпорт, млн дол. США	Баланс, млн дол. США	Зовнішньоторговельний оборот, млн дол США	Коефіцієнт покриття імпорту експортом, %	Торговельна позиція	Пріоритет диверсифікації
1	Австрія	626,9	625,0	1,9	1251,9	100,3	Збалансована	Середній
2	Бельгія	854,4	674,2	180,2	1528,6	126,7	Позитивна	Високий
3	Болгарія	1133,6	2360,1	−1226,5	3493,7	48,0	Імпортозалежна	Високий
4	Греція	409,2	2067,1	−1657,9	2476,3	19,8	Імпортозалежна	Високий
5	Данія	211,6	273,0	−61,4	484,6	77,5	Негативна	Середній
6	Естонія	75,5	122,1	−46,6	197,6	61,8	Негативна	Середній
7	Ірландія	61,2	245,8	−184,6	307,0	24,9	Імпортозалежна	Середній
8	Іспанія	2863,5	853,6	2009,9	3717,1	335,5	Високопозитивна	**Дуже високий**
9	Італія	1935,7	2576,2	−640,5	4511,9	75,1	Негативна	**Дуже високий**
10	Латвія	303,9	197,0	106,9	500,9	154,3	Позитивна	Високий
11	Литва	594,7	1194,4	−599,7	1789,1	49,8	Імпортозалежна	Високий
12	Нідерланди	1990,4	916,7	1073,7	2907,1	217,1	Високопозитивна	**Дуже високий**
13	Німеччина	2840,8	5386,2	−2545,4	8227,0	52,8	Імпортозалежна	**Дуже високий**
14	Норвегія	35,1	418,8	−383,7	453,9	8,4	Імпортозалежна	Середній
15	Польща	4708,9	6990,1	−2281,2	11699,0	67,4	Імпортозалежна	**Дуже високий**
16	Португалія	235,9	81,3	154,6	317,2	290,2	Високопозитивна	Високий
17	Румунія	1760,8	1710,8	50,0	3471,6	102,9	Збалансована	**Дуже високий**
18	Словаччина	942,6	2001,1	−1058,5	2943,7	47,1	Імпортозалежна	Високий
19	Словенія	64,0	265,0	−201,0	329,0	24,2	Імпортозалежна	Середній
20	Угорщина	1152,1	1620,6	−468,5	2772,7	71,1	Негативна	Високий
21	Фінляндія	46,1	241,0	−194,9	287,1	19,1	Імпортозалежна	Середній
22	Франція	737,8	1621,0	−883,2	2358,8	45,5	Імпортозалежна	Високий
23	Чехія	919,8	2476,5	−1556,7	3396,3	37,1	Імпортозалежна	**Дуже високий**
24	Швеція	95,5	994,7	−899,2	1090,2	9,6	Імпортозалежна	Середній

Примітка: показник «коефіцієнт покриття імпорту експортом» визначено як Експорт / Імпорт × 100.

Джерело: розраховано автором на основі [табл. 2.13].

З метою оцінювання тенденцій за 2024 рік, пропонуємо провести кореляційно-регресійний аналіз залежності обсягу імпортованих товарів від обсягу експортованих товарів по країнах ЄС (рис. 2.5).

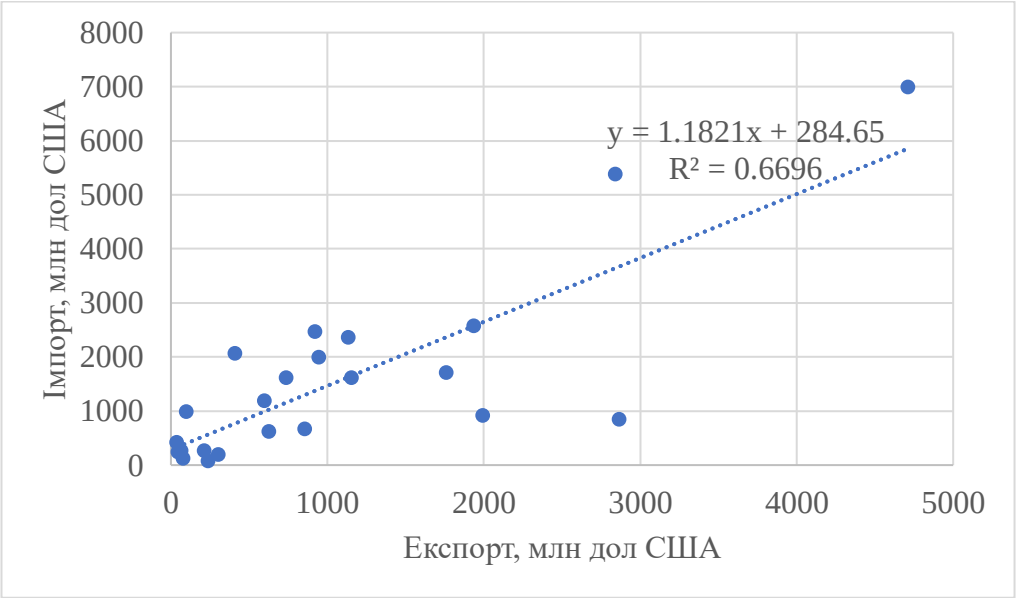


Рисунок 2.5 – **Кореляційно-регресійна залежність обсягу імпортованих товарів від обсягу експортованих товарів по країнах ЄС за 2024 рік**

Джерело: побудовано автором на основі [14].

Оскільки щільність зв'язку є значною (коефіцієнт детермінації 0,6696, відповідно коефіцієнт кореляції – 0,8183), можна зробити висновок про існування суттєвого впливу обсягу імпорту на обсяг експорту по країнах ЄС за 2024 рік. Це означає про наявність системних взаємозв'язків, що забезпечуються на основі загальноприйнятих положень між Україною та країнами ЄС.

Модель виду y=1,1821x+284,65 свідчить про перевагу імпорту над експортом та тенденцію його нарощення з боку країн ЄС навіть якщо Україна не буде експортувати власну продукцію (при x=0, y=284,65 млн дол. США). Таким чином, обсяг імпорту товарів на усі країни ЄС складе 284,65 млн дол. США. Для того, щоб Україна покрила від'ємний баланс торгівлі з країнами ЄС, її обсяг експорту повинен скласти 240,8 млн дол. США (при y=0, x=-284,65/1,1821).

Для порівняння, проаналізуємо зовнішню торгівлю товарами за країнами, що не є членами ЄС (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Зовнішня торгівля товарами за країнами, що не є членами ЄС у 2024 році, млн дол. США

№	Країна	Експорт	Імпорт	Баланс
1	Австралія	16,4	118,7	-102,3
2	Азербайджан	216,9	273,7	-56,8
3	Алжир	317,9	104,3	213,6
4	Бангладеш	208,6	182,3	26,3
5	Бразилія	36,2	265,0	-228,8
6	В'єтнам	263,5	620,2	-356,7
7	Вірменія	75,2	18,7	56,5
8	Гана	8,9	40,8	-31,9
9	Гонконг, Особливий адміністративний район Китаю	32,8	93,9	-61,1
10	Грузія	242,5	98,9	143,6
11	Еквадор	4,3	179,1	-174,8
12	Ефіопія	1,6	13,4	-11,8
13	Єгипет	1636,4	221,6	1414,8
14	Ізраїль	456,1	533,8	-77,7
25	Індія	991,2	1304,5	-313,3
16	Індонезія	520,7	232,5	288,2
17	Ірак	304,0	0,3	303,7
18	Йорданія	98,5	88,5	10
19	Казахстан	291,5	120,4	171,1
20	Канада	152,1	217,5	-65,4
21	Китай	2393,8	14370,0	-11976,2
22	Колумбія	15,3	104,8	-89,5
23	Кот-д'Івуар	15,1	138,1	-123
24	Ліван	412,1	8,4	403,7
25	Лівія	276,7	23,4	253,3
26	Малайзія	111,1	317,2	-206,1
27	Марокко	160,4	123,5	36,9
28	Мексика	49,0	249,5	-200,5
29	Нігерія	9,4	4,4	5,0
30	Об'єднані Арабські Емірати	266,8	148,2	118,6
31	Республіка Корея	174,2	767,1	-592,9
32	Республіка Молдова	946,9	150,2	796,7
33	Саудівська Аравія	368,3	313,3	55
34	Сербія	130,1	215,8	-85,7
35	Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії	611,2	1270,1	-658,9
36	США	874,9	3472,0	-2597,1
37	Таїланд	172,0	277,5	-105,5
38	Тайвань, Провінція Китаю	20,7	332,6	-311,9
39	Туніс	331,0	32,6	298,4
40	Туреччина	2208,0	4242,4	-2034,4
41	Туркменістан	59,4	79,4	-20
42	Узбекистан	166,3	111,2	55,1
43	Філіппіни	12,3	57,3	-45
44	Швейцарія	106,7	485,0	-378,3
45	Японія	37,9	948,3	-910,4

Джерело: розроблено автором на основі [14].

Ця таблиця істотно відрізняється від табл. 2.14 не тільки кількістю країн, а й їх місцем у світовій економіці. На відміну від країн ЄС, більшість з перерахованих держав суттєво віддалені від України, що безумовно впливає і на співпрацю. Результатом сучасної глобалізації можна пояснювати співпрацю з Китаєм, відносини з Туреччиною та певною мірою із США.

Дотримуючись визначеного напряму дослідження, а саме «Оцінювання торговельної позиції України на ринках європейських держав та визначення пріоритетів диверсифікації», аналогічний підхід доцільно застосувати для оцінювання торговельних позицій України на ринках країн, що не є членами ЄС. Така оцінка дає змогу розширити аналітичну основу дослідження міжнародної маркетингової діяльності аграрних підприємств та визначити можливості диверсифікації географічних напрямів їх зовнішньоекономічної діяльності.

Зовнішня торгівля товарами за країнами, що не є членами ЄС, характеризується істотною диференціацією за обсягами експорту, імпорту, зовнішньоторговельного обороту та величиною торговельного сальдо. Тому для комплексного оцінювання доцільно використовувати не лише абсолютні обсяги експорту та імпорту, а й показники зовнішньоторговельного обороту, коефіцієнта покриття імпорту експортом та торговельного балансу. Їх поєднання дозволяє визначити фактичну позицію України на окремих ринках, оцінити рівень сформованої торговельної взаємодії та виявити напрями з потенціалом подальшого розширення українського експорту.

Особливого значення такий підхід набуває в контексті диверсифікації міжнародної діяльності аграрних підприємств, оскільки залежність від обмеженої кількості зовнішніх ринків підвищує їхню вразливість до зміни кон’юнктури, торговельних обмежень, логістичних та геополітичних ризиків. Водночас наявність значного імпортного попиту на окремих ринках може свідчити про потенційні можливості нарощування української експортної присутності, за умови відповідності продукції вимогам конкретного ринку та адаптації маркетингової, товарної, цінової і збутової політики підприємств.

Отже, оцінювання торговельної позиції України на ринках країн, що не є членами ЄС, дозволить доповнити результати аналізу європейських ринків, визначити перспективні географічні напрями диверсифікації експорту та сформувати підґрунтя для диференційованого вибору інноваційних маркетингових рішень аграрними підприємствами. Результати відповідної оцінки наведено в таблиці 2.16.

Аналіз наведених показників свідчить про істотну диференціацію зовнішніх ринків за масштабами торговельної взаємодії та характером торговельного балансу. Найбільш значними за обсягом зовнішньоторговельного обороту серед наведених країн є Туреччина – 6450,4 млн, США – 4346,9 млн та Велика Британія – 1881,3 млн, що визначає їх вагомість для формування довгострокових маркетингових стратегій аграрних підприємств.

Високі позитивні значення торговельного балансу зафіксовано з Молдовою (+796,7 млн), Тунісом (+298,4 млн), ОАЕ (+118,6 млн), Саудівською Аравією (+55,0 млн) та Узбекистаном (+55,1 млн). Зазначені напрями характеризуються сформованими експортними позиціями та можуть розглядатися як перспективні для поглиблення ринкової присутності.

Водночас Туреччина, США та Велика Британія мають значний обсяг зовнішньоторговельного обороту при від'ємному сальдо. Для цілей диверсифікації це формує потенціал для розширення українського експорту за умови адаптації товарної пропозиції, маркетингових комунікацій, каналів збуту та цінової політики до специфіки відповідних ринків.

Таким чином, пріоритетність диверсифікації зовнішніх ринків має визначатися не лише величиною торговельного балансу, а комплексним урахуванням масштабу торгівлі, експортної активності, потенціалу нарощування експорту та можливостей зниження залежності підприємств від окремих ринків. Такий підхід формує методологічну основу для диференційованого застосування інновацій.

Таблиця 2.16

Оцінювання торговельної позиції України на ринках країн, що не є членами ЄС, та визначення пріоритетів диверсифікації у 2024 році, млн дол. США

№	Країна	Експорт, млн дол. США	Імпорт, млн дол. США	Баланс, млн дол. США	Зовнішньоторговельний оборот, млн дол. США	Коефіцієнт покриття імпорту експортом, %	Торговельна позиція	Пріоритет диверсифікації
1	Австралія	16,4	118,7	−102,3	135,1	13,8	Імпортозалежна	Середній
2	Азербайджан	216,9	273,7	−56,8	490,6	79,2	Негативна	Середній
3	Алжир	317,9	104,3	+213,6	422,2	304,9	Високопозитивна	Високий
4	Бангладеш	208,6	182,3	+26,3	390,9	114,4	Позитивна	Середній
5	Бразилія	36,2	265,0	−228,8	301,2	13,7	Імпортозалежна	Середній
6	В’єтнам	263,5	620,2	−356,7	883,7	42,5	Імпортозалежна	Високий
7	Вірменія	75,2	18,7	+56,5	93,9	402,1	Високопозитивна	Високий
8	Гана	8,9	40,8	−31,9	49,7	21,8	Імпортозалежна	Низький
9	Гонконг	32,8	93,9	−61,1	126,7	34,9	Імпортозалежна	Середній
10	Грузія	242,5	98,9	+143,6	341,4	245,2	Високопозитивна	Високий
11	Еквадор	4,3	179,1	−174,8	183,4	2,4	Імпортозалежна	Низький
12	Ефіопія	1,6	13,4	−11,8	15,0	11,9	Імпортозалежна	Низький
13	Єгипет	1636,4	221,6	+1414,8	1858,0	738,5	Високопозитивна	**Дуже високий**
14	Ізраїль	456,1	533,8	−77,7	989,9	85,4	Негативна	Високий
15	Індія	991,2	1304,5	−313,3	2295,7	76,0	Негативна	**Дуже високий**
16	Індонезія	520,7	232,5	+288,2	753,2	224,0	Високопозитивна	Високий
17	Ірак	304,0	0,3	+303,7	304,3	101333,3	Високопозитивна	Високий
18	Йорданія	98,5	88,5	+10,0	187,0	111,3	Позитивна	Середній
19	Казахстан	291,5	120,4	+171,1	411,9	242,1	Високопозитивна	Високий
20	Канада	152,1	217,5	−65,4	369,6	69,9	Негативна	Середній
21	Китай	2393,8	14370,0	−11976,2	16763,8	16,7	Імпортозалежна	**Дуже високий**
22	Колумбія	15,3	104,8	−89,5	120,1	14,6	Імпортозалежна	Низький

Продовження таблиці 2.16

23	Кот-д'Івуар	15,1	138,1	−123,0	153,2	10,9	Імпортозалежна	Низький
24	Ліван	412,1	8,4	+403,7	420,5	4906,0	Високопозитивна	Високий
25	Лівія	276,7	23,4	+253,3	300,1	1182,5	Високопозитивна	Високий
26	Малайзія	111,1	317,2	−206,1	428,3	35,0	Імпортозалежна	Середній
27	Марокко	160,4	123,5	+36,9	283,9	129,9	Позитивна	Високий
28	Мексика	49,0	249,5	−200,5	298,5	19,6	Імпортозалежна	Середній
29	Нігерія	9,4	4,4	+5,0	13,8	213,6	Позитивна	Середній
30	ОАЕ	266,8	148,2	+118,6	415,0	180,0	Високопозитивна	**Дуже високий**
31	Республіка Корея	174,2	767,1	−592,9	941,3	22,7	Імпортозалежна	Високий
32	Молдова	946,9	150,2	+796,7	1097,1	630,4	Високопозитивна	**Дуже високий**
33	Саудівська Аравія	368,3	313,3	+55,0	681,6	117,6	Позитивна	Високий
34	Сербія	130,1	215,8	−85,7	345,9	60,3	Негативна	Середній
35	Сполучене Королівство	611,2	1270,1	−658,9	1881,3	48,1	Імпортозалежна	**Дуже високий**
36	США	874,9	3472,0	−2597,1	4346,9	25,2	Імпортозалежна	**Дуже високий**
37	Таїланд	172,0	277,5	−105,5	449,5	62,0	Негативна	Середній
38	Тайвань	20,7	332,6	−311,9	353,3	6,2	Імпортозалежна	Середній
39	Туніс	331,0	32,6	+298,4	363,6	1015,3	Високопозитивна	Високий
40	Туреччина	2208,0	4242,4	−2034,4	6450,4	52,0	Імпортозалежна	**Дуже високий**
41	Туркменістан	59,4	79,4	−20,0	138,8	74,8	Негативна	Середній
42	Узбекистан	166,3	111,2	+55,1	277,5	149,5	Позитивна	Високий
43	Філіппіни	12,3	57,3	−45,0	69,6	21,5	Імпортозалежна	Низький
44	Швейцарія	106,7	485,0	−378,3	591,7	22,0	Імпортозалежна	Середній
45	Японія	37,9	948,3	−910,4	986,2	4,0	Імпортозалежна	Високий

Примітка: показник «коефіцієнт покриття імпорту експортом» визначено як Експорт / Імпорт × 100.

Джерело: розраховано автором на основі [табл. 2.15].

На рис. 2.6 наведена кореляційно-регресійна залежність обсягу імпортованих товарів від обсягу експортованих товарів по країнах, що не є членами ЄС за 2024 рік. Щільність зв'язку є достатньою для даного дослідження (коефіцієнт детермінації складає 0,5598, відповідно коефіцієнт кореляції – 0,7482), однак вона нижча порівняно з випадком залежності обсягу імпортованих товарів від обсягу експортованих товарів по країнах ЄС за 2024 рік.

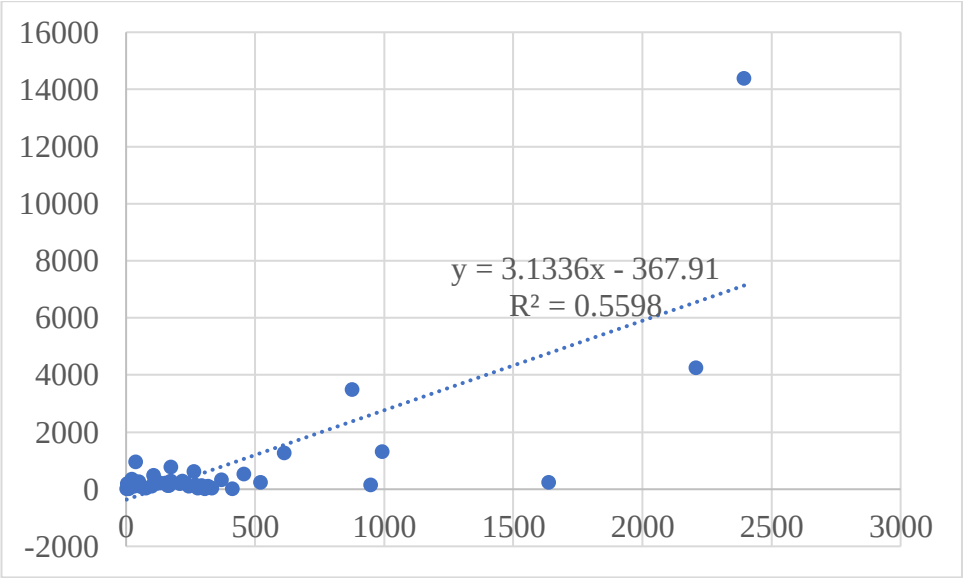


Рисунок 2.6 – **Кореляційно-регресійна залежність обсягу імпортованих товарів від обсягу експортованих товарів по країнах, що не є членами ЄС за 2024 рік**

Джерело: побудовано автором на основі [14].

Подібна тенденція пояснюється тим, що переважна більшість країн – це держави третього світу, а тому обсяг співпраці з ними є не співрозмірним із країнами ЄС. Виходячи з рівняння регресії виду y=3,1336x-367,91 можна зробити висновок, що наведена тенденція також відрізняється від випадку залежності обсягу імпортованих товарів від обсягу експортованих товарів по країнах ЄС. Якщо Україна не буде експортувати товари у країни, що не є членами ЄС (x=0), то нестача обсягу імпорту з цих держав складе 367,91 млн дол. США. Таким чином, щоб покрити від'ємний баланс торгівлі з країнами,

що не є членами ЄС, необхідно збільшити обсяг експорту до 117,4 млн дол. США (при y=0, x=367,91/3,1336).

Однією з передумов успішного маркетингу є висока якість продукції. Аграрні підприємства повинні постійно підвищувати якість своєї продукції, використовуючи передові технології та стандарти виробництва. Крім того, важливо мати систему контролю якості на всіх етапах виробництва та постачання, щоб забезпечити відповідність продукції міжнародним вимогам.

Створення сильного бренду є ключовим для просування продукції на ринку. Аграрні підприємства повинні інвестувати в розвиток свого бренду та активно просувати його як якісну та надійну марку. Паралельно, розвиток торговельних каналів, включаючи електронну комерцію та співпрацю з роздрібними мережами, може значно розширити аудиторію споживачів та збільшити обсяги продажів [54]. Застосування інновацій та цифрових технологій у маркетинговій діяльності може значно підвищити її ефективність. Використання аналітики даних, інтернет-маркетингу, соціальних медіа та інших інструментів дозволяє збирати інформацію про споживачів, реагувати на їхні потреби та надавати персоналізовані пропозиції.

Для стимулювання активності в сфері маркетингу аграрних підприємств важлива роль належить державній політиці та інституційній підтримці. Влада може надавати фінансову підтримку для впровадження маркетингових програм, організовувати навчальні та консультаційні заходи, а також сприяти укладанню міжнародних угод та партнерств.

Маркетингова діяльність стає важливим фактором успіху для підприємств у різних галузях, включаючи аграрний сектор. Аграрні підприємства України мають великий потенціал для розвитку та зростання, проте, їх активізація у маркетинговій сфері вимагає ретельного вивчення і аналізу передумов. Однією з передумов активізації маркетингової діяльності аграрних підприємств є розуміння важливості цього процесу і освоєння потрібних знань та навичок [2, 42]. Менеджмент аграрних підприємств повинен оцінювати потенціал ринків і споживачів, вивчати їх потреби та

попит, і розробляти стратегії, що відповідають наявним умовам. Компанії також повинні бути впевнені в своїй конкурентній перевазі і у здатності задовольнити потреби клієнтів, щоб ефективно просувати свою продукцію на ринку. Важливим аспектом є постійний моніторинг ринкових тенденцій та гнучкість у зміні стратегій відповідно до змін у середовищі [37]. Сучасні аграрні підприємства повинні активно впроваджувати цифрові інструменти для збору та аналізу даних про поведінку споживачів, що дозволяє точніше налаштовувати маркетингові кампанії та підвищувати їх ефективність. Також необхідно забезпечити розвиток комунікаційної стратегії, яка будує довіру споживачів, підкреслюючи якість і безпеку продукції, особливо на тлі зростаючих вимог до екологічності та відповідальності.

Другою передумовою ефективної маркетингової діяльності є глибоке розуміння специфіки ринку. Динамічні зміни у попиті споживачів, зростання конкуренції та вплив глобальних трендів на ринок сільськогосподарської продукції вимагають від аграрних підприємств вдосконалення маркетингових стратегій, адаптації до нових ринкових умов та прискорення впровадження інновацій.

Третьою ключовою передумовою є висока якість продукції. Якісна сільськогосподарська продукція виступає важливим фактором конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Впровадження сучасних технологій вирощування, зберігання та переробки продукції, а також відповідність європейським стандартам якості стають пріоритетними завданнями для аграрних підприємств, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Четвертою передумовою є ефективне використання маркетингових інструментів. Розробка та реалізація ефективної маркетингової стратегії, включаючи диференціацію продукції, ціноутворення, просування на ринку та обслуговування клієнтів, є невід’ємним елементом успішної маркетингової діяльності. Аграрні підприємства мають активно впроваджувати ці інструменти, щоб забезпечити постійний попит на свою продукцію та

залучити нових споживачів [34]. Враховуючи специфіку цієї галузі, аграрні підприємства повинні розробити стратегію, яка забезпечує оптимальне використання ресурсів, конкурентоспроможне позиціонування і просування продукції, залучення і утримання клієнтів, а також забезпечує стратегічне планування і контроль результатів.

П’ятою передумовою є розвиток цифрових технологій. Впровадження інноваційних цифрових технологій в маркетингову діяльність дозволяє аграрним підприємствам ефективно аналізувати ринок, прогнозувати зміни попиту, взаємодіяти з клієнтами та оптимізувати виробничі процеси. Впровадження систем електронної торгівлі, використання аналітики даних та інші цифрові інструменти стають ключовими факторами у підвищенні ефективності маркетингової діяльності. Розвиток та впровадження нових технологій, які дозволяють підвищити якість та ефективність продукції, покращити управління, зменшити втрати та ризики, є необхідними для активізації маркетингової діяльності. Крім того, науково-дослідні роботи та інноваційні розробки можуть розширювати асортимент продукції та перетворювати аграрні підприємства на лідерів в галузі.

Відмінність вимог до маркетингової діяльності аграрних підприємств полягає у специфічних умовах сільського господарства та його певному місці у національній і світовій економіці. Для активізації маркетингової діяльності в аграрних підприємствах України передумовами є розуміння важливості маркетингу, наявність маркетингової стратегії, розвиток науково-технічного потенціалу та наявність ефективної системи управління маркетингом [32].

Активізація маркетингової діяльності в аграрному секторі дозволить підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність, розширити ринки збуту та залучити нових клієнтів, що сприятиме зростанню економіки та розвитку всього сільського господарства України.

Маркетингова діяльність аграрних підприємств України є важливим елементом їхнього успішного функціонування на внутрішніх та зовнішніх ринках. Для ефективної реалізації маркетингових стратегій необхідно уважно

вивчати і аналізувати передумови, такі як специфіка ринку, якість продукції, використання маркетингових інструментів та впровадження цифрових технологій [22, 36]. Тільки цілісний та системний підхід до маркетингової діяльності може забезпечити стійкий розвиток аграрного сектору України.

Формування стратегічних напрямів маркетингової діяльності аграрного підприємства має специфічні особливості, пов'язані з характером сільськогосподарського сектору. Багато культур мають виражену сезонність, що безпосередньо впливає на планування та реалізацію маркетингових стратегій. Підприємство має адаптувати свої стратегії до змін врожайності та коливань попиту протягом року. Сільськогосподарські підприємства стикаються з різноманітними ризиками, зокрема погодними умовами, нестабільністю врожайності та коливанням цін на ринку [13, 16]. Тому формування стратегічних напрямів маркетингової діяльності повинно передбачати оцінку та управління цими ризиками, наприклад, через диверсифікацію продукції або механізми захисту від коливань ринкових цін.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває принцип сталого сільського господарства, який враховує екологічні, соціальні та економічні аспекти. Це потребує включення до стратегій маркетингової діяльності пропозицій органічної або екологічно чистої продукції [11]. Крім того, аграрний сектор характеризується великою кількістю невеликих виробників, тому формування стратегічних напрямів маркетингу може передбачати розвиток програм співпраці та партнерства з такими виробниками, що сприятиме стабільному постачанню сировини та розвитку місцевих ринків [38].

З огляду на посилення конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції, підприємству необхідно мати ринково орієнтовану стратегію, яка базується на розумінні потреб і вимог споживачів, врахуванні ринкових тенденцій та адаптації продукту й маркетингових заходів до цих умов [8]. Таким чином, ефективне формування стратегічних напрямів маркетингової діяльності аграрного підприємства потребує ретельного аналізу ринкової

ситуації, споживчих потреб та внутрішніх ресурсів підприємства.

Проведене оцінювання торговельної позиції України на ринках європейських держав та інших країн світу дає змогу сформувати комплексне уявлення про сучасну структуру зовнішньої торгівлі, рівень ринкової присутності та характер конкурентних позицій України на різних географічних напрямах. Застосування показників експорту, імпорту, зовнішньоторговельного обороту, торговельного балансу та коефіцієнта покриття імпорту експортом дозволило виявити суттєву диференціацію окремих ринків за масштабами торговельної взаємодії та потенціалом подальшого розвитку експортної діяльності.

Результати оцінювання свідчать, що торговельна позиція України на окремих ринках характеризується як позитивним, так і від'ємним сальдо зовнішньої торгівлі. При цьому від'ємний торговельний баланс не може розглядатися виключно як негативна характеристика ринку, оскільки значний обсяг імпорту за одночасної наявності сформованих торговельних зв'язків може свідчити про місткість ринку, наявність платоспроможного попиту та потенційні можливості для нарощування українського експорту. Водночас позитивне сальдо зовнішньої торгівлі характеризує вже сформовані конкурентні позиції України та створює передумови для їх подальшого зміцнення і диверсифікації.

Отже, результати проведеного аналізу доцільно розглядати не лише як характеристику поточного стану зовнішньої торгівлі, а як інформаційну основу для прийняття маркетингових рішень аграрними підприємствами. Визначення пріоритетності окремих ринків має здійснюватися з урахуванням сукупності критеріїв, серед яких масштаб торговельної взаємодії, фактична експортна присутність, співвідношення експорту та імпорту, характер торговельного балансу, можливості розширення товарної пропозиції, перспективи освоєння нових сегментів та рівень ринкових ризиків.

У цьому контексті диверсифікація виступає важливим інструментом формування конкурентної стратегії аграрних підприємств, оскільки передбачає

не лише географічне розширення зовнішніх ринків, а й адаптацію товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики до специфіки цільових ринків. Відповідно, результати оцінювання торговельних позицій формують початкову інформаційну базу, на основі якої підприємство визначає потенційні ринки, оцінює можливості та загрози, обирає напрями диверсифікації та формує відповідний комплекс маркетингових конкурентних рішень.

З огляду на це процес розробки маркетингової конкурентної стратегії аграрного підприємства доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних етапів, у межах яких результати оцінювання зовнішнього ринкового середовища трансформуються у конкретні стратегічні рішення. Такий процес має передбачати: діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; оцінювання торговельних позицій і привабливості цільових ринків; визначення конкурентних можливостей та ризиків; сегментацію і вибір пріоритетних ринків; формування цілей конкурентної стратегії; визначення напрямів товарної, ринкової, географічної та збутової диверсифікації; розроблення комплексу інноваційних маркетингових рішень; реалізацію стратегії; моніторинг результатів та її коригування.

Таким чином, проведене оцінювання торговельної позиції України на ринках європейських держав та інших країн створює аналітичне підґрунтя для переходу від констатації фактичного стану міжнародної торгівлі до формування системи стратегічних маркетингових рішень аграрних підприємств. Логічний взаємозв'язок зазначених етапів покладено в основу розробленої автором моделі процесу розробки маркетингової конкурентної стратегії аграрними підприємствами, яку представлено на рис. 2.7.

Компанії, що впроваджують маркетингові концепції в управління, системно вивчають цільовий ринок, потреби та вимоги споживачів до якості продукції, перспективи розвитку ринку, рівень попиту залежно від стадії життєвого циклу компанії, діяльність конкурентів, коливання цін і сезонність, а також кадрові ресурси. На основі таких досліджень вони формують свої бізнес-рішення відповідно до поточної стадії життєвого циклу підприємства.

Для мінімізації ризиків слід забезпечити безперервність управлінських та маркетингових дій протягом усього життєвого циклу, щоб уникнути прогалин, які можуть призвести навіть до банкрутства.



Рисунок 2.7 – **Модель процесу розробки маркетингової конкурентної стратегії аграрними підприємствами**

Джерело: розроблено автором на основі [1, 5, 10, 18, 19, 33].

Аграрна галузь України є одним із основних секторів економіки країни. Вона забезпечує продовольчу безпеку держави, а також є важливим джерелом валютних надходжень.

У сучасних умовах господарювання маркетингова діяльність є одним із ключових факторів успіху аграрних підприємств. Вона дозволяє їм:

1) вивчати потреби споживачів і задовольняти їх;
2) виводити свою продукцію на нові ринки;
3) підвищувати конкурентоспроможність;
4) отримувати більш високі прибутки.

На думку Ковінько О.М., на сьогоднішній день маркетингова діяльність аграрних підприємств України не відповідає сучасним вимогам. Вона часто є фрагментарною, несистемною і не спрямованою на досягнення конкретних цілей [29, с. 42].

Маркетингова діяльність аграрних підприємств України є одним із ключових факторів їхнього успіху в сучасних умовах. Вона дозволяє їм адаптуватися до ринкових умов, підвищити конкурентоспроможність продукції, розширити ринки збуту та збільшити прибуток.

Ковінько О.М. [28] вважає, що для активізації маркетингової діяльності аграрних підприємств України необхідно забезпечити наступні передумови:

1) розвиток нормативно-правової бази: в Україні існує ряд нормативно-правових актів, які регулюють маркетингову діяльність аграрних підприємств. Однак, ці акти потребують удосконалення з урахуванням сучасних реалій. Зокрема, необхідно розробити законодавство, яке б гарантувало захист прав споживачів сільськогосподарської продукції, а також сприяло розвитку конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств на світових ринках;

2) підвищення рівня освіти та кваліфікації кадрів, адже для ефективного проведення маркетингової діяльності аграрним підприємствам необхідні кваліфіковані кадри. Тому необхідно розвивати систему підготовки та підвищення кваліфікації працівників маркетингових служб;

3) запровадження сучасних маркетингових технологій, адже використання сучасних маркетингових технологій дозволяє аграрним підприємствам ефективно збирати та аналізувати маркетингову інформацію, проводити маркетингові дослідження, а також розробляти та реалізовувати маркетингові програми;

4) сприятливе економічне середовище, адже для активізації маркетингової діяльності аграрних підприємств необхідне сприятливе економічне середовище, яке б забезпечувало стабільність цін, доступ до фінансових ресурсів та інших факторів виробництва.

Реалізація цих передумов дозволить аграрним підприємствам України підвищити ефективність своєї маркетингової діяльності та забезпечити її конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках [29, с. 43].

Окрім зазначених передумов, для активізації маркетингової діяльності

аграрних підприємств України необхідно також враховувати наступні фактори [22, 23, 24]:

1) специфіку сільськогосподарського виробництва, адже сільськогосподарське виробництво має ряд особливостей, які впливають на маркетингову діяльність аграрних підприємств, зокрема, це сезонність виробництва, нерівномірність поставок продукції, а також її вразливість до впливу природних факторів;

2) світові тенденції розвитку маркетингу, адже світовий маркетинг постійно розвивається, з'являються нові маркетингові технології та інструменти. Аграріям України необхідно стежити за цими тенденціями та впроваджувати їх у свою діяльність.

Урахування цих факторів дозволить аграрним підприємствам України ефективно адаптуватися до сучасних реалій та забезпечити своє конкурентоспроможне становище на ринку.

Заходи, які можуть бути вжиті для активізації маркетингової діяльності аграрних підприємств України, включають в себе [25, 26, 27]:

1) запровадження обов'язкової маркетингової звітності для аграрних підприємств. Така звітність дозволить органам державної влади отримувати інформацію про стан маркетингової діяльності в аграрному секторі і розробляти ефективні заходи щодо її підтримки;

2) створення системи грантів і кредитів для аграрних підприємств, які здійснюють маркетингові дослідження і реалізують маркетингові програми. Ці заходи допоможуть аграріям отримати фінансову підтримку для розвитку маркетингу;

3) проведення навчальних програм і семінарів для аграрних підприємств з питань маркетингу. Ці заходи допоможуть аграріям підвищити свою кваліфікацію в сфері маркетингу;

4) розвиток інформаційних ресурсів для аграрних підприємств. Ці ресурси повинні включати в себе інформацію про ринки, споживачів і конкурентів;

5) стимулювання співпраці між аграрними підприємствами та маркетинговими агентствами. Це сприятиме залученню професіоналів у сфері маркетингу, які допоможуть аграріям адаптуватися до змін ринку, створювати більш цільові та ефективні маркетингові стратегії;

6) впровадження цифрових технологій у маркетингову діяльність аграрних підприємств. Це може включати використання соціальних мереж, створення онлайн-платформ для прямої взаємодії з клієнтами та просування продукції на нові ринки за допомогою електронної комерції;

7) підтримка державою просування української агропродукції на міжнародних виставках і ярмарках. Такі заходи забезпечать додаткову видимість для вітчизняної продукції та створять можливості для налагодження нових партнерств і укладення контрактів.

