

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА
Факультет економіки і підприємництва

Кафедра маркетингу

Допущено до захисту

“ _____ ” _____ 2023 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

_____ **Пенькова О.Г.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

Формування маркетингової стратегії аграрного підприємства
на прикладі ТОВ «Магнолія-Лан» Подільського району
Одеської області

Виконав – студент 2 курсу, групи 21м-3-ма/а
освітньої програми «Маркетинг»
спеціальності 075 Маркетинг

Кармазін Богдан Сергійович

Науковий керівник – д.е.н., професор
Пенькова Оксана Георгіївна

Умань – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет економіки і підприємництва
Кафедра маркетингу
Освітня програма Маркетинг
Спеціальність 075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

(підпис) О.Г. Пенькова
(ініціали, прізвище)
“ ” _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студенту Кармазіну Богдану Сергійовичу

1. Тема роботи «Формування маркетингової стратегії аграрного підприємства на прикладі ТОВ «Магнолія-Лан» Подільського району Одеської області»

керівник роботи Пенькова О.Г., д.е.н., професор

затверджені наказом по університету від “17” листопада 2023 року №01-06/264

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи: бухгалтерська та статистична звітність ТОВ «Магнолія-Лан», результати здобутків вітчизняних та зарубіжних вчених у наукових працях, статтях та інтернет-виданнях, а також результати власних досліджень та розробки автора.

4. Перелік питань, які потрібно розробити

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2. ІДЕНТИФІКАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МАГНОЛІЯ-ЛАН»

3. ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МАГНОЛІЯ-ЛАН»

5. Перелік графічного матеріалу

таблиць –17;

рисунків –16.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	05-12.10.2022	
2.	Одержання індивідуального завдання	13-14.10.2022	
3.	Складання календарного плану написання кваліфікаційної роботи	18-19.10.2022	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи - підбір та вивчення літератури - участь у виконанні науково-дослідних робіт - виконання курсових робіт - інші заходи	30.08.2023 30.10.2023 24.03.2023 24.11.2023	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	28.07.2023	
6.	Підготовка: - першого розділу - другого розділу - третього розділу - висновків	18.10.2023 02.11.2023 16.11.2023 20.11.2023	
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахування зауважень наукового керівника	04.12.2023	
8.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	08.12.2023	
9.	Перевірка роботи на академічний плагіат	11.12.2023	
10.	Одержання відгуку наукового керівника	13.12.2023	
11.	Попередній захист роботи на кафедрі	15.12.2023	
12.	Затвердження роботи завідувачем кафедри	18.12.2023	
13.	Одержання рецензії	19.12.2023	
14.	Захист кваліфікаційної роботи	21.12.2023	

Студент _____

(підпис)

Кармазін Б.С.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Пенькова О.Г.

Реферат

на кваліфікаційну роботу «Формування маркетингової стратегії аграрного підприємства на прикладі ТОВ «Магнолія-Лан» Подільського району Одеської області»

студента факультету економіки і підприємництва
Уманського національного університету садівництва
Кармазіна Богдана Сергійовича

Під час повномасштабної війни на території України актуалізувалася проблематика трансформації ринкових відносин між суб'єктами господарювання, споживачами та партнерами у аграрному секторі України, підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування агропідприємств безпосередньо пов'язані із розвитком маркетингу, розвитком внутрішнього ринку та експортом агропродовольчої продукції. Очевидно, що в умовах активізації процесів глобалізації і посилення конкурентного тиску товаровиробникам необхідно взяти під особливий контроль вплив факторів маркетингового середовища на виробничо-збутову діяльність та сформувати маркетингові стратегії, які сприятимуть нарощуванню конкурентоспроможності продукції і створенню умов для виходу підприємств на зовнішні ринки. В даній роботі, що складається з трьох розділів, використано дані бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ «Магнолія-Лан», результати здобутків вітчизняних та зарубіжних вчених у наукових працях, статтях та інтернет-виданнях, а також результати власних досліджень та розробки автора. Загальний обсяг роботи 61 сторінка. Обсяг аналітично-ілюстративного матеріалу – 16 рисунків, 17 таблиць. Кількість опрацьованих за темою роботи джерел становить 50 найменувань.

Мета даної роботи: дослідити теоретико-методичні засади формування маркетингових стратегій аграрних підприємств та практику їх застосування в ТОВ «Магнолія-Лан» й обґрунтувати пропозиції з її вдосконалення.

Перший розділ роботи – теоретичний. В ньому розкриті теоретико-методичні засади формування маркетингових стратегій розвитку аграрних підприємств.

Другий розділ – аналітичний. В ньому представлено результати аналізу фінансово-економічного стану підприємства, впливу факторів макро- та мікросередовища на його діяльність й особливостей системи планування маркетингового комплексу.

У третьому розділі обґрунтовано вибір стратегічних напрямів маркетингової діяльності ТОВ «Магнолія-Лан».

Анотація

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади формування маркетингових стратегій розвитку аграрних підприємств, проаналізовано фінансово-економічний стан ТОВ «Магнолія-Лан», вплив факторів макро- та мікросередовища на його діяльність й особливості системи планування маркетингового комплексу та обґрунтовано вибір стратегічних напрямів маркетингової діяльності підприємства.

Ключові слова: маркетинг, комплекс маркетингу, маркетингова стратегія, аграрний ринок, сільськогосподарське підприємство, агропродовольча продукція.

Abstract

The qualification work examines the theoretical and methodological foundations of the formation of marketing strategies for the development of agricultural enterprises, analyzes the financial and economic condition of Magnolia-Lan LLC, the impact of macro- and microenvironment factors on its activities and the features of the marketing complex planning system, and substantiates the choice of strategic directions of the enterprise's marketing activities.

Keywords: marketing, marketing complex, marketing strategy, agricultural market, agricultural enterprise, agri-food products.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	8
РОЗДІЛ 2. ІДЕНТИФІКАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МАГНОЛІЯ-ЛАН».....	13
2.1. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства.....	13
2.2. Аналіз впливу факторів макро- та мікросередовища на діяльність підприємства	21
2.3. Характеристика системи планування маркетингового комплексу підприємства.....	29
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МАГНОЛІЯ-ЛАН».....	38
3.1. Вибір маркетингової стратегії розвитку підприємства.....	38
3.2. Формування та реалізація політики цифровізації маркетингу підприємства.....	45
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56

ВСТУП

Під час повномасштабної війни на території України актуалізувалася проблематика трансформації ринкових відносин між суб'єктами господарювання, споживачами та партнерами у аграрному секторі України, підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування агропідприємств безпосередньо пов'язані із розвитком маркетингу, розвитком внутрішнього ринку та експортом агропродовольчої продукції. Очевидно, що в умовах активізації процесів глобалізації і посилення конкурентного тиску товаровиробникам необхідно взяти під особливий контроль вплив факторів маркетингового середовища на виробничо-збутову діяльність та сформулювати маркетингові стратегії, які сприятимуть нарощуванню конкурентоспроможності продукції і створенню умов для виходу підприємств на зовнішні ринки.

Місце України у виробництві агропродовольчої продукції визначається обсягом, якістю і вартістю продукції, що постачається на внутрішній та світовий ринки. З метою визначення можливостей розвитку суб'єктів аграрного ринку постає необхідність вивчення їх сучасного стану, ідентифікації сприятливих та негативних, а також у розробці пріоритетних стратегічних напрямів розвитку їх діяльності.

При цьому визначальною є прийняті аграрними підприємствами стратегії, оскільки саме вони є тією об'єднуючою ланкою цілей, можливостей розвитку (потенціалу) та умов маркетингового середовища. Базуючись на загальних цільових установках бізнесу, вона визначає засоби, за допомогою яких підприємство може перетворити стратегічні спрямування, орієнтири в конкурентні переваги, ураховуючи фактори впливу бізнес-середовища.

Мета роботи – дослідити теоретико-методичні засади формування маркетингових стратегій аграрних підприємств та практику їх застосування в ТОВ «Магнолія-Лан» й обґрунтувати пропозиції з її вдосконалення.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань:

- дослідити теоретико-методичні засади формування маркетингових стратегій розвитку аграрних підприємств;
- проаналізувати фінансово-економічний стан ТОВ «Магнолія-Лан»;
- оцінити вплив факторів макро- та мікросередовища на діяльність ТОВ «Магнолія-Лан»;
- визначити особливості системи планування маркетингового комплексу ТОВ «Магнолія-Лан»;
- обґрунтувати вибір стратегічних напрямів маркетингової діяльності ТОВ «Магнолія-Лан».

Об'єктом дослідження є процеси формування маркетингової стратегії аграрного підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів формування маркетингової стратегії аграрного підприємства.

Методи дослідження. В процесі дослідження використано такі методи наукового пізнання: аналізу й синтезу – при огляді теоретичних аспектів формування маркетингової стратегії аграрних підприємств; методи економічного аналізу – для визначення основних показників економічної ефективності діяльності підприємства; методи маркетингового аналізу – для визначення сильних та слабких сторін діяльності підприємства; графічний – для наочної ілюстрації отриманих даних; розрахунково-конструктивний – при обґрунтуванні маркетингових стратегій розвитку підприємства на ринку.

Інформаційною базою дослідження є дані бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ «Магнолія-Лан», результати здобутків вітчизняних та зарубіжних вчених у наукових працях, статтях та інтернет-виданнях, а також результати власних досліджень та розробки автора.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Фрагментація сучасних ринків і посилення інтенсивності конкуренції вимагають активного використання саме маркетингових стратегій, тобто стратегій які базуються на вивченні поточних і перспективних потреб споживачів, сегментації і правильному позиціонуванні.

Маркетингова стратегія є невід'ємним елементом стратегії ринкової діяльності підприємства, що спрямована на розробку, виробництво і реалізацію покупцеві товарів і послуг, що якнайкраще відповідають його потребам [1]. На думку Я. С. Ларіної та К.С. Завальнюк, «в сучасних умовах господарювання в стратегічній діяльності підприємства пріоритетною є маркетингова стратегія, яка визначає основні ринкові орієнтири... Без раціонального використання маркетингових стратегій неможливе функціонування жодного аграрного формування та підприємств загалом» [2]. Цю думку підтверджують також і інші вчені, зазначаючи що «маркетингова стратегія посідає особливе місце в числі стратегій підприємства, визначаючи головний напрям як виробничої, так і збутової діяльності» [3].

Наведемо визначення «маркетингової стратегії» вітчизняних дослідників і науковців в табл. 1.1. Представлені в таблиці 1.1 визначення є найбільш типовими, а додаткове опрацювання джерел [11-18], дозволило визначити окремі дискусійні моменти:

- часто стратегію розглядають як план дій, а маркетингова стратегія – це ширше поняття, яке включає ряд ключових елементів;
- не завжди враховується вплив зовнішніх чинників на процес формування та реалізації маркетингової стратегії;
- метою маркетингової стратегії має бути задоволення потреб і безпосередніх споживачів, і суспільства загалом;
- маркетингова стратегію розробляється як засіб впливу і на споживачів, і усіх суб'єктів ринку;

Таблиця 1.1

Визначення поняття «маркетингова стратегія»

Автор	Визначення	Елементи критичного аналізу
Багорка М. О. та ін. [4]	є важливою бізнес-концепцією для компанії та системою її управління	Стратегія і управління – це різнорівневі категорії
Кітченко О. М. [5]	дорожня карта, за допомогою якої можна описати короткострокові ініціативи та реалізувати плани на майбутнє.	Суперечлива теза про короткостроковий характер
Корнієнко Т. [6]	відповідає на питання: що, коли і як буде зроблено для найбільш ефективного досягнення цілей підприємства, і скільки це буде коштувати та складається з основних рішень, що визначають комплекс маркетингових інструментів, у тому числі інструменти формування та адаптації (оновлення) асортименту товарів і послуг, ціноутворення, комунікацій і розподілу (збуту, продажу).	Визначення концентрується на функціональних аспектах
Ковальчук С.В. [7]	формується з урахуванням непередбачуваності розвитку ситуації; має враховувати уяву про майбутнє «в досить широкій перспективі»; передбачає поетапне розгортання діяльності, наявність окремих проміжних цілей за кожним етапом і пов'язує всі ці етапи і цілі єдиними підставами для прийняття управлінських рішень; має враховувати не лише реальну наявність ресурсів, але й потенційні можливості їх отримання	У визначенні описано характеристики і якості стратегії як економічної категорії, зазначено умови та чинники її формування
Гончаров С.М., Кушнір Н.Б. [8]	основні форми та методи перспективних дій, пов'язаних із вирішенням основних проблем, реалізацією стратегічних програм, досягненням значних, перспективних цілей	Змішування понять стратегія, форма і метод
Мазур О.В. [9]	формування та реалізація цілей і задач підприємства за кожним окремим ринком (ринковому сегменту) та за кожним окремим товаром на певний період часу для здійснення комерційної діяльності	Формування не обов'язково передбачає реалізацію
Струк Н., Капраль О. [10]	стратегічний напрям діяльності підприємства щодо досягнення маркетингових цілей, який забезпечує приведення можливостей підприємства за допомогою маркетингових інструментів у відповідність до мінливої ситуації на ринку для досягнення довгострокових конкурентних переваг.	Комплексне, цілісне визначення
Ларіна Я.С., Завальнюк К.С. [2]	основний напрям, орієнтир, який дає змогу приймати рішення на певних етапах, або узагальнена модель дій підприємства для досягнення маркетингових цілей	Підкреслює довгостроковий характер, зв'язок з місією та цілями, має комплексний характер

– маркетингова стратегія повинна задовольняти як стратегічні цілі діяльності підприємства в сфері маркетингу, так і володіти інструментами миттєвої реакції на зміну умов середовища функціонування.