Успішна активізація маркетингової діяльності аграрних підприємств в Україні вимагає комплексного підходу та систематичного вдосконалення. Продовжуючи розвивати маркетингові стратегії, аграрні підприємства мають забезпечити не лише підвищення своєї власної ефективності, але й сприяти стабільності та процвітанню всього галузевого сектору. Крім того, залучення нових інновацій, постійний моніторинг ринкових тенденцій та гнучка адаптація до змін у споживчому попиті є ключовими елементами стратегії маркетингового розвитку. Виконання цих завдань сприятиме підвищенню конкурентоспроможності аграрного сектору України на міжнародній арені та забезпечить стабільність економічного розвитку країни в цілому. Зокрема, інтеграція в сучасні технологічні рішення, використання аналітики даних для прогнозування та оптимізації виробничих процесів, а також розвиток мережі дистрибуції для доступу до нових ринків є важливими стратегічними напрямами, що дозволять аграрним підприємствам зміцнити своє положення на ринку.

2.3. Ефективність маркетингового управління аграрними підприємствами в Україні

Дослідження рівня маркетингового управління є важливим етапом у розвитку аграрного сектору України. Ефективне використання маркетингових інструментів та стратегій дозволить аграрним підприємствам збільшити конкурентоспроможність на ринку та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

Для оцінки рівня маркетингового управління діяльністю аграрних підприємств використовуються ряд розрахунків, які інтегрують ключові показники ефективності, якості, інноваційності та адаптивності маркетингової системи. Наведені розрахункові показники забезпечують комплексну оцінку, враховуючи специфіку аграрного сектора, а саме [29]:

- *Інтегральний показник рівня маркетингового управління (ІПМУ)* – цей показник розраховується на основі оцінки трьох ключових компонентів; дає інтегровану оцінку загального рівня маркетингового управління та використовується для порівняння підприємств та аналізу динаміки їх розвитку (2.1).

$$ІПМУ=w_1 \cdot ЕМ+w_2 \cdot КК+w_3 \cdot ІМ \quad (2.4),$$

де:

ЕМ – ефективність маркетингової діяльності;

КК – конкурентоспроможність продукції;

ІМ – інноваційність маркетингових процесів;

w_1, w_2, w_3 – вагові коефіцієнти кожного компонента (визначаються залежно від важливості показників для конкретного підприємства).

- *Показник ефективності маркетингового управління (ЕМУ)* – відображає рентабельність маркетингової діяльності; підходить для оперативного моніторингу фінансової ефективності маркетингового управління (2.2).

$$\text{ЕМУ} = \frac{\text{П}_{\text{Р}_\text{М}} - \text{В}_\text{м}}{\text{В}_\text{м}} \times 100\% \quad (2.5),$$

де:

$\text{Пр}_\text{м}$ – прибуток від маркетингової діяльності;

$\text{В}_\text{м}$ – витрати на маркетингову діяльність.

- *Індекс конкурентоспроможності маркетингового управління (ІКМУ)* - оцінює здатність підприємства утримувати та розширювати свою частку ринку. Також відображає сильні сторони маркетингової стратегії та допомагає визначити позицію підприємства в конкурентному середовищі (2.3).

$$\text{ІКМУ} = \frac{\text{Ч}_\text{п}}{\text{Ч}_\text{р}} \times 100\% \quad (2.6),$$

де:

$\text{Ч}_\text{п}$ – частка продукції підприємства на ринку;

$\text{Ч}_\text{р}$ – загальна частка ринку підприємств-конкурентів.

- *Показник інноваційності маркетингового управління (ІМУ)* – вимірює впровадження сучасних технологій у маркетинг. Разом з тим, показує ефективність роботи з інноваціями в маркетингу та є важливий для оцінки адаптації підприємства до цифрових технологій (2.4).

$$\text{ІМУ} = \frac{\text{К}_\text{і}}{\text{З}_\text{і}} \times 100\% \quad (2.7),$$

де:

$\text{К}_\text{і}$ – кількість впроваджених інновацій у маркетинговій діяльності;

$\text{З}_\text{і}$ – загальна кількість запропонованих інновацій.

- *Індекс адаптивності маркетингового управління (ІАМУ)* - відображає здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища; показує гнучкість підприємства до змін та є корисний для оцінки стійкості підприємства в умовах нестабільності (2.5).

$$\text{ІАМУ} = \frac{\text{К}_\text{а}}{\text{Ч}_\text{з}} \quad (2.8),$$

де:

$\text{К}_\text{а}$ – кількість адаптацій маркетингових стратегій (нові продукти,

ринки);

$Ч_з$ – кількість змін у зовнішньому середовищі (зміна цін, споживчих вподобань тощо).

Запропоновані показники дозволяють проводити як часткову, так і інтегральну оцінку рівня маркетингового управління аграрними підприємствами. Їх використання допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони маркетингових стратегій, а також формувати ефективні управлінські рішення для підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств.

Ларіна Я.С., Завальнюк К.С. зазначають, що зростання сільського господарства безпосередньо пов’язане з виробництвом, переробкою, маркетингом і розподілом аграрної продукції, а також із логістикою її транспортування. Серед ключових цілей – реструктуризація пропозицій продукції, оптимізація режиму та структури сільського господарства, підтримка розвитку різних аграрних галузей, прискорення економічного зростання в сільській місцевості, збільшення доходів фермерів, а також розвиток сімейних ферм, кооперативів та інших форм економічної діяльності [34, с. 114]. У табл. 2.17 наведено основні показники діяльності підприємств України сільського, лісового та рибного господарства за період 2010-2024 рр.

Динаміка основних показників діяльності підприємств сільського, лісового та рибного господарства України у 2010–2024 рр. свідчить про скорочення кількості суб’єктів господарювання та зайнятих працівників при одночасному істотному зростанні обсягів реалізації та фінансових результатів. Кількість діючих суб’єктів господарювання зменшилася з 80,3 тис. од. у 2010 р. до 58,7 тис. од. у 2024 р., тобто на 21,6 тис. од., а порівняно з 2020 р. – на 14,7 тис. од. Кількість зайнятих працівників скоротилася на 325,68 тис. осіб відносно 2010 р. та на 89,88 тис. осіб порівняно з 2020 р.

Водночас обсяг реалізованої продукції, товарів і послуг зріс із 103 561,2 млн грн у 2010 р. до 887 333,4 млн грн у 2024 р., тобто на 783 772,2 млн грн. Порівняно з 2020 р. приріст становив 263 263,3 млн грн.

Таблиця 2.17

Основні показники діяльності підприємств України сільського, лісового та рибного господарства, 2010-2024 рр.

Назва показника	2010 р.	2015 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхи-лення 2024 р. (+/) 2010 р.	Відхи-лення 2024 р. (+/) 2020 р.
Кількість діючих суб'єктів господарювання, тис. од	80,3	79,3	73,4	70,8	53,2	63,0	58,7	-21,6	-14,7
Кількість зайнятих працівників, тис осіб	811,7	642,6	575,9	576,1	488,6	456,9	486,02	-325,68	-89,88
Кількість найманих працівників, тис осіб	738,5	581,8	523,8	520,2	448,4	419,4	440,9	-297,6	-82,9
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, млн грн	103561,2	372033,4	624070,1	943489,3	682412,1	782619,1	887333,4	783772,2	263263,3
Фінансові результати до оподатку-вання підприємств, (сальдо), млн грн	17291,8	103137,6	82230,6	239982,5	87258,4	65353,0	169113,7	151821,9	86883,1
Прибуток, млн грн	22306,1	128880,2	108581,4	248315,2	126351,9	99391,5	-	77085,4	-9189,9
Збиток, млн грн	5014,3	25742,6	26350,8	8332,7	39093,5	34038,5	-	29024,2	2673,4
Питома вага підприємств, які отримали збиток, %	30,5	11,5	17,3	11,7	21,5	21,6	-	-8,9	-26,2
Рентабель-ність операційної діяльності підприємств за видами економічної діяльності, %	22,9	41,7	18,6	40,3	20,0	12,0	22,7	-0,2	4,1

Джерело: розроблено автором на основі [14].

Фінансовий результат до оподаткування у 2024 р. досяг 169 113,7 млн грн, що на 151 821,9 млн грн більше, ніж у 2010 р., і на 86 883,1 млн грн більше рівня 2020 р.

Позитивною тенденцією є також зниження питомої ваги підприємств, які отримали збиток, з 30,5% у 2010 р. до 21,6% у 2023 р., або на 8,9 в.п. Водночас рентабельність операційної діяльності у 2024 р. становила 22,7%, що на 4,1 в.п. більше, ніж у 2020 р. Поєднання скорочення кількості суб'єктів господарювання та працівників зі зростанням вартісних показників потребує обережної інтерпретації. В умовах воєнного стану така динаміка може відображати як адаптацію підприємств, так і зміну цін, складу виробників та статистичного охоплення. Тому номінальне збільшення реалізації не є достатнім підтвердженням зростання фізичних обсягів діяльності або ефективності маркетингового управління.

Одночасно скорочення кількості суб'єктів і трудових ресурсів підвищує вимоги до продуктивності, цифровізації та ефективності маркетингових рішень.

Тарасюк А. В. зазначає, що дослідження аграрного ринку включає аналіз і прогнозування попиту на продукцію, вивчення цінової політики та асортименту конкурентів, оцінку місткості ринку та частки підприємства на ньому. Такий комплексний аналіз дозволяє виявити ринкові можливості та визначити найбільш перспективні напрямки маркетингової діяльності, де аграрне підприємство може здобути конкурентні переваги [56, с. 76].

Пропонуємо розглянути кілька ключових етапів такого дослідження:

1) вивчення попиту, де аналізується попит на продукцію підприємства та розуміння потреб споживачів, це включає в себе вивчення їхніх вподобань, звичок споживання, тенденцій ринку тощо;

2) аналіз цін і конкурентів, де досліджується цінова політика конкурентів, їхні стратегії ціноутворення та цінові пропозиції, також проводиться порівняльний аналіз якості продукції та послуг, що пропонують-

ся;

3) визначення місткості ринку, де аналізується обсяг ринку та можливість підприємства зайняти в ньому свою нішу, це допомагає визначити потенційний обсяг продажів та ринкову позицію;

4) визначення конкурентних переваг, тобто, на основі зібраної інформації визначаються сильні та слабкі сторони підприємства в порівнянні з конкурентами, це дозволяє виявити можливості для розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

На основі такого дослідження аграрного ринку підприємство може розробити ефективну маркетингову стратегію, спрямовану на залучення нових клієнтів, збільшення обсягів продажів та підвищення прибутковості. Такий аналіз допомагає зосередитися на найбільш перспективних напрямах розвитку та отримати конкурентні переваги на ринку. На основі такого дослідження аграрного ринку підприємство може розробити ефективну маркетингову стратегію, спрямовану на залучення нових клієнтів, збільшення обсягів продажів та підвищення прибутковості. Такий аналіз допомагає зосередитися на найбільш перспективних напрямах розвитку та отримати конкурентні переваги на ринку. Крім того, розуміння споживчих уподобань та тенденцій у галузі дозволяє швидко реагувати на зміни у попиті та впроваджувати нові продукти або послуги, що відповідають потребам цільової аудиторії. Застосування гнучких підходів до планування та аналізу ринку сприяє довготривалому успіху підприємства та формує стабільні основи для майбутнього зростання.

Маркетингові стратегії є ключовими для аграрних підприємств, оскільки сприяють розвитку продукції та її ефективному просуванню на ринку. Основна сутність і значення маркетингових стратегій аграрних підприємств включають аспекти, представлені в таблиці 2.18.

Завдяки використанню ефективних стратегій підприємства можуть краще враховувати споживчі потреби, оптимізувати канали збуту, знижувати

витрати та підвищувати якість продукції. Це, в свою чергу, сприяє формуванню стійкої конкурентної позиції на ринку, розширенню клієнтської ази та збільшенню лояльності споживачів.

Таблиця 2.18

Характеристика основних аспектів формування ефективної маркетингової стратегії аграрного підприємства

Складові маркетингової діяльності	Характеристика
Аналіз ринку	Маркетингова стратегія аграрного підприємства починається з аналізу ринку, щоб зрозуміти потреби, попит і конкуренцію в галузі сільського господарства. Це дозволяє підприємству визначити свої конкурентні переваги і можливості для розвитку.
Сегментація ринку	Оскільки аграрні продукти можуть мати різні цільові групи споживачів, важливо провести сегментацію ринку. Це дозволяє аграрному підприємству зосередитися на конкретних сегментах споживачів і налаштувати свою стратегію, щоб відповідати їх потребам.
Брендування і комунікація	Маркетингові стратегії допомагають аграрним підприємствам створити і розвинути свій бренд. Це включає в себе розробку цінностей, ідентичності та повідомлень, які передають унікальність продуктів або послуг. Комунікаційні стратегії допомагають ефективно передавати ці повідомлення цільовій аудиторії.
Розробка дистрибуційних каналів	Маркетингові стратегії в аграрному секторі також звертають увагу на розробку ефективних дистрибуційних каналів. Це включає в себе вибір оптимальних каналів постачання продуктів до споживачів
Ціноутворення	Маркетингові стратегії аграрних підприємств включають розробку оптимальної стратегії ціноутворення. Це означає встановлення цін, які відповідають цінності продукту, конкурентній ситуації на ринку та потребам цільової аудиторії.
Інновації та дослідження	Маркетингові стратегії аграрних підприємств спрямовані на стимулювання інновацій та досліджень в галузі сільського господарства. Це може включати впровадження нових технологій, розробку нових видів продукції або покращення якості і безпеки продуктів.
Розвиток відносин з клієнтами	Маркетингові стратегії аграрних підприємств спрямовані на побудову довгострокових відносин з клієнтами. Це може включати програми лояльності, підтримку клієнтів та взаємодію з ними через соціальні медіа та інші канали комунікації.
Моніторинг і аналіз результатів	Маркетингові стратегії потребують постійного моніторингу та аналізу результатів для оцінки ефективності. Це дозволяє вчасно вносити корективи і вдосконалювати стратегії, щоб досягти бажаних результатів.

Джерело: сформовано автором.

Євтушок О.В., Ліпова О.Л., Бахчиванжи В.В. вказують, маркетингові стратегії аграрних підприємств сприяють чіткому визначенню позиціонування продукції, залученню та утриманню клієнтів, зміцненню конкурентних переваг і забезпеченню стабільного розвитку в сільському господарстві [17, с. 61].

Головне завдання маркетингу полягає у завоюванні ринків збуту продукції. Для цього сільськогосподарські виробники, як безпосередні учасники ринку агропродовольчих товарів, повинні прагнути підвищувати свою конкурентоспроможність у умовах товарної конкуренції.

Аналіз SWOT є потужним інструментом для виявлення конкурентних переваг та ризиків, з якими стикається підприємство. Цей аналіз дозволяє компанії краще розуміти свої внутрішні можливості та обмеження, а також зовнішні фактори, які можуть вплинути на її успіх (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

SWOT-аналіз діяльності аграрних підприємств

Сильні сторони (strengths)	Слабкі сторони (weaknesses)
1. Сприятливі природні умови, наявність родючих чорноземів. 2. Високий та стабільний попит на сільськогосподарську продукцію. 3. Постійні канали реалізації. 4. Близькість до каналів збуту. 5. Сегментація ринку.	1. Зростання темпів інфляції. 2. Висока собівартість та витрати сільськогосподарського виробництва. 3. Велика кількість застарілого устаткування. 4. Нестійка врожайність. 5. Велика енерго- та матеріаломісткість виробництва.
Можливості (opportunities)	Загрози (threats)
1. Підвищення політичної підтримки сільськогосподарських виробників. 2. Збільшення рівня інноваційної діяльності. 3. Підвищення професійності кадрів. 4. Можливість залучення іноземних інвестицій. 5. Заходи щодо покращення стану земель (розпушення, меліорація тощо)	1. Низький рівень конкурентоспроможності вітчизняних компаній на світовому ринку. 2. Недосконала податкова система та зміни у системі електронного адміністрування ПДВ для сільськогосподарського бізнесу. 3. Нестабільність фінансово-економічної ситуації в державі. 4. Зростання цін на насіння, добрива, ЗЗР, паливо тощо. 5. Ризик втрати елеваторних потужностей через військові атаки.

Джерело: розроблено автором на основі [6, 7, 22].

Оцінка сильних сторін допомагає визначити, які ресурси та компетенції є найціннішими для підприємства, тоді як аналіз слабких сторін вказує на аспекти, які потребують покращення. Зовнішні можливості відкривають нові перспективи для розвитку та розширення, тоді як загрози дозволяють проактивно реагувати на потенційні виклики. Такий комплексний підхід до аналізу забезпечує підприємству глибше розуміння ринкової ситуації та сприяє побудові ефективної стратегії для підвищення конкурентоспроможності.

Для розуміння ситуації у зовнішньому середовищі та вивчення факторів, що впливають на функціонування сільськогосподарських підприємств, слід провести PEST-аналіз, щоб визначити, які можливості, ризики та загрози існують у зовнішньому середовищі. PEST-аналіз є важливим інструментом для аналізу зовнішнього середовища та визначення факторів, які можуть впливати на діяльність сільськогосподарських підприємств. Результати цього аналізу наведені в таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

PEST-аналіз аграрних підприємств України

Політичний елемент (P)	Економічний елемент (E)
Бюрократія та рівень корупції Зміни законодавства Посилення податкового тиску Політична нестабільність Політичне втручання Кредитна політика держави	Поточна економічна ситуація та тенденції в країні Зростання рівня інфляції Підвищення цін на виробничі ресурси Коливання тарифів на енергоносії та паливо Курс валют Ціни на світовому ринку на аграрну продукцію
Соціальний елемент (S)	Технологічний елемент (T)
Погіршення демографічної ситуації через військові дії Екологічний стан навколишнього середовища Зміна тенденцій на ринку праці Еміграція досвідчених кадрів («відтік мізків») Зміна стилю життя та культурних цінностей населення Життєвий рівень населення	Державна технологічна політика Витрати на дослідження, наукові розробки підприємствами Швидкість зміни і адаптації до нових технологій Низька активність інноваційних процесів Використання світовими конкурентами новітньої техніки та розробок Швидкість зношування техніки

Джерело: розроблено автором на основі [40, 46, 48, 49, 50, 53, 59, 60, 61, 62].

Гончарук І.В., Томашук І.В. зазначають, що господарські товариства різняться за організаційною формою інтеграційних об'єднань залежно від мети співпраці, характеру господарських взаємовідносин між учасниками та рівня їхньої самостійності. До таких форм належать асоціації, концерни, консорціуми, синдикати, корпорації, холдинги, вільні економічні зони, промислово-фінансові групи, агропромислові об'єднання тощо [9, с. 211].

В Україні в сфері агарного бізнесу господарську діяльність здійснюють переважно агрохолдинги, які просувають свою аграрну продукцію на внутрішньому та зарубіжних ринках, найбільшими з них є [39, 41]: «МРІЯ Агрохолдинг», «Приват-АгроХолдинг», «АСТАРТА-КИЇВ», «Агропродсервіс», UKRLANDFARMING, «Українські аграрні інвестиції», Агрофірма «Зелена долина», «АМГ Агрохолдинг», «Український аграрний холдинг», ТОВ «РоАгро», ТОВ Група компаній Vitagro, ТОВ «Бучачагрохлібпром», СП ТОВ «Нива Переяславщини», Корпорація «Агро Союз», ТОВ «Галичина-Захід», ТОВ «Деміс-Агро», ТОВ «АГРОПРОМИСЛОВА КОМПАНІЯ «РОСАН-АГРО», ТОВ «ТД Украгропром», «ПК Поділля», ТОВ «ВВ Агро», «ВПК-Агро», «Агро-Овен», ТОВ агрофірма «Дзержинець», ТОВ «Промислово-торгівельна компанія ШАБО», ТОВ «Агрофьюл Україна», СВАТ «АК «Калита», Grain Allance (Баришівська зернова компанія), Valinor Grup (VALARS), T.B.Fruit, ТОВ «Українська молочна компанія», ТОВ СП «Нібулон», «Кернел», ТОВ «Чиста криниця», «Мілкіленд», «Сади України», Sintal Agriculture PLC Ukraine, ТОВ «Фрідом Фарм Бекон», ТОВ «Даноша», AgroGeneration & Harmelia, ДПЗКУ, HarvEast Holding, KSG-Agro, Glencore International AG, ТОВ «Біоленд», ТОВ «АПК «Докучаївські чорноземи», «Кряж і К», ESV Group, ТОВ «Компанія Фармко», «Вінницька аграрно-промислова група» та інші.

Зараз в Україні монопольне становище займають агрохолдинги, які орендують землю за низькими цінами, виснажують її, найчастіше – не дбають про розвиток сіл. Гуріна Н. В., Таргонська Л. В. наголошують, з погляду ефективності ведення господарства агрохолдинги є звісно більш прибутко-

вими, однак, потрібно враховувати соціальний аспект. 1000 га в агрохолдингу забезпечує лише 8-10 робочих місць, а масштаби виробництва дають змогу власникам отримувати значно більший прибуток, ніж середні фермерські господарства [12, с. 85].

Питання розвитку аграрного сектору в Україні стосується не лише економічної ефективності, але й соціальних та екологічних аспектів. Насправді, існують обидва підходи до ведення сільського господарства – великі агрохолдинги та середні фермерські господарства. Обидва мають свої переваги та недоліки, і обидва можуть внести вагомий вклад у економіку та суспільство, якщо ефективно управлятимуться. Агрохолдинги можуть мати певні переваги з точки зору економічної ефективності через масштаби виробництва та використання сучасних технологій, але це не завжди означає, що вони автоматично забезпечують сталість та розвиток сільських громад.

Соціальні аспекти, такі як забезпечення робочих місць, підтримка місцевих спільнот та екологічна стійкість, також мають велике значення для сталого розвитку. На фоні цього, середні фермерські господарства можуть бути більш спроможними у забезпеченні робочих місць та збереженні життєвого рівня в сільських громадах.

Згідно рейтингу ТОП-10 агрокомпаній лідерами за розміром земельного банку стали Ukrlandfarming (Укрлендфармінг), Кернел, NCH Capital, Миронівський хлібопродукт, Українські аграрні інвестиції, Мрія Агрохолдинг, HarvEast Holding, Астарта-Київ, Приват-АгроХолдинг, Агротон та інші (табл. 2.21).

МХП є найбільшою агрокомпанією України за обсягами виробництва та експорту сільськогосподарської продукції. У 2022 році компанія виробила 3,6 млн т зерна, 1,2 млн т олійних культур та 1,0 млн т м’яса.

Kernel є другою за величиною агрокомпанією України. У 2022 році компанія виробила 2,3 млн т зерна, 1,1 млн т олійних культур та 0,6 млн т м’яса. Укрлендфармінг є третьою за величиною агрокомпанією України. У 2022 році компанія виробила 2,1 млн т зерна, 0,9 млн т олійних культур та 0,5

млн т м’яса.

Таблиця 2.21

Лідери аграрних підприємств в Україні за земельним банком

Місце	Агрокомпанія	Площа земельного банку, га
1	МХП	1,01 млн
2	Kernel	890 тис.
3	Укрлендфармінг	850 тис.
4	Astarta-KV	750 тис.
5	Агропросперис	670 тис.
6	Мрія	650 тис.
7	AgroGeneration	600 тис.
8	SunOpta	550 тис.
9	Агро-Союз	500 тис.
10	Агротехніка-Інвест	450 тис.

Джерело: розроблено автором на основі [44, 62].

Astarta-KV є четвертою за величиною агрокомпанією України. У 2022 році компанія виробила 1,9 млн т зерна, 0,8 млн т олійних культур та 0,4 млн т м’яса. Агропросперис є п’ятою за величиною агрокомпанією України. У 2022 році компанія виробила 1,8 млн т зерна, 0,7 млн т олійних культур та 0,3 млн т м’яса. Мрія є шостою за величиною агрокомпанією України. У 2022 році компанія виробила 1,7 млн т зерна, 0,6 млн т олійних культур та 0,3 млн т м’яса. AgroGeneration є сьомою за величиною агрокомпанією України. У 2022 році компанія виробила 1,6 млн т зерна, 0,5 млн т олійних культур та 0,2 млн т м’яса. SunOpta є восьмою за величиною агрокомпанією України. У 2022 році компанія виробила 1,5 млн т зерна, 0,4 млн т олійних культур та 0,2 млн т м’яса. Агро-Союз є дев’ятою за величиною агрокомпанією України. У 2022 році компанія виробила 1,4 млн т зерна, 0,4 млн т олійних культур та 0,1 млн т м’яса. Агротехніка-Інвест є десятою за величиною агрокомпанією України. У 2022 році компанія виробила 1,3 млн т зерна, 0,3 млн т олійних культур та 0,1 млн т м’яса [56].

Ці агрокомпанії відіграють важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни та експорті сільськогосподарської продукції на зовнішні ринки. Вони є драйверами економічного розвитку та займають важливе місце у фор-

муванні господарського ландшафту України.

Набагато цікавіше провести аналіз результату діяльності аграрних підприємств, скільки вони заробляють на орендованих гектарах. Найбільш поширений показник ефективності в аграрному бізнесі – дохід від продажу продукції (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Формування рейтингу лідерів-агрохолдингів в Україні за доходом від продажу аграрної продукції

Місце	Агрокомпанія	Дохід від продажу продукції, млрд грн
1	МХП	120,9
2	Kernel	108,5
3	Укрлендфармінг	97,9
4	Astarta-KV	69,3
5	Агропросперис	54,1
6	Мрія	52,7
7	AgroGeneration	46,8
8	SunOpta	37,4
9	Агро-Союз	35,5
10	Агротехніка-Інвест	29,5

Джерело: розроблено автором на основі [44, 62].

ТОП-10 агрокомпаній України за розміром земельного банку також є і ТОП-10 агрокомпаній України за доходом від продажу продукції. Це пов’язано з тим, що ці компанії мають найбільші обсяги виробництва сільськогосподарської продукції.

У 2022 році дохід від продажу продукції ТОП-10 агрокомпаній України склав 652,6 млрд грн. Це на 26,8% більше, ніж у 2021 році. Варто зазначити, що провідні компанії досягали високих результатів завдяки комплексному підходу до маркетингу, приділяючи увагу кожному його елементу та впроваджуючи сучасні маркетингові концепції (табл. 2.23).

Порівняльний аналіз маркетингової діяльності провідних українських аграрних компаній – «Кернел», «Миронівський хлібопродукт», «UkrLandFarming» та «Астарта» – свідчить про комплексний характер використання ними маркетингових інструментів.

Таблиця 2.23

Характеристика комплексу маркетингу найбільших аграрних підприємств України

Назва підприємства	Товарна спеціалізація підприємства	Цінова політика	Організація продажу	Просування
ГК Агрохолдинг «Кернел» Придбала компанії «Українські аграрні інвестиції», «Агро Інвест Україна»	«10 Зернові культури», «15 Жири та олії тваринного або рослинного походження»	Підвищення доданої вартості продукції шляхом переробки сировини на готову продукцію з метою збільшення доходу від продажу. Акції компанії котируються на Варшавській та Люксембурзькій фондових біржах.	Продаж агарної продукції на міжнародних ринках. Налагоджена логістична система, що включає елеватори, два глибоководні порти на Чорному морі та мілководні порти на Азовському морі. Експорт кукурудзи в Китай, соняшникової олії в країни Європейського Союзу, Індії, Єгипту, Туреччини.	Формування корпоративних зв'язків, проведення маркетингових заходів на внутріщшньому та зарубіжних ринках, участь в міжнародних виставках, конкурсах, брендування торгової марки Кернел, Щедрий Дар, Стожар, Чумак Золота.
ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»	«02 М'ясо та їстівні субпродукти/ птиця», «07 Овочі», «10 Зернові культури»	Закупівельні ціни визначено на сайті.	Експорт озимого ріпаку і пшениці, використання зернових для власних потреб. Продаж продукції рослинництва, птахівництва на внутрішньому та міжнародних ринках. Налагодження власного виробництва з переробки м'яса птиці в Нідерландах.	Участь в міжнародних виставках, конкурсах, брендування торгових марок Наша Ряба, Легко, Бащинський, Миронівський хлібкомбінат – на внутрішньому ринку, Qualiko – просування замороженої продукції птахівництва на міжнародних ринках.
ГК «UkrLandFarming»	«10 Зернові культури», «02 М'ясо та їстівні субпродукти, «04 Молоко та молочні продукти, яйця птиці; натуральний»	Закупівельні ціни визначено на сайті.	Продаж власним та іншим підприємствам сільськогосподарської техніки, насіння, засобів догляду за рослинами, міндобрив. Післяпродажне консультування, технічна експертиза. В структурі кампанії: 25 дистрибуційних центри, 53 складські бази, 5 митних ліцензійних складів. Відкриття в Швейцарії для здійснення продажу аграрної продукції на міжнародних ринках торговельного підприємства ULF Nreide AG	Участь в міжнародних виставках, конкурсах, брендування торгової марки
ТОВ «Астарта»	«10 Зернові культури», «17 Цукор та цукристі кондитерські вироби», «04 Молоко та молочні продукти, яйця птиці; натуральний»	Закупівельні ціни визначено на сайті (автоматизована система визначення постачальника, якості продукції та її товарознавчі характеристики).	Активна робота на зовнішніх ринках Африки, Азії, Китаю та ЄС: цукор, соєвий шрот, рослинне масло, а також зернові і оліїні, кукурудза, соєва олія	Участь в міжнародних виставках, конкурсах, брендування торгової марки. Формування корпоративного бюлетеня, презентації підприємства для партнерів, інвесторів на сайті, корпоративних заходах

Джерело: розроблено автором на основі [58].

Спільною рисою є поєднання товарної диверсифікації, розвитку переробки, виходу на міжнародні ринки, формування власних каналів збуту та використання брендингу. Водночас компанії відрізняються акцентами маркетингової діяльності. «Кернел» орієнтується на підвищення доданої вартості через переробку та активний експорт; МХП поєднує рослинництво і птахівництво з розвитком власної переробки та міжнародним брендингом.

UkrLandFarming значну увагу приділяє розгалуженій системі дистрибуції, складській та сервісній інфраструктурі; «Астарта» використовує автоматизовані підходи до роботи з постачальниками, поєднуючи виробництво, переробку та активну зовнішньоринкову діяльність.

Досвід досліджених аграрних компаній підтверджує, що результативне маркетингове управління ґрунтується не на застосуванні окремого інструменту, а на інтеграції товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики з диверсифікацією, переробкою, логістикою та міжнародною діяльністю. Для аграрних підприємств це створює передумови для підвищення доданої вартості продукції, розширення ринків збуту та зміцнення конкурентних позицій. Це також підтверджує доцільність запропонованого в дослідженні комплексного маркетингового механізму управління в умовах євроінтеграції. Можна зробити висновок, що ефективний розвиток маркетингового комплексу та його роль для аграрного підприємства в умовах міжнародної диверсифікації бізнесу визначається результатами роботи всіх підрозділів підприємства в Україні та за кордоном, зокрема тих, що відповідають за реалізацію маркетингових заходів.

Соковніна Д. М. зазначає, щоб досягти максимального ефекту від міжнародної маркетингової діяльності аграрних підприємств у сучасних умовах, необхідно делегувати спеціалістам на міжнародних ринках такі функції, як ціноутворення, формування товарної політики, організація каналів збуту продукції, проведення ринкових досліджень, встановлення комунікаційних зв’язків, участь у міжнародних маркетингових заходах та реалізація інших маркетингових досліджень [52, с. 91].

Варто відзначити, що провідні компанії досягали високих результатів завдяки ефективному формуванню комплексу маркетингу в умовах міжнародної диверсифікації бізнесу та впровадженню чітко визначених маркетингових стратегій (табл. 2.24).

Таблиця 2.24

Характеристика маркетингової стратегії міжнародної диверсифікації діяльності агрохолдингів України

Назва підприємства	Маркетингова стратегія	Відповідність стандартам якості, сертифікація	Маркетингові інновації
ГК «Кернел» Придбала компанії «Українські аграрні інвестиції», «Агро Інвест Україна»	Підвищення ефективності обробки землі замість оренди нових земель. Збільшення обсягів продажу на міжнародних ринках. Унікальна пропозиція покупцям, що дозволить максимізувати прибуток акціонерів.	ISO 9001 – міжнародний стандарт якості, ISO 22000, FSSC міжнародний стандарт безпеки виробництва продуктів харчування.	Застосування інноваційних технологій підвищення ефективності сільського господарства. Інвестування в модернізацію технологій зберігання.
ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»	Будівництво сучасних підприємств. Збільшення частки вітчизняних та міжнародних ринків. Розширення системи продажу.	ISO 9001 – міжнародний стандарт якості, ISO 22000, FSSC міжнародний стандарт безпеки виробництва продуктів харчування	Реструктуризація Єврооблігацій на 750 млн дол. Обмін активами з російською компанією «Агрокультура». Розроблення власних технологій для забезпечення інкубаційних яєць власного виробництва.
ГК «UkrLandFarming»	Формування іміджу України як одного з глобальних агарних лідерів. Залишатися одним з найбільших агрохолдингів не лише в Україні, але і в світі: як за розміром земельного банку і за кількістю бізнес-напрямків. Підвищення ефективності потенціалу товарів, торговельних можливостей, покращення відносин з клієнтами.	ISO 9001 – міжнародний стандарт якості, ISO 22000, FSSC міжнародний стандарт безпеки виробництва продуктів харчування.	Будівництво елеваторів за новими технологіями та терміналу для перевезення зерна в порту «Південний», що забезпечить безпосередню роботу з покупцями на зарубіжних ринках.
ТОВ «Астарта»	Постійна робота над збільшенням операційної ефективності, зниженням собівартості, оптимальних технологій виробництва. Досягнути неможливого, щоб досягати максимального. Розвиваючи найкращі традиції ділового партнерства, будувати довгострокові відносини із клієнтами.	ISO 9001 – міжнародний стандарт якості, ДСТУ 4525:2006, ДСТУ 4694:2006, ДСТУ 3769-98, ДСТУ 3768:2010, ДСТУ 4522:2006, ДСТУ 4534:2006, ДСТУ 2240-93	Застосовує технологію точного землеробства. Впровадження нової моделі кормозабезпечення у тваринництві.

Джерело: розроблено автором на основі [30, с. 432].

Успішність аграрного підприємства визначається не лише фінансовими показниками, але й ефективною організацією маркетингової діяльності та гнучкістю системи управління. В умовах ринку керівництву підприємства необхідні аналіз ринкової кон'юнктури, дослідження купівельної спроможності споживачів, прогнозування обсягів продажу та оцінка ефективності рекламних кампаній.

Управління, яке не встигає за динамічними змінами всередині підприємства та у зовнішньому середовищі, призводить до «загибелі ідей» і робить аграрне підприємство нездатним до пристосування та подальшого розвитку, а маркетингова діяльність є невід'ємною сферою функціонування підприємства. Коли управлінські структури не можуть оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі та внутрішніх процесах, це призводить до втрати гнучкості, уповільнення інновацій та зниження ефективності роботи. В результаті підприємство втрачає здатність не лише адаптуватися до нових умов, а й стратегічно прогнозувати майбутні виклики. Маркетингова діяльність стає ключовим інструментом для підтримки та прискорення процесів адаптації, оскільки вона дозволяє своєчасно виявляти потреби споживачів, аналізувати конкурентів та визначати перспективні напрямки розвитку. Тому маркетингові стратегії повинні бути інтегровані в загальну стратегію управління, забезпечуючи постійну актуальність та конкурентоспроможність підприємства.

Тарасюк А. В. зазначає, на практиці вітчизняних аграрних підприємств спостерігається ряд недоліків, що зменшують ефективність маркетингової діяльності. Серед них – фрагментарне застосування окремих елементів маркетингу, зведення його функцій лише до стимулювання продажів продукції, орієнтація на короткострокові результати, відсутність гнучкості та недостатнє розуміння потреб споживачів [56, с. 76].

Дослідження стану та оцінка рівня маркетингового управління діяльністю аграрних підприємств України виявили важливі аспекти, що впливають на їхню ефективність та конкурентоспроможність на ринку. Зокрема, виявлено, що багато підприємств у сільському господарстві

стикаються з викликами, такими як недостатнє використання маркетингових стратегій, недостатня увага до потреб споживачів та ринкових тенденцій, а також обмежені можливості в управлінні продажами та рекламою. Ці проблеми часто обумовлені недостатнім рівнем маркетингової грамотності серед керівників та працівників аграрних підприємств, а також відсутністю чітко визначених стратегій для розвитку бізнесу. Більшість підприємств не використовують повною мірою сучасні цифрові інструменти та технології для аналізу ринку і взаємодії з клієнтами, що обмежує їх можливості щодо адаптації до швидко змінюваних умов [29]. Крім того, багато аграрних підприємств не мають достатнього досвіду в налагодженні міжнародних контактів і реалізації своєї продукції на зовнішніх ринках, що значно знижує їхню здатність конкурувати на глобальному рівні. У зв’язку з цим, необхідно удосконалювати маркетингове управління, зокрема через підвищення кваліфікації персоналу, впровадження сучасних технологій і розвитку ефективних комунікаційних стратегій.