Багорка М. О. та Челак В. В. Наводять такі основні принципи формування маркетингової стратегії [11]:

1. Цілеспрямованості - відповідність місії, цілям, орієнтація всіх сфер діяльності на задоволення потреб споживача, з одного боку, та на досягнення кінцевого практичного результату виробничо-збутової діяльності – з іншого.

2. Концентрації зусиль - зосередження дослідницьких, виробничих, фінансових, збутових зусиль на стратегічних напрямках маркетингової діяльності (пошук ринків, споживачів, незадоволених потреб, творчі підходи до розв'язання поставлених маркетингових завдань).

3. Спрямованості на довгостроковий результат - прогнозування, розроблення інноваційної продукції, впровадження нововведень для отримання очікуваного результату в майбутньому.

4. Синергічного ефекту - взаємозв'язок стратегії і тактики маркетингової діяльності, який передбачає необхідність цілеспрямованого й активного стимулюючого впливу на ринковий попит та комплексність маркетингових заходів для досягнення ефекту синергії.

5. Гнучкості - адаптивне реагування товарної стратегії підприємства на якісні й кількісні зміни попиту, використання гнучкого ціноутворення у відповідь на зміни кон'юнктури ринку; вибір оптимальних форм і методів комунікаційної політики; залучення працівників до активної участі у маркетинговій діяльності.

Гудзь Ю.Ф., Джерелюк Ю. О. та Кравчик Ю. В., зазначають, що перед тим як розпочати розробку маркетингової стратегії, потрібно провести маркетинговий аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування організації [19]. Це процес, що включає дослідження макро-та мікроекономічного оточення підприємства (зовнішній маркетинговий аналіз) та внутрішнього маркетингового середовища підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Напрями та зміст маркетингового аналізу роботи підприємства

Напрямок аналізу	Зміст
Внутрішній маркетинговий аналіз	
Ресурси	Оцінка забезпеченості ресурсами
Організаційна структура та якість маркетингової інформації	Дослідження існуючих організаційно-структурних одиниць, їх взаємозв'язків та впливу на здійснення маркетингової діяльності, аналіз маркетингової інформації
Технологія	Оцінка якості, технологічності та ефективності бізнес-процесів
Задачі	Аналіз місії підприємства, цілей та обмежень для їх досягнення
Кадри	Дослідження правил маркетингової діяльності; моделювання процесів управління маркетинговою діяльністю
Зовнішній маркетинговий аналіз	
Мікросередовище маркетингу	Дослідження постачальників, посередників, конкурентів, структури ринку, споживачів
Макросередовище маркетингу	Демографічне, політико-правове, соціально-економічне, культурне середовище

Наступним етапом є безпосередньо розробка маркетингової стратегії, до компонентів якої відносяться: комплекс маркетингу; маркетингові цілі; маркетинговий бюджет; конкурентний аналіз; сегментація, націлювання та позиціонування; створення контенту; показники та ключові показники ефективності; види стратегій у маркетингу.

Визначення комплексу маркетингу займає чільне місце в маркетинговій стратегії підприємства і залежить від його загальних і функціональних цілей розвитку (рис.1.1).

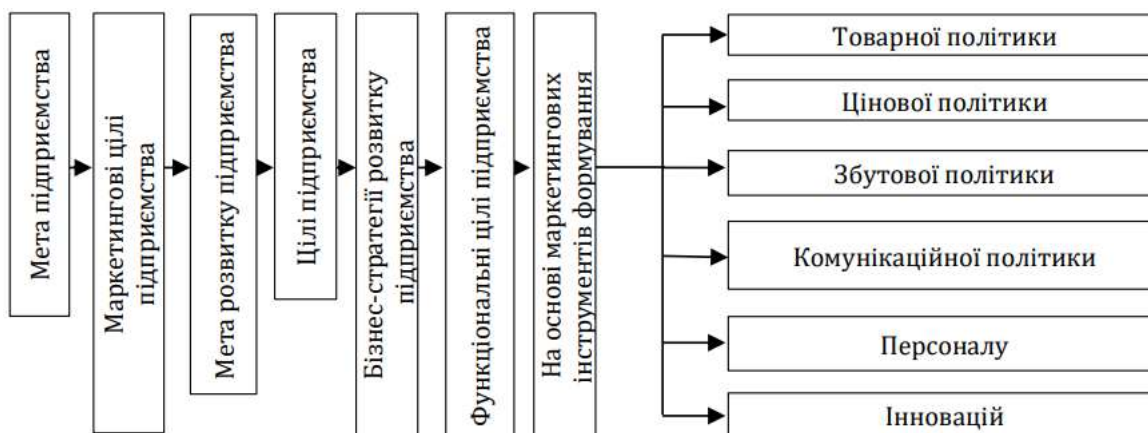


Рис. 1.1. Використання маркетингових інструментів при реалізації маркетингової концепції управління розвитком підприємств [20]

Особливості формування маркетингових стратегій на аграрному ринку слід розглядати, маючи на увазі, що учасники цього ринку неоднорідні. Перша категорія учасників – це сільськогосподарські підприємства, що є безпосередніми виробниками с/г продуктів. Друга категорія – це підприємства, які здійснюють переробку, пакування, фасування, брендування, реалізацію продукції. Вони можуть не мати у складі виробничого підрозділу, проте є активними гравцями як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Підходи до формування маркетингових стратегій зазначених двох категорій підприємств можуть значною мірою відрізнятися.

Формування маркетингових стратегій підприємств, які є винятково товаровиробниками на аграрному ринку має свою специфіку. Вона, насамперед, полягає в тому, що ці підприємства працюють на конкурентних ринках і випускають продукцію, яка практично не відрізняється (або відрізняється незначною мірою) від продукції найближчих конкурентів. Крім того, продукція виробляється партіями, що не мають принципового значення на даному ринку. З урахуванням недостатнього рівня готовності зазначених підприємств до імплементації стратегій та недосконалості систем управління слід застосовувати максимально спрощений маркетинговий інструментарій, серед якого обов'язковими є аналіз факторів макро- та мікросередовища, а також елементи портфельного аналізу.

Розробка маркетингової стратегії аграрних підприємств, які також здійснюють переробку охоплює питання, пов'язані з визначенням ринкового бачення, місії, цілей, уточнення стратегічного набору, розробкою тактики відповідно до визначеного графіку і бюджету. Маркетингові стратегії обираються з кількох альтернативних варіантів. Обдумане прийняття рішення починається з визначення місії, цілей, визначення переваг пропонованих продуктів, визначення становища підприємства на ринку, зважування всіх альтернатив і вибору кращого підходу.

РОЗДІЛ 2. ІДЕНТИФІКАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МАГНОЛІЯ-ЛАН»

2.1. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

ТОВ «Магнолія-Лан» засноване на базі фермерського господарства «Солон» і офіційно зареєстроване 23.07.2008 р. Статутний капітал: 4900000 грн. Юридична адреса: 66428, Одеська область, Ананьївський район, село Гандрабури. Основний вид діяльності по КВЕД 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Земельний банк - 2 579 га. Керівник - Солон Павло Андрійович. Напрямки діяльності -зернові, зернобобові, олійні. Основна продукція - пшениця, ячмінь, горох, соняшник.

Структура капіталу аграрних підприємств традиційно характеризувалася значною питомою вагою власного капіталу, залученням короткострокових кредитів для покриття сезонних витрат та довгострокових кредитів для розширення масштабів діяльності, наявністю коштів державного цільового фінансування та бюджетного кредитування [21]. Проаналізуємо майновий стан ТОВ «Магнолія-Лан» (рис. 2.1).

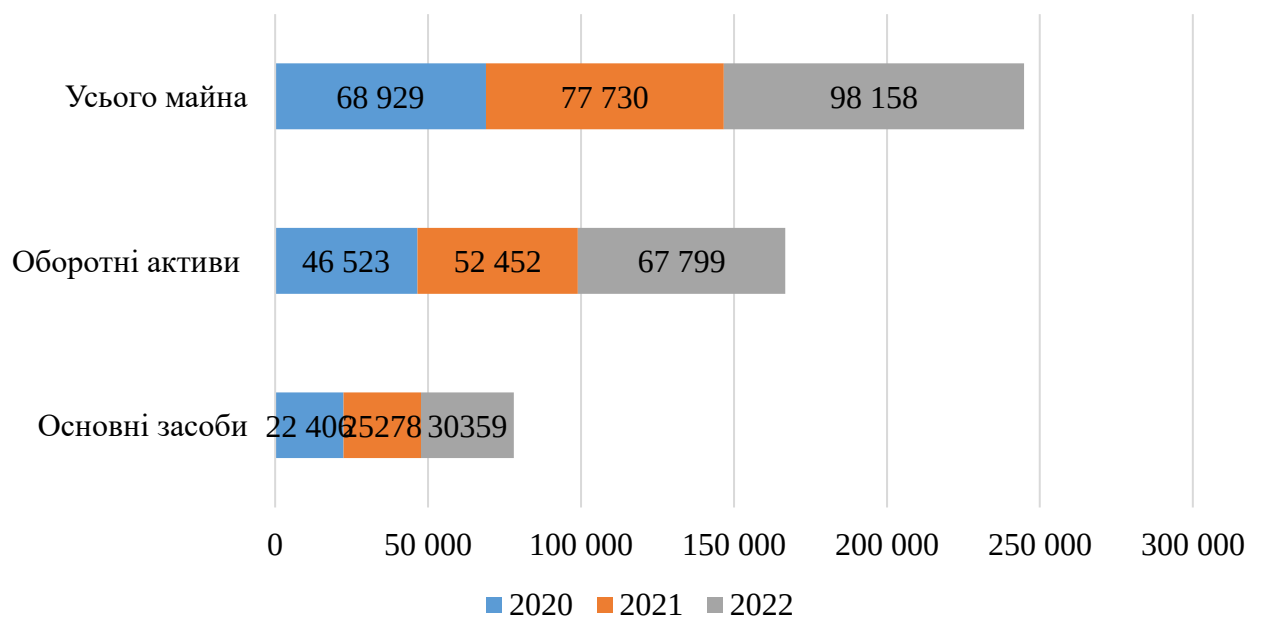


Рис. 2.1. Вартість та структура майна ТОВ «Магнолія-Лан», тис. грн.

Як видно з рис. 2.1, майно (активи) підприємства за період 2020 – 2021 рр. збільшилось на 29229 тис. грн. або на 42,4 %. Це збільшення відбулося за рахунок нарощування основних засобів і необоротних активів підприємства на 7953 тис. грн. або на 35,5 %. Частка цього ж виду майна зменшилась з 32,5 % до 31,0 %. У складі оборотних активів також відбулись зміни в сторону збільшення з 46523 тис. грн. до 67799 тис грн., абсолютна зміна склала 21276 тис. грн. або 45,7%. А от їх частка у загальній структурі майна зросла на 1,5 в.п. Ці показники відображають позитивну тенденцію до збільшення активів підприємства.

Вартість капіталу – це широка величина, яка визначається співвідношенням позикових коштів і власних коштів у структурі капіталу компанії. Вона відноситься до доходу, який компанія повинна сплатити інвесторам, коли інвестори купують акції або облігації компанії. Структура капіталу – це співвідношення різних джерел, власних і позикових коштів у пасивах підприємства (рис 2.2). Тому, коли підприємство використовує власні кошти, воно не зобов'язане здійснювати регулярні платежі у заздалегідь визначеному розмірі [22].

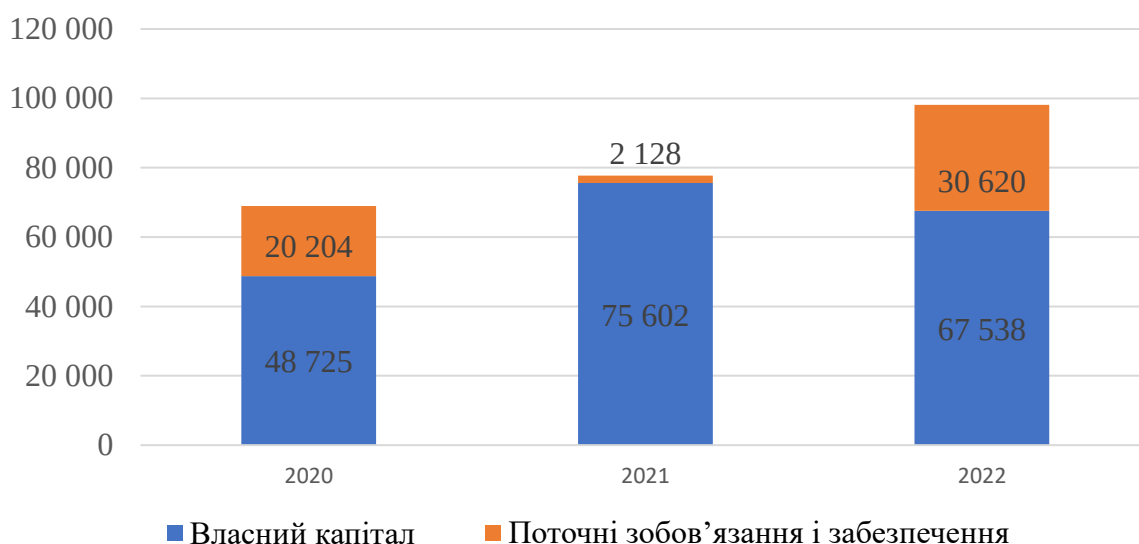


Рис. 2.2. Структура джерел капіталу ТОВ «Магнолія-Лан», тис. грн.

В 2020 році майно підприємства було на 70,7 % утворено за рахунок власного капіталу й на 29,3 % за рахунок позикових засобів. В 2021 році відбулися позитивні зміни в структурі джерел формування майна: частка власного капіталу зросла до 97,3 %, а частка позикового капіталу зменшилася до

2,7 % або на 26,6 в.п., але на наступний 2022 рік частка власного капіталу знизилась до 68,8% і все одно він продовжує домінувати в структурі фінансових ресурсів підприємства, тому дане зниження не є критичним. Таким чином, зниження відсотку власного капіталу підприємства може свідчити про недостатню кількість власних засобів підприємства для формування ресурсів, тобто про зростання ступеня фінансової залежності від зовнішніх інвесторів і кредиторів.

Структура і динаміка власного капіталу є найсуттєвішим показником, що визначає фінансовий стан підприємства [23]. За 2020-2022 рр. основними джерелами власного капіталу ТОВ «Магнолія-Лан» були додатковий капітал і нерозподілений прибуток (рис. 2.3). Частка зареєстрованого (пайового) капіталу в 2020 році складала 0,7%, а в 2022 році зросла до 7,25%. Це відбулося через зміну часток двох засновників в уставному капіталі 23.02.2022 року. І попри це в 2022 році власний капітал зменшився порівняно з 2021 роком на 8064 тис. грн, або на 11%.

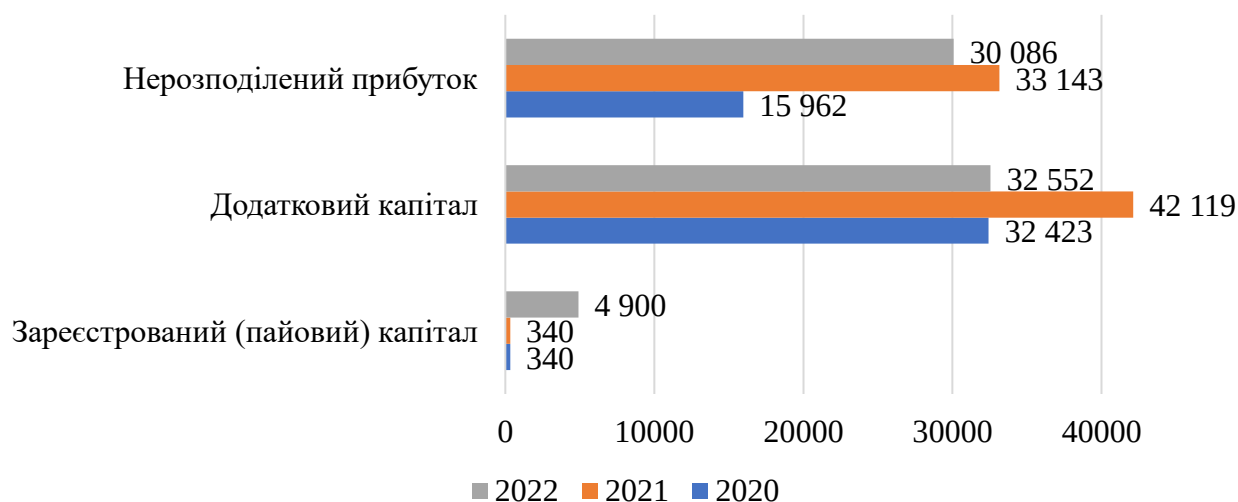


Рис. 2.3. Структура власного капіталу ТОВ «Магнолія-Лан», тис. грн.

Одним з основних етапів управління оборотними активами є оцінка ефективності їх використання, що здійснюється на основі розрахунку показників обертання оборотних активів в цілому та в розрізі елементів, тривалості одного обороту та завантаженості оборотних активів [24]. При загальному збільшенні середньорічної вартості оборотних коштів ТОВ «Магнолія-Лан» на 19824 тис.

грн., з 40301 тис. грн. в 2020 р. до 60125 тис. грн. в 2022 р. швидкість обороту оборотних активів зросла на 0,43 обороту в 2021 році, але знизилась на 0,58 обороти в 2022 році, а тривалість обороту знизилася на 80 днів в 2021 році, тобто, відбулося прискорення обороту оборотних активів, але значно збільшилась в 2022 році – на 290 днів (табл. 2.1). Збільшення тривалості обороту було досягнуто за рахунок скорочення виручки від реалізації на 11464 тис. грн.

Таблиця 2.1

Оборотність оборотних засобів ТОВ «Магнолія-Лан»

Показник	2020	2021	2022	Абс. зміна, 2022-2020	Темп зростання, 2022/2020
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	47987	80165	36523	-11464	76,11
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	40301	49487	60125	19824	149,19
Коефіцієнт оборотності, оборотів	1,19	1,62	0,61	-0,58	х
Період обороту, дні	302	222	593	290	196,02
Коефіцієнт закріплення	0,84	0,62	1,65	0,81	х

Динаміка коефіцієнта закріплення показує, що кількість оборотних засобів на 1 грн. виручки від реалізації спочатку зменшилась на 0,22 в 2021 році, але збільшилась на 0,81 в 2022 році.

Важливу роль у виробничому процесі відіграють основні засоби підприємства - уречевлена частина виробничих ресурсів підприємства, що функціонує у виробничому процесі тривалий час, не змінює при цьому своєї натуральної форми і розмірів, а свою вартість переносе на вартість готової продукції поступово, шляхом амортизаційних відрахувань [25]. За період 2020-2022 рр. вартість основних засобів ТОВ «Магнолія-Лан» зросла на 7953 тис. грн. (табл. 2.2). Темп їх зростання в 2021 році склав 112,82%, в 2022 році – 120,10% і за три роки 135,49%. При цьому їх технічний стан є задовільним: в 2020 році 75% основних засобів були придатними до використання, а на кінець періоду в 2022 році 65%. Проте негативною тенденцією є нарощування зносу основних засобів в динаміці, що свідчить про недостатні темпи їх оновлення.

Таблиця 2.2

Показники наявності, стану та ефективності використання основних засобів
ТОВ «Магнолія-Лан»

Показник	2020	2021	2022	Абс. зміна, 2022-2020	Темп зростання, 2022/2020
Основні засоби, тис. грн.	22406	25278	30359	7953	135,49
Фондомісткість	0,47	0,32	0,83	0,36	x
Фондоозброєність, тис. грн.	487,09	495,65	595,27	108,18	122,21
Фондовіддача	2,14	3,17	1,20	-0,94	x
Коефіцієнт зносу	0,25	0,28	0,35	0,10	x

Фондоозброєність в 2021 році зросла на 8,56 тис. грн. (+1,7%), в 2022 році на 99,62 тис. грн. (+20,1%), і сукупний темп зростання склав 122,21%. Поряд з цим істотно знизилась ефективність використання основних засобів в 2022 році. Якщо в 2021 році фондовіддача зросла на 1,03, а фондомісткість скоротилася на 0,27, то в наступному 2022 році відбулося навпаки зменшення фондовіддачі на 1,97 та зростання фондомісткості на 0,51. Загалом за три роки їх абсолютна зміна склала – 0,94 та +0,36 відповідно.

Однією із головних цілей підприємства будь-якої форми господарювання є отримання прибутку, що, у свою чергу, засвідчує ефективність виробничої діяльності. Тому процес управління прибутковістю є одним з основних напрямів управлінської діяльності на підприємстві, що забезпечує інтереси його власників, персоналу та держави [26]. Валовий прибуток ТОВ «Магнолія-Лан» в 2021 році зріс на 16676 тис. грн (+ 139,37%), а в 2022 році скоротився від попереднього року на 24271 тис. грн (- 84,74%) (табл. 2.3). Його загальне скорочення за аналізований період склало 7595 тис. грн (- 63,48%). Це відбулося як за рахунок скорочення чистого доходу від реалізації продукції, так і значного зниження прибутковості реалізації.

Незважаючи на значне скорочення валового прибутку підприємства в 2022 році, адміністративні витрати були скорочені лише на 2,1% від їх рівня в 2020 році та на 36,72% від 2021 року. Значне нарощування інших операційних витрат

в 2022 році (+ 635 тис. грн від 2021 року) обумовлено загибеллю частини врожаю внаслідок несприятливих погодних умов.

Таблиця 2.3

Фінансові результати ТОВ «Магнолія-Лан», тис. грн.

Показник	2020	2021	2022	Абс. зміна, 2022-2020	Темп зростання, 2022/2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	47987	80165	36523	-11464	76,11
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	36022	51524	32153	-3869	89,26
Валовий прибуток	11965	28641	4370	-7595	36,52
Інші операційні доходи	0	0	508	508	100,0
Адміністративні витрати	7324	11330	7170	-154	97,90
Інші операційні витрати	41	130	765	724	1865,85
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток)	4600	17181	-3057	-7657	-166,46

Ефективне здійснення господарської діяльності підприємства зумовлює постійну необхідність аналізу процесу формування операційних витрат із метою їх мінімізації та максимізації прибутку. Дані обліку витрат використовуються для оцінки та аналізу виконання планових показників, для здійснення аналітичних та економічних розрахунків, для визначення результатів діяльності компанії та фактичної ефективності організаційно-технічних заходів [27]. В 2022 році відбулося зростання операційних витрат підприємства порівняно з 2020 роком на 22498 тис. грн (+87,22%), порівняно з 2021 роком на 9785 тис. грн (+25,41%) (рис. 2.4). Найбільший внесок в це зростання порівняно з 2020 роком склали: матеріальні затрати - + 14640 тис. грн, або +76,63%; витрати на оплату праці - + 1999 тис. грн, або +48,23%; інші операційні витрати - + 6267 тис. грн, або +53,85%. Порівняно з 2021 роком зростання переважно забезпечили: матеріальні затрати - + 9796 тис. грн, або +40,9%; інші операційні витрати - +

6178 тис. грн, або +380,52%. Але відбулося скорочення витрат на оплату праці на 3862 тис. грн, або на 38,6%, та амортизації на 1880 тис. грн, або на 78,8%.