Проте, в той же час, дослідження показали, що деякі аграрні підприємства успішно використовують сучасні маркетингові підходи, такі як цільове сегментування ринку, розвиток брендів та використання цифрових маркетингових інструментів для досягнення своїх цілей.

Для подальшого успішного розвитку аграрних підприємств України важливо зосередитися на вдосконаленні маркетингового управління, впровадженні сучасних стратегій та інструментів маркетингу, а також забезпеченні взаємодії з клієнтами та ринком на основі аналізу їхніх потреб та уподобань. Тільки таким чином аграрні підприємства зможуть зберегти свою конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток в умовах сучасного ринкового середовища.

Отже, маркетингове управління є важливим фактором успіху аграрних підприємств в умовах конкурентного ринку. Воно дозволяє підприємствам ефективно позиціонувати свою продукцію та послуги на ринку, задовольняти потреби споживачів та отримувати прибуток. Дослідження стану і оцінка рівня

маркетингового управління діяльністю аграрних підприємств України показало, що в цілому рівень маркетингової діяльності на аграрному ринку України є задовільним. Однак, існують певні проблеми, які потребують вирішення. Зокрема, серед них можна виокремити недостатню адаптацію до сучасних маркетингових технологій, обмежене використання цифрових платформ для просування продукції, а також слабке розуміння потреб міжнародних споживачів. Крім того, недостатня взаємодія між аграрними підприємствами та дослідницькими інститутами обмежує можливості для впровадження інновацій у виробничі процеси та маркетингові стратегії. Для підвищення ефективності маркетингового управління необхідно впроваджувати комплексний підхід, що включає інвестиції в новітні технології, навчання персоналу та покращення координації між усіма учасниками аграрного ринку. Це дозволить підприємствам краще реагувати на зміни ринкової ситуації та зміцнити їхні позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Висновки до розділу 2

Доведено, що розвиток маркетингової діяльності аграрних підприємств України значною мірою зумовлений політичними та економічними змінами, пов’язаними з євроінтеграцією у контексті адаптації до європейських стандартів якості, сертифікації продукції та вимогами до сталого розвитку шляхом активізації стратегій з метою ефективного входу та утримання позицій на зовнішніх ринках, особливо в ЄС.

Обгрунтовано, що вищі вимоги споживачів як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках сприяють розвиткові стратегій, спрямованих на покращення якості продукції, а також впровадження інновацій у виробництво та маркетинг аграрних товарів, оскільки за оцінками міжнародних експертів, потреба у високоякісних і органічних продуктах постійно зростає, що змушує аграріїв інвестувати в електронний маркетинг. Зокрема, впровадження цифрових технологій, таких як електронні платформи для продажу, CRM-системи, а

також маркетинг через соціальні мережі, є важливим фактором розвитку, причому технології дозволяють аграрним підприємствам ефективніше комунікувати з кінцевими споживачами, оптимізувати управлінські процеси та збільшувати продажі.

Виявлено, що Євроінтеграційні процеси змусили аграріїв змінити свої маркетингові стратегії для відповідності вимогам ЄС, зокрема в питаннях екологічності, безпеки харчових продуктів і сталого розвитку, де інтеграція в міжнародні торгові ланцюги дозволяє підприємствам отримувати доступ до більш стабільних ринків, однак передбачає значні інвестиції в модернізацію виробництва та маркетингових практик, оскільки в умовах високої конкуренції на ринку аграрної продукції, підприємства все більше орієнтуються на інноваційні підходи до маркетингу, такі як використання цифрових інструментів для просування продуктів, розробка нових брендів і створення доданої вартості. За наслідками аналізу виявлено, що лише декілька аграрних компаній на всіх рівнях мають значний досвід у використанні наведених інструментів.

Доведено, що активізація маркетингових стратегій, орієнтованих на експорт, є однією з важливих тенденцій для аграрних підприємств, оскільки великий попит на українську продукцію на європейських ринках стимулює аграріїв до активнішого маркетингу через участь у міжнародних виставках, рекламу на іноземних ринках та формування стратегічних партнерств з міжнародними компаніями.

За результатами оцінювання рівня маркетингового управління в аграрних підприємствах України виявлено обмежену маркетингову активність серед малих та середніх підприємств, у діяльності яких спостерігається відсутність стратегічного підходу до розвитку маркетингових функцій, оскільки більшість аграріїв зосереджені на традиційних методах збуту та не використовують сучасні маркетингові інструменти. Натомість, для великих аграрних підприємств, які орієнтовані на міжнародний ринок, характерні більш високі показники ефективності маркетингових стратегій, оскільки вони

активно використовують цифрові технології, інноваційні методи просування продукції, а формують свої стратегії з урахуванням попиту на ринку ЄС.

Доведено необхідність розвитку системного підходу до маркетингового управління, зокрема агропідприємства повинні інтегрувати маркетинг у всі аспекти діяльності, від дослідження ринку до стратегічного планування шляхом залучення висококваліфікованих кадрів, використання сучасних аналітичних інструментів і комплексних підходів до формування бренду. Рекомендовано врахувати високий рівень неоптимізованості маркетингових процесів в аграрному секторі у контексті мотивації активного впровадження освітніх та навчальних програм для аграріїв щодо використання ефективних інструментів і стратегій, а також підтримувати їх через державні програми з фінансування та консультацій. Запропоновано сприяти інвестиціям у цифрові технології, розробку інноваційних маркетингових стратегій та покращення інфраструктури для аграрних підприємств з метою збільшення ефективність маркетингу та зниження виробничих витрат. Зазначено, що розвиток маркетингових стратегій через стратегічні партнерства з міжнародними компаніями дозволить аграрним підприємствам розширити свою присутність на зовнішніх ринках та адаптуватися до нових вимог європейських споживачів.

Матеріали розділу опубліковано у працях автора зі списку джерел: [6, 23, 24, 25, 26, 27, 36, 60].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Абрамович І. А. Інноваційні інструменти комплексу маркетингу підприємств АПК. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Вип. 27. Ч. 1. С. 107–110.

2. Багорка М. О., Кадирус І. Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Держава та регіони*. 2021. № 1. С. 42–47. DOI: https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-1-7.

3. Багорка М. О., Пилипенко А. С. Маркетинговий менеджмент у системі управління аграрним підприємством та шляхи його удосконалення. *Науковий вісник ХДУ*. 2017. Вип. 26(1). С. 119–123.

4. Багорка М.О. Формування комплексу маркетингу на сільськогосподарському підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 24. С. 105-110.

5. Балабанова Л.В., Холод В.В, Балабанова І.В. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : ЦНЛ, 2019. 612 с.

6. Бєлкін І.В., Коваль О.В., Стасюк Д.Ю. Нинішні тенденції збутової політики підприємств аграрної сфери України. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 4(32). С. 619–634. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024/4(32)-619-634.

7. Верхоглядова Н. І. Особливості управління безпекою підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. URL: https://www.economyandsociety.in.ua/journal/article/view/1395/1345 (дата звернення: 22.01.2025).

8. Гіржева О. М. Маркетингова діяльність аграрних товаровиробників в контексті розвитку збутових систем їх продукції. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 3. С. 24–30. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2020-3-4.

9. Гончарук І.В., Томашук І.В. Ресурсний потенціал сільських територій: стан та напрями зміцнення: монографія. Вінниця: ТОВ «Твори», 2022. 334 с.

10. Григор А.В. Дослідження інструментальних стратегій маркетингу. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 2. С. 47-52.

11. Гуменюк, А. В., Гарматюк, О. В. Напрями удосконалення системи продовольчого маркетингу у сфері аграрного бізнесу. *Економічні горизонти*. 2022. № 4. С. 113–123. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(22).2022.267024.

12. Гуріна Н. В., Таргонська Л. В. Формування маркетингової політики підприємства як основа вдосконалення системи збуту аграрних підприємств. *Modern Economics*. 2021. № 29. С. 82–87. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-13.

13. Денисенко М. П., Новіков Д. В. Сучасний стан та перспективи розвитку сільського господарства України. *Агросвіт*. 2019. № 12. С. 15–21. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.12.15.

14. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 20 березня 2025 р.).

15. Дорогань-Писаренко Л.О., Єгорова О.В., Панченко І.Г. Особливості аналізу ефективності впровадження технологічних інновацій в сільському господарстві. *Наука та інновації*. 2020. Т. 16. № 3. С. 27–38. DOI: https://doi.org/10.15407/scin16.03.027.

16. Дячков·Д.В. Роль маркетингової стратегії у розвитку аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 21. С. 86-92.

17. Євтушок О.В., Ліпова О.Л., Бахчиванжи В.В. Обґрунтування маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства ринкового типу. *Економіка харчової промисловості*. 2018. Вип. 1. С. 54–63.

18. Зайцев Ю. О. Інноваційна маркетингова діяльність в системі управління конкурентоспроможністю суб'єктів агробізнесу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. № 3. С. 64–71.

19. Засоба С. М. Поточний стан і перспективи розвитку агропромислового комплексу України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2020. № 2. С. 402–409. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-2-48.

20. Захарчук О. В. Сучасний стан та перспективи розвитку основних виробничих засобів сільського господарства. *Економіка АПК*. 2019. № 11. С. 49-57. DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.201911049.

21. Зеліско Н. Б. Інноваційний потенціал аграрних підприємств України в умовах євроінтеграції. Фінансові аспекти розвитку економіки

України: теорія, методологія, практика: збірник наукових праць здобувачів вищої освіти і молодих учених / редкол.: Н. А. Хрущ, Р. С. Квасницька, І. В. Форкун та ін. Хмельницький: ХНУ, 2021. С. 154–157.

22. Киризюк С. В., Риковська О. В. Розподіл доходів у сільському господарстві в контексті інклюзивного розвитку. *Економіка АПК*. 2019. № 8. С. 36–49. DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.201908036.

23. Коваль О.В. Методологічні аспекти маркетингової оцінки інноваційного розвитку аграрник підприємств. Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: збірник матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції. 07-08 грудня 2023 р. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. С. 173–175. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/d19268e2-4b10-404b-8108-514d68d577b0/content (дата звернення: 20 квітня 2025 р.).

24. Коваль О.В. Концепція формування маркетингової стратегії аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. Вип. 39. 2022. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1421/1368 (дата звернення: 20 березня 2025 р.). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-81.

25. Коваль О.В. Томашук І.В. Особливості маркетингової діяльності аграрних підприємств. «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи»: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. 23-24 вересня 2022 року. Одеса, Україна. 2022. С. 125–126.

26. Коваль О.В. Аналіз сучасного маркетингового управління аграрними підприємствами України. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Том 340 № 2(2025). С. 290–298. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-47.

27. Коваль О.В. Методологічні аспекти маркетингової оцінки інноваційного розвитку аграрних підприємств. Тенденції розвитку маркетингу в умовах невизначеності: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-

практичної конференції присвяченої 10-річчю кафедри маркетингу. 21-22 березня 2024 р. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2024. С. 155-158. URL: https://www.scribd.com/document/877684356/Zbirnyk-Tendentsii-Rozvytku-Marketynhu-v-Umovakh-Nevyznachenosti (дата звернення: 25 травня 2025 р.).

28. Ковінько О. М. Маркетингова привабливість міжнародних ринків аграрної продукції. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2017. № 1. С. 57–73.

29. Ковінько О.М. Маркетингова оцінка стану ринку аграрної продукції України: передумови активізації міжнародної бізнес-діяльності вітчизняних аграрних підприємств. *Маркетинг в Україні*. 2017. № 4. С. 32–47.

30. Ковшик В. І. Використання штучних нейронних мереж для прогнозування логістичних витрат машинобудівних підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 4 (04). С. 430–435.

31. Кравчук І. І. Перспективи розвитку європейського сільського господарства: уроки для України. *Агросвіт*. 2020. № 13/14. С. 32–39. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.13-14.32.

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

33. Кустріч Л.О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Вісник ХДУ*. 2019. № 33. С. 112-116. DOI: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-22.

34. Ларіна Я.С., Завальнюк К.С. Маркетингові стратегії зростання аграрних формувань: монографія. Київ, 2019. 275 с.

35. Лисенко О.А. Економіко-математичний аналіз статистичних даних зовнішньої торгівлі товарами в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6049/5988 (дата звернення: 15.02.2026).

36. Мазур К., Коваль О. Теоретико-методологічні аспекти маркетингового механізму в діяльності аграрних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 26. С. 52-57. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.8.

37. Мандич О. В. Маркетинговий менеджмент як основа забезпечення конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 206. С. 252–262.

38. Матросова Л. М. Проблеми розвитку агропромислового комплексу України як напрям підвищення конкурентоспроможності економіки. *Економіка та управління національним господарством*. 2020. № 42. С. 83–90.

39. Міністерство економіки України. Офіційний сайт. URL: https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA. (дата звернення: 20 березня 2025 р.).

40. Москвін Б. Ю. Економічна безпека фінансових інституцій в умовах воєнного стану в україні. *Економіка і організація управління*. 2022. Вип. 2 (46). URL: https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/12549 (дата звернення: 20 червня 2025 р.).

41. Найбільші партнери України у 2024 році: Топ-10 за обсягами експорту й імпорту. URL: https://skilky-skilky.info/naybilshi-partnery-ukrainy-u-2024-rotsi-top-10-za-obsiahamy-eksportu-y-importu/ (дата звернення: 25 березня 2025 р.).

42. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія: сутність й особливості. *Галицький економічний вісник*. № 6 (61). 2019. С. 111-118. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.06.111.

43. Органічна Україна в інфографіці (2019). AgroPortal. URL: https://agroportal.ua/ua/publishing/infografika/organicheskaya-ukraina-v-infografike/ (дата звернення: 13 березня 2026 р.).

44. Осташко Т. О. Сільськогосподарський експорт України в умовах війни і шляхи його відновлення. *Економіка України*. 2022. № 5. С. 26–37. DOI:

https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.05.026.

45. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL: http://www.minagro.gov.ua (дата звернення: 15.06.2025).

46. Пономарьова М. С., Єфремова Н. О., Нагорнюк О. П.\ _Інструменти маркетингу в умовах зростання конкурентних переваг агробізнесу. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 1. С. 247–256.

47. Руда М. В., Горбаль Н. І., Ільницький В. С. Cosme: розвиток і підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на ринках ЄС. *Бізес Інформ*. 2018. № 3. С. 252-258.

48. Савіна С. С. Науково-методичні підходи до розробки маркетингової стратегії підприємства та світове господарство. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини*. 2018. № 19. С. 15–19.

49. Сільське господарство: сучасний стан та перспективи розвитку. URL: https://library.vn.ua/news-and-events/novini/listopad-2020/silske-gospodarstvo. (дата звернення: 20 березня 2025 р.).

50. Скопенко Н. С. Основні напрями подолання негативних тенденцій розвитку АПК України. URL: http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article (дата звернення: 26 березня 2025 р.).

51. Скрипник В. В. Інноваційний розвиток аграрних підприємств України: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 20. С. 19–24. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252585.

52. Соковніна Д. М. Адаптивна маркетингова стратегія підприємства: методика формування та реалізація. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 89–92. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.10.89.

53. Соловйов І. О. Маркетингові аспекти підвищення виробничо – збутової діяльності підприємств овочеконсервної галузі. *Економіка АПК*. 2002. № 1. С. 92–95.

54. Ставська Ю. В. Маркетингові інструменти та їх вплив на

стабілізацію економічного стану підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 13. С. 227–232. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V13(2019)-35.

55. COSME. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/easme/en/cosme-0 (дата звернення: 20 січня 2025 р.).

56. Тарасюк А. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства України. *Агросвіт*. 2019. № 17. С. 70–78. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.17.70.

57. Топ-10 країн-імпортерів української аграрної продукції під час війни. URL: https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/top10-krayinimporteriv-ukrayinskoyi-agrarnoyi-produkciyi-pid-chas-viyni.html (дата звернення: 28 березня 2025 р.).

58. Школьний О. О. Удосконалення управління маркетингом в аграрній сфері. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7–8. С. 106–111. DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.7-8.14.

59. Щуревич Л. М. Інноваційні перспективи в розвитку аграрного сектору в Україні. *Інвестиції: практика та досвід. Серія «Державне управління»*. 2018. Вип. 10. С. 101–105.

60. Koval O. Formation of a marketing strategy for the sale of products of an agricultural enterprise. In: Peculiarities of marketing activities of agrarian enterprises in the conditions of martial law: monograph. Primedia eLaunch, Boston, USA, 2023. DOI: https://doi.org/10.46299/979-8-88992-685-6.8.

61. Mohylnyi O., Patyka N., Kucher A., Krupin V., Siedlecka A., Wysoki´nski M. Features of Agrarian Sector Deregulation in the Context of Martial Law: Shocks in Food Security. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/14/20/12979. (дата звернення: 17 березня 2026 р.). DOI: https://doi.org/10.3390/su142012979.

62. Top-10 latyfundystiv Ukrainy za 5 rokiv: dynamika rostu zemel’noho banku. (2021). Latifundist. URL: https://latifundist.com/infographics/view/106 (дата звернення: 17 березня 2026 р.).

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

3.1. Застосування маркетингового аналізу торговельних інтеграційних зв'язків у діяльності аграрних підприємств

В останні десятиліття в аграрній сфері значний акцент був зроблений на впровадження сучасних маркетингових стратегій для підвищення ефективності та конкурентоспроможності під3.1приємств. Одним з ключових елементів цього процесу є вивчення та застосування торговельних інтеграційних зав'язків. Ці зав'язки допомагають аграрним підприємствам оптимізувати ділові відносини з партнерами, покращуючи обмін товарами та послугами, а також впливаючи на процеси маркетингу та збуту. Зазвичай аграрні підприємства розпочинають свою діяльність із сусідніх ринків, економічні та культурні особливості яких подібні до вітчизняного ринку. Після освоєння цих ринків та обмежених можливостей для розширення продажів підприємства шукають нові маркетингові можливості на віддаленіших ринках. Однак такий поступовий підхід не завжди є оптимальним для всіх підприємств і товарів. У певних ситуаціях доцільно обирати іншу стратегію, враховуючи, що ринкові умови в іншій країні можуть змінюватися з часом.

Україна є одним з провідних світових експортерів зернових культур. У 2021 році аграрії України зібрали понад 106 млн тонн зернових, зернобобових та олійних культур. Однак, міжнародні ринки зернових виставляють досить високі вимоги якості до товарів.

За даними аналізу ринку зернових 2021/22, потужні показники в роботі аграрного сектору України – це дійсно прекрасний результат [52]. Але, щоб відповідати вимогам міжнародних ринків, необхідно використовувати більш якісні матеріали та випробувані сучасні технології [3]. Високі світові ціни на

енергоносії сприяють збільшенню частки використання зернових (переважно кукурудзи) у виробництві біопалива, що буде додатковим фактором збереження високих цін [45]. Таким чином, нові міжнародні ринки для діяльності підприємств України можуть бути пов’язані з виробництвом біопалива, а також з постачанням високоякісних зернових культур, які відповідають вимогам міжнародних ринків. У табл. 3.1 представлена товарна структура зовнішньої торгівлі України у 2024 році.

З позицій маркетингової діяльності наведена структура визначає необхідність диференційованого підходу до формування товарної політики аграрних підприємств. Значна частка продукції рослинного походження в експорті створює передумови для розширення зовнішніх ринків збуту, водночас вагомі обсяги експорту жирів, олій та готових харчових продуктів актуалізують розвиток переробки, підвищення доданої вартості та адаптацію товарної пропозиції до вимог цільових ринків.

Визначальне значення у структурі експорту України у 2024 р. мала продукція рослинного походження, на яку припадало 32,4 % загального товарного експорту. Частка жирів та олій тваринного або рослинного походження становила 13,8 %, готових харчових продуктів – 9,0%, живих тварин і продукції тваринного походження – 3,9 %. Сукупно агропродовольча продукція груп 1–24 УКТ ЗЕД забезпечувала близько 59,1% товарного експорту України, що підтверджує її системоутворювальне значення для формування експортного потенціалу країни.

З маркетингової точки зору така структура свідчить про необхідність диференціації стратегічних підходів залежно від характеру товарної групи та цільового ринку. Значна частка продукції рослинного походження характеризує сформовану експортну спеціалізацію, однак одночасно вказує на необхідність поступового зміщення маркетингових пріоритетів у напрямі поглиблення переробки, товарної диференціації та збільшення частки продукції з вищою доданою вартістю.

Таблиця 3.1

Основні товарні групи зовнішньої торгівлі України як інформаційна основа формування маркетингових стратегій аграрних підприємств, 2024 р.

За розділами УКТЗЕД	Експорт, тис. дол. США	Експорт, % до 2023 р.	Експорт, % до загального обсягу	Імпорт, тис. дол. США	Імпорт, % до 2023 р.	Імпорт, % до загального обсягу	Маркетингове значення
Усього	41733285,6	111,0	100,0	70770582,4	111,0	100,0	Загальна характеристика зовнішньоторговельної активності
Живі тварини; продукти тваринного походження	1643523,7	118,9	3,9	1475515,9	109,8	2,1	Потенціал розвитку експорту продукції тваринного походження
Продукти рослинного походження	**13527636,3**	**115,5**	**32,4**	2228864,8	105,4	3,1	**Ключовий напрям експортної спеціалізації та об'єкт пріоритетної маркетингової підтримки**
Жири та олії тваринного або рослинного походження	**5756448,9**	**101,9**	**13,8**	280618,8	112,9	0,4	**Високий експортний потенціал продукції з вищим рівнем переробки**
Готові харчові продукти	**3755728,9**	**114,8**	**9,0**	3658551,8	112,4	5,2	**Перспективний напрям поглиблення переробки та формування доданої вартості**
Мінеральні продукти	3432356,1	142,1	8,2	9168099,8	86,2	13,0	Характеристика зовнішнього середовища та ресурсних потоків
Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	973130,1	108,5	2,3	8070584,4	108,4	11,4	Врахування імпортної залежності під час маркетингового планування
Машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання	3142965,2	96,5	7,5	15041343,1	133,1	21,3	Важливий для технологічного оновлення та імпортного забезпечення
Засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби	431747,3	123,1	1,0	9092412,9	115,6	12,8	Врахування логістичної та транспортної складової

Джерело: сформовано за даними офіційного сайту Державної служби статистики України [41].

Вагомі обсяги експорту жирів, олій і готових харчових продуктів підтверджують наявність передумов для такого переходу та розширення присутності українських підприємств у більш маржинальних сегментах міжнародного ринку.

Поряд з агропродовольчими товарними групами для оцінювання умов маркетингової діяльності аграрних підприємств доцільно враховувати окремі складові імпорту, які формують ресурсно-технологічне забезпечення аграрного виробництва. Зокрема, у 2024 р. частка машин, обладнання та електротехнічного обладнання становила 21,3 % загального товарного імпорту України, мінеральних продуктів – 13,0 %, продукції хімічної та пов'язаних із нею галузей промисловості – 11,4 %, транспортних засобів – 12,8 %. Висока частка зазначених груп характеризує залежність економічної діяльності підприємств від імпортних технологічних, енергетичних, матеріальних і логістичних ресурсів, зміна вартості та доступності.

Для обґрунтування маркетингових стратегій аграрних підприємств товарну структуру зовнішньої торгівлі доцільно досліджувати у двох взаємопов'язаних площинах: агропродовольчий експорт характеризує ринкові можливості та напрями міжнародної товарної спеціалізації, тоді як імпорт стратегічно важливих ресурсів і технологій визначає ресурсні обмеження та умови формування конкурентоспроможної пропозиції. Поєднання цих напрямів аналізу створює інформаційну основу для обґрунтування товарної та цінової політики, диверсифікації ринків збуту, розвитку переробки, вибору каналів реалізації та адаптації маркетингових стратегій аграрних підприємств до умов європейської інтеграції.

Отже, товарні групи зовнішньої торгівлі можуть розглядатися як інформаційна основа визначення пріоритетів маркетингової діяльності аграрних підприємств, зокрема щодо вибору цільових ринків, товарної спеціалізації, розвитку переробки, формування цінової політики та вибору каналів збуту. Саме тому наступним етапом дослідження доцільно визначити маркетингові можливості та інструменти виходу аграрних підприємств на міжнародні ринки.

У 2024 році перед підприємствами України, які займаються виробництвом та експортом зернових культур, відкрилися нові можливості для виходу на нові міжнародні ринки. Це пов’язано з такими факторами, як:

1) Зростання попиту на сільськогосподарську продукцію в країнах Азії, які є найбільшими імпортерами зернових культур у світі.

2) Зміни в глобальних логістичних ланцюгах, які відкривають нові можливості для українських експортерів.

Серед нових міжнародних ринків зернових культур для діяльності підприємств України можна виділити такі:

Країни Південно-Східної Азії: Індія, Китай, Індонезія, В’єтнам, Таїланд. Ці країни є одними з найбільших імпортерів зернових культур у світі, і вони демонструють високий темп зростання попиту на цю продукцію.

Країни Африки, а саме: Єгипет, Нігерія, Південна Африка, Алжир, Марокко. Ці країни також є значними імпортерами зернових культур, і вони мають потенціал для подальшого зростання попиту на дану продукцію.

Країни Латинської Америки, зокрема: Бразилія, Аргентина, Мексика, Перу, Чилі. Ці країни є виробниками зернових культур, але вони також є значними імпортерами деяких видів зернових культур, таких як кукурудза та ячмінь.

Для успішного виходу на нові міжнародні ринки зернових культур підприємствам України необхідно здійснити ряд заходів, зокрема:

- провести дослідження ринку (підприємства повинні зібрати інформацію про ринок, попиту, ціни, конкурентів та інші фактори, які впливають на експорт зернових культур на нові ринки);

- розробити маркетингову стратегію (на основі результатів дослідження ринку підприємства повинні розробити маркетингову стратегію, яка визначатиме цілі, цільові ринки, маркетингові інструменти та бюджет);

- впровадити маркетингову стратегію (підприємства повинні впровадити маркетингову стратегію, яка включає в себе розробку та реалізацію маркетингових заходів, таких як реклама, просування продажів та зв’язки з

громадськістю).

Вихід на нові міжнародні ринки зернових культур є перспективним напрямом розвитку для підприємств України. Це дозволить їм збільшити обсяги експорту та отримати додаткові прибутки.

Маркетинговий аналіз у діяльності аграрних підприємств має ключове значення для забезпечення їх ефективного функціонування, адаптації до умов ринку та формування конкурентних переваг. Проходження певних етапів аналізу дає змогу визначення цілей і збору інформації (підготовчий етап), адже чітке формулювання цілей аналізу допомагає підприємству сфокусуватися на найбільш актуальних аспектах діяльності, таких як вибір ринків збуту або пошук нових споживачів [32]. Крім того, збір та структуризація інформації (ринкові дані, законодавчі вимоги, поведінка споживачів) створюють базу для подальшого аналізу. Наприклад, для експорту продукції до ЄС важливо розуміти регуляторні вимоги та стандарти якості (Додаток О).

Важливою передумовою результативної маркетингової діяльності аграрного підприємства є достатність та ефективність використання його маркетингових ресурсів. До таких ресурсів належать кадрове, матеріальне, фінансове, інформаційне, інноваційне забезпечення, а також часовий ресурс, які у сукупності формують основу реалізації маркетингових функцій і прийняття відповідних управлінських рішень. Для оцінювання рівня використання зазначених ресурсів у діяльності фермерських господарств Вінниччини проведено анкетування та опитування представників адміністративно-управлінського персоналу. Узагальнені результати експертної оцінки наведено в табл. 3.2.

Оцінювання ресурсного потенціалу маркетингової діяльності фермерських господарств Вінниччини свідчить про низький загальний рівень його використання – 26,13%. Найкраще використовуються часовий ресурс – 41,0% (зважений рівень – 6,15%) та фінансовий ресурс – 38,5% (6,55%). Матеріальна складова використовується на рівні 31,0%, тоді як інноваційна – 20,0%, інформаційна – 17,25%, а кадрова має найнижчий рівень – 11,25%.

Таблиця 3.2

Оцінка рівня використання ресурсного потенціалу маркетингової діяльності фермерських господарств Вінниччини

№	Вид ресурсної складової маркетингового потенціалу	Ваговий коефіцієнт	Рівень використання, %	Зважений рівень, %
1	Кадрова складова потенціалу маркетингу	0,18	11,25	2,03
2	Матеріальна складова потенціалу маркетингу	0,17	31,00	5,27
3	Фінансова складова потенціалу	0,17	38,50	6,55
4	Інформаційна складова потенціалу маркетингу	0,17	17, 25	2, 93
5	Інноваційна складова потенціалу маркетингу	0,16	20,00	3,20
6	Часовий ресурс потенціалу маркетингу	0,15	41,00	6,15
X	X	1,00	X	26,13

Джерело: сформовано за результатами дослідження.

Основними резервами підвищення маркетингового потенціалу є розвиток кадрового та інформаційного забезпечення, активізація інноваційної діяльності й ефективніше використання наявних ресурсів. Отримані результати обґрунтовують необхідність посилення ресурсної та інформаційно-аналітичної складової маркетингового управління фермерських господарств.

Аналіз маркетингових зусиль і оцінка рівня їхнього комплексного використання дають змогу виявити сильні та слабкі сторони маркетингової діяльності фермерських господарств і розробити заходи для підвищення ефективності її управління (табл. 3.3).

Щоб досягти успіху та зміцнити позиції на ринку, більшості фермерських господарств Вінниччини слід зосередитися на управлінському маркетингу. Це передбачає розробку ефективної маркетингової системи для кожного підприємства та застосування послідовних управлінських дій, які спрямовують діяльність на реалізацію стратегічних і тактичних цілей. Такий підхід забезпечує сприятливі умови для конкурентної боротьби на ринку через ефективне управління конкурентоспроможністю маркетингового потенціалу та використання ключових фірмових компетенцій.

Таблиця 3.3

Структурна оцінка використання маркетингового потенціалу фермерських господарств

№	Вид потенціалу	Ваговий коефіцієнт	Рівень використання, %	Зважений рівень, %
1	Маркетингова інформаційна система	0,14	32,50	4,55
2	Управління маркетинговими дослідженнями	0,11	17,25	1,90
3	Планування маркетингової діяльності	0,13	41,00	5,33
4	STP – маркетинг	0,09	20, 00	1,80
5	Товарний потенціал	0,09	51,75	4,66
6	Ціновий потенціал	0,08	44,50	3,56
7	Збутовий потенціал	0,08	44,00	3,52
8	Комунікаційний потенціал	0,10	38,00	3,80
9	Управління ризиками	0,08	23,75	1,90
10	Контроль маркетингу	0,10	40,75	4,08
	Всього	1,00	X	35,09

Джерело: сформовано за результатами дослідження.

Основою формування конкурентоспроможності є система управління маркетинговим потенціалом, що включає організацію маркетингової діяльності, оцінку потенціалу та програмування заходів для підвищення конкурентоспроможності (табл. 3.4) [10, 23, 39].

Таблиця 3.4

Показники системи оцінки ефективності маркетингової діяльності

Складові	Основні цілі	Показники
Фінанси	Наявність фінансових ресурсів	Обсяг витрат на забезпечення маркетингової діяльності, тис. грн
		Інвестиції у виробництво, тис. грн
	Очікувані фінансові результати	Темп приросту виручки, %
		Темп приросту чистого доходу, %
Споживачі (клієнти)	Вигляд продукції	Кількість споживчих запитів
	Частка ринку	Збільшення частки підприємства на ринку
Внутрішні процеси	Оптимізація технологічних процесів	Зменшення матеріаломісткості продукції
	Зростання рівня фінансової стійкості	Збільшення питомої ваги власних коштів в структурі капіталу
Зовнішні процеси	Рівень ризику ринку продукції	Загальний обсяг нереалізованої продукції (одержаних збитків) усіма наявними учасниками ринку
	Рівень прибутковості ринку продукції	Середній рівень прибутку відповідного виду продукції у визначеному регіоні

Джерело: сформовано автором на основі [14].

У сучасному господарському оточенні аграрні підприємства знаходяться в умовах постійної конкуренції та змінюючогося споживацького попиту. Для забезпечення стійкого розвитку та успішного функціонування вони повинні уважно аналізувати торговельні інтеграційні зв’язки. Використання маркетингового аналізу стає ключовим інструментом у досягненні конкурентоспроможності та забезпеченні ефективного управління.

Постає потреба й надалі розвивати маркетинг в Україні та ухвалювати виважені організаційні рішення. Політичні, економічні та соціальні трансформації останніх років не лише зумовили пошук нових підходів до ведення бізнесу, а й сформували низку викликів, пов’язаних із забезпеченням стійкості країни в оновлених економічних умовах. За таких обставин роль маркетингу суттєво зростає, адже його структурно-асортиментна політика виступає ключовим чинником формування конкурентоспроможності українських аграрних підприємств [65, с. 229].

У табл. 3.5 наведено показники реалізації продукції (товарів, послуг) та капітальних інвестицій за регіонами України у 2024 році.

Регіональна диференціація свідчить про значну концентрацію економічної активності та інвестиційних ресурсів. Найбільший обсяг реалізації припадає на м. Київ – 6809,6 млрд грн, Дніпропетровську область – 1684,3 млрд грн та Київську область – 1006,8 млрд грн. За капітальними інвестиціями також лідирує м. Київ – 199,6 млрд грн, Дніпропетровська – 50,8 млрд грн та Київська область – 48,4 млрд грн.

Суттєві регіональні відмінності у масштабах реалізації та інвестування формують різний рівень маркетингового потенціалу підприємств і визначають необхідність диференційованого підходу до розвитку маркетингової діяльності залежно від ресурсних та інвестиційних можливостей регіонів.

Важливість цих показників полягає в тому, що вони роблять достатньо обґрунтовану характеристику маркетингових аспектів внутрішнього середовища – обсяг реалізації продукції (товарів, послуг) є результативною характеристикою кожного регіону виходячи з продуктивності виробництва

товарів та надання послуг, капітальні інвестиції визначають рівень міцності господарств у контексті формування економічного потенціалу.

Таблиця 3.5

Регіональна диференціація обсягів реалізації та капітальних інвестицій як передумова формування маркетингового потенціалу підприємств України у 2024 році

Регіони	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, грн	Обсяг капітальних інвестицій, грн
Україна	16459431780800	501260000000
у тому числі		
Вінницька	412992873100	15490000000
Волинська	321981458600	12860000000
Дніпропетровська	1684329360500	50760000000
Донецька	115582769100	4940000000
Житомирська	227576188200	10970000000
Закарпатська	181404022500	8890000000
Запорізька	368969196900	7310000000
Івано–Франківська	190677027700	11430000000
Київська	1006776990100	48400000000
Кіровоградська	198480642000	6500000000
Луганська	642874000	50000000
Львівська	940824410300	25700000000
Миколаївська	193665676100	9560000000
Одеська	601231185400	14390000000
Полтавська	463113950400	19730000000
Рівненська	173841273400	11470000000
Сумська	178083779100	8720000000
Тернопільська	207174424700	9750000000
Харківська	628173984500	20790000000
Херсонська	15274268400	350000000
Хмельницька	235433391800	10570000000
Черкаська	403455102800	10400000000
Чернівецька	103096338700	3120000000
Чернігівська	167188073100	12640000000
м. Київ	6809597321800	199640000000

Джерело: розроблено автором на основі [41].

За допомогою кореляційно-регресійного аналізу визначимо залежність обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання (рис. 3.1).