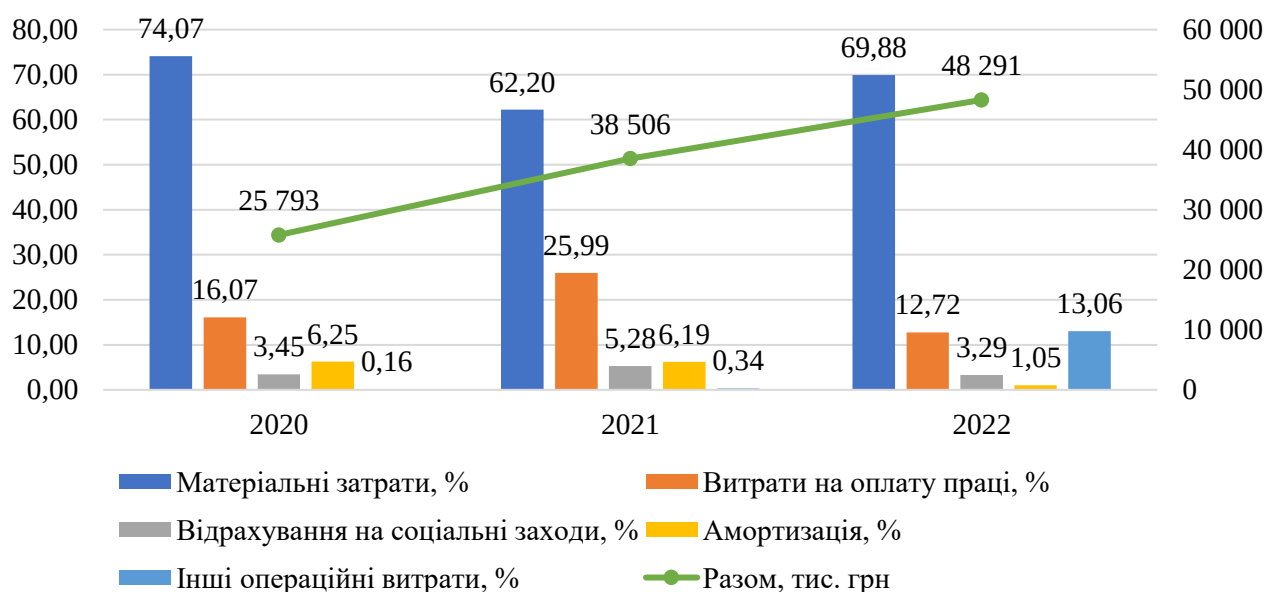


Рис. 2.4. Структура операційних витрат ТОВ «Магнолія-Лан»

Що стосується зміни структури окремих елементів операційних витрат в їх загальному розмірі, то в 2022 році відносно 2020 року зростала частка витрат на оплату праці (+ 9,92 в.п.) та, відповідно, відрахування на соціальні заходи (+ 1,83 в.п.). Натомість скорочувалась частка матеріальних витрат на 11,88 в.п., та амортизації на 0,5 в.п. Відносно 2021 року структурні зміни мали іншу тенденцію. Спостерігався приріст матеріальних затрат на 7,68 в.п. та інших операційних витрат на 12,72 в.п. Водночас відбулося скорочення часток витрат на оплату праці на 13,26 в.п., відрахувань на соціальні заходи на 2,0 в.п. та амортизаційних витрат на 5,15 в.п.

Тепер проведемо аналіз ліквідності підприємства (табл. 2.4). Коефіцієнт швидкої ліквідності має значення нижче припустимих меж ($0,03 < 1$ і $0,107 < 1$). Дебіторська заборгованість займала невелику частку в ліквідних активах, і це не дозволяє покрити суму короткострокових боргів підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності впродовж всього аналізованого періоду має нормативне значення (> 2), але в динаміці знизився на 0,09. А це означає, що резервний запас для компенсації збитків при розміщенні й ліквідації всіх поточних активів зменшився.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності ТОВ «Магнолія-Лан»

Показник	2020	2021	2022	Абс. зміна, 2022-2020
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00054	0,00376	0,00003	-0,00051
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,030	0,667	0,107	0,077
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,30	24,65	2,21	-0,09
Співвідношення дебіторської й кредиторської заборгованостей	0,03	0,66	0,01	-0,02

Співвідношення дебіторської й кредиторської заборгованостей протягом всього аналізованого періоду з 2020 до 2022 року було нижчим за нормативне значення – 1, що означає нездатність підприємства сплатити борг перед кредиторами за рахунок дебіторської заборгованості.

Результати дослідження платоспроможності підприємства дають розширену характеристику його фінансового стану підприємства (рис. 2.5).

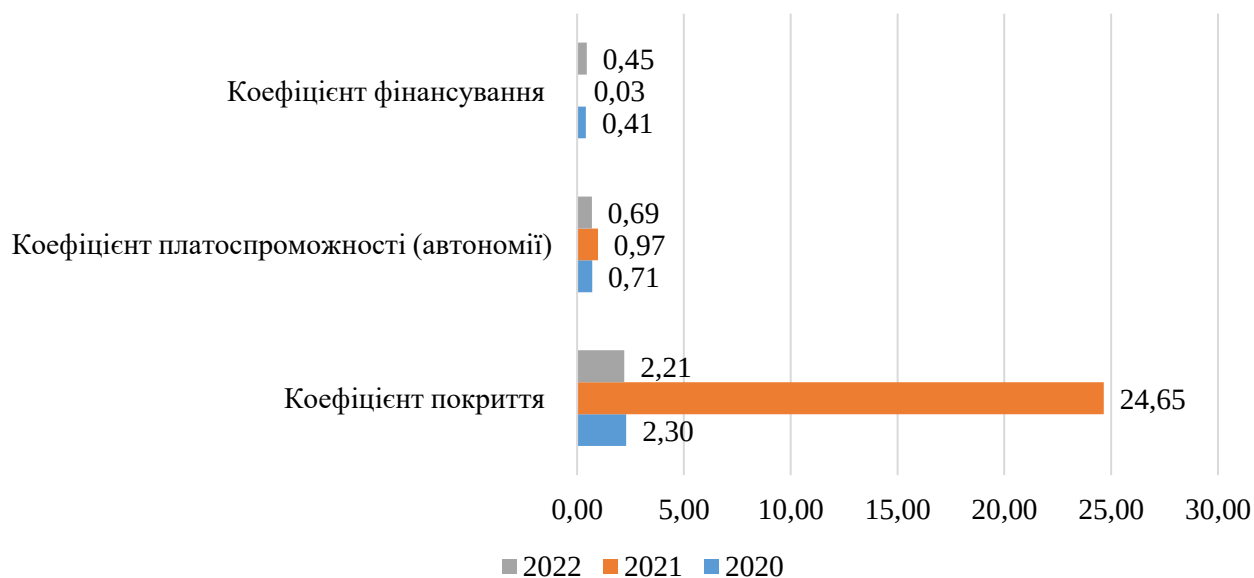


Рис. 2.5. Показники платоспроможності ТОВ «Магнолія-Лан»

Потрібно відзначити, що коефіцієнт автономії перевищував нормативне значення ($0,71 > 0,5$ в 2020 р., і $0,69 > 0,5$ в 2022 р.), тобто в підприємства була достатня незалежність.

Значення коефіцієнта покриття показує, що оборотних коштів товариства вистачає для погашення своїх боргів протягом року, і за аналізований період воно перевищувало нормативне значення ($2,30 > 1$ в 2020 р., і $2,21 > 1$ в 2022 р.), однак в динаміці він скоротився на 0,09, що, в принципі, істотно не впливає на здатність підприємства виконати свої зобов'язання.

Частка активів ТОВ «Магнолія-Лан», якою воно здатне фінансувати за рахунок постійного капіталу і капіталу, залученого на довгостроковій основі за весь період знаходиться в нормативних межах ($0,41 < 0,5$ в 2020 р., і $0,45 < 0,5$ в 2022 р.), але негативною тенденцією є його зростання в 2022 році, порівняно з попередніми періодами.

Отже, в ході проведення фінансово-економічного аналізу ТОВ «Магнолія-Лан» було з'ясовано, що:

- майновий стан підприємства знаходиться на належному рівні і спостерігається тенденція до зростання;
- спостерігається тенденція до зменшення частки власних коштів у структурі капіталу, але власний капітал все одно продовжує домінувати в структурі фінансових ресурсів підприємства, тому дане зниження не є критичним;
- показники оборотності основних активів знаходяться на досить низькому рівні, і знизились у 2022 році порівняно з 2020 роком;
- показники ліквідності підприємства знаходяться в межах значно нижче норми і знизились порівняно з базовим роком;
- фінансова стійкість підприємства знаходиться на високому рівні.

2.2. Аналіз впливу факторів макро- та мікросередовища на діяльність підприємства

Аналіз зовнішнього середовища визначає вплив на діяльність підприємства зовнішніх чинників, а саме які з них представляють загрозу для подальшого функціонування підприємства. Такий аналіз дає можливість визначити небезпеки і можливості, а також оцінити їх вплив на підприємство.

Зовнішнє середовище, в найзагальнішому сенсі – це все ті чинники, які знаходяться за межами компанії і можуть на неї впливати.

Особливістю сучасного стану розвитку вітчизняної економіки є її кризовий характер, спричинений впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. В умовах економічної кризи різко зростає ступінь ринкової невизначеності, що негативно впливає на діяльність окремих підприємств, галузей та економіку України в цілому. Особливо гостро ці проблеми позначаються на діяльності сільськогосподарських підприємств, оскільки вони повинні враховувати як особливості конкурентного (ринкового) середовища, так і специфіку функціонування галузі [28].

Для розуміння ситуації в зовнішньому середовищі, з метою вивчення факторів його впливу на функціонування аграрних підприємств проведемо PEST– аналіз і встановимо, які є можливості та які ризики та загрози у зовнішньому середовищі. Відповідно до аббревіатури, в межах цього виду аналізу встановлюється вплив political, economic, social, technological факторів на діяльність підприємства. Важливо зауважити, що ці групи факторів здійснюють вплив на діяльність будь-якого підприємства, в той час як керівництво підприємства не може регулювати їх вплив.

До переваг PEST-аналізу дослідники відносять [6]:

- 1) якісний аналіз впливу зовнішнього середовища на стан діяльності підприємства;
- 2) можливість формування цілісного стану макросередовища діяльності підприємства.

До недоліків відносять:

- 1) відсутність аналізу внутрішнього середовища;
- 2) відсутність конкретних стратегічних орієнтирів виходу із кризи.

Якщо аналізувати макрооточення стосовно сільськогосподарської організації, то доцільно зовнішнє оточення доповнити блоком специфічних для цієї галузі факторів, до яких слід віднести природно-кліматичні умови та інші фактори, обумовлені специфікою галузі. Зведені результати цього аналізу

представлено в таблиці 2.5. Оцінка впливу факторів та коефіцієнтів їх вагомості здійснювалась експертним методом.

Таблиця 2.5

PEST– аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Магнолія-Лан»

Критерій	Вагомість	Бальна оцінка	Критерій	Вагомість	Бальна оцінка
Політичні фактори			Економічні фактори		
Стабільність уряду	0,2	2	Економічна ситуація у країні	0,25	4
Діюче українське законодавство	0,15	4	Курс національної валюти, процентна ставка НБУ	0,3	5
Політика оподаткування	0,3	5	Рівень інфляції	0,2	4
Державне регулювання економіки	0,25	3	Інвестиційний клімат	0,15	4
Митні правила	0,1	1	Розвиток каналів збуту	0,1	5
Узагальнена оцінка	3,35		Узагальнена оцінка	4,40	
Соціальні фактори			Технологічні фактори		
Демографічні зміни у країні	0,1	3	Рівень розвитку науки і техніки	0,25	4
Соціальна мобільність населення	0,3	4	Патенти, ліцензії, ноу-хау	0,15	2
Соціальна стабільність	0,25	4	Інноваційний потенціал	0,15	4
Активність споживачів	0,2	3	Доступність нових розробок	0,25	2
Урбанізація	0,15	3	Терміни впровадження інвестицій	0,2	4
Узагальнена оцінка	3,55		Узагальнена оцінка	3,20	

Аналіз показує, що найбільший вплив на діяльність підприємства має група економічних факторів 4,40, що пов'язано з нестабільною економічною ситуацією в країні. Група соціальних факторів також має значний вплив 3,55, що пов'язано зі зміною життєвих цінностей населення, масовою міграцією та мобілізацією чоловіків до ЗСУ. Найменший вплив мають технологічні фактори 3,20, що пов'язано з визначенням тенденцій технологічного розвитку та повільними темпами їх впровадження в сільськогосподарське виробництво.