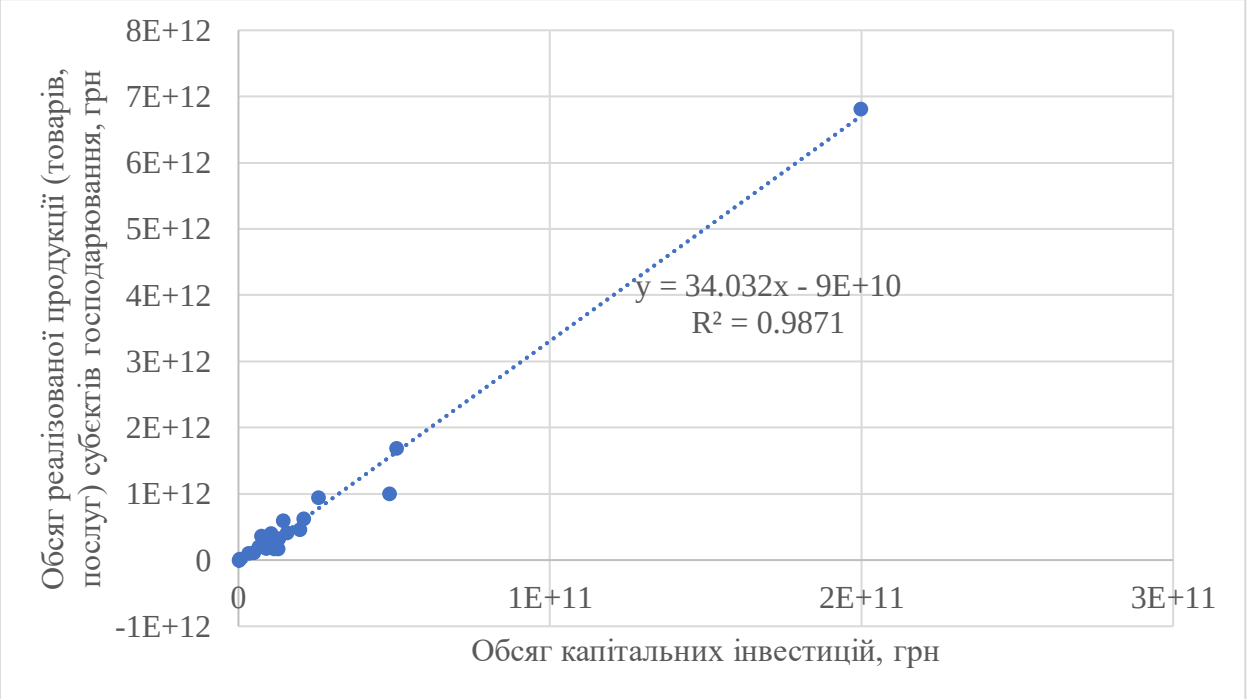


Рисунок 3.1 – **Кореляційно-регресійна залежність обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання від обсягу капітальних інвестицій**

Джерело: розроблено автором на основі [41].

Спостерігається дуже щільний зв'язок між обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання та обсягом капітальних інвестицій (коефіцієнт детермінації дорівнює 0,9871), що свідчить про високу достовірність даної моделі. Виходячи із тенденції 2024 року по регіонах України, для забезпечення нульового рівня обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) субєктів господарювання (y=0), обсяг капітальних інвестицій повинен складати не менше 2644569817 грн. Таким чином, необхідно підвищувати рівень капітального інвестування у розвиток суб'єктів господарювання по регіонах України, що обов'язково у перспективі призведе до збільшення обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг).

Разом з тим, для нашого дослідження важливо оцінити сутність маркетингового інструментарію у вигляді обсягу експорту та імпорту через вплив на внутрішнє середовище – обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання та обсяг капітальних інвестицій.

На рис. 3.2 та рис. 3.3 наведено вплив обсягу експорту на обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання та обсяг капітальних інвестицій.

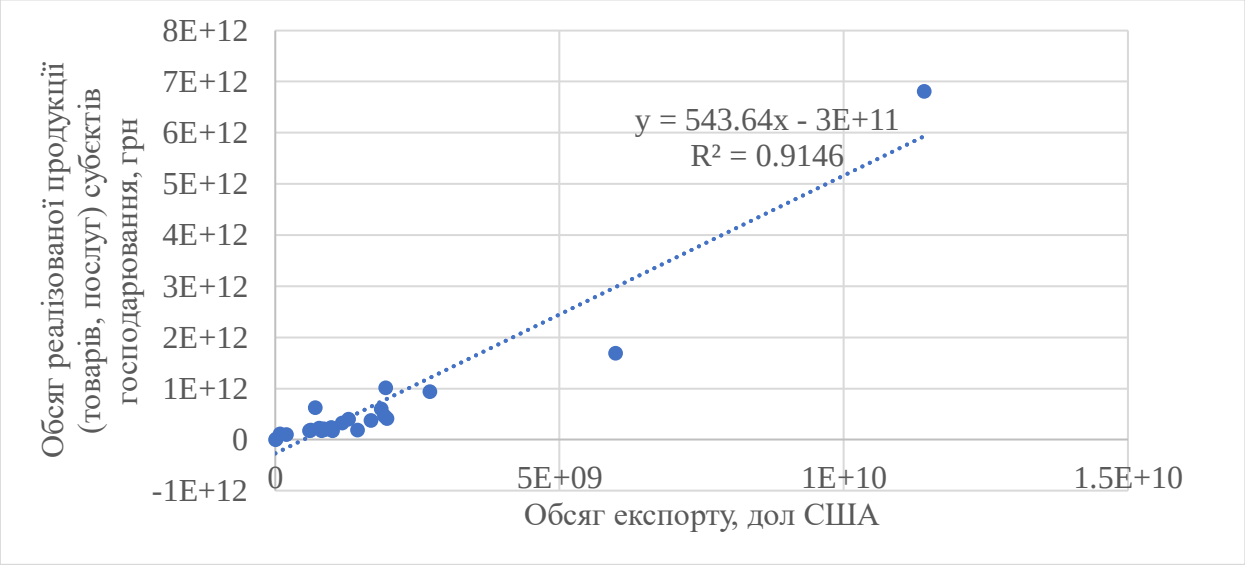


Рисунок 3.2 – **Кореляційно-регресійна залежність обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання від обсягу експорту по регіонах України за 2024 рік**

Джерело: розроблено автором на основі [41].

Результати аналізу (рис. 3.2) свідчать про високу щільність статистичного зв'язку між обсягами експорту та реалізованої продукції суб'єктів господарювання. Це підтверджує взаємозалежність масштабів зовнішньоекономічної активності та економічного потенціалу регіонів. Водночас інтенсивність зазначеного зв'язку визначається виробничою спеціалізацією, розвитком логістичної інфраструктури, доступністю зовнішніх ринків і безпековими ризиками в умовах воєнного стану. Отримане рівняння регресії містить розрахункову величину 551 млн. дол. США, економічна інтерпретація якої потребує врахування коефіцієнтів моделі та характеру встановленої залежності.

Представлена на рис. 3.3 залежність характеризує тісний статистичний зв'язок між експортною та інвестиційною активністю регіонів України. Розширення експортних можливостей підприємств може стимулювати

модернізацію виробничих потужностей, технологічне оновлення та розвиток логістичної інфраструктури. Водночас капітальні інвестиції формують передумови для підвищення конкурентоспроможності продукції та зміцнення позицій підприємств на зовнішніх ринках. Визначена регресійною моделлю величина 318 млн. дол. США потребує уточнення її економічного змісту відповідно до параметрів рівняння.

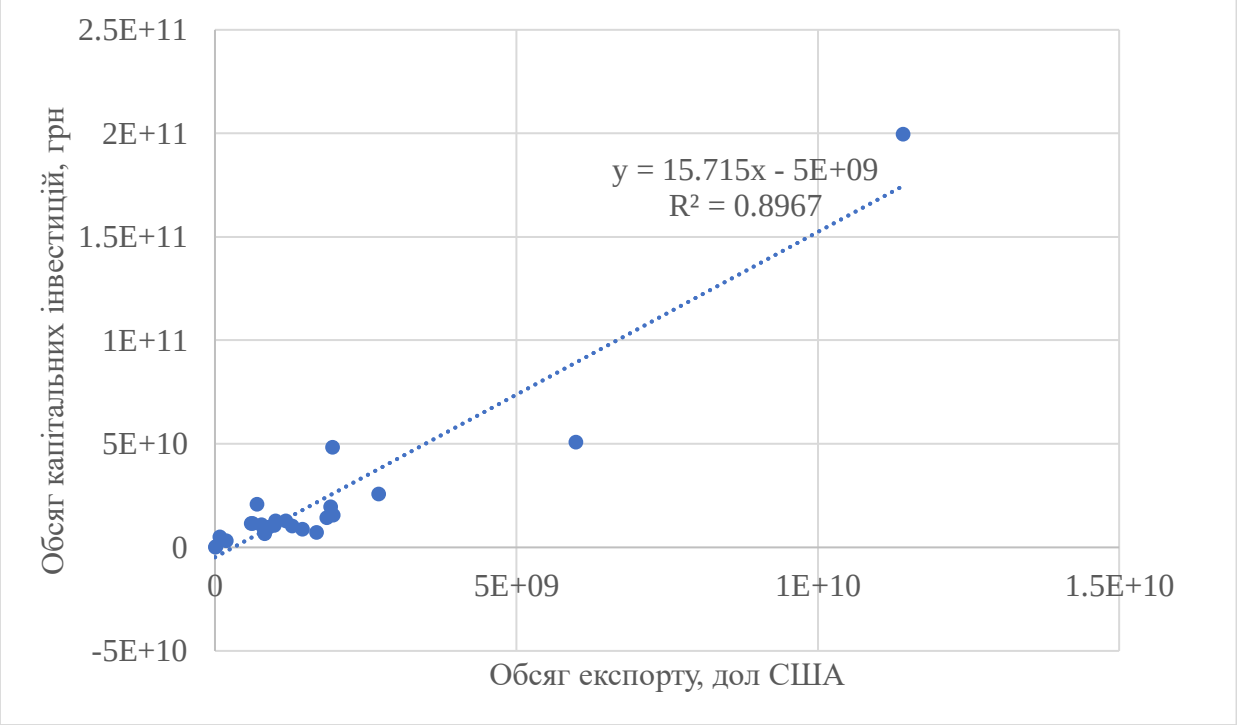


Рисунок 3.3 – **Кореляційно-регресійна залежність обсягу капітальних інвестицій від обсягу експорту по регіонах України за 2024 рік**

Джерело: розроблено автором на основі [41].

На рис. 3.4 та рис. 3.5 наведено вплив обсягу імпорту на обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання та обсяг капітальних інвестицій.

Результати аналізу (рис. 3.4) свідчать про високу щільність статистичного зв'язку між обсягами імпорту та реалізованої продукції суб'єктів господарювання. На відміну від експортної моделі, отримана залежність характеризується додатним вільним членом рівняння регресії, відповідно до якого за нульового значення імпорту розрахунковий обсяг

реалізації становить 80 млрд грн., що свідчить про наявність внутрішніх джерел формування економічної активності, не пов'язаних безпосередньо з імпортними операціями. Водночас імпорт сировини, обладнання та технологій може сприяти розвитку виробництва, розширенню товарного асортименту й підвищенню результативності діяльності підприємств. В умовах воєнного стану його значення посилюється необхідністю забезпечення безперервності виробничих процесів і відновлення порушених ланцюгів постачання.

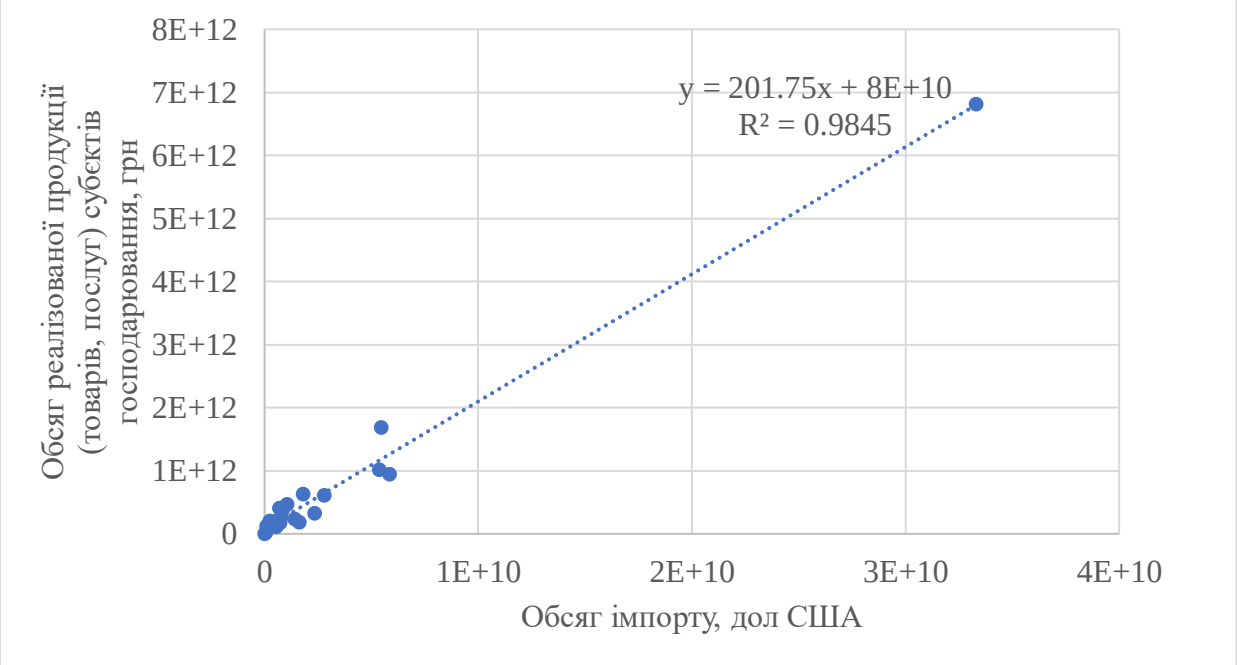


Рисунок 3.4 – **Кореляційно-регресійна залежність обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання від обсягу імпорту по регіонах України за 2024 рік**

Джерело: розроблено автором на основі [41].

Представлена на рис. 3.5 залежність характеризує тісний статистичний зв'язок між обсягами імпорту та капітальними інвестиціями в регіонах України. Відповідно до отриманого рівняння регресії, за відсутності імпорту розрахунковий обсяг капітальних інвестицій становить 5 млрд грн, що відображає наявність внутрішніх передумов інвестиційної діяльності. Водночас імпорт сучасного обладнання, технічних засобів і виробничих технологій може забезпечувати модернізацію підприємств, підвищення продуктивності праці та оновлення основного капіталу. Особливого значення

ці процеси набувають в умовах повоєнного відновлення економіки та необхідності підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників.

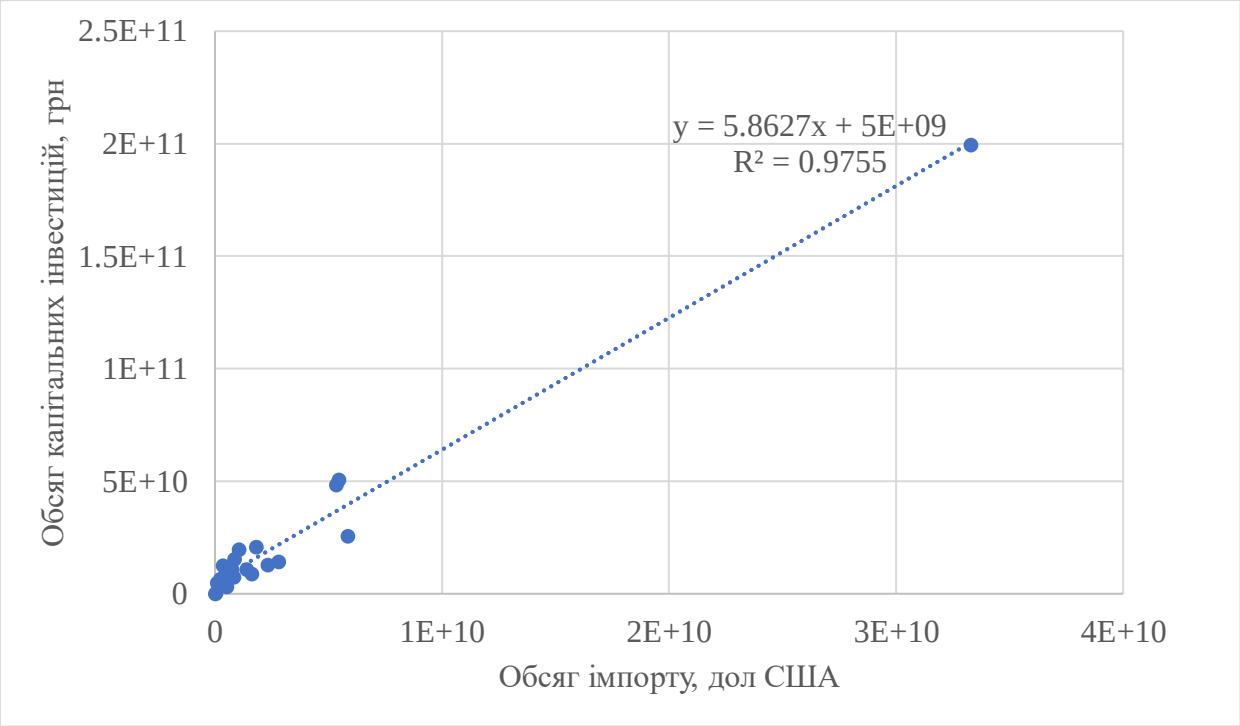


Рисунок 3.5 – **Кореляційно-регресійна залежність обсягу капітальних інвестицій від обсягу імпорту по регіонах України за 2024 рік**

Джерело: розроблено автором на основі [41].

Отже, результати кореляційно-регресійного аналізу засвідчують наявність тісного статистичного взаємозв'язку між імпортною активністю, обсягами реалізації продукції та капітальними інвестиціями. На відміну від експорту, імпорт може одночасно забезпечувати виробничі потреби підприємств і формувати передумови для технологічного оновлення економіки. Водночас його позитивний вплив залежить від товарної структури, виробничого використання імпортованої продукції та спроможності підприємств ефективно залучати зовнішні ресурси.

Під час інтерпретації зв'язку між зовнішньою торгівлею та капітальними інвестиціями слід ураховувати, що інвестиційні рішення аграрних підприємств залежать також від еколого-економічних умов господарювання та потреби у фінансуванні сталого використання земельних ресурсів [36, 66]. У цьому дослідженні регіональні дані характеризують статистичні зв'язки між

агрегованими показниками. Для обґрунтування інвестиційного рішення окремого підприємства потрібно додатково оцінити його виробничі потреби, очікувані витрати та джерела фінансування.

Абрамович І. А., Воловик Д. В. зазначають, з кожним днем український ринок динамічно розширюється, а конкуренція між підприємствами посилюється. У таких умовах компанії змушені приділяти особливу увагу якісному маркетинговому аналізу зібраних за час діяльності даних. Надалі ці результати можуть стати основою для ефективного просування підприємства та зміцнення його позицій на конкурентному ринку. Отже, значна відповідальність покладається на маркетинговий відділ, адже саме від його роботи залежить стратегічний розвиток і майбутнє компанії. Маркетинговий аналіз передбачає збирання інформації про функціонування підприємства, її вивчення за ключовими напрямами (продукт, ціноутворення, споживачі, просування) та використання отриманих висновків для визначення подальших векторів розвитку бізнесу та його окремих елементів [1, с. 54]. Методологія аналізу, а також його зміст залежать від структури підприємства, зовнішніх і внутрішніх умов. Врешті-решт, правильно здійснений аналіз дасть можливість вижити в жорстких умовах ринку і надалі здійснити розробку маркетингової стратегії підприємства. Маркетинговий аналіз дозволяє аграрним підприємствам:

1) Оцінити поточний стан та перспективи розвитку підприємства.
2) Визначити проблеми та можливості підприємства.
3) Розробити заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Одним з важливих аспектів застосування маркетингового аналізу у сфері аграрних підприємств є детальне дослідження торговельних інтеграційних зв’язків. Це включає в себе оцінку потенційних партнерів у сфері постачання та збуту сільськогосподарської продукції, аналіз конкурентних переваг та недоліків, а також системне вивчення ринкових тенденцій та споживацьких пріоритетів.

Важливим етапом є розробка стратегії маркетингу, яка враховує торговельні інтеграційні зв’язки. Це означає адаптацію продукції до вимог ринку, виявлення споживацьких пріоритетів та запровадження інноваційних маркетингових підходів.

Для успішної діяльності аграрного підприємства в умовах глобалізації та торговельної інтеграції необхідно розробити комплексну маркетингову стратегію. Така стратегія має враховувати як внутрішні особливості підприємства, так і зовнішні фактори, пов’язані з міжнародною торгівлею та співпрацею (рис. 3.6).

Наведена на рис. 3.6 структурно-функціональна модель маркетингової стратегії аграрного підприємства в умовах торговельної інтеграції визначає основні складові маркетингової діяльності та послідовність їх реалізації з урахуванням змін зовнішнього середовища, ринкових вимог і можливостей виходу на міжнародні ринки.

Водночас ефективне функціонування такої системи потребує не лише визначення окремих напрямів маркетингової діяльності, а й забезпечення їх взаємозв’язку, постійного оцінювання результатів та коригування управлінських рішень. У цьому контексті доцільним є формування цілісної концептуальної моделі маркетингової діяльності аграрного підприємства, яка поєднує аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, проведення маркетингових досліджень, реалізацію товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, оцінювання результативності маркетингових заходів і подальше коригування маркетингової стратегії. Такий підхід забезпечує системне врахування євроінтеграційних процесів та їх впливу на ринкову поведінку аграрних підприємств.

Перспективним напрямом удосконалення маркетингового механізму управління аграрними підприємствами є диверсифікація каналів збуту з урахуванням цифрової трансформації торгівлі, євроінтеграційних процесів та зміни логістичних умов.

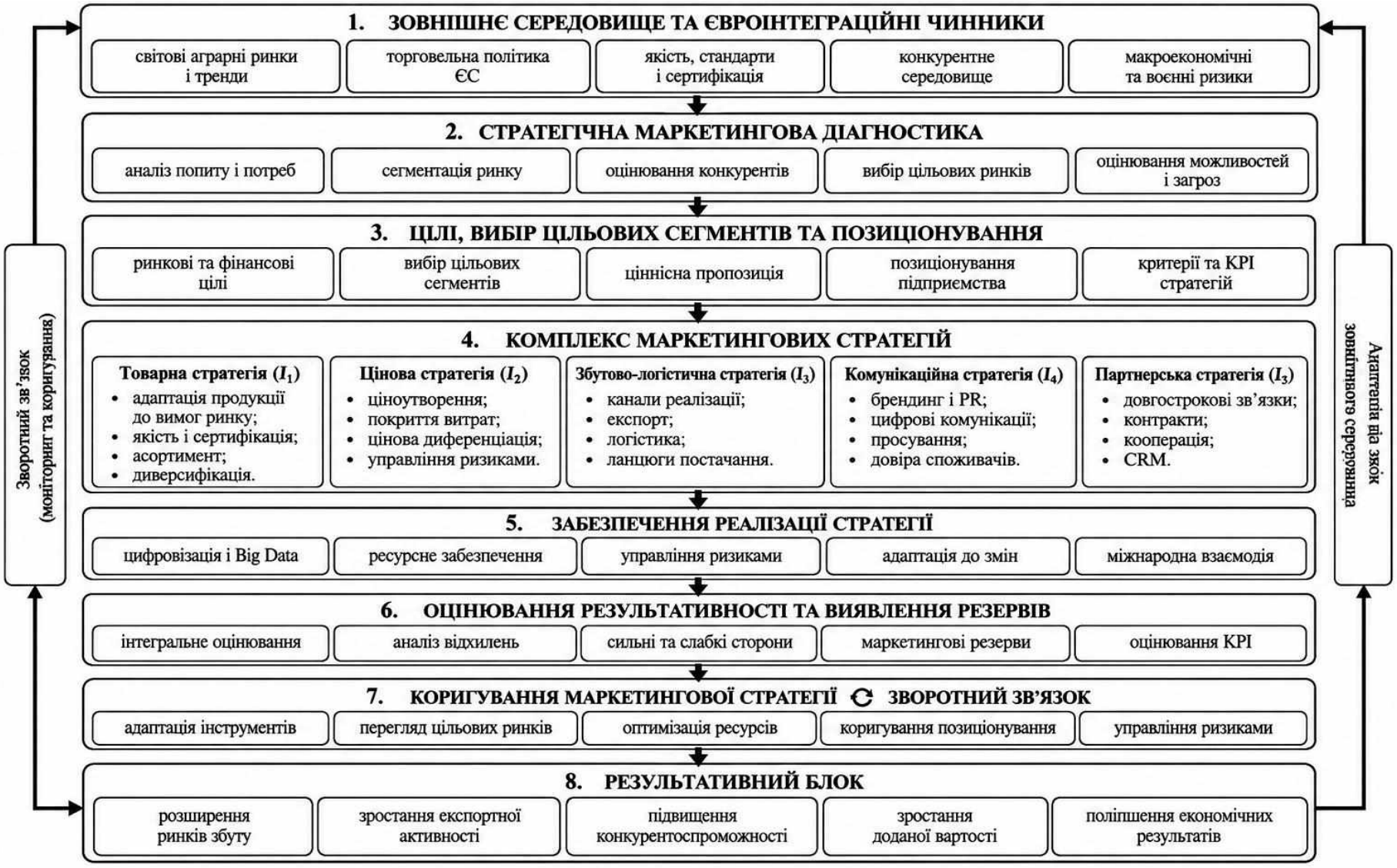


Рисунок 3.6 – **Структурно-функціональна модель формування та реалізації маркетингової стратегії аграрного підприємства в умовах європейської торговельно-економічної інтеграції**

Джерело: авторська розробка на основі результатів проведеного дослідження.

На 2027–2030 рр. прогнозується посилення ролі таких каналів реалізації:

1). прямі B2B-поставки – довгострокові контракти з переробними підприємствами, торговельними мережами та великими оптовими покупцями;

2. експортні канали – прямі зовнішньоторговельні контракти та співпраця з міжнародними торговельними операторами;

3). цифрові канали – електронні торговельні платформи, аграрні маркетплейси та B2B-системи;

4). кооперaційно-логістичні канали – реалізація через аграрні кооперативи, оптово-розподільчі центри та логістичні хаби;

5). переробні канали – поглиблення інтеграції з переробними підприємствами для збільшення доданої вартості продукції.

Очікується, що конкурентоспроможність аграрних підприємств визначатиметься не стільки переважанням окремого каналу реалізації, скільки ефективністю їх інтеграції в диверсифіковану систему збуту, що сприятиме зниженню залежності від окремих покупців, розширенню географії реалізації та підвищенню стійкості маркетингової діяльності.

Важливою складовою розвитку маркетингових комунікацій аграрних підприємств у 2027–2030 рр. стане розширення використання інтернет-реклами. Її основними інструментами прогнозуються контекстна та пошукова реклама, таргетоване просування в соціальних мережах, відеореклама й ремаркетинг. Застосування цих інструментів дасть змогу підвищити адресність комунікацій, залучати потенційних покупців, підтримувати впізнаваність бренду та стимулювати повторні замовлення. Ефективність інтернет-реклами доцільно оцінювати за показниками охоплення цільової аудиторії, вартості залучення клієнта, конверсії звернень у замовлення та рентабельності рекламних витрат.

Концептуальну послідовність формування та оцінювання маркетингової діяльності аграрного підприємства в умовах європейської інтеграції представлено на рис. 3.7.

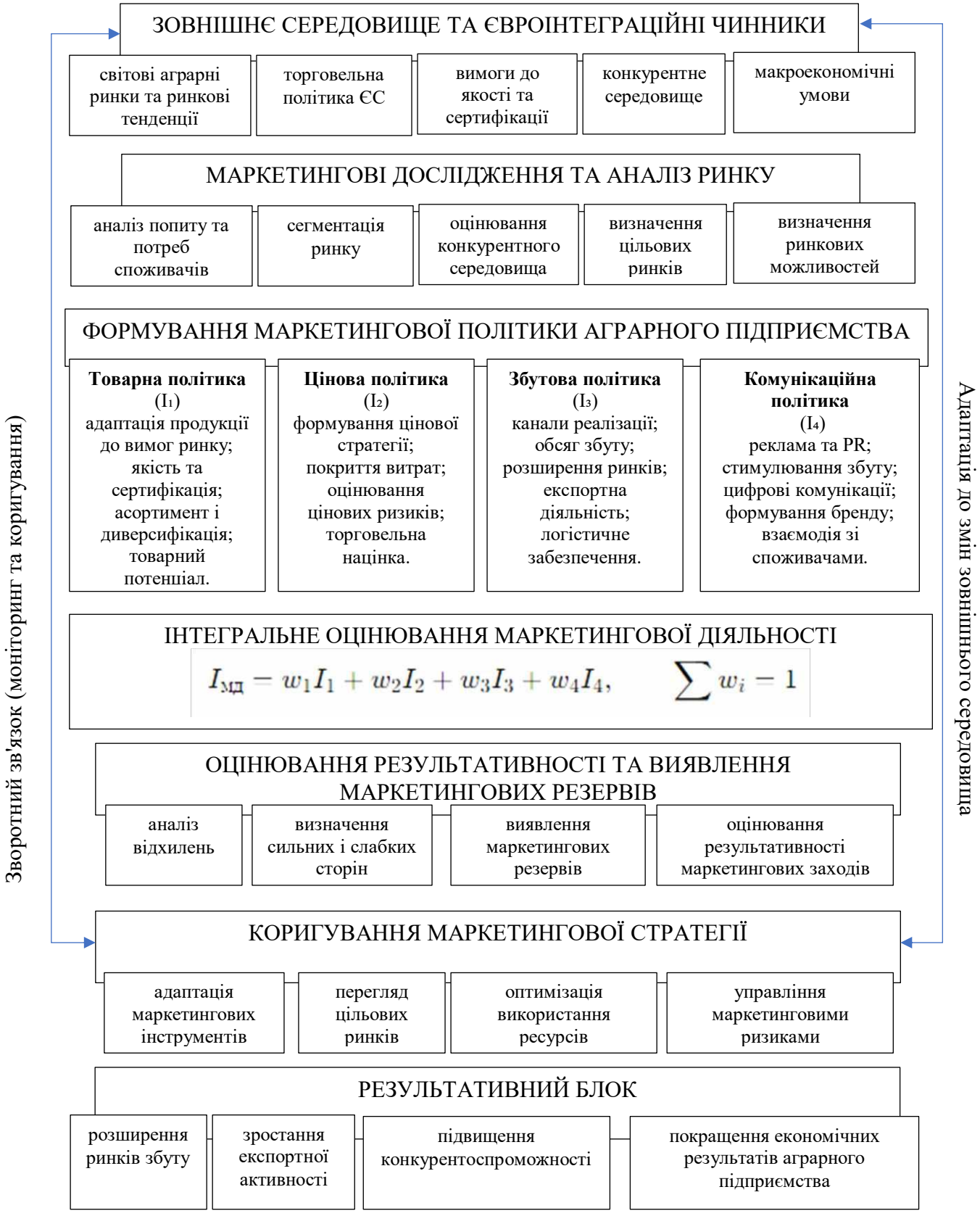


Рисунок 3.7 – **Концептуальна модель формування та оцінювання маркетингової діяльності аграрного підприємства в умовах європейської інтеграції**

Джерело: сформовано автором.

Запропонована на рис. 3.7 концептуальна модель відображає системну послідовність формування, реалізації та оцінювання маркетингової діяльності аграрного підприємства в умовах європейської інтеграції. Її особливістю є поєднання аналізу зовнішнього середовища та євроінтеграційних чинників із маркетинговими дослідженнями, формуванням товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, а також їх комплексним оцінюванням. Використання інтегрального показника Імд дає змогу узагальнити результати за окремими складовими маркетингової діяльності та визначити напрями подальшого управлінського коригування. При цьому модель передбачає зворотний зв'язок, за якого результати оцінювання та зміни ринкового середовища враховуються під час перегляду маркетингових інструментів і стратегічних рішень. Реалізація такого підходу створює передумови для адаптації аграрних підприємств до вимог європейських ринків, розширення каналів збуту, розвитку експортної діяльності та підвищення результативності маркетингового управління.

Стратегія маркетингу аграрного підприємства, що враховує торговельні інтеграційні зв'язки, має забезпечити конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках, використовуючи адаптацію продукції до вимог партнерів, оптимізацію логістики та ефективне просування бренду. Важливим є впровадження інноваційних підходів, стратегічне управління ризиками та постійний моніторинг ефективності. Маркетинговий аналіз торговельних інтеграційних зв'язків допомагає аграрним підприємствам підвищити ефективність своєї діяльності, розширити ринки збуту та залучити нових клієнтів (табл. 3.6). Він дає можливість краще розуміти конкурентне середовище та здійснювати обґрунтовані стратегічні рішення.

Ці аспекти можуть бути використані аграрними підприємствами для розвитку та вдосконалення своєї маркетингової стратегії, залучення нових клієнтів, збільшення виробництва та збуту продукції, а також підвищення ефективності діяльності в цілому.

Таблиця 3.6

Система маркетингового аналізу торговельних інтеграційних зв'язків аграрних підприємств

Вектор проведення аналізу	Сутнісна характеристика здійснення аналізу
Вивчення конкурентного середовища	Визначення сильних та слабких сторін конкурентів, аналіз попиту на продукцію та послуги, виявлення наявних та потенційних конкурентних переваг
Виявлення партнерів для співпраці	Аналіз маркетингової стратегії та пропозиції потенційних партнерів, визначення можливостей та вигод від спільної діяльності
Реагування на зміни в попиті	Слідкування за змінами в попиті на продукцію та послуги, впровадження нових продуктів або модифікація існуючих для задоволення потреб ринку
Оцінка ефективності маркетингової діяльності	Вивчення показників продажу, рентабельності, аналіз витрат на маркетинг та промоцію, розробка стратегічних рішень для покращення результативності

Джерело: систематизовано автором.

Отже, успішне впровадження маркетингового аналізу торговельних інтеграційних зв'язків сприяє розвитку стратегічних партнерств, що дозволяє аграрним підприємствам розширювати ринки збуту та забезпечувати стабільність доходів. Крім того, це сприяє збільшенню конкурентоспроможності та підвищенню якості продукції, що в свою чергу впливає на задоволення потреб споживачів та підвищення їх лояльності.

3.2. Розробка стратегії диверсифікації в маркетинговому плануванні аграрних підприємств

Аграрні підприємства є ключовими учасниками у сучасній економіці, забезпечуючи продовольчу безпеку та здійснюючи забезпечення ринків сільськогосподарської продукції. Багорка М.О. зазначає, зростаюча конкуренція та зміни у споживчих уподобаннях створюють необхідність для аграрних підприємств у пошуку нових стратегій для збереження стійкості та

розвитку. Однією з таких стратегій є диверсифікація, яка відіграє важливу роль у маркетингових планах цих підприємств [7, с. 107].

Результативність діяльності аграрних підприємств значною мірою визначається впровадженням дієвої маркетингової стратегії у систему стратегічного управління. Такий підхід забезпечує підприємствам реальну фінансову автономію, сприяє поверненню виробничих витрат і підсилює конкурентоспроможність їхньої продукції. Багорка М. О., Устік Т.В. вказують, досягнення високої економічної результативності аграрних підприємств і здобуття ними стабільних лідерських та конкурентних позицій на ринку сільськогосподарської продукції в довгостроковому періоді, з урахуванням їхнього стратегічного потенціалу, стане можливим завдяки впровадженню дієвого механізму розроблення та реалізації маркетингових конкурентних стратегій у сфері агробізнесу [6]. Гонтарук Я.В., Бондарук О.С. запевняють, наразі аграрним підприємствам дедалі складніше залишатися конкурентоспроможними в умовах зростаючої конкуренції та технологічних змін. Однак, стратегія диверсифікації може стати шляхом для аграрних підприємств зберегти та зміцнити свою позицію на ринку [11, с. 132].

Ковінько О.М. (Танасійчук А.М.) зазначає, імплементація стратегії диверсифікації в маркетингових планах аграрних підприємств включає в себе декілька ключових етапів [27, с. 216]:

1. обґрунтування потреби у формуванні науково-методичного підходу до стратегічного управління диверсифікаційною діяльністю, заснованого на використанні процедури маркетингового планування для вибору найбільш прибуткових напрямів виходу на нові ринки та подальшого розроблення відповідної маркетингової стратегії;

2. розроблення програми міжнародного маркетингу для аграрного підприємства та визначення можливих альтернативних цілей його розвитку в умовах міжнародної диверсифікації бізнесу;

3. встановлення ключових пріоритетних напрямів діяльності й формування комплексу завдань, необхідних для забезпечення беззбиткової

роботи міжнародної диверсифікованої компанії, зміцнення її конкурентних позицій на зовнішньому ринку та підвищення інвестиційної привабливості;

4. інтеграція стратегії диверсифікації в маркетингові плани аграрних підприємств під час їхнього виходу на зарубіжні ринки.

Цей процес допомагає аграрним підприємствам ефективно управляти своїми ресурсами, покращувати взаємодію з клієнтами, оптимізувати логістику, підвищувати конкурентоспроможність та досягати своїх бізнес-цілей. Гонтарук Я.В., Бондарук О.С. зазначають, застосування маркетингового аналізу в торговельних інтеграційних зв'язках може допомогти підприємствам краще розуміти свої ринки, виявляти нові можливості, реагувати на зміни в ринковому середовищі та підвищувати ефективність своєї діяльності [11, с. 133].

Диверсифікація в маркетингових планах означає розширення асортименту продукції або входження на нові ринки, які до цього часу не були цільовими для підприємства. Цей підхід дає можливість розширити потенційну аудиторію та збільшити прибуткові потоки.

Перший крок у реалізації стратегії диверсифікації - це аналіз поточної ситуації. Аграрним підприємствам варто вивчити свою конкурентну перевагу, перевірити сильні та слабкі сторони, проаналізувати ринкові можливості та попит на ринку. Цей аналіз допоможе визначити, які ринки або нові продукти можуть бути привабливими для підприємства.

Другий крок – встановлення нових ринків та продуктів. Аграрні підприємства мають знайти нові ринки, де їх продукція може бути затребуваною, або розробити нові продукти, які задовольнять потреби цих ринків. Важливо оцінити перспективність та вигідність таких ринків, а також їх відповідність стратегії підприємства.

Після визначення нових ринків та продуктів, необхідно розробити маркетингові стратегії для їх реалізації, зазначає Баришевська І., що аграрні підприємства повинні враховувати свої конкурентні переваги, які можуть приносити новим ринкам та клієнтам. Також, важливо поставити себе в

положення споживача і зрозуміти, як саме продукти та ринки мають відповідати їхнім потребам та очікуванням [8, с. 51].

Після розробки маркетингових стратегій, аграрним підприємствам необхідно забезпечити достатні ресурси для втілення стратегії. Це може включати фінансові, технічні та людські ресурси. Мазур К.В., Гонтарук Я.В. наголошують, підприємствам слід оцінити свою здатність до розширення та адаптації до нових ринків та продуктів [38, с. 118].

Останнім етапом впровадження стратегії диверсифікації є реалізація та контроль. Підприємствам варто реалізувати свої маркетингові стратегії та забезпечити систему контролю для перевірки досягнення поставлених цілей. Також важливо практикувати постійний моніторинг ринків та, при необхідності, адаптувати стратегію.

Імплементація стратегії диверсифікації в маркетингових планах аграрних підприємств - це складний процес, який вимагає часу, ресурсів і вміння адаптуватися до змін на ринку. Однак, використання цієї стратегії може допомогти аграрним підприємствам зберегти конкурентоспроможність та зайти на нові ринки, що веде до збільшення доходів. Важливо знати свої ринкові можливості й конкурентний потенціал, а також відповідати потребам клієнтів, щоб забезпечити успішне впровадження стратегії диверсифікації.

Диверсифікація полягає в розширенні асортименту продукції, послуг чи ринків, що підприємство пропонує. У контексті аграрних компаній це може означати не лише розширення агропродукції, але і додавання виробництва агрохімікатів, розвиток агротуризму, вирощування екзотичних культур або навіть виробництво альтернативних енергетичних ресурсів на основі біомаси.

Для малих виробників окремою організаційною передумовою диверсифікації збуту є сільськогосподарська кооперація [53]. У запропонованому маркетинговому плані кооперативний збут доцільно оцінювати як одну з альтернатив виходу на нових покупців. Для її порівняння з прямим продажем слід визначити доступний обсяг партії, витрати на її формування та умови розрахунків із покупцем.

Ця стратегія дозволяє аграрним підприємствам зменшувати ризики, пов’язані зі змінами на ринку. Безкоровайна О.О. зазначає, коли ціни на певні сільськогосподарські культури падають через перенасиченість на ринку, компанія з диверсифікованим портфелем може компенсувати збитки завдяки іншим напрямкам бізнесу. Також, це дозволяє залучати нових клієнтів та розширювати аудиторію, що сприяє стабільності та росту компанії [9, с. 93].

Імплементація стратегії диверсифікації вимагає детального аналізу ринку, вивчення споживчих потреб, оцінки конкурентної ситуації та оцінки власних можливостей. Важливо розуміти, які напрямки диверсифікації є належними для підприємства, які додаткові ресурси потрібні для їх реалізації, і як це вплине на основний бізнес.

Одним із прикладів успішної диверсифікації є компанія, яка, крім традиційного вирощування зернових культур, почала інвестувати у виробництво органічної продукції для здорового харчування. Це дозволило їй не лише збільшити дохід, але й привернути нових споживачів, які цінують екологічно чисті продукти.

Головною метою маркетингової програми аграрних підприємств у процесі міжнародної диверсифікації бізнесу є організація діяльності таким чином, щоб максимально гармонійно та результативно поєднати виробництво аграрної продукції, задоволення потреб споживачів у цій продукції та продуктах її переробки, отримання прибутку й забезпечення подальшого розвитку підприємства. З огляду на це пропонується відповідна схема формування та впровадження програми міжнародного маркетингу, яка виступає ключовою передумовою успішної диверсифікації діяльності аграрних підприємств України на світових ринках (рис. 3.8).

Для врахування воєнних ризиків альтернативи диверсифікації доцільно порівнювати за базовим і несприятливим сценаріями. Несприятливий сценарій може передбачати затримку поставки, подорожчання перевезення або тимчасове обмеження виробництва. Новий напрям варто обирати з урахуванням його впливу на ліквідність і можливість продовження основної діяльності підприємства.

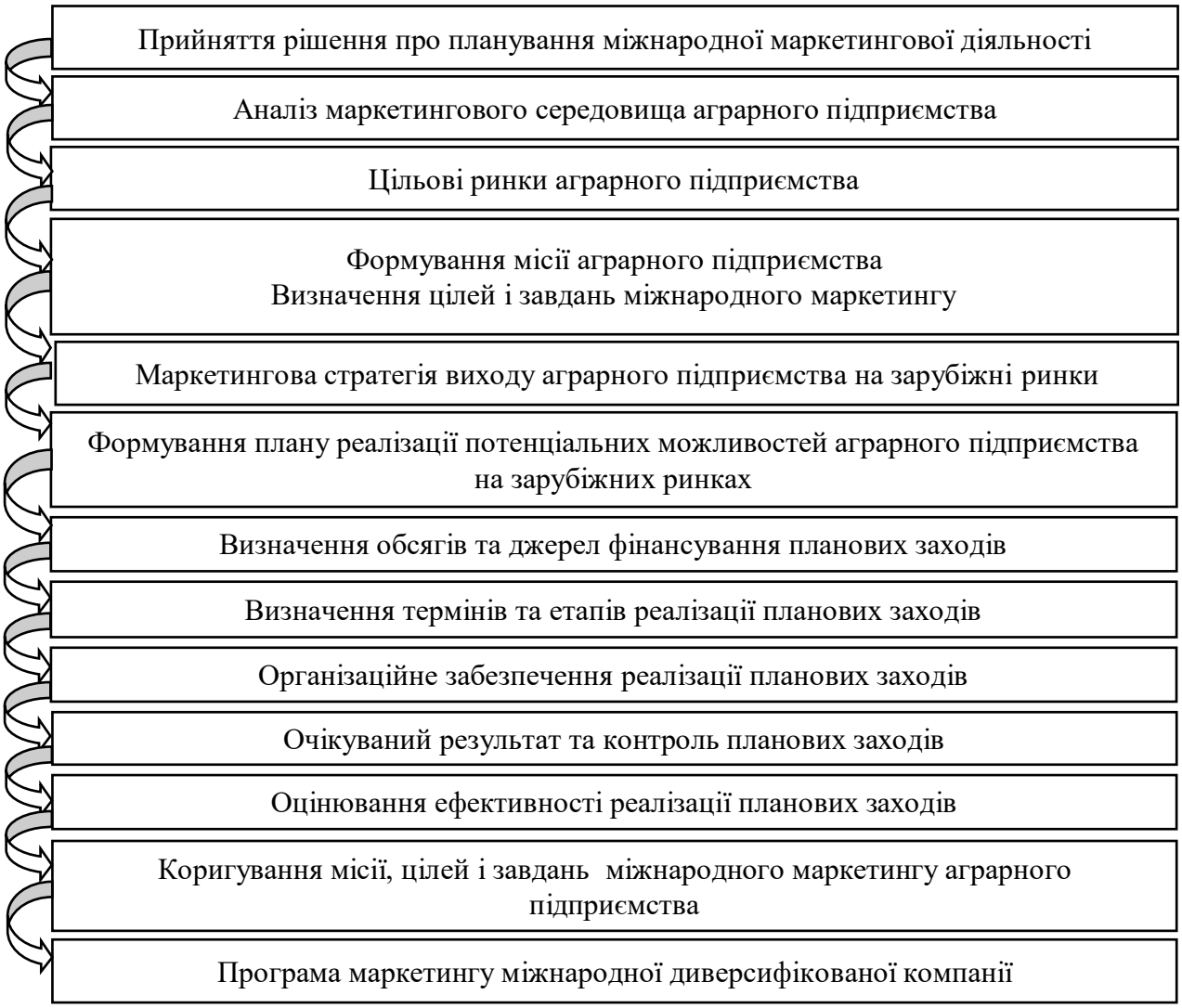


Рисунок 3.8 – **Етапи розроблення програми міжнародного маркетингу аграрного підприємства**

Джерело: розроблено автором на основі [27].

Починати формування стратегії диверсифікації, як і будь-якої іншої стратегії діяльності підприємства, необхідно зі стратегічного аналізу, який у системі стратегічного управління є початковим етапом процесу розробки стратегії й передбачає комплексне дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства (рис. 3.9).

У світлі мінливих ринкових умов та споживчих вимог, стратегія диверсифікації стає ключовою для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Вона дозволяє не лише розширювати бізнес, а й зменшувати ризики, що виникають внаслідок змін на

ринку.

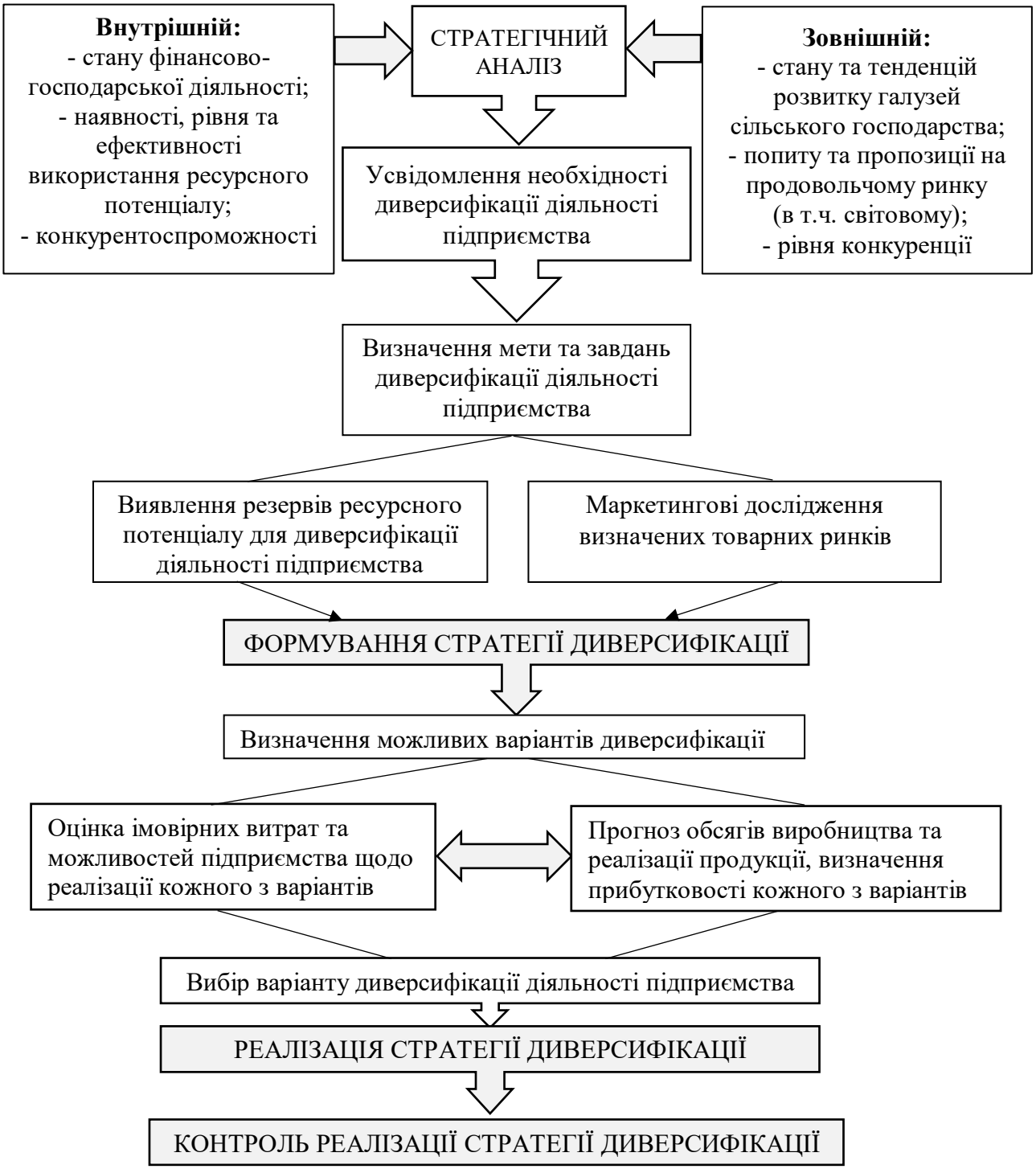


Рисунок 3.9 – **Алгоритм розробки стратегії диверсифікації діяльності аграрного підприємства**

Джерело: розроблено автором на основі [6].

Однак, успішна реалізація цієї стратегії потребує ретельного аналізу, стратегічного планування та гнучкості у вирішенні завдань. Диверсифікація, як стратегія, не лише розширює можливості для аграрних підприємств, але й

допомагає їм залишатися реактивними та адаптивними до змін у бізнес-середовищі, що робить цю стратегію ключовою для їх успіху у майбутньому.

Диверсифікація – це стратегія, яка передбачає розширення діяльності підприємства в нові сфери або ринки. В аграрному секторі диверсифікація може бути реалізована в таких напрямках [33]:

- розширення виробництва, де підприємство може почати вирощувати або виробляти нові види продукції. Наприклад, зерновий виробник може почати вирощувати овочі або фрукти, або молокопереробний завод може почати випускати нові види молочних продуктів.

- розширення ринків збуту, де підприємство може почати продавати свою продукцію на нових ринках, як внутрішніх, так і зовнішніх. Наприклад, виробник яблук може почати експортувати свою продукцію в Європу або Азію.

- розширення бізнес-моделі, де підприємство може почати надавати нові послуги або продукти, пов’язані з його основною діяльністю. Наприклад, виробник м’яса може почати надавати послуги з доставки м’яса або приготування м’ясних виробів.

Імплементація стратегії диверсифікації в маркетингових планах аграрних підприємств передбачає такі етапи:

- аналіз ринку, де підприємство має провести дослідження ринку, щоб визначити потенціал для диверсифікації. Це дослідження має включати в себе аналіз попиту, цін, конкурентів та інших факторів.

- розробка маркетингової стратегії, саме на основі результатів аналізу ринку підприємство розробляє маркетингову стратегію для диверсифікації. Ця стратегія повинна визначати цілі, цільові ринки, маркетингові інструменти та бюджет.

- впровадження маркетингової стратегії, де підприємство впроваджує маркетингову стратегію для диверсифікації. Це включає в себе розробку та реалізацію маркетингових заходів, таких як реклама, просування продажів та зв’язки з громадськістю.

Пропонуємо розглянути маркетингові інструменти, які можуть бути використані для реалізації стратегії диверсифікації аграрними підприємствами:

- реклама, адже реклама може бути використана для інформування споживачів про нову продукцію або послуги підприємства.

- просування продажів, де просування продажів може бути використано для стимулювання попиту на нову продукцію або послуги підприємства. Наприклад, підприємство може пропонувати знижки або бонуси для нових клієнтів.

- зв'язки з громадськістю, саме зв'язки з громадськістю можуть бути використані для створення позитивного іміджу підприємства і його нової продукції або послуг.

Успішна імплементація стратегії диверсифікації в маркетингових планах аграрних підприємств може принести ряд переваг (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Переваги стратегії диверсифікації в маркетингових планах аграрних підприємств

Переваги	Сутнісна характеристика напрямків диверсифікації
Збільшення обсягів продажів	диверсифікація дозволяє підприємству розширити свою клієнтську базу і збільшити обсяги продажів.
Збільшення прибутку	диверсифікація дозволяє підприємству диверсифікувати свої джерела прибутку.
Зменшення ризиків	диверсифікація дозволяє підприємству зменшити ризики, пов'язані з концентрацією діяльності в одній сфері або на одному ринку

Джерело: сформовано автором.

Окрім основного бізнесу, аграрні підприємства часто розглядають можливість впровадження стратегії диверсифікації в свої маркетингові плани. Ця стратегія дозволяє розширити галузь діяльності та зайнятися іншими продуктами або послугами, які можуть приносити додатковий прибуток.

В умовах воєнного стану вибір покупця й каналу збуту доцільно доповнювати оцінюванням надійності поставки. Поряд з очікуваним доходом

потрібно враховувати витрати альтернативного маршруту, можливі затримки оплати та втрати від порушення строків. Пріоритет має надаватися економічно прийнятному варіанту, виконання якого забезпечене ресурсами підприємства.

Нижче наведено деякі рекомендації для імплементації стратегії диверсифікації в маркетингових планах аграрних підприємств:

1. Кошова Л. наголошує, варто аналізувати ринкові умови. Адже важливо оцінити наявні ринкові умови та визначити можливості для розширення галузі діяльності. При цьому слід враховувати тенденції споживчого попиту, конкуренцію та можливість застосування наявної інфраструктури для нових продуктів або послуг [28, с. 35].

2. Виявити потенційну кілька джерел диверсифікації, де рекомендується розкрити кілька потенційних галузей діяльності, які можуть бути цікавими для підприємства. Для цього можна провести дослідження ринку, визначити потенційний попит і оцінити конкурентоспроможність продуктів чи послуг в цих галузях.

3. Визначити ризики та потенційні перешкоди, тобто, при об’єктивному розгляді нових галузей діяльності важливо враховувати можливі ризики та загрози, які можуть виникнути в процесі реалізації стратегії диверсифікації. Виявлення цих чинників допоможе підготуватися до можливих труднощів та розробити план дій щодо їх уникнення або зменшення впливу.

4. Розробити маркетинговий план для нових галузей діяльності, адже після виявлення потенційних галузей діяльності слід розробити окремий маркетинговий план для кожної з них. Цей план повинен враховувати особливості споживчого попиту, конкуренцію та інші чинники, які впливають на ринкову ситуацію.

5. Використовувати свої ресурси ефективно, адже імплементація стратегії диверсифікації може вимагати додаткових ресурсів. Важливо використовувати наявні ресурси, такі як земля, машини, людські ресурси тощо, якомога ефективніше. Це може включати підтримку поточного бізнесу та одночасне розширення в нових галузях діяльності.

6. Постійно вдосконалюватися, адже стратегія диверсифікації є довгостроковим процесом. Підприємство повинно поліпшувати свої продукти, послуги та маркетингові стратегії, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність на ринку. Постійне вдосконалення і аналіз результатів дозволить забезпечити успіх стратегії диверсифікації.

Сабецька Т.І. наголошує, слід враховувати, що впровадження стратегії диверсифікації в маркетингові плани аграрних підприємств потребує глибокого ринкового аналізу, детального опрацювання маркетингових заходів та раціонального використання наявних ресурсів. Важливо також забезпечити постійний контроль за реалізацією стратегії й оперативно реагувати на будь-які зміни ринкових умов [44, с. 35].

Впровадження стратегії передбачає послідовні дії, що призводять до змін у структурі організації діяльності: підбору персоналу, асортименту та якості послуг, їх привабливості тощо. Форми та способи реалізації стратегії кожного підприємства різняться і залежать від масштабів виробничих потужностей, показників ефективності, розвитку цільових ринків, організаційної структури, рівня управління маркетингом та його фінансового забезпечення. Перші три елементи стратегії відображають сутність STP-маркетингу (сегментація, вибір цільового ринку, позиціонування). Маркетингові стратегії реалізуються через набір маркетингових інструментів. Створення портфеля інструментальних стратегій у межах комплексу маркетингу дозволяє підприємству досягти очікуваних результатів, забезпечити довгострокове функціонування та сприяє задоволенню потреб споживачів і підвищенню їхньої лояльності.

Стратегія диверсифікації для аграрних підприємств є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності та зниження ризиків у нестабільному ринковому середовищі (табл. 3.8).

Стратегія диверсифікації аграрного підприємства дозволяє адаптуватися до змін ринкового середовища, зменшити залежність від окремих продуктів чи ринків і створити умови для сталого розвитку. Її ефективність досягається завдяки комплексному підходу, що поєднує диверсифікацію продукції, ринків збуту, технологій, клієнтських сегментів та джерел ресурсів.

Таблиця 3.8

Основні складові елементи стратегії диверсифікації в маркетингових планах аграрних підприємств

Вектори диверсифікації	*Характеристика напрямку*	*Назва диверсифікації*	*Сутність складових стратегії диверсифікації*
Продуктова диверсифікація	Передбачає розширення асортименту продукції підприємства	Горизонтальна диверсифікація	Розробка нових продуктів, які схожі за функціями чи сферою використання (наприклад, крім основного зерна, додати вирощування нішевих культур, як-от амарант чи кіноа).
		Вертикальна диверсифікація	Розширення діяльності за рахунок переробки сировини в готову продукцію (наприклад, виробництво борошна, олії чи молочних продуктів).
		Концентрична диверсифікація	Виробництво продукції, що доповнює основну діяльність (наприклад, аграрне підприємство може виготовляти добрива для своїх культур).
Географічна диверсифікація	Охоплення нових ринків збуту	Розширення внутрішнього ринку	Вихід у нові регіони країни, зокрема ті, де попит на продукцію недостатньо задовольняється.
		Експортна стратегія	Вихід на міжнародні ринки через інтеграцію до глобальних торговельних ланцюгів, участь у програмах підтримки експорту (наприклад, до країн ЄС чи Азії).
		Різноманітність каналів збуту	Включення онлайн-торгівлі, продаж через міжнародні маркетплейси (Amazon, Alibaba тощо).
Технологічна диверсифікація	Запровадження нових технологій для підвищення ефективності та якості продукції	Інноваційні методи вирощування	Використання технологій точного землеробства, дронів, сенсорів та автоматизованих систем.
		Екологічно чисте виробництво	Виробництво органічної продукції, що відповідає стандартам сталого розвитку.
		Діджиталізація управління	Впровадження CRM-систем для управління клієнтами, аналітичних платформ для прогнозування ринку.
Диверсифікація за сегментами клієнтів	Орієнтація на різні категорії споживачів	Розширення цільової аудиторії	Включення до стратегії роботи з великими корпораціями, малими підприємствами, а також кінцевими споживачами.
		Адаптація продукції під потреби клієнтів	Наприклад, створення пакованої продукції для роздрібного ринку та оптових поставок для великих покупців.
		Індивідуальний підхід	Розробка унікальних пропозицій для ключових клієнтів (B2B-сегмент).
Маркетингова диверсифікація	Актуалізація інструментів маркетингу для просування продукції	Різноманітність каналів просування	Використання онлайн-реклами, соціальних мереж, участь у виставках та форумах.
		Брендова диверсифікація	Створення нових брендів для різних категорій продукції (наприклад, преміумсегмент та масовий ринок).
		Інтегровані маркетингові кампанії	Поєднання традиційних методів (наприклад, участь у ярмарках) з сучасними (діджитал-кампанії).
Ресурсна диверсифікація	Оптимізація та розширення джерел ресурсів	Диверсифікація постачальників	Уникнення залежності від одного постачальника добрив, насіння чи техніки.
		Використання альтернативних джерел енергії	Інтеграція біогазових установок, сонячних чи вітрових електростанцій.

		Фінансова диверсифікація	Залучення різних джерел фінансування: кредити, гранти, інвестиції.
Соціально-економічна диверсифікація	Забезпечення взаємодії підприємства з громадою та відповідність сучасним трендам	Реалізація соціальних проєктів	Інвестиції у розвиток місцевих громад, підтримка малих фермерів.
		Створення робочих місць	Запуск нових напрямів бізнесу, що забезпечують зайнятість місцевого населення.
		Відповідальне управління	Дотримання принципів ESG (екологічна, соціальна відповідальність та управління).
Диверсифікація ризиків	Розподіл ризиків через різні напрями діяльності	Ризики ринку	Включення як традиційних, так і інноваційних продуктів у портфель підприємства.
		Кліматичні ризики	Впровадження сільськогосподарських культур, стійких до зміни клімату.
		Юридичні та регуляторні ризики	Робота на ринках з різними законодавчими вимогами для зменшення залежності від одного регіону.

Джерело: систематизовано автором на основі [2, 4, 11, 15, 16, 19, 20, 22, 24, 25, 26, 29, 30, 34, 35, 37, 38, 40, 42, 43, 48, 49, 54, 56, 57, 59, 59].

Ефективність маркетингової діяльності в сільськогосподарських підприємствах значною мірою залежить від активної взаємодії всіх співробітників управлінського апарату та виробничих підрозділів.

Під час відбору товарних альтернатив слід одночасно оцінювати можливі напрями використання сировини та ресурсні умови її виробництва. Наприклад, біопаливний напрям можна розглядати як потенційну альтернативу використання сільськогосподарських культур [58]. Оцінювання виробничої здійсненності такого напряму має враховувати умови землекористування та застосування добрив як чинник економічної безпеки [64]. Для включення альтернативи до маркетингового плану підприємству потрібно окремо перевірити попит, витрати й доступність покупців.

На сьогодні лише небагато підприємств мають спеціалізовані маркетингові служби, які переважно зосереджуються на питаннях збуту. Успішність цих служб визначається здатністю проводити детальний аналіз поточної ситуації та ефективно співпрацювати з усіма відділами підприємства. Маркетингова стратегія є невід'ємною складовою загальної стратегії підприємства, і її цілі повинні узгоджуватися з цілями загальної стратегії. Розробка стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства є комплексним процесом, що передбачає проведення

економічного аналізу, прогнозування потенційних ризиків, оцінку потреб у ресурсах, розгляд альтернатив та визначення їхньої рентабельності. Економічне прогнозування слугує основою для обґрунтованого вибору стратегії та прийняття управлінських рішень щодо розвитку виробничо-господарської діяльності, дозволяючи визначати довгострокові перспективи розвитку підприємства та застосовувати необхідні заходи для ефективного управління.

Для прогнозування продуктивності праці у аграрних підприємствах України на період із 2026 по 2030 роки нами використовується метод екстраполяції за допомогою рівняння, що базується на середньому абсолютному прирості:

$$y_{сер.t} = y_0 \pm A_{сер.} \cdot t, \quad (3.11)$$

де $y_{сер.t}$ – вирівняні рівні продуктивності праці у аграрних підприємствах України;

$A_{сер.}$ – середній абсолютний приріст;

y_0 – початковий рівень ряду;

t – порядковий номер року.

$$A_{сер.}=(y_n-y_0)/(n-1)= (752,2-472,4)/11=25,4 \text{ (тис. грн).}$$

Прогнозування на основі середнього коефіцієнту росту обраховуємо за формулою:

$$Y_{сер.t} = y_0 \cdot (K_{сер.})^t, \quad (3.12)$$

де t – порядковий номер року;

$K_{сер.}$ – середній коефіцієнт зростання;

y_0 – початковий рівень ряду;

$y_{сер.t}$ – вирівняні рівні;

$$K_{сер.}=\sqrt[n-1]{(y_n/y_0)}= \sqrt[12-1]{(752,2/472,4)}=1,043.$$

Отже, середній розрахунковий темп приросту продуктивності праці за досліджуваним ретроспективним рядом становить близько 4,3% на рік. Підстановка відповідних значень t у рівняння (3.11) і (3.12) дає змогу

визначити прогнозні параметри продуктивності праці на 2026–2030 рр. (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Прогнозні параметри продуктивності праці у сільськогосподарських підприємствах України на 2026–2030 рр., тис. грн

Роки	Порядковий номер року, t	За середнім абсолютним приростом $\hat{y}_t = y_0 + \bar{A} \cdot t$	За середнім коефіцієнтом зростання $\hat{y}_t = y_0 \cdot \bar{K}^t$	Розбіжність між прогнозами, тис. грн
2026	15	853,4	888,2	34,8
2027	16	878,8	926,4	47,6
2028	17	904,2	966,2	62,0
2029	18	929,6	1007,7	78,1
2030	19	955,0	1051,0	96,0

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України [41].

Результати прогнозування свідчать про збереження позитивної тенденції зміни продуктивності праці у сільськогосподарських підприємствах України. За методом середнього абсолютного приросту прогнозне значення показника збільшується з 853,4 тис. грн у 2026 р. до 955,0 тис. грн у 2030 р., тобто на 101,6 тис. грн, або на 11,9 % відносно початку прогнозного періоду.

За методом середнього коефіцієнта зростання прогнозна траєкторія є динамічнішою: продуктивність праці зростає з 888,2 тис. грн у 2026 р. до 1051,0 тис. грн у 2030 р., або на 162,8 тис. грн (18,3 %). Розбіжність між прогнозами поступово збільшується з 34,8 тис. грн у 2026 р. до 96,0 тис. грн у 2030 р., що відображає накопичувальний ефект застосування мультиплікативної моделі порівняно з лінійним приростом.

Під час інтерпретації прогнозу слід ураховувати, що продуктивність аграрного сектору пов’язана, зокрема, з доступністю кредитних та інвестиційних ресурсів [60]. Наведені прогнозні значення отримано шляхом продовження тенденцій вихідного ряду. У маркетинговому плануванні їх доцільно використовувати як галузевий орієнтир, доповнюючи перевіркою ресурсів і фінансових можливостей конкретного підприємства.

Прогнозні значення є умовними орієнтирами за збереження параметрів вихідного ряду. Воєнні ризики можуть змінювати забезпеченість працівниками, доступність виробничих потужностей та умови реалізації продукції, тому фактична траєкторія може відхилятися від розрахункової. Прогноз потребує періодичного оновлення й не є гарантованим результатом упровадження стратегії диверсифікації.

Однією з ключових функцій прогнозування є формування кількісних орієнтирів стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств та визначення зон стратегічного управління. Прогнозні оцінки можуть використовуватися для ідентифікації можливостей і загроз конкурентного середовища, оцінювання потреби в ресурсах, обґрунтування параметрів стратегічних планів і вибору маркетингових інструментів. Ефективне управління маркетинговими стратегіями передбачає взаємозв'язок стратегічного планування, формування портфеля стратегічних рішень та їх практичної реалізації, що забезпечує узгодження виробничого потенціалу підприємства з динамікою та вимогами цільових ринків.

Ярема Л. вказує, слід виділити ключові конкурентні переваги, які дозволяють підприємству зайняти вигідні позиції на ринку: висока якість товарів або послуг; приваблива ціна; частка ринку; ефективність рекламних кампаній; широкий асортимент продукції; швидкість і надійність поставок; розмір рекламного бюджету; продумана стратегія розподілу (охоплення збутової мережі, чисельність торгового персоналу); заходи підтримки продажів; наявність бази маркетингових даних [53, с. 279]. При формуванні маркетингової стратегії доцільно розглядати кілька альтернативних варіантів, що дозволяє обрати найбільш оптимальний. Ефективність діяльності сільськогосподарських підприємств значною мірою визначається синергією між маркетинговими інструментами та системою управління маркетингом, яка враховує специфіку продукції, особливості ринків і потреби споживачів. Така комбінація формує інтегровану маркетингову систему. Вибір стратегії залежить від конкретної ситуації підприємства. Реалізація маркетингових

програм, як коротко-, так і довгострокових, потребує розробки стратегії, здатної забезпечити необхідний рівень ефективності, прибутковості та фінансової мотивації підприємства за умов державної підтримки.

Логоша Р.В., Козумляк Р.В., Федик А.П. зазначають, результативність діяльності сільськогосподарських підприємств значною мірою визначається їх здатністю ефективно взаємодіяти з внутрішнім та зовнішнім середовищем, що досягається через впровадження стратегічного управління та проведення стратегічного аналізу [34, с. 318]. У цілому розробка маркетингових стратегій для аграрних підприємств виступає важливим інструментом збереження або здобуття лідируючих позицій на ринку, що характеризується непередбачуваними змінами зовнішнього середовища та зростанням конкуренції.

На нашу думку, маркетингова стратегія є складовою загальної корпоративної стратегії підприємства й покликана оптимізувати використання обмежених ресурсів та підвищити прибутковість господарської діяльності в довгостроковій перспективі.

Розробка комплексної маркетингової стратегії для сільськогосподарських підприємств слід розглядати як ключовий елемент розвитку аграрного бізнесу [22]. Ця стратегія передбачає послідовність дій, спрямованих на конкретні ринкові сегменти, врахування їх характеристик і розробку підходів, що відповідають потребам кожного сегмента. Тєлєтов О.С., Провозін М.В. наголошують, формування маркетингової стратегії є безперервним процесом відкриттів і творчого підходу. Кожне аграрне підприємство, виходячи зі своїх ресурсів, конкурентних переваг та змін у маркетинговому середовищі, повинно обрати оптимальну стратегію, визначити способи застосування різних маркетингових інструментів за ключовими напрямами - продукт, ціна, просування та розповсюдження - з метою ефективного позиціонування та адаптації до умов ринку [50, с. 59].

Отже, імплементація стратегій диверсифікації в маркетингових планах аграрних підприємств є критичним аспектом забезпечення стійкості та успіху

в динамічному ринковому середовищі. Диверсифікація може приймати різні форми, включаючи розширення асортименту культур, створення продуктів з доданою вартістю та залучення до більш широкого спектру сільськогосподарських діяльностей. Завдяки розширенню пропозицій, аграрні підприємства можуть продавати протягом більш довгих періодів, максимізувати прибуток від своєї продукції та використовувати всю свою землю з користю. Крім того, диверсифікація може забезпечити більшу безпеку, розподіляючи ризики між кількома напрямами, що дозволяє збільшити гнучкість у реагуванні на коливання ринку та зменшити вплив потенційних невдач. Крім того, стратегії диверсифікації можуть бути спрямовані на створення альтернативних джерел доходу, зменшення ризиків, пов’язаних із сільськогосподарським бізнесом, та розвиток нового бізнесу відповідно до вимог ринку. Загалом, імплементація стратегій диверсифікації в маркетингових планах є важливою для аграрних підприємств, щоб адаптуватися до змінних умов ринку, підвищити свою конкурентоспроможність та досягти стійкого росту.

Таким чином, реалізація запропонованих стратегій диверсифікації потребує узгодження маркетингових цілей із ресурсними можливостями, організаційною структурою та економічними інтересами аграрного підприємства. Результативність стратегічних рішень залежить не лише від правильності вибору цільових ринків і напрямів диверсифікації, а й від наявності належного кадрового, інформаційного, фінансового та управлінського забезпечення їх практичного впровадження. Це зумовлює необхідність формування цілісної системи організаційно-економічних умов реалізації маркетингового механізму, що передбачає розподіл управлінських функцій, ресурсне забезпечення маркетингових заходів, визначення відповідальних виконавців, оцінювання результативності та адаптацію управлінських рішень до змін ринкового середовища.

3.3. Організаційно-економічне забезпечення реалізації маркетингового механізму управління аграрними підприємствами

Організаційно-економічне забезпечення реалізації маркетингового механізму управління аграрними підприємствами визначено як сукупність повноважень, регламентів, інформаційних ресурсів, бюджетних обмежень і процедур контролю, що забезпечують підготовку, економічне обґрунтування та виконання збутових рішень. Його призначення полягає в узгодженні очікуваного приросту результату з витратами, потребою у фінансуванні й ресурсною здійсненністю поставки. Для кожного рішення встановлюють відповідальних, джерела даних, кошторис і порядок перевірки фактичних результатів.

Реалізація маркетингового механізму передбачає вибір збутових рішень, економічний результат яких узгоджується з витратами, потребою у фінансуванні та ресурсними можливостями аграрного підприємства. Одиницею оцінювання є реалізація визначеної товарної групи конкретному покупцю або через окремий канал у зіставному періоді. Така постановка поєднує виявлені торговельні передумови з альтернативами диверсифікації.

Економічна складова забезпечення охоплює зіставлення приросту внеску в покриття з додатковими витратами виконання рішення, вартістю фінансування та очікуваними втратами. Організаційні процедури визначають відповідальних за підготовку даних, погодження припущень і дотримання лімітів. Напрями вдосконалення маркетингової діяльності аграрних підприємств розглянуто у праці [51]; у цьому дослідженні їх конкретизовано через умови вибору й виконання збутової альтернативи.

Адаптація маркетингової стратегії до умов господарювання потребує врахування змін попиту, конкурентного середовища й можливостей підприємства [12, с. 165]. Для аграрного виробництва аналіз доцільно деталізувати за товарною групою та сезоном реалізації. Галузеві особливості збуту, зокрема овочевої продукції, є предметом окремих досліджень [31, с. 30].