Економічні фактори в умовах війни розвиваються динамічно. Осінньо-зимовий енергетичний терор, вчинений росією, виявився менш згубним для економіки, ніж очікувалося торік. Енергосистема встояла, тож економічна активність поживалася. Тривалі бойові дії потребують значного фінансування, що призвело до рекордного дефіциту бюджету. Наявних внутрішніх ресурсів

недостатньо для фінансування всіх бюджетних потреб. Тож міжнародна допомога залишається критичною для України. Водночас, за прогнозами темпи зростання економік країн-партнерів уповільняться (рис. 2.6), і це створює загрозу щодо обсягів надання допомоги. Наслідком для економіки України може стати девальвація національної валюти, пришвидшення темпів інфляції.

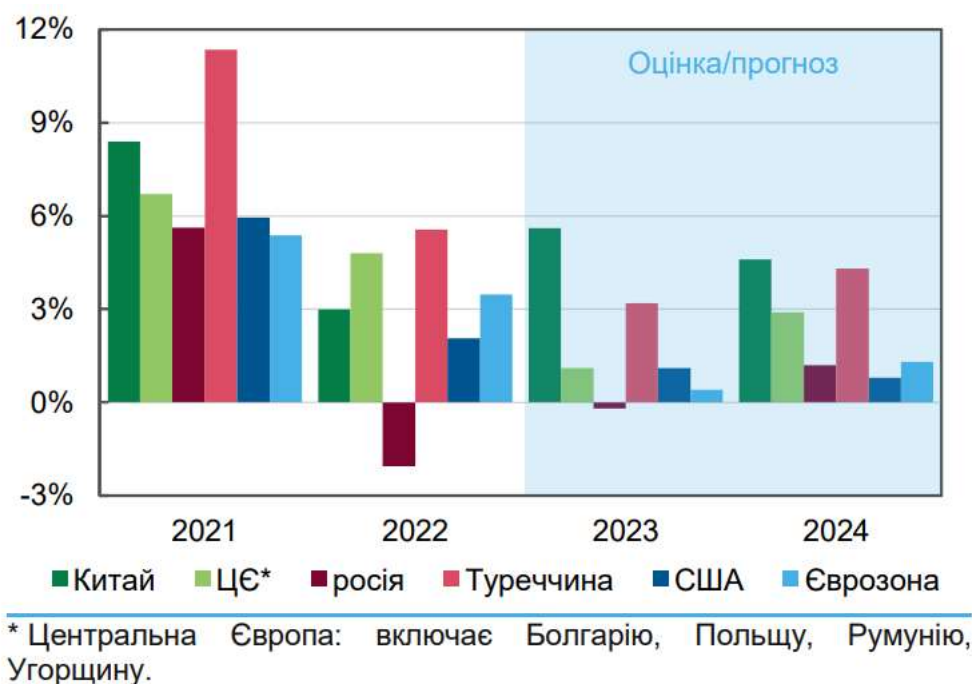


Рис. 2.6. Зміна ВВП росії та країн – основних торговельних партнерів України

Ціни на світових сировинних ринках знижуються. Вартість енергоносіїв в Європі знизилася майже вдвічі з серпня 2022 року. Світові ціни на продовольство, що формує основу українського експорту, також знижуються переважно через значну пропозицію. Rabobank прогнозує продовження цієї тенденції в 2024 році [31]. Наслідком для українських аграріїв буде скорочення прибутковості, проблеми з реалізацією, потенційні збитки.

Також зберігається непевність з приводу безперебійної роботи “зернового коридору” та перспектив зростання пропускної здатності сухопутних експортних шляхів. Інша проблема – триваліша дія обмежень на імпорту українського продовольства до сусідніх з Україною країн ЄС.

Позитивно на розвиток аграрних підприємств потенційно може вплинути участь у різноманітних грантових програмах, які активно пропонуються від

USAID АГРО, від MERCY CORPS та інших організацій, а також урядових програмах фінансової допомоги.

Номінальні доходи населення підтримуються значними обсягами виплат військовослужбовцям та відновленням обсягів зарплат у приватних та державних компаніях. Однак висока інфляція стримує відновлення реальних доходів: їхній рівень за перші п'ять місяців 2023 року майже незмінний у річному вимірі (рис. 2.7).

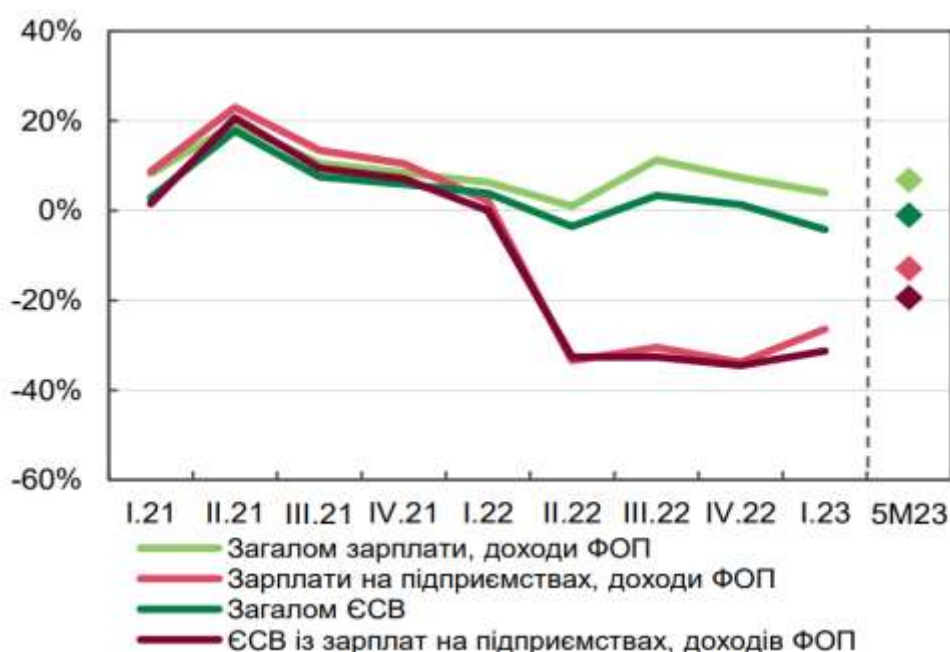


Рис. 2.7. Реальні доходи населення, зміна р/р [30]

Рівень безробіття знижувався із пікових показників середини 2022 року, проте залишається значним – близько 20%. Якщо не станеться додаткових потрясінь, він надалі поволі знижуватиметься. І це створює кадровий резерв для підприємств.

Поступове відновлення доходів та зростання зайнятості поліпшили споживчі настрої населення. За результатами опитувань Info Sapiens, індекс споживчих настроїв у травні 2023 року досяг допандемічного рівня. Це створює умови для активізації внутрішнього споживчого попиту.

Серед технологічних факторів потенційно позитивно на оновлення основних засобів може вплинути компенсація частини коштів на її придбання. У проєкті держбюджету-2024 передбачено фінансування низки програм, які

стимулюватимуть розвиток вітчизняного машинобудування, серед яких - компенсація аграріям частини вартості придбаної техніки українського виробництва. На неї закладено – 1 млрд грн. Також зберігається програма «Доступні кредити 5-7-9 %» [32].

Дослідження внутрішнього середовища підприємства проведемо з використанням методу SNW-аналізу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SNW-аналіз ТОВ «Магнолія-Лан»

№ з/п	Параметри діяльності підприємства	S	N	W
1.	Менеджмент підприємства	2	5	4
1.1.	Загальна корпоративна стратегія			+
1.2.	Бізнес-стратегії за конкретними видами діяльності		+	
1.3.	Технології виробництва			+
1.4.	Рівень технічної оснащеності	+		
1.5.	Кількість виробленої продукції		+	
1.6.	Якість виробленої продукції		+	
1.7.	Організаційна структура		+	
1.8.	Кооперативні зв'язки			+
1.9.	Інновації та дослідження			+
1.10.	Імідж підприємства	+		
1.11.	Корпоративна культура		+	
2.	Виробничий менеджмент	1	2	1
2.1.	Виробництво основних видів продукції: рослинництво			
2.1.1.	Пшениця		+	
2.1.2.	Ячмінь			+
2.1.3.	Соняшник		+	
2.1.4.	Горох	+		
3.	Менеджмент персоналу		4	
3.1.	Мотивація і стимулювання працівників		+	
3.2.	Плинність кадрів		+	
3.3.	Кваліфікація персоналу		+	
3.4.	Оцінка якості роботи персоналу		+	
4.	Фінансовий менеджмент	1	1	1
4.1.	Структура витрат		+	
4.2.	Ліквідність активів			+
4.3.	Фінансова стійкість	+		
5.	Маркетинговий менеджмент		3	2
5.1.	Товарна політика		+	
5.2.	Цінова політика		+	
5.3.	Політика розподілу продукції			+
5.4.	Комунікаційна політика			+
5.5.	Залежність від постачальників		+	

SNW-аналіз як система оцінювання доповнюється нейтральною позицією, яка відповідає середньогалузевим значенням оцінки певного чинника по

аналогічним підприємствам. Такий підхід дозволяє розглядати нейтральну позицію того чи іншого чинника, який впливає на фінансову діяльність підприємства як критерій мінімально необхідної стратегічної відповідності [33]. Водночас управлінські цілі SW підходу полягають у такому:

- 1) сильні боки як позитивний ресурс організації зберегти + додатково посилити;
- 2) слабкі боки, як негативний ресурс, - позбавитись.

На підставі проведеного SNW-аналізу встановлено, що більшість слабких позицій ТОВ «Магнолія-Лан» знаходиться у сфері організації загального менеджменту та управління маркетингом. Найбільш проблемними є відсутність задекларованої та задокументованої загальної корпоративної стратегії, а також відставання від конкурентів за рівнем впровадження інновацій у виробництво та нехтування потенціалом досліджень. Також, на відміну від ряду конкурентів, ТОВ «Магнолія-Лан» не бере участь у кооперативних об'єднаннях, які потенційно можуть позитивно вплинути на параметри виробничо-збутової діяльності підприємства.

В маркетинговому менеджменті найбільш нерозвинутими елементами є політика розподілу продукції, яка є недиверсифікованою, та комунікаційна політика, яка обмежується окремими PR акціями. Також визначено, що менеджмент персоналу відповідає середньогалузевому стану. Фінансовий менеджмент вимагає вжиття термінових заходів для підвищення ліквідності, оскільки резерв фінансової стійкості, накопичений у попередні періоди, може вичерпатися.

На підставі проведених PEST– аналізу зовнішнього середовища ТОВ «Магнолія-Лан» та SNW-аналізу його внутрішнього середовища сформуємо матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.7). SWOT-аналіз – це своєрідний, але важливий інструмент. Хоча він не містить вичерпної інформації для прийняття остаточних управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес аналізу та систематизації всієї наявної інформації з використанням власних оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік шляхів розвитку підприємства,

його стратегій з огляду на його особливості – від адаптації до середовища до формування впливу на нього та можливостей уникнення негативних наслідків. Відомо, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, тому виникає потреба пошуку, розроблення та застосування методів організації такої роботи, і саме цим пояснюється часте застосування SWOT-аналізу [34].