У запропонованій процедурі такі особливості відображаються у витратах доробки, зберігання, доставки та втратах продукції.

Складові організаційно-економічного забезпечення та вихідні дані для їх перевірки систематизовано в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Складові організаційно-економічного забезпечення реалізації маркетингового механізму управління аграрним підприємством

Складова	Зміст перевірки	Результат
Організаційна	Закріплення відповідальних, погодження зобов'язань і строків	Виконавець, регламент і ліміт рішення
Ринкова	Попит, ціна, вимоги покупця, доступність каналу	Зіставна комерційна пропозиція за визначеною продукцією
Витратна	Змінні витрати й окремо додаткові витрати запуску та супроводу	Внесок у покриття і кошторис додаткових витрат
Фінансова	Графік надходжень і платежів, умови залучення коштів	Потреба в оборотних коштах і вартість фінансування
Ресурсна	Наявність продукції, потужностей доробки, складу та транспорту	Перевірка здійсненності обсягів і строків
Безпекова	Доступність маршруту, ризик втрати партії або невиконання угоди	Умови поставки та сценарії перегляду рішення
Контрольна	Зіставлення плану з фактичною ціною, витратами й оплатою	Приріст результату та підстави для масштабування

Джерело: розроблено автором.

Підготовка рішення потребує розмежування відповідальності за дані про ціну, витрати, наявність продукції та строки оплати. Функції маркетингової роботи й інформаційної взаємодії розглядаються в дослідженнях міжнародної діяльності підприємств [17, с. 182]. Для економічного обґрунтування важливо встановити відповідальних за погодження припущень і лімітів. Їх розподіл наведено в табл. 3.11.

У малому господарстві кілька функцій може виконувати одна особа. Рішення про додатковий персонал або зовнішні послуги приймають після оцінювання їх повної вартості. Дослідження маркетингового управління

розкривають роль інформаційних ресурсів і підготовки стратегії [5, с. 121]. Витрати на цифрові інструменти у запропонованій процедурі включають до кошторису конкретної альтернативи.

Таблиця 3.11

Розподіл відповідальності за економічне обґрунтування та реалізацію збутових рішень аграрного підприємства

Учасник	Підготовлені дані або дія	Економічна умова
Відповідальний за збут	Ціна, обсяг, знижки, вимоги покупця	Підтверджений попит і зіставність варіантів
Виробничий підрозділ	Доступний обсяг, якість, витрати доробки	Ресурсна здійсненність зобов’язань
Логістичний виконавець	Тариф, строки, маршрут і резервна поставка	Повна вартість доведення продукції до покупця
Фінансовий працівник	Бюджет, внесок у покриття, платіжний календар	Прийнятна потреба у фінансуванні
Керівник підприємства	Погодження варіанта й лімітів відхилення	Прийнятний приріст результату за врахованих ризиків
Відповідальний за дані	Реєстрація відвантаження, витрат, оплати та інцидентів	Відтворюваність розрахунку за первинними документами

Джерело: розроблено автором.

Для кожного варіанта j обсяг реалізації qj та ціну pj визначають для однакової товарної групи й періоду. Дохід Rj обчислюють без ПДВ, після знижок і повернень. Внесок у покриття Mj становить різницю між доходом і змінними витратами Vj.

$$Rj = qj \times pj, \quad Mj = Rj - Vj \tag{3.13}$$

Змінні витрати охоплюють виробництво або закупівлю продукції та її доробку, пакування, зберігання, доставку й змінну частину супроводу продажу. Для вже виробленої партії, коли вибір здійснюють лише між каналами, однакові безповоротні витрати враховують послідовно в обох варіантах. Результат вибору визначається різницею релевантних витрат і надходжень.

Базовий варіант позначено індексом 0, запропонований – індексом 1. Приріст внеску в покриття визначають за формулою

$$\Delta M = M1 - M0 \tag{3.14}$$

Якщо частина поставок у новий канал заміщує продажі через чинний, до базового варіанта включають внесок від таких продажів. Це забезпечує врахування втраченого внеску під час порівняння. Розширення обсягів або зниження концентрації покупців оцінюють разом зі зміною витрат обслуговування.

Приріст економічного результату до оподаткування за обраний період пропонується визначати як

$$E = \Delta M - F - Cfin - L \tag{3.15}$$

де F – додаткові витрати запуску та виконання маркетингових функцій,

Cfin – додаткова вартість фінансування,

L – додаткові очікувані втрати, які ще не враховано в Rj, Vj, F або Cfin.

Кожну статтю включають до розрахунку один раз. Витрати на запуск одноразово відображають у періоді запуску. Для наступних періодів кошторис формують відповідно до фактичного складу витрат.

Результативність стратегії залежить від можливості адаптації підприємства до змін умов реалізації. Інформаційне забезпечення необхідне для підготовки ринкових оцінок [12, с. 167]. Тому приріст E слід розраховувати щодо явно визначеного базового варіанта, перевіряти за первинними документами й уточнювати після пробної поставки. Загальна динаміка виручки підприємства може одночасно відображати зміни цін, асортименту, урожайності та зовнішніх умов.

Позитивного значення E недостатньо для підтвердження можливості поставки, якщо підприємство не має коштів для оплати виробництва й доставки до одержання виручки. Для кожного варіанта складають календар надходжень Inj,t і виплат Outj,t. Потреба у фінансуванні без урахування початкового залишку коштів становить

$$Wj = \max\{0, -\min_t \Sigma\tau \le t\ (Inj,\tau - Outj,\tau)\} \tag{3.16}$$

Величину Wj зіставляють із доступним залишком коштів і лімітом фінансування. Вартість залучення коштів відображають у Cfin. Одноразові вкладення, повернення оборотного капіталу та багаторічний горизонт потребують окремого аналізу грошових потоків. Наведений розрахунок E призначений для порівняння операційних збутових рішень за зіставний період.

Для додаткових продажів із постійною часткою внеску m > 0 пороговий додатковий дохід дорівнює

$$\Delta R^* = (F + Cfin + L)/m, \quad m = \Delta M/\Delta R \qquad (3.17)$$

Формулу (3.17) застосовують за ΔR > 0, сталої додатної частки внеску m у розглянутому діапазоні продажів та визначених для того самого періоду F, Cfin і L. Ураховують заміщення чинних продажів і доступність ресурсів. Якщо зміна каналу майже не змінює дохід, рішення оцінюють безпосередньо за E. За дефіциту потужностей додатково порівнюють внесок у покриття на одиницю обмежувального ресурсу.

Нестабільність аграрних ринків і воєнний стан потребують сценарного перегляду цін, витрат, маршрутів і строків оплати. У базовому сценарії використовують погоджені комерційні умови, у несприятливому – документовані або обґрунтовані припущення про затримку поставки, зміну тарифу чи строку оплати. Якщо наслідок ризику вже відображено в ціні, витратах або сценарному обсязі, повторно включати його до L недоцільно.

Очікувані втрати визначають за документованими видами подій, їх імовірностями та вартісними наслідками. За відсутності обґрунтованих імовірностей застосовують окремі сценарії без присвоєння їм довільних ваг. Для кожного сценарію повторно розраховують E та Wj; сценарні припущення відокремлюють від фактичних даних. Вартість фінансування визначають за сумою, тривалістю й умовами фактичного залучення коштів.

За порушення маршруту відповідальний за логістику уточнює доступність резервної поставки, фінансовий працівник перераховує E та Wj, а керівник погоджує зміну партійності, авансу, строків відвантаження й оплати. Покупця інформують про зміни до прийняття нових зобов’язань. Відсутність

здійсненного маршруту або перевищення доступного фінансування є підставою для відкладення поставки чи відбору іншої альтернативи.

Методичні підходи до оцінювання маркетингової діяльності розглянуто в праці [46], а оцінювання програм лояльності покупців – у дослідженні [47]. У запропонованій системі економічні показники аналізують разом із повторюваністю попиту й виконанням поставок. Їх склад наведено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Показники результативності та економічного контролю реалізації маркетингових рішень аграрного підприємства

Показник	Розрахунок або база	Використання
Внесок у покриття	Rj − Vj за товаром, покупцем і каналом	Покриття постійних витрат
Приріст результату	ΔM − F − Cfin − L	Порівняння альтернатив
Потреба у фінансуванні, грн.	Wj за платіжним календарем	Перевірка платоспроможності виконання
Частка повторних покупок, %	Кількість покупців із повторним замовленням / кількість покупців за період *100%	Стійкість клієнтської бази
Виконання поставок у строк, %	Кількість своєчасних поставок / загальна кількість поставок*100%	Надійність каналу
Концентрація реалізації, %	Дохід від найбільшого покупця / загальний дохід за зіставний період*100%	Залежність від контрагента
Відхилення від кошторису	Фактичні витрати мінус погоджені витрати	Підстава для коригування

Джерело: розроблено автором.

Базу порівняння й допустимі відхилення встановлюють до початку реалізації рішення. Для сезонних культур порівнюють зіставні періоди, якість і товарні групи. Після поставки уточнюють фактичні витрати та оплату. Стратегічні цілі підприємства й умови їх реалізації розглядаються в дослідженнях розвитку аграрних підприємств [18, с. 176]. У цій процедурі кожну ціль пов’язано з показником, джерелом даних і підставою перегляду рішення.

Інформаційною передумовою організаційно-економічного забезпечення є попереднє оцінювання територіального середовища реалізації продукції. Регіональні співвідношення

зовнішньої торгівлі та реалізації використовуються для визначення напрямів поглибленого дослідження ринків, тоді як доцільність конкретної поставки встановлюється за її доходами, витратами, потребою у фінансуванні та ресурсними обмеженнями.

Інформаційною передумовою організаційно-економічного забезпечення є попереднє оцінювання територіального середовища реалізації продукції. Для його характеристики використано відношення експорту X_1 та імпорту X_2 до обсягу реалізованої продукції, товарів і послуг суб'єктів господарювання Y. Регіональні співвідношення визначають напрями поглибленого дослідження ринків, тоді як доцільність конкретної поставки встановлюється за її доходами, витратами, потребою у фінансуванні та ресурсними обмеженнями. Вихідні значення наведено в табл. 3.13.

Для порівняння регіонів їхні координати визначено як:

$$ai = X_1i/Yi, \quad bi = X_2i/Yi \tag{3.18}$$

Методичним орієнтиром зіставлення позицій із межею слугує підхід до вимірювання виробничої ефективності [55]. Для цього дослідження застосовано описову графічну процедуру до агрегованих регіональних співвідношень. Її використання потребує врахування відмінностей між регіональним торговельним середовищем та діяльністю конкретного аграрного підприємства. Ефективність малих аграрних підприємств досліджується на рівні окремих суб'єктів господарювання з урахуванням особливостей їхньої діяльності [61].

У цьому підрозділі одиницею порівняння є регіон, а його позицію визначено за відношеннями експорту й імпорту до обсягу реалізації. Отриманий коефіцієнт характеризує відносну позицію регіону за обраними показниками.

Таблиця 3.13

Співвідношення обсягів зовнішньої торгівлі та реалізації за регіонами України у 2024 році

№	Регіони України (області)	X_1/Y	X_2/Y
1	Вінницька	0,0047519054875429	0,0020726849196565
2	Волинська	0,0036405490710452	0,007207358492288
3	Дніпропетровська	0,0035498414028864	0,0032355462819827
4	Донецька	0,0006647461433765	0,0007325469069420
5	Житомирська	0,0033836009210387	0,0061599208207496
6	Закарпатська	0,0079728303709473	0,00893349594825
7	Запорізька	0,0045528952392611	0,0022341295883933
8	Івано–Франківська	0,0032451538995749	0,0031196301262672
9	Київська	0,0019302900434852	0,0053126300586873
10	Кіровоградська	0,0041201987849273	0,0012338790197988
11	Луганська	0,0000409100383589	0,0020571682786985
12	Львівська	0,0028823864159044	0,0062043597467233
13	Миколаївська	0,0045454740237266	0,0026348411875345
14	Одеська	0,0030849439367754	0,0046443530671854
15	Полтавська	0,0041274805009631	0,0022440148889974
16	Рівненська	0,0034122006149548	0,0041133494136036
17	Сумська	0,0045437608303765	0,0034555774990289
18	Тернопільська	0,0041027226272298	0,0029776252589734
19	Харківська	0,0011110092382376	0,0028725710464375
20	Херсонська	0,0010795607074706	0,0031619321289392
21	Хмельницька	0,0041449999617259	0,0031784573729273
22	Черкаська	0,0031734983424778	0,0017161522935136
23	Чернівецька	0,0018247621823645	0,0051018358811999
24	Чернігівська	0,0059891419371828	0,0020468894320907
25	м.Київ	0,0016754775739051	0,0048892303063817

Примітка. X_1 і X_2 виражено в доларах США, Y – у гривнях відповідно до використаних у рукописі масивів. Співвідношення мають одиницю виміру дол. США/грн. Числові значення збережено з вихідної таблиці.

Джерело: побудовано автором на основі [41].

На рис. 3.10 проведено аналіз позицій регіонів України за рівнем технічної ефективності у 2024 році, де позиції 1 – 25 позиції регіонів (областей) України. Лінія технічної ефективності: 20 (Херсонська область) – 19 (Харківська область) – 22 (Черкаська область) – 10 (Кіровоградська область). Усі інші позиції регіонів України є технічно неефективними.

У процесі дослідження не враховано позиції лише двох регіонів – 4 (Донецька область) та 11 (Луганська область), оскільки вони є центром

бойових дій, а тому не можливо прорахувати рівень ефективності в умовах руйнувань та обмеженої діяльності. Слід зазначити, що військові дії торкнулись багатьох регіонів південно-східної України, однак за виключенням вище наведених областей усі вони включені у дослідження.

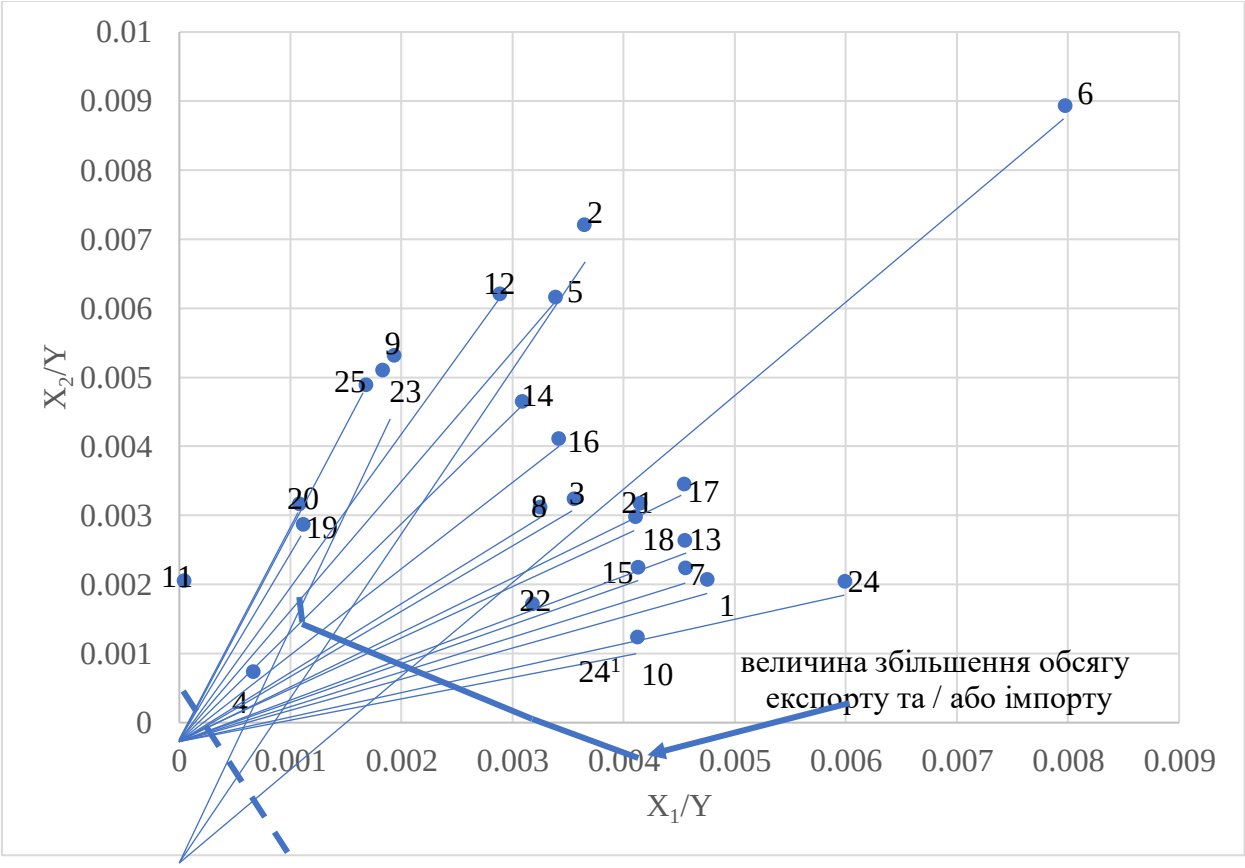


Рисунок 3.10 – **Аналіз позицій регіонів України за співвідношеннями зовнішньої торгівлі та реалізації у 2024 році**

Джерело: побудовано на основі [41].

Коефіцієнти ефективності розраховувались як співвідношення (на прикладі позиції Чернігівської області) між довжиною відрізку 0-24¹ та довжиною відрізку 0-24. Таким чином, позиція 24¹ – це перетин ліній 19-10 та 0-24. Аналогічні розрахунки проводяться по інших позиціях регіонів. Коефіцієнти ефективності по позиціях 10 (Кіровоградська область), 19 (Харківська область), 20 (Херсонська область) та 22 (Черкаська область) дорівнюють одиниці. Таким чином, експортно-імпортна діяльність у цих областях України у контексті обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання є оптимальною на даний період часу. Чим ближче

позиція регіону до лінії технічної ефективності, тим ефективніша у ньому зовнішньоекономічна діяльність, а коефіцієнт ефективності максимально наближується до одиниці.

У табл. 3.14 наведені усі коефіцієнти ефективності та коефіцієнти неефективності за регіонами України у 2024 році.

Таблиця 3.14

Коефіцієнти ефективності та коефіцієнти неефективності за регіонами України у 2024 році

№	Регіони України (області)	Коефіцієнт ефективності	Коефіцієнт неефективності
1	Вінницька	0,75	0,25
2	Волинська	0,38	0,62
3	Дніпропетровська	0,67	0,33
4	Донецька	-	-
5	Житомирська	0,43	0,57
6	Закарпатська	0,26	0,74
7	Запорізька	0,74	0,26
8	Івано–Франківська	0,71	0,29
9	Київська	0,58	0,42
10	Кіровоградська	1,00	-
11	Луганська	-	-
12	Львівська	0,45	0,55
13	Миколаївська	0,68	0,32
14	Одеська	0,55	0,45
15	Полтавська	0,77	0,23
16	Рівненська	0,58	0,42
17	Сумська	0,58	0,42
18	Тернопільська	0,67	0,33
19	Харківська	1,00	-
20	Херсонська	1,00	-
21	Хмельницька	0,63	0,37
22	Черкаська	1,00	-
23	Чернівецька	0,61	0,39
24	Чернігівська	0,66	0,34
25	м.Київ	0,63	0,37

Джерело: побудовано на основі [41].

Серед регіонів, які не належать до опорних точок порівняльної межі, Полтавська та Вінницька області характеризуються порівняно вищими значеннями радіального коефіцієнта. Відповідно найменш ефективною є

зовнішньоекономічна діяльність у Закарпатській області (коефіцієнт неефективності 0,74).

Важливість наведених розрахунків полягає у можливості оптимізації даних показників через долання неефективності. Для Чернігівської області оптимальна величина визначається позицією 24^1 – координати за коефіцієнтами покриття є меншими порівняно з позицією 24.

Таким чином, для дотримання такої позиції у наступні періоди необхідно збільшувати обсяги виробництва та реалізації продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання більшими темпами ніж зростання обсягу експорту та імпорту. Виходячи з наведеного, можна зробити висновок, що для ефективної євроінтеграції потрібен внутрішній ринок в державі з високою купівельною спроможністю громадян.

Отримані коефіцієнти характеризують радіальне положення регіонів відносно побудованої порівняльної межі за прийнятого складу сукупності. Їх значення залежать від структури регіональної економіки, повноти статистичного охоплення та співвідношень використаних показників. Тому результати застосовуються як допоміжна інформація для подальшого дослідження територій збуту; остаточне рішення приймається після перевірки попиту, умов поставки, витрат і строків оплати.

Умови євроінтеграції вимагають від аграрних підприємств не лише відповідності стандартам, але й впровадження ефективних маркетингових стратегій для успішної конкуренції на міжнародному ринку. Пропонуємо розглянути окремі ключові стратегії маркетингу, які можуть бути корисними для аграрних підприємств в умовах євроінтеграції:

- Адаптація продукції до європейських стандартів якості та безпеки, де забезпечення відповідності продукції європейським стандартам якості та безпеки є однією з ключових умов для входу на європейський ринок.

- Створення бренду та унікальності продукції, адже розробка унікального бренду та визначення цінності продукції може допомогти виділитися серед конкурентів та привернути увагу споживачів.

- Розвиток нових продуктів та інновацій, адже інновації в аграрному секторі можуть бути ключем до успіху. Розвиток нових продуктів або технологій, які відповідають потребам європейського ринку, можуть принести конкурентну перевагу.

- Ефективна дистрибуція та логістика, адже створення ефективної системи постачання, дистрибуції та логістики допоможе забезпечити швидке та якісне доставлення продукції до європейських партнерів та споживачів.

- Цифровий маркетинг та просування через онлайн-канали, де використання цифрових маркетингових інструментів, таких як соціальні медіа, електронна комерція, контент-маркетинг та SEO, дозволяють залучати нових клієнтів та підтримувати взаємодію зі споживачами.

- Участь у виставках та промо-подіях, саме активна участь у виставках, ярмарках, тематичних заходах може сприяти збільшенню впізнаваності бренду та залученню нових клієнтів.

- Створення партнерств та співпраця з європейськими компаніями, тобто, встановлення партнерських відносин та співпраця з європейськими компаніями можуть допомогти аграрним підприємствам отримати доступ до нових ринків та технологій.

Успішна реалізація цих стратегій може стати вирішальною для аграрних підприємств, орієнтованих на розвиток умовах євроінтеграції, допомагаючи їм підвищити конкурентоспроможність та вийти на міжнародний ринок.

Добір показників залежить від об’єкта оцінювання: дослідження кредитно-інвестиційних ресурсів [60], ефективності аграрних підприємств [61], послуг [62], зобов’язань [63], землекористування [64], організації маркетингу [65] та капітальних інвестицій [66] охоплюють різні аналітичні завдання. У цьому підрозділі регіональні співвідношення характеризують торговельне середовище; оцінювання рішення підприємства здійснюється окремо за доходами, релевантними витратами та грошовими потоками.

Практичне використання регіонального порівняння полягає у формуванні переліку територій для поглибленого вивчення. Для кожного

ринку перевіряють попит на конкретний товар, вимоги покупців, надійність поставки, витрати та строки розрахунків. Ринкова стратегія у системі міжнародного маркетингу має власні цілі та інструменти [13, с. 358]. Регіональний коефіцієнт є інформацією для такого аналізу, а остаточний вибір здійснюють за економічними параметрами угоди.

Після відбору збутової альтернативи визначають доцільний спосіб виконання маркетингових функцій. Можливості власної служби та зовнішніх консультаційних послуг розглянуто у праці [21]. У контексті міжнародної діяльності необхідно враховувати узгодженість функцій підприємства [17]. Вибір способу їх виконання пов'язано з повними додатковими витратами й обсягом завдань, а його критерії систематизовано в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Економічні умови вибору способу виконання маркетингових функцій аграрного підприємства

Варіант	Склад додаткових витрат	**Умови доцільності**
Наявний працівник	Доплата, навчання, інструменти та вартість відволікання від інших робіт	Достатній робочий час і додатний приріст результату
Зовнішній виконавець	Договірна плата, інтеграція й контроль якості послуг	Зіставний склад послуг, контрольованість виконання та прийнятна вартість
Штатний фахівець	Оплата праці з нарахуваннями, робоче місце, добір, навчання й програмні засоби	Стабільний обсяг завдань і покриття повних додаткових витрат

Джерело: розроблено автором.

Обґрунтування стратегічного розвитку аграрних підприємств потребує врахування умов реалізації обраного напряму [9, с. 93]. У запропонованій процедурі для всіх способів виконання функцій задають зіставний період, обсяг робіт і вимоги до якості. Створення спеціалізованого підрозділу є одним із можливих варіантів і потребує такого самого економічного порівняння.

Прикладне оцінювання організаційно-економічного забезпечення виконано на матеріалах ТОВ «БІЗНЕС АГРО ІМПЕРІЯ. Розрахункову базу

становлять фактичні показники річної фінансової звітності за 2023–2025 роки (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

Вихідні показники діяльності ТОВ «БІЗНЕС АГРО ІМПЕРІЯ»

за 2023–2025 роки, тис. грн

Показник	**2023 р.**	**2024 р.**	**2025 р.**
Чистий дохід від реалізації	40078	37876	63376
Собівартість реалізації	25285	21968	39852
Чистий прибуток	14257	16692	23101
Разом доходи	40465	40139	63376
Оборотні активи	37552	57386	84905
Запаси	30711	47754	74457
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	4952	6329	3357
Гроші та їх еквіваленти	73	464	346
Поточні зобов’язання і забезпечення	4410	3506	6091

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «БІЗНЕС АГРО ІМПЕРІЯ».

Собівартість реалізованої продукції у фінансовій звітності поєднує витрати різної поведінки. Тому різницю між чистим доходом і собівартістю реалізації у прикладному розрахунку визначено як валовий прибуток G. Внесок у покриття Mj за формулою (3.13) потребує окремих даних про змінні витрати. Ці показники виконують різні аналітичні функції.

$$Gt = Rt - Ct; \quad rtG = Gt/Rt \times 100\%; \quad rtN = NPt/Rt \times 100\% \qquad (3.19)$$

де Rt – чистий дохід від реалізації за рядком 2000, Ct – собівартість реалізації за рядком 2050, NPt – чистий прибуток за рядком 2350. Для оцінювання платіжних передумов визначено чистий оборотний капітал NWt, коефіцієнт поточного покриття KP t і відношення грошей до поточних зобов’язань KG t.

$$NWt = CAt - CLt; \quad KPt = CAt/CLt; \quad KGt = Casht/CLt \qquad (3.20)$$

У формулі (3.20) CAt – оборотні активи, CLt – поточні зобов’язання і забезпечення, Casht – гроші та їх еквіваленти на кінець року. Чистий оборотний капітал характеризує балансову різницю оборотних активів і поточних зобов’язань. Поточну потребу у грошах для конкретного замовлення

визначають платіжним календарем за формулою (3.16).

Тривалість обороту торговельної дебіторської заборгованості DSOt розраховано за середньою величиною залишків рядка 1125, а запасів DIOt – за середніми залишками рядка 1100.

$$DSOt = 365 \times (ARt-1 + ARt)/(2Rt); \quad DIOt = 365 \times (It-1 + It)/(2Ct) \quad (3.21)$$

Для міжрічного зіставлення застосовано 365 днів у кожному році, включно з 2024 роком. Дані 2022 року до розрахункової таблиці не включено, тому показники оборотності за 2023 рік у табл. 3.17 не визначалися. Розраховані значення наведено в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Розрахункові показники результативності, витрат і фінансових передумов реалізації маркетингових рішень

ТОВ «БІЗНЕС АГРО ІМПЕРІЯ»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Валовий прибуток, тис. грн	14793	15908	23524
Частка собівартості у чистому доході, %	63,09	58,00	62,88
Валова рентабельність продажів, %	36,91	42,00	37,12
Чиста рентабельність продажів, %	35,57	44,07	36,45
Чистий оборотний капітал, тис. грн	33 142	53 880	78814
Коефіцієнт поточного покриття	8,515	16,368	13,939
Гроші / поточні зобов’язання	0,017	0,132	0,057
Тривалість обороту торговельної дебіторської заборгованості, днів	-	54,36	27,89
Тривалість обороту запасів, днів	-	651,85	559,66
Частка запасів в оборотних активах, %	81,78	83,22	87,69

Джерело: розраховано автором.

У 2024 році порівняно з 2023 роком чистий дохід від реалізації зменшився на 2 202 тис. грн, або на 5,49%, водночас валовий прибуток збільшився на 1 115 тис. грн, а чистий – на 2 435 тис. грн. Частка собівартості у чистому доході знизилася з 63,09 до 58,00%. Такий результат свідчить про необхідність оцінювати збутові рішення за співвідношенням доходу та витрат. Зміна обсягу виручки сама по собі не визначає зміну прибутковості.

У 2025 році чистий дохід від реалізації збільшився до 63376 тис. грн, що на 25500 тис. грн, або на 67,32%, перевищує рівень 2024 року. Чистий

прибуток зріс на 6 409 тис. грн, або на 38,40%. Водночас валова рентабельність продажів зменшилася на 4,88 відсоткового пункта, а чиста – на 7,62 відсоткового пункта. Отже, розширення реалізації супроводжувалося зростанням абсолютного результату та зниженням відносної прибутковості.

Для встановлення облікових складових зміни результату виконано факторне розкладання валового прибутку. Позначимо через ct = Ct/Rt частку собівартості. За послідовності підстановок «дохід – частка собівартості» приріст валового прибутку дорівнює

$$\Delta G = (R1 - R0)(1 - c0) + R1(c0 - c1) \qquad (3.22)$$

Перший доданок характеризує зміну валового прибутку за зміни доходу й незмінної базової частки собівартості, другий – за зміни частки собівартості на фактичному доході. Це облікове розкладання агрегованих показників. Воно охоплює сукупний вплив цін, асортименту, собівартості та інших умов, відображених у звітності.

Залишковий компонент Ot = NPt − Gt узагальнює сальдо інших доходів, витрат і податку, які відділяють валовий прибуток від чистого. Тоді зміна чистого прибутку має вигляд

$$\Delta NP = (R1 - R0)(1 - c0) + R1(c0 - c1) + (O1 - O0) \qquad (3.23)$$

Результати розкладання за двома послідовними періодами наведено в табл. 3.18.

Таблиця 3.18

Облікове розкладання зміни прибутку

ТОВ «БІЗНЕС АГРО ІМПЕРІЯ», тис. грн

Компонент зміни	2024 р. до 2023 р.	2025 р. до 2024 р.
Зміна валового прибутку за зміни чистого доходу й базової частки собівартості	−812,77	+10710,05
Зміна валового прибутку за зміни частки собівартості	+1927,77	−3094,05
Разом зміна валового прибутку	+1115,00	+7616,00
Зміна залишкового компонента Ot	+1320,00	−1207,00
Разом зміна чистого прибутку	+2435,00	+6 409,00

Джерело: розраховано автором.

У 2025 році дохідний компонент за базової частки собівартості становив +10710,05 тис. грн, а компонент зміни її частки −3094,05 тис. грн. Їх сума відповідає приросту валового прибутку 7616 тис. грн. Зменшення залишкового компонента на 1207 тис. грн узгоджує розкладання з приростом чистого прибутку 6409 тис. грн.

Величина 3094,05 тис. грн характеризує вартісне відхилення собівартості 2025 року від порівняльного рівня, обчисленого за часткою собівартості 2024 року. Для організаційно-економічного забезпечення це є підставою перевірити ціни, товарну структуру, витрати виробництва та умови поставок. Фактичну можливість зниження витрат визначають за деталізацією, оскільки агреговане відхилення може відображати зміну асортименту й зовнішніх цін.

Фінансовий аналіз виявляє окреме завдання контролю оборотного капіталу. У 2025 році запаси збільшилися на 26703 тис. грн, а торговельна дебіторська заборгованість зменшилася на 2972 тис. грн. Оцінена тривалість її обороту скоротилася з 54,36 до 27,89 дня, а запасів – із 651,85 до 559,66 дня. Гроші та їх еквіваленти зменшилися з 464 до 346 тис. грн. Високе відношення оборотних активів до поточних зобов’язань співіснує з концентрацією ресурсів у запасах, тому погодження нових замовлень потребує календаря надходжень і платежів.

Тривалість обороту запасів розраховано за двома річними залишками, тому вона є укрупненою оцінкою співвідношення балансової величини запасів і собівартості реалізації. Її не ототожнюють із фактичним строком зберігання партії. Для пояснення високих значень потрібне розмежування готової продукції, незавершеного виробництва, матеріалів та інших запасів і врахування сезонності. Скорочення DIO за одночасного збільшення запасів означає швидше зростання знаменника показника; воно саме по собі не підтверджує вивільнення коштів.

За 2025 рік частка запасів у складі оборотних активів становить 7457/84905 × 100% = 87,69%, а відношення грошей до поточних зобов’язань –

346/6091 = 0,057. Для аграрного підприємства ці показники необхідно зіставляти з датами збирання, зберігання та відвантаження продукції. Річний баланс задає напрям подальшої перевірки, тоді як здійсненність конкретного контракту визначається графіком платежів.

Розраховані результати пов'язано з виконавцями й процедурами контролю в табл. 3.19. Такий зв'язок конкретизує організаційний зміст забезпечення без розширення посадової ієрархії.

Таблиця 3.19

Пріоритети організаційно-економічного забезпечення маркетингових рішень ТОВ «БІЗНЕС АГРО ІМПЕРІЯ»

Встановлений результат	Відповідальні та дія	Контрольний показник
Частка собівартості зросла з 58,00 до 62,88%	Відповідальні за збут, виробництво й фінанси перевіряють товарну структуру, калькуляції та ціни	Валовий прибуток і частка собівартості за товарною групою
Торговельна дебіторська заборгованість зменшилася на 2972 тис. грн	Відповідальні за збут і розрахунки ведуть строки оплат у реєстрі покупців	Заборгованість, прострочення та строк обороту
Запаси становлять 87,69% оборотних активів	Виробництво, склад і збут узгоджують сезонний графік реалізації	Оборотність запасів, партії й строки відвантаження
Гроші становлять 5,68% поточних зобов'язань	Фінансовий працівник погоджує аванси й платежі до прийняття замовлення	Потреба за календарем і доступне фінансування

Джерело: узагальнено автором.

Отриманий прикладний результат є оцінкою звітної динаміки підприємства та підставою для визначення контрольних завдань. Для вимірювання індивідуального ефекту CRM, окремого партнерства або маркетингового заходу необхідна їх аналітична деталізація за витратами, контрактами й зіставним базовим варіантом. У відкритому масиві відповідних окремих статей немає. Тому розраховані 6 409 тис. грн є приростом загального чистого прибутку за звітністю, а не оцінкою ефекту конкретного заходу.

Послідовність організаційно-економічного забезпечення реалізації збутового рішення подано на рис. 3.11.

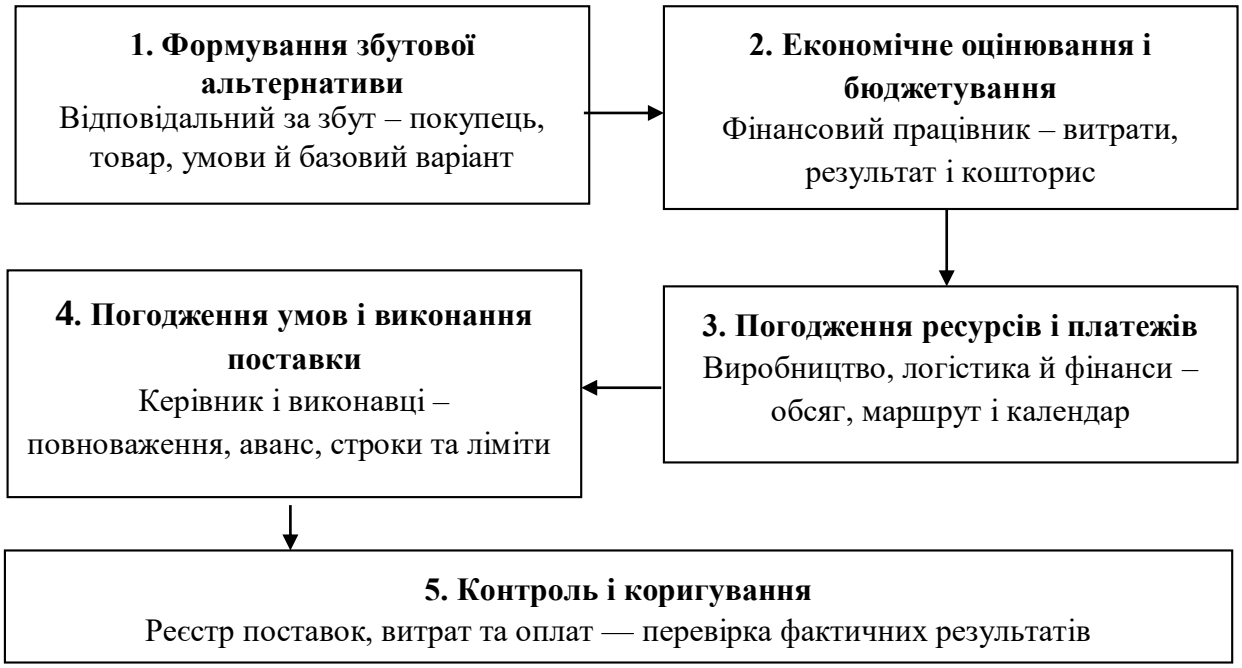


Рисунок 3.11 – **Послідовність організаційно-економічного забезпечення реалізації маркетингових рішень аграрного підприємства**

Джерело: розроблено автором.