Таблиця 2.7

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Магнолія-Лан»

	Сприятливі чинники (О)	Несприятливі чинники (Т)
	Сприятливі ґрунтово-кліматичні умови. Сприятливе географічне розташування. Транспортна доступність. Наявність асфальтованого покриття доріг. Використання місцевої ресурсної бази. Залучення додаткових інвестицій. Доступність технологій вирощування с-г культур. Позитивні зрушення в економіці держави. Розширення ринків збуту	Ріст конкуренції в галузі. Зростання цін на ПІММ, запасні частини. Диспаритет цін. Сезонність виробництва. Обмеженість попиту. Необхідність освоєння нових технологій. Зростання рівня інфляції. Недостатність фінансування. Незаконні рейдерські захоплення. Форс-мажорні обставини
Сильні боки (S)	Конкурентні активи (SO)	Безпека та захист (ST)
Наявність родючості земельних ресурсів. Забезпеченість с-г технікою. Наявність виробничих приміщень. Висока якість вирощуваної продукції. Комунікаційні зв'язки кооперації з іншими агропідприємствами. Мотивовані працівники	За рахунок підвищення якості продукції, збільшення обсягів виробництва та кооперації очікується на зростання продажу. Залучення працівників із знаннями нових технологій дозволить збільшити конкурентоспроможність підприємства. Залучення інвестицій для впровадження нових стратегій забезпечить зростання прибутку та зміцнить позиції на ринку	Впровадження сучасних технологій, підтримка високої якості і доступної ціни, залучення висококваліфікованих спеціалістів у сфері маркетингу. Підвищення продуктивності праці за рахунок ІТ технологій та автоматизації виробничого процесу. Введення системи стратегічного контролю. Розширення обсягів збуту та підвищення якості продукції
Слабкі боки (W)	Вузькі місця (WO)	Конкурентні пасиви (WT)
Знос основних виробничих фондів. Висока собівартість вирощуваної продукції. Відставання в сфері використання нових технологій. Відсутність розширеної мережі каналів збуту продукції. Відсутність служби маркетингу. Не використовується реклама. Неефективна система мотивації та стимулювання	Нова маркетингова політика та система стимулювання збуту дасть можливість покращити конкурентоспроможність вирощуваної продукції. Відкриття служби маркетингу, оптимізація розподілу продукції за наявними та перспективними каналами розподілу забезпечить зростання продажу та споживачів	Мінімізація слабких боків та загроз за рахунок впровадження стратегічного менеджменту, а саме: зміни у структурі управління, технології виробництва, оновлення фондів, введення системи планування з метою урахування економічних ризиків, формування прибутку за рахунок стратегії «скорочення витрат» та залучення нових сегментів споживачів, можливість залучення інвестицій

За результатами проведеного SWOT-аналізу виробничо-збутової діяльності ТОВ «Магнолія-Лан» встановлено, що доцільно застосувати інноваційні технології вирощування сільськогосподарських культур, розпочати активну збутову діяльність та почати співпрацю з іншими господарствами на принципах кооперації. Враховуючи, що підприємство використовує ресурсозберігаючу технологію обробітку ґрунту, то необхідно направити кошти

на удосконалення технічного оснащення, яке використовується, а також сприяти підвищенню кваліфікації головного агронома в цьому питанні.

2.3. Характеристика системи планування маркетингового комплексу підприємства

Вихідним елементом формування системи маркетингу підприємства є його структура. В ТОВ «Магнолія-Лан» немає спеціалізованої маркетингової служби або відділу, і навіть відповідного фахівця. Частину маркетингових функцій виконує безпосередньо керівник підприємства, частину – бухгалтер.

Початковим етапом планування стратегії маркетингу є формування загальної корпоративної стратегії та, на її основі, бізнес-стратегій за конкретними видами діяльності й маркетингових стратегій за елементами комплексу маркетингу. Як вже зазначалося, офіційно задекларованих стратегій ТОВ «Магнолія-Лан» не розробляло й не затверджувало.

Водночас це не означає, що підприємство не застосовує комплекс маркетингових дій. Дослідження особливостей організації маркетингу ТОВ «Магнолія-Лан» дозволяє стверджувати, що його менеджмент застосовує адаптивну маркетингову стратегію.

Її особливістю є те, що вона повинна забезпечити наявність ефективного і перспективного товарного портфеля підприємства, вибрати для підприємства цільові ринки і сегменти, найефективніші канали збуту, сприяти вибору оптимальних методів призначення цін на продукцію, стимулювати збільшення кількості потенційних споживачів товарів, сформувати позитивний імідж компанії в свідомості представників цільових аудиторій, визначити інтенсивність освоєння ринків (претензії на захоплення певної частки ринку) [35].

Для реалізації даної стратегії на підприємстві періодично акумулюється і систематизується різноманітна первинна і вторинна маркетингова інформація (табл. 2.8). Варто відзначити, що цей процес не є систематичним, немає відповідальної особи за проведення таких досліджень та спеціального

програмного і методичного забезпечення для оброблення вхідної інформації й надання на її основі висновків і рекомендацій для ухвалення відповідних управлінських рішень.

Таблиця 2.8

Види та напрями маркетингових досліджень ТОВ «Магнолія-Лан»

Вид дослідження	Напрямок дослідження
Дослідження ринку	- попит і пропозиція на аграрні товари; - ціни і ціноутворення; - ємність ринку; - кон'юнктура ринку
Дослідження споживачів	- вивчення потреб і уподобань - сегментування ринку - аналіз поведінки при купівлі товарів
Дослідження конкурентів	- товарна та цінова політика - частки ринку - конкурентні переваги
Дослідження внутрішнього середовища	- оцінка виробничих і збутових можливостей - аналіз ресурсного забезпечення
Прогностичні дослідження	- прогнозування кон'юнктури ринку - тенденції розвитку галузі - перспективні напрями діяльності

Отже, за допомогою маркетингових досліджень підприємство аналізує ринкове середовище, конкурентів, споживачів, власні можливості та прогнозує ринкові тенденції для прийняття управлінських рішень на короткострокову перспективу.

Розглянемо особливості комплексу маркетингу підприємства.

Товарна політика підприємства. Основними товаром для ТОВ «Магнолія-Лан» є продукція рослинництва. До 2018 року в товаристві був і тваринницький напрям, але від нього відмовилися. Склад асортименту включає 4 товарних групи (табл 2.9). Найбільшу довжину має товарна група “Зернові культури” – 5 позицій, в межах якої товари можуть відрізнятися за якісними характеристиками. Загальна насиченість асортименту складає 9 позицій.

Для проведення дослідження внеску кожного виду товару у дохід підприємства використовується АВС-аналіз (табл. 2.10), відповідно до якого продукція розділяється на три категорії відповідно до одного з критеріїв: або

критерій збуту, або критерії отриманого прибутку, або критерій понесених витрат на виробництво.

Таблиця 2.9

Асортимент продукції ТОВ «Магнолія-Лан»

□	Ширина асортименту□			
	Зернові культури□	Олійні культури□	Інша продукція рослинництва□	Послуги□
Глибина асортименту□	1. Пшениця озима□ 2. Пшениця яра□ 3. Ячмінь озимий□ 4. Ячмінь ярий□ 5. Горох□	1. Соняшник□	1. Солома□	1. Обробіток земельних ділянок□ 2. Транспортні послуги□

Після такої класифікації всю продукцію ділять на такі категорії: категорія «А» – це частина асортименту, яка має великий (до 75%) внесок у загальний збут; категорія «В» – це частина асортименту, яка має не менше 15% обсягу загального збуту; категорія «С» – частина асортименту з 10% або менше обсягами загального збуту [36].

Таблиця 2.10

АВС-аналіз товарного асортименту ТОВ «Магнолія-Лан» (за середнім розміром виручки в 2020-2022 роках)

Товарна позиція□	Виручка, □ тис. грн□	Частка □ у виручці, %□	Частка □ наростаюча, %□	Група □ АВС□
Пшениця озима□	15479,45□	28,2□	28,2□	А□
Соняшник□	15259,8□	27,8□	56,0□	
Пшениця яра□	10264,74□	18,7□	74,7□	
Ячмінь озимий□	4446,22□	8,1□	82,8□	В□
Горох□	3787,53□	6,9□	89,7□	
Ячмінь ярий□	3019,04□	5,5□	95,2□	С□
Послуги□	2525,02□	4,6□	99,8□	
Інша продукція рослинництва□	109,87□	0,2□	100,0□	
Разом□	54891,67□	100□	х□	х□

Після проведення АВС-аналізу асортименту ТОВ «Магнолія-Лан» за розміром чистої виручки (доходу) від реалізації було розподілено товарний асортимент:

- група «А»: пшениця озима, соняшник, пшениця яра;
- група «В»: ячмінь озимий, горох;
- група «С»: ячмінь ярий, послуги, інша продукція рослинництва.

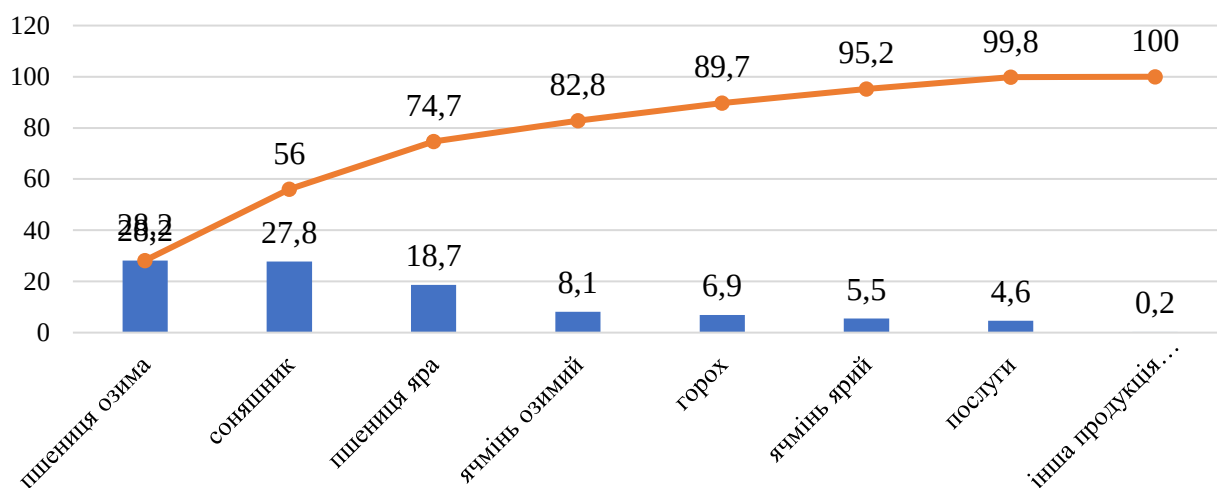


Рис. 2.8. Діаграма Парето ТОВ «Магнолія-Лан»

На рис. 2.8 представлена діаграма Паретто, яка наочно демонструє формування виручки підприємства за рахунок надходжень від реалізації продукції за окремими товарними групами.

Дослідження особливостей формування товарної політики ТОВ «Магнолія-Лан» дозволило виділити такі характерні її особливості (табл. 2.11).

Серед таких основних функцій маркетингової товарної політики підприємства, як: 1) планування виробничого процесу, організація матеріально-технічного забезпечення, 2) управління маркетинговою інноваційною політикою, 3) управління якістю та конкурентоспроможністю продукції, 4) забезпечення якісних відповідних характеристик товару попиту споживачів, 5) управління асортиментом, виведення товару на ринок та його супровід, 6) контроль виконання поставлених завдань, в ТОВ «Магнолія-Лан» недостатньо приділяється уваги другий функції, яка є однією з основних за сучасних умов.

Цінова політика. У ціноутворенні ТОВ «Магнолія-Лан» використовує комбінований підхід, що передбачає визначення базової ціни, виходячи з витрат виробництва і подальше її коригування з огляду на ринкову ціну, яка існує на момент реалізації продукції. Базова ціна формується на основі сукупних витрат виробництва, що включають собівартість, витрати на транспортування та реалізацію. Надалі у процесі ціноутворення до цієї суми додаються податкові відрахування, інші обов'язкові платежі та нормований обсяг чистого прибутку.

Встановлена таким чином ціна зіставляється з ринковою ціною на момент реалізації і коригується у бік зменшення чи збільшення.

Таблиця 2.11

Основні елементи та особливості формування маркетингової товарної політики
ТОВ «Магнолія-Лан»

Елементи маркетингової товарної політики	Особливості формування маркетингової товарної політики
Розробка нового товару або економічно обґрунтоване вдосконалення наявного	При прийнятті рішення щодо нового товару враховується два аспекти: 1) економічна ефективність реалізації продукції; 2) попит на ринку з боку трейдерів, переробних підприємств, споживачів (послуги).
Обслуговування товару	Має технічний та торговельний цільові поділи: 1. Складське зберігання. 2. Транспортування продукції. 3. Сервісне обслуговування.
Зняття товару з виробництва; диверсифікація; елімінування	Процес елімінування та диверсифікації здійснюється оперативно, що обумовлено сезонністю та вартістю процесу зберігання сільськогосподарської продукції; диверсифікація є обмеженою за географічним та кліматичним параметрами; розглядається питання планування переробних та зберігаючих потужностей

Відповідно до цього підходу, орієнтованого на ринковий попит, менеджмент ТОВ «Магнолія-Лан» формував ціну на рівні ринкової, регулюючи при цьому свої витрати підвищенням продуктивності праці, якості продукції та зниженням її собівартості. З урахуванням значної експортної орієнтованості ринків збуту вітчизняної зернової продукції, підхід, орієнтований на конкуренцію, ґрунтувався на дієвій біржовій системі, що давала змогу отримати інформацію про поточну ринкову ціну.