Після пробної поставки фактичні ціну, витрати, строки оплати й надійність виконання зіставляють із погодженими умовами. Масштабування здійснюють за підтвердженого попиту, прийнятного приросту результату та доступного фінансування. За несприятливої зміни умов переглядають ціну, маршрут, обсяг або строки поставки. В умовах воєнного стану такий порядок поєднує комерційні можливості з ресурсними й безпековими обмеженнями підприємства.

Отже, запропоноване організаційно-економічне забезпечення пов’язує підготовку збутової альтернативи з оцінюванням приросту результату, перевіркою потреби у фінансуванні, розподілом відповідальності та контролем виконання. Оцінювання ефекту окремої збутової альтернативи здійснюється за деталізованими даними про її доходи, релевантні витрати й умови розрахунків. Розраховані показники характеризують економічні та фінансові передумови реалізації рішень; ефект конкретного маркетингового заходу встановлюється за деталізованими даними про його доходи, витрати й умови розрахунків.

Висновки до розділу 3

Доведено, що формування маркетингового механізму є ключовим інструментом забезпечення стійкості аграрних підприємств в умовах євроінтеграції. Виявлено, що ефективний маркетинговий механізм має бути спрямований на адаптацію продукції до вимог європейських стандартів; удосконалення системи логістики для зменшення витрат та покращення якості доставки; диверсифікацію каналів збуту з акцентом на експортні ринки.

Проведений аналіз зовнішніх факторів підтвердив, що євроінтеграція відкриває значні можливості для розширення ринків збуту, але водночас посилює конкуренцію. Запропоновано підхід, згідно якого, в маркетинговий механізм необхідно інтегрувати інструменти регулярного моніторингу політико-правового середовища (санітарні норми, регуляторні обмеження, квоти); адаптації стратегії відповідно до макроекономічних змін (валютний курс, інфляція).

Встановлено, що маркетинговий аналіз є основою для ефективного управління аграрними підприємствами, оскільки застосування таких методів, як SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз та ABC-аналіз, дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони підприємства; прогнозувати ринкові тенденції; оцінювати доцільність виходу на нові експортні ринки, що забезпечує підприємствам можливість формування та реалізації довгострокової стратегії з урахуванням умов європейського ринку.

Запропоновано підхід з удосконалення маркетингового механізму шляхом створення ефективної системи управління експортом, що включає сегментацію цільових ринків; побудову партнерських відносин із дистриб’юторами; використання цифрових платформ для просування продукції у контексті формування бренду аграрної продукції, орієнтованого на екологічність, якість та традиційність.

За регіональними даними за 2024 рік оцінено статистичні взаємозв’язки між обсягами зовнішньої торгівлі, реалізації та капітальних інвестицій. Для попереднього відбору територій збуту запропоновано зіставляти регіони за

відношеннями експорту й імпорту до обсягу реалізації. Рішення щодо конкретного каналу збуту обґрунтовують на рівні підприємства з урахуванням попиту, витрат, строків оплати та ризику порушення поставок.

На матеріалах ТОВ «БІЗНЕС АГРО ІМПЕРІЯ» за 2023–2025 роки виконано аналіз прибутковості та фінансових передумов реалізації маркетингових рішень. У 2025 році чистий дохід зріс на 67,32%, а чистий прибуток - на 38,40%, водночас валова рентабельність продажів знизилася на 4,88 відсоткового пункта, а частка запасів в оборотних активах досягла 87,69%. За результатами аналізу конкретизовано відповідальність за перевірку калькуляцій, сезонного плану реалізації та платіжного календаря.

Обґрунтовано необхідність оптимізації логістичних мереж у процесі євроінтеграції, зокрема через підвищення швидкості доставки та зменшення логістичних витрат; співпрацю з міжнародними логістичними компаніями; застосування сучасних систем управління ланцюгами постачання (SCM), що дозволить впроваджувати інтегровані логістичні рішення для забезпечення підтримки якості продукції при транспортуванні.

Досліджено формування стратегічного маркетингового механізму через активну співпрацю із зацікавленими сторонами: постачальниками, дистриб'юторами, регуляторами, що дозволяє розширити ринкові можливості; зменшити ризики невідповідності продукції стандартам; знизити транзакційні витрати, оскільки умови євроінтеграції висувають високі вимоги до екологічності та соціальної відповідальності аграрних підприємств.

Запропоновано концепцію інтеграційних маркетингових стратегій, які враховують специфіку регіональних ринків, культурні особливості споживачів та економічні показники, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності продукції; адаптацію до викликів глобалізації; створення доданої вартості через впровадження інновацій.

Формування маркетингового механізму управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграції є складним, але перспективним завданням. Ефективність його реалізації залежить від комплексного підходу, що включає аналіз ринкових умов, адаптацію до вимог ЄС, цифровізацію

процесів і орієнтацію на сталий розвиток за результатами зовнішньоекономічної діяльності. У результаті це дозволить підприємствам не лише зберегти конкурентні позиції, а й зайняти нові ніші на міжнародному ринку.

Матеріали розділу опубліковано у працях автора зі списку джерел: [22, 23, 24, 25, 26, 37, 39, 65].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Абрамович І. А., Воловик Д. В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52–56. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.10.52.

2. Алєксєєва О.В., Мазур К.В., Кривогубець В.А. Діджиталізація як важливий фактор формування конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 14. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-06.

3. Аналіз ринку зернових 2021/22 та потреби ринку – АГРОПОЛІТ (agropolit.com) (дата звернення: 08.10.2024).

4. Артімонова І.В. Засади та напрями впровадження сучасної концепції маркетингу у практичну діяльність аграрних товаровиробників. *Вісник Білоцерківського державного аграрного університету*. 2009. Вип. 63. С. 136–140.

5. Багорка М. О., Пилипенко А. С. Маркетинговий менеджмент у системі управління аграрним підприємством та шляхи його удосконалення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2017. Вип. 26. 1. С. 119–123.

6. Багорка М. О., Устік Т.В. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2022. Вип. 5. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-01.

7. Багорка М.О. Формування комплексу маркетингу на

сільськогосподарському підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск № 24. С. 105-110.

8. Баришевська І. Теоретичні аспекти формування маркетингової стратегії розвитку аграрних підприємств. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2014. Вип. 4. С. 47–54.

9. Безкоровайна О.О. Сучасна парадигма стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору: маркетингові аспекти та проблеми імплементації. Технології XXI ст. : зб. тез наук. робіт 24-ї міжнар. наук.-практ. конф. Суми : СНАУ, 2018. Ч. 2. С. 92–94.

10. Боліла С.Ю., Кириченко Н.В. Розвиток діяльності аграрного підприємства на основі активізації його маркетингових зусиль. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.93.

11. Гонтарук Я.В., Бондарук О.С. Дослідження стану та перспектив розвитку сільського господарства України. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2021. № 2 (44). С. 130–136. DOI: https://doi.org/10.31388/2519-884X-2021-44-130-136.

12. Готра В.В., Філін Ю.І. Розробка адаптивної стратегії маркетингу. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні. 2017. С. 163–169.

13. Гулик Т.В., Крюк В.В. Сутність поняття ринкової стратегії та її місце в системі міжнародного маркетингу. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 354–361.

14. Дашевська Н.С. Розвиток маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств на ринку продукції тваринництва. 2015. 223 с. URL: https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5a09f55b-2dea-4462-b716-4d148fb1270e/content (дата звернення: 13.11.2024).

15. Дідченко О. І. Маркетинговий потенціал підприємства як складова економічного потенціалу. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(3). С. 269-272.

16. Єпіфанова І. М. Маркетинговий аудит : сутність та механізм реалізації. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. Том 4. № 4. С. 70–81.

17. Жуков С. Нові пріоритети міжнародної маркетингової діяльності підприємств в умовах глобалізації та інтеграції України у світове господарство. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2019. № 1. С. 166–187. DOI: https://doi.org/10.24144/2078-1431.2019.1(22).166-187.

18. Зоря О.П. Теоретико-методологічні засади формування стратегії аграрних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 33. С. 171–177. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct33-25.

19. Іванов Ю.Б. Складові інформаційного забезпечення маркетингової діяльності промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2016. № 1. С. 299–305.

20. Калетнік Г. М., Лутковська С. М. Структура фінансування та моніторингу заходів забезпечення екологічної безпеки. *Агросвіт*. 2020. № 9. С. 10–19. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.9.10.

21. Коваленко Г. О., Чукіна І. В. Вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8517 (дата звернення: 14.11.2023). DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.86.

22. Коваль О. В. Трансформація маркетингового механізму управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграційних змін. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2026. № 1. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2026-1-11829.

23. Коваль О.В. Концепція формування маркетингової стратегії аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-81.

24. Коваль О.В., Томашук І.В. Маркетинг в системі управління фінансами підприємства. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених «Фінансові механізми сталого розвитку України в умовах сучасних викликів» з нагоди 125 – річчя НУБІП України. 2 березня 2023р. м. Київ. С. 280–283.

25. Коваль О.В. Стратегічне управління диверсифікацією в маркетинговій діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах ризику. *Бізнес-навігатор*. 2025. Випуск 4 (81). С. 43–49. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.81-7.

26. Коваль О.В. Фінансово-маркетингові стратегії розвитку аграрних підприємств. Фінансові механізми забезпечення відновлення економіки України в сучасних умовах: збірник матеріалів ІІ Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених 26 лютого 2025. м. Ірпінь. С. 236–237. URL: https://dpu.edu.ua/images/2025/Photo_dlya_novyn_2025/Naukovi%20zahodi/06%20cerven%20Naukovi%20zahodi/Zbirnik_finansovi_mehanizmi_compressed.pdf (дата звернення: 10 вересня 2026 р.).

27. Ковінько О.М. Маркетинг в умовах міжнародної диверсифікації бізнес-діяльності: Монографія. Київ: КНЕУ, 2017. 423 с.

28. Кошова Л. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємств АПК за умови виходу на зовнішній ринок. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Економічні науки*. 2011. Вип. 113. С. 31–37.

29. Кубай О.Г., Заставнюк О.А. Удосконалення фінансово-економічної безпеки в системі антикризового управління аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2022. № 4. С. 68–78. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.4.68.

30. Курбацька Л. М., Ільченко Т. В., Кадирус І. Г. Теоретичні аспекти маркетингового забезпечення ефективної розподільчо-збутової політики аграрного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер: Економічні науки*. 2016. Вип. 21(1). С. 122–126.

31. Лещенко Л. О. Стан, проблеми та перспективи розвитку овочівництва в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 28-33.

32. Липчук В. В. Маркетинговий аналіз : навчальний посібник / Київ : Академвидав, 2008. 216 с.

33. Логоша Р.В. Розробка моделі диверсифікації аграрного бізнесу на основі циркулярної економіки. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 6 (34). С. 872–887. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6(34)-872-887.

34. Логоша Р.В., Козумляк Р.В., Федик А.П. Особливості управління маркетинговою діяльністю фермерських господарств. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 11 (25). С. 307–322. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-11(25)-307-323.

35. Логоша Р.В., Кулакевич А.В. Теоретичні засади формування системи маркетингового менеджменту аграрних підприємств. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 2 (30). С. 338–349. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-2(30)-338-349.

36. Лутковська С.М., Лебідь О.В. Еколого-економічні умови активізації інвестиційної діяльності АПК України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С. 78–87. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.78.

37. Мазур К., Коваль О. Теоретико-методологічні аспекти маркетингового механізму в діяльності аграрних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 26. С. 52–57. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.8.

38. Мазур К.В., Гонтарук Я.В. Удосконалення механізму аналізу та планування маркетингової діяльності підприємств АПК в сфері зовнішньоекономічної діяльності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 13. С. 115–122. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.14.

39. Мазур К.В., Томашук І.В., Томчук О.Ф., Коваль О.В. Маркетингова діяльність в аграрних підприємствах: реалії та перспективи. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 2(68). С. 60–79. DOI: https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-2-4.

40. Мазур К.В., Янчук Д.О., Галета Д.О. Особливості організації

агроекспорту з України в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-12.

41. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 12.04.2024).

42. Підвальна О.Г., Колесник Т.В. Впровадження інновацій в маркетингу агропромислових підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2022. № 2 (31). С. 66–73. DOI: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2022-2-11.

43. Піскун Д. Н. Роль маркетингу в підвищенні результативності господарювання підприємств. *Економічні науки*. 2018. № 3(1). С. 205–208.

44. Сабецька Т.І. Методика комплексної оцінки виробничо-маркетингового потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2015. № 3. С. 31–37.

45. Світовий ринок зерна: стан та тенденції. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-02/rynok-zerna_gavrylenko_0422022.pdf (дата звернення: 18 вересня 2026 р.).

46. Семенюк О. В. Методологія вивчення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та держава*. 2014. № 6. С. 135–136.

47. Соболєва-Терещенко О.А., Антонова В.О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.52.

48. Тарасюк А. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства України. *Агросвіт*. 2019. № 17. С. 70–78. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.17.70.

49. Терент'єва Н. В., Череп О. Г. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*. 2018. Т. 28. № 1. С. 318–324.

50. Тєлєтов О.С., Провозін М.В. Інноваційні маркетингові структури промислових підприємств України. *Науковий вісник Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі». Серія:*

«Економічні науки». 2015. № 1 (69). Ч. 2. С. 54–63.

51. Туболець К. Г. Шляхи вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу Києво-Могилянська академія. Серія: Державне управління*. 2012. Вип. 174. С. 129–132.

52. Укрінформ. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3176429-ukraina-stala-drugim-u-svi.html (дата звернення: 11.12.2024).

53. Ярема Л. Сільськогосподарські кооперативи: проблеми і перспективи. *Вісник Мукачівського державного університету*. 2018. Вип. 19. С. 277–281.

54. Сєвідова І. О. Пріоритетні напрями реалізації експортоорієнтованої стратегії аграрними підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 46–49.

55. Farrell M.J. The Measurement of Productive Efficiency. *Journal of Royal Statistical Society*. 1957. Series A, CXX. Part 3. P. 253–290. DOI: https://doi.org/10.2307/2343100.

56. Kaletnik G., Sakhno A., Pryshliak N., Lutkovska S., Kolomiiets T. Economic evaluation of environmental protection activities in the context of sustainable development: the experience of Ukraine. *Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal*. 2025. Vol. 28 (3). P. 217–236. DOI: https://doi.org/10.33223/epj/207022.

57. Pryshliak N., Sakhno A., Tokarchuk D., Shevchuk A. Peculiarities of assessing the possibilities of increasing the yield of biofuels from agricultural crops on the example of Ukraine. *Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal*. 2022. Vol. 25 (1). P. 155–174. DOI: https://doi.org/10.33223/epj/147155.

58. Kaletnik G., Sakhno A., Pryshliak N., Lutkovska S., Zakharova T. Evaluating primary energy consumption efficiency in European economies: a correlation-regression approach. *Polityka Energetyczna – Energy Policy Journal*. 2026. Vol. 29 (3). P. 5–28. DOI: https://doi.org/10.33223/epj/215083.

59. Sakhno A., Hryvkivska O., Salkova I., Kucher L. Evaluation of the

Efficiency of Enterprises by the Method of Analysis of Functioning Environment. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2019. Vol. 10. № 3 (35). P. 499–507. DOI: https://doi.org/10.14505//jemt.v10.3(35).04.

60. Sakhno A., Polishchuk N., Salkova I., Kucher A. Impact of Credit and Investment Resources on the Productivity of Agricultural Sector. *European Journal of Sustainable Development*. 2019. № 8 (2). P. 335–345. DOI: https://doi.org/10.14207/ejsd.2019.v8n2p335.

61. Sakhno A., Salkova I., Abuselidze G., Yanchuk T., Buha N. Evaluation of Efficiency of Small Agricultural Enterprises Economic Activity Under Sustainable Development Conditions. *Lecture Notes in Networks and Systems*. 2023. Vol. 575 (2). P. 2262–2271. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-21219-2_254.

62. Sakhno A., Salkova I., Petruk N., Popovych Y., Vychivskyi P., Zarichniak A., Abuselidze G. The Efficiency Evaluation of Providing Excursion Services in the Tourist Activity of Ukraine. *Lecture Notes in Networks and Systems*. 2023. Vol. 574 (1). P. 1216–1224. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-21432-5_129.

63. Sakhno A., Salkova I., Polishchuk N., Kucher L., Stashko I. Efficiency of managing liabilities of enterprises of different types of economic activities. *European Journal of Sustainable Development*. 2020. Vol. 9 (1). P. 423–431. DOI: https://doi.org/10.14207/ejsd.2020.v9n1p423.

64. Strelbytska T., Sakhno A., Novitska N., Romanenko S., Nitsenko V. Fertilizer Application as a Factor of Economic Security in Achieving Effective Land Use in the Conditions of Environmental Development. *Rocznik Ochrona Środowiska*. 2025. Vol. 27. P. 253–268. DOI: https://doi.org/10.54740/ros.2025.021.

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

66. Zaremba O., Sakhno A., Chesnik N., Nitsenko V., Chikov I., Zakharova T., Boltovska L. Capital Investments in Sustainable Development of Land Resources

of Ukrainian Agrarian and Industrial Complex Enterprises: Assessment, Modeling, Optimization. *Rocznik Ochrona Środowiska*. 2025. Vol. 27. P. 722–737. DOI: https://doi.org/10.54740/ros.2025.058.

ВИСНОВКИ

У дисертації обґрунтовано теоретико-методичні положення та розроблено практичні рекомендації щодо формування й реалізації маркетингового механізму управління аграрними підприємствами. Одержані результати узагальнено відповідно до послідовності завдань дослідження.

1. Уточнено економічний зміст маркетингового механізму управління аграрними підприємствами та взаємозв’язок його складових. Механізм охоплює отримання й опрацювання ринкової інформації, формування маркетингових рішень, їх ресурсне забезпечення та контроль. Така послідовність пов’язує параметри товарної пропозиції із сезонністю виробництва, вимогами покупців та можливостями збуту.

2. Розкрито роль диверсифікації як інструменту маркетингового управління. Систематизовано її напрями за асортиментом, покупцями, каналами і територіями реалізації. Доцільність диверсифікації визначено через зіставлення очікуваного зниження залежності від окремих ринків і покупців із витратами освоєння нових каналів та спроможністю підприємства виконати відповідні вимоги до продукції й поставок.

3. Узагальнено методичні підходи до формування та оцінювання маркетингового механізму. Обґрунтовано поєднання показників конкурентоспроможності продукції, збутових результатів, утримання покупців та економічної віддачі заходів. Оцінювання запропоновано здійснювати за зіставними періодами і товарними групами, враховуючи сезонні зміни обсягів, цін і витрат.

4. Виявлено тенденції розвитку аграрного сектору України, важливі для маркетингового управління. Скорочення кількості діючих суб’єктів та зайнятих супроводжувалося зростанням номінальних обсягів реалізації. За таких умов під час планування збуту доцільно окремо враховувати зміни фізичного обсягу продажів і цін, а під час воєнного стану також оцінювати спроможність підприємства підтримувати безперервність поставок.

5. Визначено зовнішньоторговельні передумови формування маркетингових стратегій. Можливості освоєння ринків пов’язано з товарною структурою попиту, вимогами до якості та документування продукції, доступністю партнерів і логістики. Для порівняння альтернатив запропоновано враховувати витрати доведення продукції до покупця, строки розрахунків та ризики невиконання поставок.

6. За результатами оцінювання маркетингового управління визначено напрями його вдосконалення на аграрних підприємствах. До них віднесено систематизацію ринкової інформації, закріплення відповідальності за планування та реалізацію заходів, регулярне оцінювання роботи з покупцями й облік результатів за каналами збуту. Глибину деталізації процедур доцільно узгоджувати з масштабом підприємства та складністю його збутової діяльності.

7. Обґрунтовано використання маркетингового аналізу торговельних інтеграційних зв’язків для пошуку збутових можливостей. Виявлені статистичні взаємозв’язки між регіональними показниками зовнішньої торгівлі, реалізації та інвестицій використано як підставу для деталізованого аналізу ринків. Практичне застосування результатів передбачає перевірку попиту на конкретну продукцію, вимог покупців та умов доступу до каналу.

8. Розроблено підхід до включення стратегії диверсифікації в маркетинговий план аграрного підприємства. Запропоновано послідовно діагностувати чинні канали, сформувати альтернативи, перевірити ресурсні обмеження та встановити критерії масштабування. За результатами пробної поставки оцінюють фактичну ціну, витрати, своєчасність виконання та повторюваність попиту.

9. Запропоновано організаційно-економічне забезпечення реалізації маркетингового механізму, яке поєднує розподіл повноважень, бюджетування збутових рішень, інформаційний супровід, оцінювання потреби у фінансуванні та контроль виконання. На матеріалах ТОВ «БІЗНЕС АГРО ІМПЕРІЯ» за 2023–2025 роки визначено витратні й фінансові передумови реалізації рішень, виявлено

поєднання зростання доходу та прибутку зі зниженням рентабельності продажів у 2025 році. Регіональні співвідношення використано як допоміжну інформацію для дослідження територій збуту. Для умов воєнного стану конкретизовано порядок перегляду маршрутів, обсягів поставки та умов оплати.

ДОДАТКИ

Додаток А

Динаміка обсягу виробництва (валового збору) основних сільськогосподарських культур у 2024 році, тис. ц

Назва культури	Господарства усіх категорій	Підприємства	Господарства населення
	2024	2024	2024
культури зернові та зернобобові	562460,0	449698,9	112761,1
пшениця	224411,1	181184,2	43226,9
пшениця озима	216402,8	175124,7	41278,1
пшениця яра	8008,3	6059,5	1948,8
кукурудза	268637,4	228841,4	39796,0
ячмінь	53138,8	28544,5	24594,3
ячмінь озимий	24755,6	18692,5	6063,1
ячмінь ярий	28383,2	9852,0	18531,2
жито	2183,9	1142,5	1041,4
жито озиме	2170,7	1139,1	1031,6
жито яре	13,2	3,4	9,8
тритикале	151,3	148,1	3,2
тритикале озиме	148,1	144,9	3,2
тритикале яре	3,2	3,2	–
овес	4571,4	1827,9	2743,5
гречка	464,7	408,4	56,3
сорго	1568,7	1436,7	132,0
просо	146,8	146,8	–
рис	464,7	408,4	56,3
культури зернобобові	5977,2	5214,5	762,7
з них горох	4629,1	4405,4	223,7
соя	66351,8	63066,2	3285,6
ріпак озимий та кольза (ріпак ярий)	35913,0	35751,6	161,4
ріпак озимий	35031,4	34882,4	149,0
кольза (ріпак ярий)	881,6	869,2	12,4
соняшник	109559,4	96983,0	12576,4
буряк цукровий фабричний	127982,1	124277,4	3704,7
картопля		3840,0	866,6
культури овочеві		10347,3	1446,1
буряк кормовий	45857,0	25,4	45831,6
кукурудза кормова	53770,9	51942,3	1828,6
культури плодові та ягідні		3106,2	1323,2
виноград		505,2	11,3

Джерело: систематизовано автором за даними Державної служби статистики України. Офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua

Додаток Б

Динаміка обсягу виробництва (валового збору) основних сільськогосподарських культур у 2023 році, тис. ц

Назва культури	Господарства усіх категорій	Підприємства	Господарства населення
	2023	2023	2023
культури зернові та зернобобові	597722,2	477163,8	120558,4
пшениця	216251,7	172714,5	43537,2
пшениця озима	208561,9	166942,2	41619,7
пшениця яра	7689,8	5772,3	1917,5
кукурудза	310304,4	264715,4	45589,0
ячмінь	55071,9	29139,2	25932,7
ячмінь озимий	24893,2	18951,5	5941,7
ячмінь ярий	30178,7	10187,7	19991,0
жито	2311,8	1175,6	1136,2
жито озиме	2297,9	1173,5	1124,4
жито яре	13,9	2,1	11,8
тритикале	178,0	178,0	–
тритикале озиме	173,3	173,3	–
тритикале яре	4,7	4,7	–
овес	4272,7	1469,8	2802,9
гречка	2107,2	1667,9	439,3
сорго	423,7	347,2	76,5
просо	2035,2	1830,7	204,5
рис	110,8	110,8	–
культури зернобобові	4605,9	3768,0	837,9
з них горох	3684,1	3402,5	281,6
соя	47425,5	43822,1	3603,4
ріпак озимий та кольза (ріпак ярий)	41836,5	41671,9	164,6
ріпак озимий	40829,1	40678,6	150,5
кольза (ріпак ярий)	1007,4	993,3	14,1
соняшник	127596,9	113613,5	13983,4
буряк цукровий фабричний	131297,1	126959,9	4337,2
картопля	213586,3	4220,4	209365,9
культури овочеві	82970,8	9544,6	73426,2
буряк кормовий	48296,7	41,6	48255,1
кукурудза кормова	64658,5	62675,7	1982,8
культури плодові та ягідні	19959,1	3942,1	16017,0
виноград	2448,7	819,4	1629,3

Джерело: систематизовано автором за даними Державної служби статистики України. Офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

Додаток В

Динаміка обсягу виробництва (валового збору) основних сільськогосподарських культур у 2022 році, тис. ц

Назва культури	Господарства усіх категорій	Підприємства	Господарства населення
	2022	2022	2022
культури зернові та зернобобові	538637,1	423152,3	115484,8
пшениця	207292,4	162614,8	44677,6
пшениця озима	199067,4	156308,0	42759,4
пшениця яра	8225,0	6306,8	1918,2
кукурудза	261869,3	223009,8	38859,5
ячмінь	56081,7	29497,9	26583,8
ячмінь озимий	26633,2	20264,8	6368,4
ячмінь ярий	29448,5	9233,1	20215,4
жито	3140,3	1959,1	1181,2
жито озиме	3086,3	1916,7	1169,6
жито яре	54,0	42,4	11,6
тритикале	271,3	271,3	–
тритикале озиме	257,2	257,2	–
тритикале яре	14,1	14,1	–
овес	3785,1	1016,6	2768,5
гречка	1476,9	1061,8	415,1
сорго	403,1	322,5	80,6
просо	905,8	747,3	158,5
рис	30,9	30,9	–
культури зернобобові	3341,7	2583,5	758,2
з них горох	2596,6	2371,9	224,7
соя	34438,0	31291,5	3146,5
Ріпак озимий та кольза (ріпак ярий)	33179,8	33012,4	167,4
ріпак озимий	32502,7	32350,1	152,6
кольза (ріпак ярий)	677,1	662,3	14,8
соняшник	113287,4	99887,7	13399,7
буряк цукровий фабричний	99414,6	95079,3	4335,3
картопля	208992,1	4334,6	204657,5
культури овочеві	75115,9	4444,5	70671,4
буряк кормовий	50063,8	44,9	50018,9
кукурудза кормова	59344,4	57252,5	2091,9
культури плодові та ягідні	19947,6	3525,9	16421,7
виноград	2578,8	825,3	1753,5

Джерело: систематизовано автором за даними Державної служби статистики України. Офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

Додаток Г

Динаміка обсягу виробництва (валового збору) основних сільськогосподарських культур у 2021 році, тис. ц

Назва культури	Господарства усіх категорій	Підприємства	Господарства населення /
	2021	2021	2021
культури зернові та зернобобові	860104,4	696891,1	163213,3
пшениця	321510,2	256872,1	64638,1
пшениця озима	313689,3	251096,8	62592,5
пшениця яра	7820,9	5775,3	2045,6
кукурудза	421098,5	367906,8	53191,7
ячмінь	94370,2	55925,6	38444,6
ячмінь озимий	48557,4	39313,4	9244,0
ячмінь ярий	45812,8	16612,2	29200,6
жито	5931,5	4440,2	1491,3
жито озиме	5906,2	4427,9	1478,3
жито яре	25,3	12,3	13,0
тритикале	322,8	322,8	–
тритикале озиме	302,0	302,0	–
тритикале яре	20,8	20,8	–
овес	4679,0	1513,2	3165,8
гречка	1057,8	540,9	516,9
сорго	1731,6	1466,7	264,9
просо	2049,9	1501,7	548,2
рис	494,8	494,8	–
культури зернобобові	6806,0	5858,5	947,5
з них горох	5662,6	5246,6	416,0
соя	34932,0	31304,0	3628,0
Ріпак озимий та кольза (ріпак ярий)	29389,4	29073,7	315,7
ріпак озимий	28590,1	28288,9	301,2
кольза (ріпак ярий)	799,3	784,8	14,5
соняшник	163924,1	142139,6	21784,5
буряк цукровий фабричний	108538,8	103537,0	5001,8
картопля	213563,2	4946,3	208616,9
культури овочеві	99351,6	14021,0	85330,6
буряк кормовий	51756,7	84,7	51672,0
кукурудза кормова	68383,4	64650,8	3732,6
культури плодові та ягідні	22351,2	4642,2	17709,0
виноград	2641,2	1015,4	1625,8

Джерело: систематизовано автором за даними Державної служби статистики України. Офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

Додаток Ґ

Динаміка обсягу виробництва (валового збору) основних сільськогосподарських культур у 2020 році, тис. ц

Назва культури	Господарства усіх категорій	Підприємства	Господарства населення
	2020	2020	2020
культури зернові та зернобобові	649333,9	517179,6	132154,3
пшениця	248774,2	196831,1	51943,1
пшениця озима	242593,7	192555,5	50038,2
пшениця яра	6180,5	4275,6	1904,9
кукурудза	302903,4	262802,5	40100,9
ячмінь	76363,4	42810,1	33553,3
ячмінь озимий	32913,5	25836,7	7076,8
ячмінь ярий	43449,9	16973,4	26476,5
жито	4567,8	3047,2	1520,6
жито озиме	4545,1	3044,5	1500,6
жито яре	22,7	2,7	20,0
тритикале	349,3	349,3	–
тритикале озиме	326,0	326,0	–
тритикале яре	23,3	23,3	–
овес	5100,0	1939,4	3160,6
гречка	976,4	531,5	444,9
сорго	1065,6	879,4	186,2
просо	2560,5	2185,1	375,4
рис	606,8	606,8	–
культури зернобобові	6000,0	5135,3	864,7
з них горох	4788,8	4438,5	350,3
соя	27976,7	25112,4	2864,3
ріпак озимий та кольза (ріпак ярий)	25572,0	25297,5	274,5
ріпак озимий	24920,4	24659,6	260,8
кольза (ріпак ярий)	651,6	637,9	13,7
соняшник	131104,3	114929,4	16174,9
буряк цукровий фабричний	91501,8	86271,3	5230,5
картопля	208379,9	3981,1	204398,8
культури овочеві	96527,9	14910,6	81617,3
буряк кормовий	55032,7	68,8	54963,9
кукурудза кормова	66208,1	62525,8	3682,3
культури плодові та ягідні	20238,7	3405,0	16833,7
виноград	2809,6		1823,1

Джерело: систематизовано автором за даними Державної служби статистики України. Офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

Додаток Д

Динаміка обсягу виробництва (валового збору) основних сільськогосподарських культур у 2019 році, тис. ц

Назва культури	Господарства усіх категорій	Підприємства	Господарства населення
	2019	2019	2019
культури зернові та зернобобові	751432,0	599820,8	151611,2
пшениця	283278,6	225777,9	57500,7
пшениця озима	276635,8	221086,1	55549,7
пшениця яра	6642,8	4691,8	1951,0
кукурудза	358800,5	306644,1	52156,4
ячмінь	89167,8	53685,4	35482,4
ячмінь озимий	38784,7	30421,8	8362,9
ячмінь ярий	50383,1	23263,6	27119,5
жито	3346,8	1792,9	1553,9
жито озиме	3332,1	1789,9	1542,2
жито яре	14,7	3,0	11,7
тритикале	424,2	424,2	–
тритикале озиме	416,1	416,1	–
тритикале яре	8,1	8,1	–
овес	4220,0	1326,5	2893,5
гречка	850,2	333,1	517,1
сорго	1920,3	1677,4	242,9
просо	1697,3	1307,8	389,5
рис	545,7	545,7	–
культури зернобобові	7098,6	6230,3	868,3
з них горох	5730,4	5374,4	356,0
соя	36987,1	33384,0	3603,1
ріпак озимий та кольза (ріпак ярий)	32803,2	32478,5	324,7
ріпак озимий	32172,2	31863,5	308,7
кольза (ріпак ярий)	631,0	615,0	16,0
соняшник	152541,2	130886,5	21654,7
буряк цукровий фабричний	102045,3	96583,1	5462,2
картопля	202691,9	3734,3	198957,6
культури овочеві	96875,5	14208,5	82667,0
буряк кормовий	57884,8	94,9	57789,9
кукурудза кормова	63730,3	59688,3	4042,0
культури плодові та ягідні	21189,0	3510,5	17678,5
виноград	3663,0	1445,4	2217,6

Джерело: систематизовано автором за даними Державної служби статистики України. Офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

Додаток Е

Посівні площі культур озимих під урожай 2024 року

	Господарства усіх категорій		Підприємства		Господарства населення	
	тис.га	у % до площ під урожай 2023	тис.га	у % до площ під урожай 2023	тис.га	у % до площ під урожай 2023
Посів озимих культур						
Культури озимі на зерно та зелений корм	6193,9	98,6	5060,1	99,1	1133,8	96,5
у тому числі						
культури озимі зернові на зерно	4905,0	100,7	3784,4	102,0	1120,6	96,6
з них						
пшениця	4360,6	103,0	3388,9	104,6	971,7	97,8
ячмінь	468,0	85,1	355,8	84,2	112,2	88,2
жито	70,6	87,6	34,1	82,6	36,5	92,8
тритикале	5,5	95,9	5,3	92,5	0,2	–
вика	0,3	943,2	0,3	943,2	–	–
ріпак на зерно	1239,6	90,7	1233,2	90,8	6,4	81,3

Джерело: систематизовано автором за даними Державної служби статистики України. Офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

Додаток Є

Посівні площі культур озимих під урожай 2023 року

Назва культури	Господарства усіх категорій		Підприємства		Господарства населення	
	тис.га	у % до площ під урожай 2022	тис.га	у % до площ під урожай 2022	тис.га	у % до площ під урожай 2022
Посів озимих культур						
Культури озимі на зерно та зелений корм	6261,5	68,9	5084,7	69,5	1176,8	66,2
у тому числі						
культури озимі зернові на зерно	4849,4	63,6	3687,6	62,8	1161,8	66,2
з них						
пшениця	4217,2	64,5	3222,4	63,9	994,8	66,5
ячмінь	546,2	56,4	418,8	55,5	127,4	59,6
жито	80,4	74,1	40,8	65,1	39,6	86,6
тритикале	5,5	58,3	5,5	58,3	–	–
вика	0,1	768,9	0,1	768,9	–	–
ріпак на зерно	1360,3	96,2	1352,4	96,7	7,9	54,1

Джерело: систематизовано автором за даними Державної служби статистики України. Офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

Додаток Ж

Посівні площі культур озимих під урожай 2022 року

	Господарства усіх категорій		Підприємства		Господарства населення	
	тис.га	у % до площ під урожай 2021	тис.га	у % до площ під урожай 2021	тис.га	у % до площ під урожай 2021
Посів озимих культур						
Культури озимі на зерно та зелений корм	9093,1	100,5	7314,5	100,8	1778,6	99,6
у тому числі						
культури озимі зернові на зерно	7625,3	95,6	5869,9	94,5	1755,4	99,5
з них						
пшениця	6538,4	97,4	5042,4	96,8	1496,0	99,5
тритикале	к	к	к	к	–	–
жито	108,5	65,1	62,7	56,4	45,8	82,9
ячмінь	969,0	89,6	755,4	86,4	213,6	103,5
вика	к	к	к	к	–	–
ріпак на зерно	1413,5	139,7	1398,9	140,0	14,6	115,0

Джерело: систематизовано автором за даними Державної служби статистики України. Офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

Додаток 3

Посівні площі культур озимих під урожай 2021 року

	Господарства усіх категорій		Підприємства		Господарства населення	
	тис.га	у % до площ під урожай 2020	тис.га	у % до площ під урожай 2020	тис.га	у % до площ під урожай 2020
Посів озимих культур						
Культури озимі на зерно та зелений корм	9044,8	101,0	7259,1	100,6	1785,7	102,9
у тому числі						
культури озимі зернові на зерно	7972,8	104,9	6208,7	105,4	1764,1	103,1
з них						
пшениця	6714,4	104,8	5211,6	105,0	1502,8	103,9
ячмінь	1080,4	103,2	874,2	104,4	206,2	98,6
жито	166,8	123,8	111,6	140,9	55,2	99,3
тритикале	к	к	к	к	–	–
вика	к	к	к	к	–	–
ріпак на зерно	1011,9	78,1	999,1	78,0	12,8	83,7

Джерело: систематизовано автором за даними Державної служби статистики України. Офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/.

Додаток И

Посівні площі культур озимих під урожай 2020 року

	Господарства усіх категорій		Підприємства		Господарства населення	
	тис.га	у % до площ під урожай 2019	тис.га	у % до площ під урожай 2019	тис.га	у % до площ під урожай 2019
Посів озимих культур						
Культури озимі на зерно та зелений корм	8951,8	100,1	7216,9	100,3	1734,9	99,4
у тому числі						
культури озимі зернові на зерно	7600,9	100,2	5889,8	100,4	1711,1	99,4
з них						
пшениця	6408,5	99,4	4961,9	99,1	1446,6	100,3
ячмінь	1046,8	103,9	837,7	106,6	209,1	94,4
жито	134,6	116,7	79,2	137,2	55,4	96,1
тритикале	к	к	к	к	–	–
вика	к	к	к	к	–	–
ріпак на зерно	1296,2	100,3	1281,1	100,4	15,1	95,2

Джерело: систематизовано автором за даними Державної служби статистики України. Офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/.

Додаток І

Посівні площі культур озимих під урожай 2019 року

	Господарства усіх категорій		Сільськогосподарські підприємства		Господарства населення	
	тис.га	у % до площ під урожай 2018	тис.га	у % до площ під урожай 2018	тис.га	у % до площ під урожай 2018
Посів озимих культур						
Культури озимі на зерно та зелений корм	8945,1	107,5	7198,8	108,4	1746,3	103,6
у тому числі						
культури озимі зернові на зерно	7585,4	104,4	5863,7	104,7	1721,7	103,6
з них						
пшениця	6449,3	102,8	5006,7	102,5	1442,6	103,9
тритикале	13,3	82,9	13,3	85,5	–	–
жито	115,1	77,3	57,7	68,1	57,4	89,4
ячмінь	1007,7	122,0	786,0	127,5	221,7	106,0
вика	0,0	85,6	0,0	85,6	–	–
ріпак на зерно	1292,4	128,0	1276,5	128,2	15,9	108,6

Джерело: систематизовано автором за даними Державної служби статистики України. Офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

Додаток Ї

Динаміка урожайності основних сільськогосподарських культур 2024 року, ц з 1 га

Назва культури	Господарства усіх категорій	Підприємства	Господарства населення
	2024	2024	2024
культури зернові та зернобобові	50,6	56,2	36,3
пшениця	45,9	48,6	37,4
пшениця озима	46,0	48,6	37,5
пшениця яра	44,8	48,5	36,3
кукурудза	66,0	73,1	42,3
ячмінь	38,0	45,7	31,8
ячмінь озимий	43,8	47,4	35,5
ячмінь ярий	34,1	42,9	30,7
жито	31,1	35,0	27,7
жито озиме	31,2	35,1	27,8
жито яре	21,4	24,7	20,4
тритикале	37,2	38,2	16,7
тритикале озиме	37,7	38,8	16,7
тритикале яре	22,5	22,5	–
овес	26,3	28,6	25,0
гречка	12,5	12,2	13,2
сорго	25,7	27,7	16,9
просо	16,9	17,3	13,6
рис	48,3	48,3	–
культури зернобобові	20,2	20,9	16,4
з них горох	22,0	22,2	18,1
соя	24,4	24,9	18,3
ріпак озимий та кольза (ріпак ярий)	28,5	28,5	23,0
ріпак озимий	28,6	28,6	23,6
кольза (ріпак ярий)	26,0	26,2	18,0
соняшник	21,8	22,4	17,9
буряк цукровий фабричний	504,8	513,7	319,4
картопля	–	252,2	206,2
культури овочеві	–	371,9	274,4
буряк кормовий	305,3	326,5	305,2
кукурудза кормова	276,6	279,9	208,4
культури плодові та ягідні	–	93,1	144,6
виноград	–	35,0	11,1

Джерело: систематизовано автором за даними Державної служби статистики України. Офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

Додаток Й

Динаміка урожайності основних сільськогосподарських культур 2023 року, ц з 1 га

Назва культури	Господарства усіх категорій	Підприємства	Господарства населення
	2023	2023	2023
культури зернові та зернобобові	55,2	61,8	38,7
пшениця	46,4	49,4	37,5
пшениця озима	46,7	49,7	37,6
пшениця яра	40,0	41,6	35,7
кукурудза	78,1	86,2	50,4
ячмінь	36,9	42,1	32,3
ячмінь озимий	40,6	43,7	33,1
ячмінь ярий	34,2	39,5	32,1
жито	29,4	30,9	27,9
жито озиме	29,4	30,8	28,0
жито яре	24,3	44,3	22,5
тритикале	34,2	34,2	–
тритикале озиме	35,4	35,4	–
тритикале яре	16,0	16,0	–
овес	25,9	28,1	24,9
гречка	14,2	14,4	13,6
сорго	31,8	35,3	22,0
просо	23,1	23,5	20,1
рис	49,9	49,9	–
культури зернобобові	22,4	23,6	18,1
з них горох	24,5	24,7	23,2
соя	25,9	26,5	20,2
ріпак озимий та кольза (ріпак ярий)	29,2	29,3	24,4
ріпак озимий	29,5	29,6	24,9
кольза (ріпак ярий)	20,7	20,8	20,0
соняшник	24,5	25,3	19,8
буряк цукровий фабричний	525,3	533,3	364,9
картопля	176,5	287,2	175,2
культури овочеві	209,2	363,4	198,3
буряк кормовий	308,8	374,7	308,7
кукурудза кормова	330,9	335,9	225,3
культури плодові та ягідні	119,0	117,3	119,4
виноград	93,0	54,2	145,2

Джерело: систематизовано автором за даними Державної служби статистики України. Офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

Додаток К

Динаміка урожайності основних сільськогосподарських культур 2022 року, ц з 1 га

Назва культури	Господарства усіх категорій	Підприємства	Господарства населення
	2022	2022	2022
культури зернові та зернобобові	45,8	50,3	34,4
пшениця	39,3	40,9	34,2
пшениця озима	39,3	41,0	34,2
пшениця яра	38,0	39,1	34,9
кукурудза	63,5	69,1	43,3
ячмінь	32,2	35,1	29,5
ячмінь озимий	33,0	35,0	28,0
ячмінь ярий	31,5	35,4	30,0
жито	30,9	34,2	26,7
жито озиме	30,8	33,9	26,8
жито яре	41,7	56,6	21,3
тритикале	33,6	33,6	–
тритикале озиме	33,9	33,9	–
тритикале яре	29,4	29,4	–
овес	24,6	24,9	24,5
гречка	12,2	12,0	12,8
сорго	26,4	28,3	20,8
просо	18,4	19,2	15,6
рис	41,7	41,7	–
культури зернобобові	19,1	20,0	16,6
з них горох	20,6	20,8	19,0
соя	22,6	23,1	18,1
Ріпак озимий та кольза (ріпак ярий)	28,7	28,7	22,4
ріпак озимий	28,7	28,8	22,4
кольза (ріпак ярий)	27,3	27,4	22,4
соняшник	21,6	22,4	17,4
буряк цукровий фабричний	541,2	553,6	362,3
картопля	173,5	261,1	172,3
культури овочеві	200,3	282,4	196,7
буряк кормовий	308,9	350,9	308,9
кукурудза кормова	294,0	298,3	211,1
культури плодові та ягідні	116,1	105,6	118,7
виноград	89,0	46,9	153,9

Джерело: систематизовано автором за даними Державної служби статистики України. Офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

Додаток Л

Динаміка урожайності основних сільськогосподарських культур 2021 року, ц з 1 га

Назва культури	Господарства усіх категорій	Підприємства	Господарства населення
	2021	2021	2021
культури зернові та зернобобові	53,9	59,3	38,8
пшениця	45,3	47,4	38,8
пшениця озима	45,4	47,4	38,9
пшениця яра	41,7	44,4	35,7
кукурудза	76,8	83,7	49,1
ячмінь	38,2	42,3	33,4
ячмінь озимий	42,7	44,6	36,0
ячмінь ярий	34,3	37,6	32,7
жито	34,5	38,1	26,9
жито озиме	34,6	38,2	26,9
жито яре	23,0	24,4	21,9
тритикале	34,5	34,5	–
тритикале озиме	36,1	36,1	–
тритикале яре	20,8	20,8	–
овес	26,2	27,2	25,8
гречка	11,5	9,9	13,8
сорго	41,4	46,6	25,5
просо	23,5	23,2	24,4
рис	49,3	49,3	–
культури зернобобові	21,9	22,7	17,8
з них горох	23,6	23,6	23,4
соя	26,4	27,5	19,8
ріпак озимий та кольза (ріпак ярий)	29,3	29,3	23,8
ріпак озимий	29,4	29,5	23,9
кольза (ріпак ярий)	24,3	24,4	22,6
соняшник	24,6	25,6	19,7
буряк цукровий фабричний	479,1	486,6	363,3
картопля	166,4	251,3	165,1
культури овочеві	215,4	420,5	199,4
буряк кормовий	294,4	356,1	294,3
кукурудза кормова	316,0	324,4	218,6
культури плодові та ягідні	117,3	108,7	119,8
виноград	76,1	46,0	128,5

Джерело: систематизовано автором за даними Державної служби статистики України. Офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

Додаток М

Динаміка урожайності основних сільськогосподарських культур 2020 року, ц з 1 га

Назва культури	Господарства усіх категорій	Підприємства	Господарства населення
	2020	2020	2020
культури зернові та зернобобові	42,5	46,4	31,9
пшениця	38,0	39,8	32,4
пшениця озима	38,0	39,8	32,4
пшениця яра	37,1	39,8	32,1
кукурудза	56,2	60,9	37,2
ячмінь	32,2	34,8	29,3
ячмінь озимий	32,7	34,4	27,6
ячмінь ярий	31,8	35,6	29,8
жито	33,2	37,2	27,3
жито озиме	33,3	37,2	27,4
жито яре	23,3	18,3	24,2
тритикале	33,7	33,7	–
тритикале озиме	34,5	34,5	–
тритикале яре	25,9	25,9	–
овес	25,6	28,0	24,3
гречка	11,6	11,4	11,8
сорго	22,4	23,6	18,4
просо	16,1	16,4	14,4
рис	54,0	54,0	–
культури зернобобові	19,3	19,9	16,4
з них горох	20,4	20,4	20,6
соя	20,5	21,3	15,6
ріпак озимий та кольза (ріпак ярий)	23,0	23,0	19,9
ріпак озимий	23,0	23,1	19,9
кольза (ріпак ярий)	21,3	21,3	20,5
соняшник	20,2	21,4	14,7
буряк цукровий фабричний	416,2	421,0	350,5
картопля	157,2	229,4	156,3
культури овочеві	207,4	396,1	190,8
буряк кормовий	288,0	286,9	288,0
кукурудза кормова	247,5	250,6	204,7
культури плодові та ягідні	105,6	77,4	114,0
виноград	75,6		144,1

Джерело: систематизовано автором за даними Державної служби статистики України. Офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

Додаток Н

Динаміка урожайності основних сільськогосподарських культур 2019 року, ц з 1 га

Назва культури	Господарства усіх категорій	Підприємства	Господарства населення
	2019	2019	2019
культури зернові та зернобобові	49,1	53,7	36,8
пшениця	41,6	43,4	35,8
пшениця озима	41,6	43,4	35,9
пшениця яра	39,7	42,3	34,6
кукурудза	71,9	77,7	50,0
ячмінь	34,2	37,0	30,6
ячмінь озимий	36,7	38,3	31,8
ячмінь ярий	32,4	35,5	30,2
жито	28,9	31,0	26,8
жито озиме	28,9	31,0	26,9
жито яре	21,5	21,2	21,6
тритикале	32,3	32,3	–
тритикале озиме	32,7	32,7	–
тритикале яре	18,6	18,6	–
овес	23,2	22,4	23,6
гречка	12,3	11,5	12,8
сорго	40,8	45,3	24,1
просо	18,1	18,9	16,0
рис	52,2	52,2	–
культури зернобобові	20,4	21,0	16,9
з них горох	22,6	22,7	21,2
соя	22,9	23,3	19,8
ріпак озимий та кольза (ріпак ярий)	25,6	25,7	21,3
ріпак озимий	25,7	25,8	21,3
кольза (ріпак ярий)	21,3	21,3	22,3
соняшник	25,6	27,0	19,6
буряк цукровий фабричний	461,1	470,3	342,8
картопля	154,8	230,5	153,9
культури овочеві	214,0	415,8	197,6
буряк кормовий	302,2	347,3	302,2
кукурудза кормова	259,1	262,7	216,1
культури плодові та ягідні	108,1	72,7	119,6
виноград	92,7	53,8	175,2

Джерело: систематизовано автором за даними Державної служби статистики України. Офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

Додаток О

Етапи маркетингового аналізу у діяльності аграрних підприємств

Назва етапів аналізу	Мета аналізу	Процедура та сутнісна характеристика аналізу	
Підготовчий етап	Збір базових даних для аналізу.	Визначення цілей аналізу (наприклад, вивчення нових ринків, оцінка ефективності збуту).	
		Формування інформаційної бази	Збір статистичних даних про виробництво, продажі, конкуренцію.
			Вивчення нормативно-правового середовища (стандарти, регуляції, квоти).
		Вибір методів аналізу (SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, ABC-аналіз тощо).	
Аналіз зовнішнього середовища (макромаркетинговий аналіз)	Оцінити вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства.	Політико-правові фактори	Вивчення європейських регуляторних вимог (санітарні, фітосанітарні стандарти).
			Торговельні угоди та квоти на експорт.
		Економічні фактори	Динаміка цін на сировину та агропродукцію.
			Обмінний курс валют (важливість для експортерів).
		Соціокультурні фактори	Попит на органічну продукцію.
			Споживчі переваги у цільових регіонах.
		Технологічні фактори	Новітні технології у виробництві та логістиці.
		Екологічні фактори	Вплив на довкілля (екологічні сертифікати як конкурентна перевага).
Аналіз внутрішнього середовища (мікромаркетинговий аналіз)	Оцінити ресурси та можливості підприємства.	Аналіз виробничих потужностей	Оцінка рівня автоматизації, інноваційності.
			Відповідність продукції стандартам якості.
		Аналіз кадрових ресурсів	Рівень компетенцій співробітників у сфері маркетингу та продажів.
		Аналіз фінансових ресурсів	Оцінка інвестиційного потенціалу для виходу на нові ринки.
		Аналіз каналів збуту	Ефективність наявних каналів (прямий продаж, партнерські мережі).
Аналіз конкурентного середовища	Вивчити конкурентів і знайти конкурентні переваги.	Визначення основних конкурентів на ринку.	
		Порівняння продукції за	Ціною.
			Якістю.
			Унікальними характеристиками (екологічність, сертифікація).
		Оцінка частки ринку конкурентів (за допомогою коефіцієнтів, таких як Market Share Ratio).	

Продовження додатку О

		Визначення ринкових ніш, які не зайняті конкурентами.	
Аналіз споживачів	Розуміння цільової аудиторії.	Визначення сегментів ринку (B2B, B2C, преміумсегмент).	
		Оцінка купівельної поведінки	Переваги споживачів (смак, упаковка, походження продукції).
			Фактори, що впливають на вибір (ціна, якість, екологічність).
		Аналіз частоти покупок і середнього чека.	
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз.	Сильні сторони	Географічне розташування, родючі землі.
			Відповідність частині європейських стандартів.
		Слабкі сторони	Недостатній рівень маркетингової діджиталізації.
			Залежність від обмеженого ринку збуту.
		Можливості	Зростання попиту на органічну продукцію в ЄС.
			Торговельні угоди з іншими країнами.
		Загрози	Висока конкуренція на ринку ЄС.
			Коливання валютних курсів.
Визначення ринкових перспектив	Формування прогнозу ринкової діяльності.	Оцінка зростання ринку та потенційної частки підприємства.	
		Визначення нових ринкових можливостей (експорт до нових країн).	
		Побудова сценаріїв розвитку (оптимістичний, песимістичний, базовий).	
Формування рекомендацій	На основі аналізу розробити маркетингову стратегію.	Визначення пріоритетних ринків для експорту.	
		Розробка заходів для покращення конкурентних позицій (цільові рекламні кампанії, сертифікація).	
		Оптимізація витрат на логістику та виробництво.	
Контроль і моніторинг	Відстеження результатів впровадження стратегій.	Встановлення ключових показників ефективності (KPI)	Зростання обсягу експорту.
			Частка ринку.
			Прибутковість.
		Регулярний перегляд результатів для коригування стратегії.	

Джерело: систематизовано автором.

Додаток П

Інноваційні рішення, для впровадження в аграрному секторі

№	Перелік інноваційних рішень	Перспективи впровадження інноваційних рішень
1	Цифрові технології та автоматизація маркетингу	Впровадження інструментів цифрового маркетингу, таких як автоматизовані системи управління контентом (CMS), інструменти для аналізу даних (Big Data), онлайн-платформи для прямого продажу та маркетингові інструменти для точного сегментування ринку. Ці технології дозволяють аграрним підприємствам точніше визначати потреби споживачів, персоналізувати пропозиції та покращити взаємодію з кінцевим споживачем.
2	Технології точного землеробства	Використання інноваційних технологій, таких як GPS-навігація, дрони для моніторингу полів, сенсори та аналітичні платформи для збору даних про стан ґрунтів, кліматичні умови та врожайність. Це дозволяє оптимізувати виробничі процеси, зменшити витрати та підвищити ефективність маркетингових стратегій, орієнтуючись на конкретні потреби ринку.
3	Стратегії «зеленої» економіки та сталого розвитку	Врахування екологічних аспектів стає важливим компонентом маркетингової стратегії аграрних підприємств. Використання органічного землеробства, сертифікація продукції за стандартами GLOBALG.A.P. або органічної сертифікації може стати потужним маркетинговим інструментом для залучення нових груп споживачів, які орієнтовані на екологічно чисті та сталий продукти.
4	Інтернет-платформи та e-commerce	Розвиток онлайн-торгівлі аграрною продукцією, використання платформ для безпосереднього продажу споживачам, таких як B2B або B2C платформи, дозволяє аграрним підприємствам знижувати витрати на посередників, отримувати зворотній зв’язок від кінцевих споживачів і швидше адаптуватися до змінюваного попиту.
5	Розширене використання соціальних медіа та контент-маркетингу	Аграрні підприємства можуть використовувати соціальні медіа для просування своєї продукції, комунікації з потенційними клієнтами та створення бренду. Важливою складовою цього процесу є контент-маркетинг, який дозволяє формувати позитивний імідж компанії через блогові статті, відео, інфографіку та інші інформаційні матеріали.
6	Аналіз великих даних (Big Data) і машинне навчання	Використання Big Data для глибокого аналізу поведінки споживачів, прогнозування тенденцій на ринку та оптимізації маркетингових стратегій. Машинне навчання допомагає в автоматичному прогнозуванні попиту, адаптації до змін в умовах ринку та персоналізації пропозицій для конкретних груп споживачів.
7	Інноваційні стратегії збуту та логістики	Розвиток нових моделей збуту продукції, включаючи прямі продажі через інтернет-платформи або партнерські мережі. Вдосконалення логістичних процесів завдяки використанню автоматизованих систем управління складом і доставкою дозволяє знижувати витрати та підвищувати ефективність поставок.
8	Впровадження мобільних технологій та додатків	Використання мобільних додатків для забезпечення доступу до інформації про продукцію, новини, цінові пропозиції та замовлення для клієнтів, а також для збирання зворотного зв’язку та моніторингу клієнтського досвіду. Це дозволяє забезпечити гнучкість та оперативність в маркетингових стратегіях.

Джерело: систематизовано автором.

Додаток Р

ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО „ВИЩЕОЛЬЧЕДАЇВСЬКЕ”

23441, вул.Аграрна 7 «А», селище Малий Обухів
Могилів-Подільського району, Вінницької області
тел.: (04356) 36-4-42, 36-4-32, 36-4-44; факс 36-4-44
код 35087682, р/р UA 813808050000000002600081262
в ПАТ „Райффайзен банк”
м.Київ МФО 380805
ІПН 350876802136

Вих.№_____
від «__» _____ 2024 року

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
на тему «Маркетинговий механізм управління аграрними
підприємствами в умовах євроінтеграції»
Коваль Олени Василівни

Результати дисертаційного дослідження, присвяченого вдосконаленню маркетингового механізму управління аграрними підприємствами, впроваджені у практичну діяльність фермерського господарства «Вищеольчедаївське», де розроблено та впроваджено стратегічний план маркетингової діяльності з акцентом на європейські стандарти якості та сертифікації продукції. Запроваджено ефективний механізм сегментації ринку та позиціонування продукції для виходу на міжнародні ринки.

Надано рекомендації щодо інтеграції цифрових інструментів у маркетингову діяльність (онлайн-платформи, соціальні мережі) для просування продукції та налагодження прямих контактів із споживачами.

У результаті впровадження напрацювань дисертаційного дослідження ФГ «Вищеольчедаївське» зможе значно підвищити ефективність маркетингової діяльності, зміцнити свої позиції на ринку та покращити фінансові показники, що дозволить підприємству вийти на нові ринки збуту.

Голова ФГ Руслан Дмитрук

Додаток С

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«БІЗНЕС АГРО ІМПЕРІЯ»

22073, Вінницька обл., Хмільницький р-н, с. Кривошиї,
вул. Чапаєва, 25, ЄДРПОУ 39893275, р/р UA853020760000026005131335326
АТ «Ощадбанк» МФО 302076 , ІПН 398932702232

№ 17/03 від 04.03.2025 р.

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
на тему «Маркетинговий механізм управління аграрними
підприємствами в умовах євроінтеграції»
Коваль Олени Василівни

Маркетинговий механізм управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграції є ключовим інструментом для підвищення конкурентоспроможності, адаптації до європейських стандартів, розширення ринків збуту та забезпечення сталого розвитку агропідприємств через ефективне використання сучасних маркетингових стратегій та інноваційних підходів.

Результати дисертаційного дослідження, спрямовані на вдосконалення маркетингового механізму управління аграрними підприємствами, були адаптовані та рекомендовані до впровадження в діяльність ТОВ «БІЗНЕС АГРО ІМПЕРІЯ». Основні рекомендаційні напрями впровадження включають розробку та застосування стратегічного маркетингового плану з урахуванням специфіки підприємства та європейських стандартів ведення бізнесу, а також використання у практичній діяльності сучасних маркетингових інструментів, таких як CRM-системи та цифрові платформи, для автоматизації взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності каналів збуту.

Надано рекомендацій щодо розвитку партнерських зв'язків з дистриб'юторами та торговельними мережами, з метою розширення експортного потенціалу.

Застосування результатів дисертаційного дослідження дозволить ТОВ «БІЗНЕС АГРО ІМПЕРІЯ» підвищити ефективність маркетингової діяльності, оптимізувати витрати на збут, розширити ринки збуту продукції та забезпечити відповідність сучасним вимогам ринкового середовища в умовах євроінтеграції.

Директор
ТОВ «БІЗНЕС АГРО ІМПЕРІЯ» Іван ТОМАШУК

Додаток Т

УКРАЇНА
ВІННИЦЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ АГРОПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ
21036, м. Вінниця, Хмельницьке шосе,7, тел.(0432) 66-14-06
http://www.vin.gov.ua E-mail: dep_apr@vin.gov.ua

06.03.2025 № 01.1-24/221

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Коваль Олени Василівни
на тему «Маркетинговий механізм управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграції»

Результати дисертаційного дослідження, зокрема розроблена концепція маркетингового механізму управління аграрними підприємствами, були адаптовані для практичного застосування в діяльності Департаменту агропромислового розвитку Вінницької ОВА. На основі положень роботи буде впроваджено інструменти стратегічного планування маркетингової діяльності для підвищення ефективності просування локальних агропродуктів на внутрішньому та міжнародному ринках. Розроблено рекомендації щодо використання інноваційних маркетингових інструментів, таких як цифрові платформи, для просування продукції місцевих аграрних виробників. Запропоновано методику створення партнерських мереж між агропідприємствами та місцевими маркетинговими ініціативами.

Напрацювання дисертаційного дослідження будуть використані Департаментом агропромислового розвитку Вінницької ОВА для оптимізації програм підтримки аграрного бізнесу, підвищення рівня конкурентоспроможності місцевих виробників, розширення ринків збуту. Це в цілому сприятиме загальному економічному розвитку регіону.

Довідка видана для підтвердження практичної значущості результатів дослідження.

Директор Департаменту **Олег СІДОРОВ**

Додаток У

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
вул. Сонячна, 3, м. Вінниця, 21008, тел. (0432) 46-00-03,
email: office@vsau.org, rector@vsau.org, код ЄДРПОУ 00497236

05 грудня 2024 р. № 01-60-1516
на № _____ від _____

ДОВІДКА
про впровадження результатів наукових досліджень
дисертаційної роботи **Коваль Олени Василівни**
на тему: «Маркетинговий механізм управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграції»

Повідомляємо, що наукові розробки Коваль Олени Василівни за вказаною темою дисертації мають практичну цінність, що зумовило їх впровадження у навчально-методичний процес та наукову роботу кафедри аграрного менеджменту та маркетингу факультету менеджменту та права.

Положення дисертаційної роботи використовуються при викладанні навчальної дисципліни «Основи маркетингу».

Довідка видана Коваль О.В. для представлення у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту її дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Розглянуто та затверджено на засіданні науково-методичної комісії Вінницького національного аграрного університету від 06 листопада 2024 року, протокол № 4.

Ректор Віктор МАЗУР

№ 02284

Додаток Ф

СПИСОК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

за спеціальністю 051 Економіка

Коваль Олени Василівни

№ п/п	Назва	Назва видання та його вихідні відомості, що дозволяють ідентифікувати та відрізняти це видання від інших	Кількість друкованих сторінок / др. арк.	Співавтори
Наукові публікації у наукометричних базах Scopus та Web of Science Collection				
1	Organisation of marketing activities in agricultural enterprises	*Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10. № 1. DOI:10.30525/2256-0742/2024-10-1-222-236. URL: http://www. baltijapublishing.lv /index.php/issue.	P. 222-236 1,28 (0,42)	Tomashuk I., Dzhedzhula O.
Статті у наукових фахових виданнях України категорії «Б», включених до міжнародної наукометричної бази даних (Index Copernicus)				
2	Концепція формування маркетингової стратегії аграрних підприємств	*Економіка та суспільство.* 2022. № 39. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-39-81. URL: https:// economyandsociety. in.ua/index.php/journal/article/view/1421.	5 с. 0,68	-
3	Theoretical and methodological aspects of the marketing mechanism in the activities of agricultural enterprises	*Підприємництво та інновації.* 2023. № 26. DOI:10.32782/2415-3583/26.8. URL: http://ei-journal. in.ua/index. php/journal/ article/view/567/551.	С. 52-57 0,73 (0,36)	Mazur K.
4	Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства України	*Управління змінами та інновації.* 2023 № 7. DOI: 10.32782/CMI/2023-7-12. URL: http://cmi. politehnica.zp.ua/ index.php/journal/issue/view/7.	С. 85-91 0,81	-
5	Нинішні тенденції збутової політики підприємств аграрної сфери України	*Наукові інновації та передові технології.* 2024 № 4(32). DOI:10.52058/2786-5274-2024/4(32)-619-634 URL: http:// perspectives.pp. ua/index. Php /nauka/article/view/10497.	С. 619-634 1,1 (0,01)	Бєлкін І.В., Стасюк Д.Ю
6	Маркетингова діяльність в аграрних підприємствах: реалії і перспективи	*Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2024 № 2(68). DOI:10.37128/2411-4413-2024-2-4 URL: http:// efm.vsau.org/ storage/articles/ August2024/ ep3twHc 2GwvFsdEz1XgI. pdf.	С. 60-79 1,31(0,32)	Мазур К.В., Томашук І.В., Томчук О.Ф.
7	Аналіз сучасного маркетингового управління аграрними підприємствами України	*Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2025. Т. 340. № 2(2025). DOI:10.31891/2307-5740-2025-340-47. URL: https://heraldes. hmnu.edu.ua/ index. php/heraldes/ article /view/1686.	С. 290-298 (0,91)	-

8	Стратегічне управління диверсифікацією в маркетинговій діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах ризику	*Бізнес-навігатор. Економічні науки*. 2025. Випуск 4 (81) 2025. DOI:10.32782/business-navigator.81-7 URL: https://business-navigator.ks.ua/2025/81-2025.	С. 43-49 0,66	-
9	Трансформація маркетингового механізму управління аграрними підприємствами в умовах євроінтеграційних змін	*Інтернаука. Економічні науки.* № 1 2026. DOI: 10.25313/2520-2294-2026-1-11829. URL: https://www.inter-nauka.com/uploads/public/176875513671 0.pdf.	С. 99-110 1,15	-
Колективні монографії:				
9	The concept of forming the marketing strategy of agricultural enterprises	*In: Management of marketing activities of agricultural formations in the conditions of European integration*: monograph. *Primedia eLaunch, Boston, USA,* 2022. DOI:10.46299/979-8-88862-828-7.15. URL: https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2022/11/Monograph/979-8-88862-828-7/979-8-88862-828-7.pdf.	P. 362–369 0,63	-
10	Formation of a marketing strategy for the sale of products of an agricultural enterprise	*In: Peculiarities of marketing activities of agrarian enterprises in the conditions of martial law. Monograph. Boston, USA: Primedia eLaunch,* 2023. DOI:10.46299/979-8-88992-685-6.8 URL: https://isg-konf.com/979-8-88992-685-6/	P. 202-210 0,60	-
Інші видання (тези доповідей)				
11	Особливості маркетингової діяльності аграрних підприємств	*Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи:* матеріали VIII міжнародної науково-практичної конференції. 23-24 вересня 2022 р. Одеса. 2022. URL: https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/15227/1/Rozvytok_innovatsii noho.pdf	С. 125-127 0,23 (0,12)	Томашук І.В.
12	Маркетинг в системі управління фінансами підприємства	*Фінансові механізми сталого розвитку України в умовах сучасних викликів:* тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених з нагоди 125 – річчя НУБіП України. 2 березня 2023 р. Київ. 2023. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u346/zbirnik_nubip_02.03.23r.pdf	С. 280-283. 0,23 (0,18)	Томашук І.В.

13	Проблеми та перспективи розвитку міжнародного маркетингу в умовах глобалізації	*Тенденції та перспективи розвитку економіки України в умовах сучасних викликів:* матеріали XV Всеукраїнської науково-практичної конференції. 19-20 квітня 2023 р. Черкаси 2023. URL: http://csbc.edu.ua/documents/student/190423.pdf	С. 96-98 0,21	-
14	Управління маркетингом як інструмент підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств	*Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики:* збірник матеріалів дванадцятої Міжнародної науково-практична конференції. 08 вересня 2023 р. Одеса 2023. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/57596/1/Adaptyvna_stratehiia.pdf	С. 439-441 0,23	-
15	Управління маркетингом як інструмент підвищення конкурентоспромож-ності аграрних підприємств	*Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти*: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції. 28-29 вересня 2023 р. Одеса 2023. URL: http:/dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16914	С. 169-171 0,21	-
16	Особливості маркетингу в аграрних підприємствах	*Наука і молодь у XXI сторіччі:* збірник матеріалів Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет-конференції. 30 листопада 2023 р. Полтава. 2023. URL: http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13334	С. 403-406 0,22 (0,16)	Мазур К.В.
17	Методологічні аспекти маркетингової оцінки інноваційного розвитку аграрних підприємств	*Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України:* матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. 07-08 грудня 2023 р. м. Кропивницький 2023. URL: https: //dspace.kntu.kr.ua /server/api/core/bitstreams/d19268e2-4b10-404b-8108-514d68d577b0/content	С. 173-175 0,21	-
18	Інтернет-маркетинг як сучасний інструмент просування продукції	*Тенденції розвитку маркетингу в умовах невизначеності:* збірник Матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції присвяченої 10-річчю кафедри маркетингу 21-22 березня 2024 р. м. Львів 2024 р. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/13607/1/%29.pdf	С. 155 – 158 0,22	-

1	2	3	4	5
19	Особливості маркетингу інноваційного продукту	*Економіка підприємства: Сучасні проблеми теорії та практики*: збірник Матеріалів міжнародної науково-практичної конференції 13 вересня 2024. м. Одеса 2024 р. URL: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/18613	С. 83 – 84 0,21	
20	Фінансово-маркетингові стратегії розвитку аграрних підприємств	*Фінансові механізми забезпечення відновлення економіки України в сучасних умовах:* збірник Матеріалів II міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених 26 лютого 2025. м. Ірпінь. URL: https://dpu.edu.ua/images/2025/Photo_dlya_novyn_2025/Naukovi%20zahodi/06%20cerven%20Naukovi%20zahodi/Zbirnik_finansovi_mchanizmi_compressed.pdf	С. 236 – 238 0,21	

За результатами дослідження автором опубліковано 21 наукову працю загальним обсягом 40,53 умовн. др. арк. (власний доробок автора 8,88 умовн. др. арк.), 0,42 умовн. др. арк. у наукометричній базі Web of Science; 5,25 умовн. др. арк. у наукових фахових видання України, включених до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus; 1,23 умовн. друк. арк. у монографіях іноземною мовою; 1,98 умовн. др. арк. у інших виданнях (тези доповідей у матеріалах наукових конференцій).

Автор Олена КОВАЛЬ

Вчений секретар Тетяна КОРПАНЮК

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ * ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ * Код 00497236

Продовження додатку Ф

АПРОБАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ НА НАУКОВО-ПРАКТИЧНИХ КОНФЕРЕНЦІЯХ

за спеціальністю 051 Економіка

Коваль Олени Василівни

№ п/п	Тема доповіді	Назва конференції, місце, дата проведення
Апробація результатів дисертації на науково-практичних конференціях		
1	Особливості маркетингової діяльності аграрних підприємств	VIII Міжнародна науково-практична конференція «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи». Одеса. 23 вересня 2022 р.
2	Маркетинг в системі управління фінансами підприємства	V Міжнародна науково-практична конференція «Фінансові механізми сталого розвитку України в умовах сучасних викликів». Київ. 02 березня 2023 р.
3	Проблеми та перспективи розвитку міжнародного маркетингу в умовах глобалізації	XV Всеукраїнська науково-практична конференція «Тенденції та перспективи розвитку економіки України в умовах сучасних викликів». Черкаси. 19-20 квітня 2023 р.
4	Особливості інноваційного маркетингу в Україні: довоєнний період та у період військової агресії Росії проти України	Всеукраїнська науково-практична конференція «Інноваційні напрями соціально-економічного розвитку АПК України в умовах євроінтеграції» ВНАУ. 30-31 травня 2023 р.
5	Управління маркетингом як інструмент підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств	XII Міжнародна науково-практична конференція «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики». Одеса. 8 вересня 2023 р.
6	Управління маркетингом як інструмент підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств	VI Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти». Одеса. 28-29 вересня 2023 р.
7	Особливості маркетингу в аграрних підприємствах	XI Міжнародна молодіжна науково-практична інтернет-конференція «Наука і молодь у XXI сторіччі». Полтава. 30 листопада 2023 р.
8	Методологічні аспекти маркетингової оцінки інноваційного розвитку аграрних підприємств	VI Міжнародна науково-практична конференція «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України». Кропивницький. 07-08 грудня 2023 р.

№ п/п	Тема доповіді	Назва конференції, місце, дата, проведення
9	Інтернет-маркетинг як сучасний інструмент просування продукції	Всеукраїнська науково-практична конференція «Тенденції розвитку маркетингу в умовах невизначеності». Львів. 21-22 березня 2024 р.
10	Особливості маркетингу інноваційного продукту	XIII Міжнародна науково-практична конференція «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики». Одеса.13 вересня 2024 р.
11	Фінансово-маркетингові стратегії розвитку аграрних підприємств	II Міжнародна науково-практична конференція в сучасних умовах. Ірпінь. 26 лютого 2025 р.

Аспірантка Олена КОВАЛЬ

Вчений секретар Тетяна КОРПАНЮК

МП

«08» квітня 2026 р.