Динаміка реалізаційних цін на основні види товарів ТОВ «Магнолія-Лан» наведена на рис. 2.9. Але варто враховувати, що це середній рівень цін протягом року і залежно від періоду реалізації, якості окремої партії продукції та умов

кожного конкретного контракту ціни на один і той самий вид продукції могли варіюватися. Наприклад, як свідчить багаторічна практика, ціни на зернові й соняшник значно знижуються під час і одразу після збирання врожаю, а найбільш істотне їх підвищення спостерігається з наближенням наступного збирального сезону.

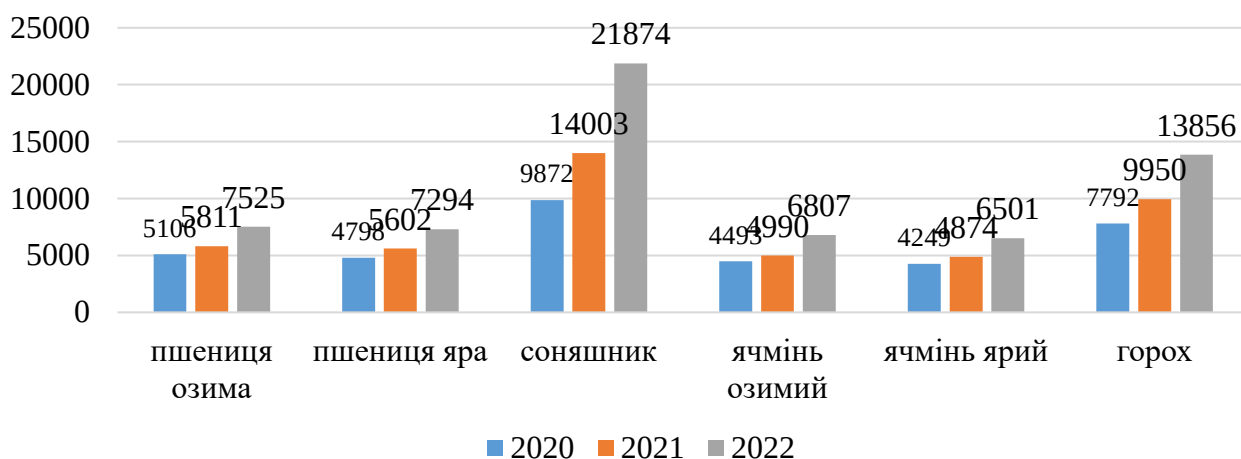


Рис. 2.9. Реалізаційні ціни на продукцію ТОВ «Магнолія-Лан», грн/т

Як видно з рисунку 2.9, ціни на всі основні рослинницькі товари підприємства демонстрували зростання у 2020-2022 роках. Найбільше зросли ціни на соняшник (на 121,6% у 2022 році порівняно з 2020 роком), а також на пшеницю озиму та ячмінь ярий. Загалом підвищення цін пояснюється як інфляційними процесами, так і підвищеним попитом на аграрну продукцію на тлі війни та продовольчих ризиків.

Водночас, помітні коливання в динаміці цін на основні види рослинницької продукції дезорієнтують підприємство у виборі програми виробничої діяльності на короткострокову перспективу. Існують непоодинокі приклади, коли після стрімкого стрибка закупівельних цін на певні види продукції рослинництва наступного року сільгоспвиробники значно збільшували посівні площі відповідних культур [37]. Результатом було перевиробництво продукції, яке збурювало чергові цінові коливання і негативно позначалося на прибутках підприємств.

За інформацією керівництва ТОВ «Магнолія-Лан», основними видами цінових знижок, які застосовувало товариство при реалізації зернової продукції, були:

- знижки постійним оптовим покупцям. Надавалися трейдерам та переробним підприємствам, з якими налагоджено тривалі зв'язки, у розмірі 1-3% від базової ціни;
- сезонні знижки. Застосовувалися при реалізації нового врожаю влітку-восени, коли ціни зазвичай нижчі. Розмір таких знижок становив 3-5%.
- знижки обсягу. Надавалися великим оптовим покупцям, що купували понад 1000 тонн одноразово. Розмір - до 5% від вартості контракту;
- компенсаційні знижки при невідповідності якості товару. Застосовувалися епізодично при наявності зауважень щодо якості поставленої покупцеві партії зерна.

Отже, основними інструментами стимулювання збуту були знижки для постійних і великих клієнтів, а також сезонні та компенсаційні знижки цін.

Канали розподілу продукції. За досліджуваний період найбільша частка продажів основної продукції рослинництва ТОВ «Магнолія-Лан» припадала на переробників та трейдерські структури оптового ринку зерна (рис. 2.10). Послуги надавалися переважно комерційним організаціям, розташованим в Подільському районі Одеської області. Здебільшого відносини типу B2B пояснюється тим, що виробник працює з великими партіями товару та здебільшого спеціалізується на вирощуванні сировини.

Як показав проведений аналіз, переважна орієнтація лише на трейдерів є ризикованою стратегією, що загрожує фінансовій стійкості та ринковим позиціям середніх аграрних підприємств. Особливо яскраво це виявилось в 2022 році в умовах заблокованої експортної логістики та надлишком пропозиції зернових на внутрішньому ринку. Це частково позначилося на показниках діяльності ТОВ «Магнолія-Лан» (див. п. 2.1. табл. 2.3). Основними недоліками такої стратегії є:

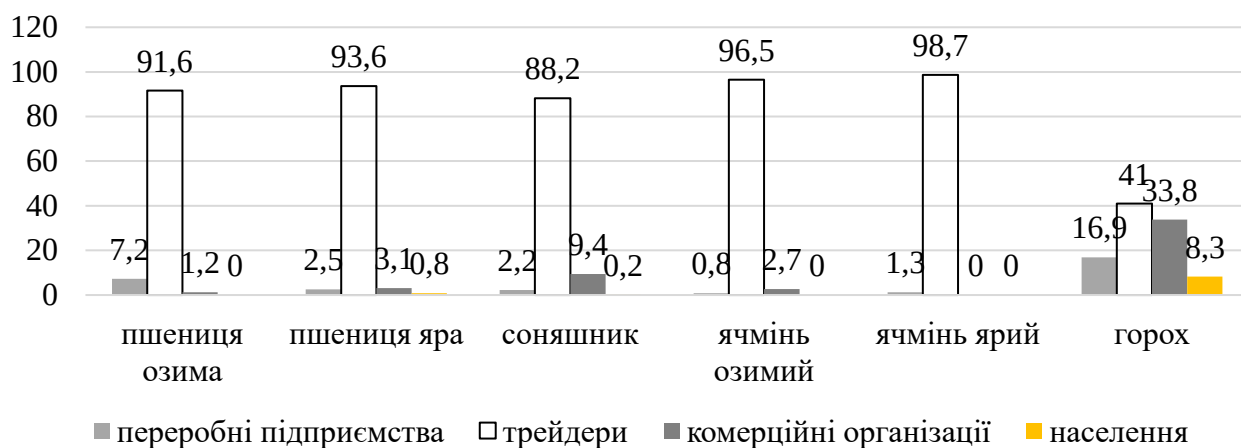


Рис 2.10. Канали розподілу рослинницької продукції ТОВ «Магнолія-Лан», % (в середньому за 2020-2022 рр.)

- втрата частини прибутку. Трейдери закладають у ціну додаткові націнки, тому підприємство отримує меншу виручку у порівнянні з прямими контрактами з переробниками чи експортерами;

- затримки платежів та фінансові ризики. Трейдери доволі часто зволікають з оплатою, що створює касові;

- посилення залежності від посередників і втрата гнучкості збутової політики. Трейдери диктують умови співпраці, обмежуючи можливості підприємства.

Комунікативна політика. Для просування продукції на ринку керівництво ТОВ «Магнолія-Лан» переважно використовує прямі особисті продажі та участь у заходах, що формують імідж надійного виробника. Інтернет-маркетинг компанія не використовує, власного сайту не має, як і сторінок у соціальних мережах. Серед цифрових джерел інформації використовується розміщення інформації в спеціалізованих аграрних журналах, каталогах, довідниках. Керівник підприємства активно бере участь у різноманітних науково-практичних конференціях, круглих столах, присвячених проблемам розвитку сільськогосподарського виробництва, які відбуваються на базі Уманського національного університету садівництва, Одеського державного аграрного університету, Ананьївського аграрно-економічного фахового коледжу. Завдяки

співпраці з закладами вищої та передвищої освіти підприємство розв'язує проблему комплектації персоналу висококваліфікованими фахівцями.

До повномасштабного вторгнення РФ керівництво ТОВ «Магнолія-Лан» регулярно брало участь у галузевих виставках і ярмарках, де отримували можливість особистого спілкування з цільовою аудиторією, знаходження нових клієнтів та партнерів, дізнавалися про нові технічні й технологічні інновації.

Підсумовуючи огляд маркетингової стратегії підприємства, можна констатувати, що вона носить адаптивний короткостроковий характер, ґрунтується при плануванні на пролонгації минулих тенденцій, не враховує інноваційні тренди та є ризиковою з погляду на недиверсифікований характер діяльності.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МАГНОЛІЯ-ЛАН»

3.1. Вибір маркетингової стратегії розвитку підприємства

Як було з'ясовано в розділі 2, ТОВ «Магнолія-Лан» не має формалізованої маркетингової стратегії. Водночас, під час будь-якої турбулентності макросередовища, і, зокрема, у воєнний час, підприємці згадують про необхідність застосування осмисленої, агресивної та ефективної маркетингової політики компанії. Будь-які потрясіння, які виникають в маркосередовищі ведуть до основної проблеми бізнесу – це обмеження платоспроможного ринкового попиту в кількісних та вартісних категоріях. Відповідно, підприємства стикаються з проблемами щодо реалізації продукції, маржинальності продажів та отримання прибутків з однієї сторони, а з іншої – відчують агресивні дії конкурентів при обмеженому розміру ринку. В такому випадку, споживач має безліч альтернатив по найкращій ціні, а тому, у нього виникає абсолютна сила стосовно компанії-продавця.

За результатами комплексного дослідження поведінки підприємств у воєнний час фахівці Міжнародного Інституту Бізнесу встановили проблеми, які гальмують або зупинили розвиток та економічну діяльність підприємств [39]: більшість підприємств про маркетинг згадують, коли вже все погано, що проявляється в різкому зниженні обсягів продажів; 72% опитаних вважають, що маркетинг – це комунікації та просування продукції; розробка маркетингової стратегії – це завдання відділу маркетингу, так відповіли 65% опитаних, а 45% власників та керівників бізнесу вважають маркетинг декларативною і непрактичною діяльністю; обсяги власного ринку не знають 92% опитаних, і тільки 26% вважають, що їх фокусний ринок зменшився; 83% відчули вплив війни на ринки споживання; Маркетингова стратегія відсутня у 74% підприємців, а у 80% із них вона письмово не затверджена. А чи знають про неї всі співробітники компанії – це те ж питання; 47% підприємств не адаптували свої цілі у воєнний час, а 18% взагалі їх не мають.

Але, для досягнення стратегічних цілей на рівні підприємств доцільно розробляти багаторівневі стратегії та стратегічні плани різного ступеня деталізації. Формування, визначення альтернатив та остаточний вибір маркетингової стратегії зростання має базуватися на встановлених критеріях вибору найбільш ефективної стратегії з подальшою розробкою маркетингового плану (рис. 3.1).

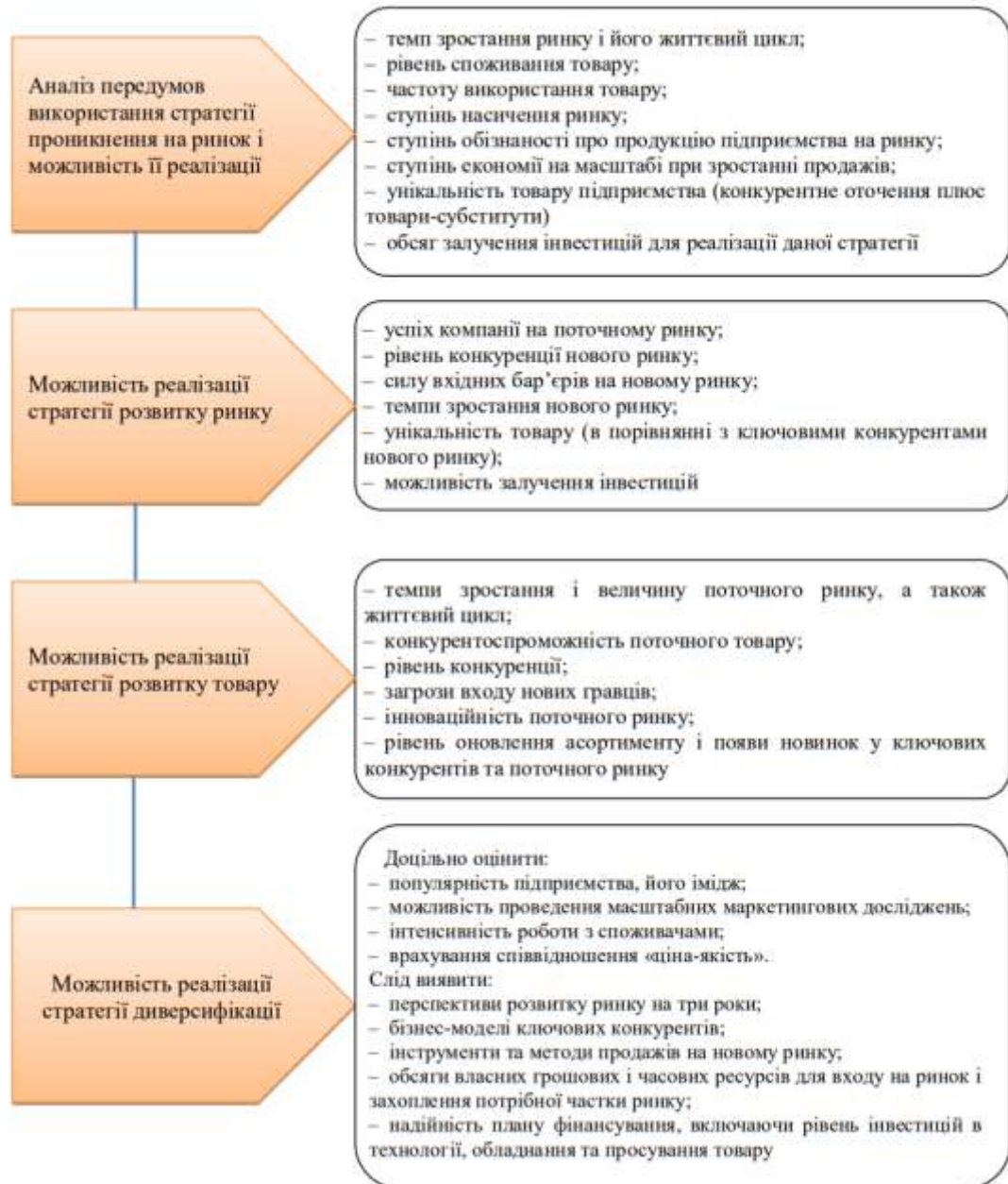


Рис. 3.1. Визначення можливостей вибору підприємством варіантів маркетингової стратегії розвитку

Наступним кроком є порівняння отриманих значень, узагальнення та вибір стратегії, що набрала найбільшу кількість балів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Результати оцінювання можливостей впровадження ТОВ «Магнолія-Лан» окремих видів маркетингових стратегій

Стратегія	Критерії оцінювання	Середня оцінка за фактором	Коефіцієнт вагомості	Загальна сума
Проникнення на ринок	- темп зростання цільового ринку	1	0,15	0,15
	- можливість збільшення обсягів продажів	3	0,25	0,75
	- частота купівлі продукту	1	0,1	0,1
	- ступінь насиченості ринку;	2	0,1	0,2
	- впізнаваність продукції споживачами	1	0,1	0,1
	- можливість економії на масштабі	2	0,1	0,2
	- унікальність продукції підприємства	1	0,1	0,1
	- можливість залучення інвестицій для реалізації	2	0,1	0,2
	Підсумкове значення			1,7
Стратегія розвитку ринку	- низька ефективність діяльності на даному ринку	1	0,15	0,15
	- рівень конкуренції на потенційному ринку	3	0,2	0,6
	- сила вхідних бар'єрів на новому ринку	3	0,1	0,3
	- темпи зростання нового ринку	2	0,2	0,4
	- унікальність товару (порівняно з конкурентами на новому ринку)	1	0,15	0,15
	- можливості залучення інвестицій	2	0,2	0,4
	Підсумкове значення			2,0
Стратегія розвитку товару	- темпи зростання існуючого ринку	2	0,1	0,2
	- місткість існуючих цільових сегментів	3	0,15	0,45
	- конкурентоспроможність товару	1	0,2	0,2
	- рівень конкуренції	3	0,1	0,3
	- загрози входження нових гравців	1	0,1	0,1
	- можливість створення інноваційних продуктів	2	0,15	0,3
	- рівень оновлення асортименту у ключових конкурентів	1	0,2	0,2
	Підсумкове значення			1,75
Стратегія диверсифікації	- сформований імідж підприємства	3	0,1	0,3
	- можливість проведення маркетингових досліджень	1	0,1	0,1
	- дієвість маркетингового впливу на споживача	1	0,1	0,1
	- оптимальне співвідношення «ціна – якість»	3	0,1	0,3
	- перспективи розвитку нового товарного напрямку	3	0,2	0,6
	- активність конкурентів	2	0,1	0,2
	- обсяги власних ресурсів для входження на ринок	2	0,15	0,3
	- обґрунтованість фінансового та інвестиційного плану	2	0,15	0,3
	Підсумкове значення			2,2

За результатами проведеного дослідження для ТОВ «Магнолія-Лан» доцільно обрати стратегію диверсифікації. При цьому диверсифікація може бути як виробнича, так і фінансова й маркетингова.

Виробничу диверсифікацію застосовують для зміни та розширення видів виробничої діяльності підприємства, які сприяють збільшенню асортиментних груп товарів і послуг, що дає змогу отримати більш якісну продукцію або наростити продуктивність праці.

Фінансова диверсифікація дає змогу урізноманітнити різні аспекти фінансово-інвестиційної діяльності шляхом підвищення ефективності управління фінансовим портфелем підприємства, розширення джерел інвестиційних вкладень, покращення співпраці з інвесторами та банківськими структурами.

Маркетингова диверсифікація передбачає формування власних торговельних точок, фірмових магазинів, розширення ринків збуту продукції, планування та реалізацію рекламної кампанії, забезпечення після продажного сервісу [40].

Аналіз потенційних можливостей ТОВ «Магнолія-Лан» дозволяє визначити перспективні напрями проведення диверсифікації (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Основні можливі напрями диверсифікації діяльності ТОВ «Магнолія-Лан»

Отже, підприємство за наявних ресурсних обмежень може застосувати або горизонтальну диверсифікацію, тобто випуск продукції, для виробництва якої потрібні зміни існуючої технології або розробка нової, або корпоративну – створення і виробництво принципово нової продукції.

Розглянемо один з можливих напрямів диверсифікації, а саме - освоєння виробництва нехарактерних видів продукції. ТОВ «Магнолія-Лан» має зерновий напрям спеціалізації, й нетиповим для нього буде розвиток тваринництва. В якості прикладу запропонуємо проєкт по вирощуванню індиків – це дієтичний продукт який має попит на ринку і є скоростиглою для розвитку господарства.

Розрахунок витрат на реалізацію проєкту здійснювався за цінами станом на травень 2023 року. Загальні витрати на придбання устаткування складатимуть 285030 грн. Сюди входять витрати на: обладнання для вирощування індиків на глибокій підстилці - 12170 грн; конвеєр для транспортування тушок – 14870 грн; апарат електроглушіння птиці – 27870 грн; ванни теплової обробки птиці – 25460 грн; пристрій санобробки – 20680 грн; машина відділення ший птиці – 16890 грн; конвеєр потрошіння – 25580 грн; машина відділення ніг – 16420 грн; машина для відділення голів птиці – 29900 грн; конвеєр охолодження – 24100 грн; конвеєр подачі ящиків – 19430 грн; пристрій миючий – 20790 грн; лінія для оброблення обпатраних тушок – 30870 грн.

На один виробничий цикл необхідно закупити 3750 голів індичат. Витрати на закупівлю молодняку на один виробничий цикл (180 днів) складатимуть 176250 грн (вартість добового індичати становить 47 грн). Річна вартість витрат на закупівлю індичат – 325500 грн. Вартість закупівлі комбікорму на один виробничий цикл (3750 голів) – 1154550 грн. Річні витрати на комбікорм – 2309100 грн. Річні витрати на ветеринарні препарати – 8872 грн. Річні витрати на заробітну плату становлять 343200 грн. Нарахування на заробітну плату (36,76%) – 126160,32 грн. Річні витрати на рекламу у соціальних медіа становлять 19440 грн. Комунальні витрати за проєктом складатимуть 112000 грн., логістичні – 35000 грн.

Поточні витрати по проєкту:

$1236000+2309100+8872+343200+126160,32+19440+28000+84000+35000=3279272,32$ грн.

Таким чином необхідно залучити інвестиції у розмірі:

$3279272,32 + 285030 = 3564302,32$ грн.

Ставка дисконту дорівнює середній ставці по депозитам – 15 %.

Розрахуємо показники ефективності проекту в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Визначення показників ефективності проекту

Показник	2024	2025	2026
1. Кількість продукції, кг	76125	76125	76125
2. Ціна, грн	76	78	80
3. Вигоди по проекту, грн.	5785500	5985000	6184500
4. Поточні витрати по проекту, грн	3279272,32	3432564,7	3589451,6
5. Амортизація, грн	28503	25652,7	23087,43
6. Коефіцієнт дисконтування	0,8696	0,7561	0,6575
7. Чисті грошові потоки, грн	2534700	2578000	2595100
8. Дисконтовані грошові потоки, грн	2204180	1949230	1706280
9. Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, грн	2204180	4153400	5859680
10. Дисконтовані вигоди, грн	5810280	6004360	6199690
11. Дисконтовані витрати, грн	2851680	2595390	2375220

Розрахунок індикаторів ефективності проекту:

1) чиста теперішня вартість проекту (NPV).

$NPV = 5859680$ грн

2) рентабельність інвестицій (PI):

$PI = ((5859680 - 3564302,32) : 3564302,32) * 100 = 64,4\%$

3) строк окупності проекту (PB):

$PB = (3564302,32 - 4153400) : 1706280 = 1,65$ року

Проект окупиться за 1,65 року, чиста теперішня вартість проекту 5859680 грн. Інвестор отримає 64,4 % прибутку, це свідчить про ефективність роботи проекту після погашення інвестицій.

Водночас вплив факторів та умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств може викликати відхилення від запланованих результатів проекту. Результати потенційних ризиків представлені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Потенційні ризики проекту

Вид ризику	Фактори невизначеності, що формують ризик	Можливі наслідки	Інструменти управління ризиком
Фінансовий ризик	Підвищення цін на корми	Значна зміна ціни на корми призводить до збільшення витрат виробництва	Закупити 50% від потреби кормів на першому етапі організації виробництва
Маркетинговий ризик	Зниження попиту на продукцію	Зниження прибутковості, обсягу реалізації	Створення активного попиту через зниження цін, розробка ефективної рекламної політики, поліпшення якості продукції
Господарський ризик	Інфекційні захворювання	Масова загибель птиці в зв'язку з інфекційними захворюваннями	Для попередження захворювань птиці будуть проводитися за планом профілактичні заходи і дезінфікуватися приміщення і господарський інвентар
Господарський ризик	Не дотримання вимог по вирощуванню птиці	При підвищеній температурі птах падає, не дає приросту живої маси. Якщо підстилка досить сира, то у індички розвивається хвороба «натоптишів», що в подальшому призводить до частих травм ніг	Встановлення потенційних сфер ризику, тобто проведення заходів, операцій, робіт, при виконанні яких знижується виникнення рівень ризику

Насправді варіантів диверсифікації діяльності ТОВ «Магнолія-Лан» можна розглядати значно більше. Це й побудова власних потужностей для виготовлення круп'яної продукції, започаткування виробництва палет з відходів виробництва, оптимізація структури виробництва тощо. Кожен з них вимагає ретельних розрахунків, але їх реалізація дозволить збільшити додану вартість виробництва і зменшити потенційний господарський ризик внаслідок несприятливої кон'юнктури на зернових ринках.

3.2. Формування та реалізація політики цифровізації маркетингу підприємства

Розробка ефективного механізму управління бізнес-процесами ТОВ «Магнолія-Лан» має ґрунтуватися на синхронізації цифрових технологій зі стратегічним плануванням з урахуванням ресурсної бази, ринкових можливостей та обмежень. Удосконалення управління маркетинговими бізнес-процесами за рахунок впровадження інноваційних інформаційних технологій до стратегії підприємства сприятиме підвищенню активізації його внутрішніх можливостей та більш ефективному функціонуванню інформаційного простору екосистеми. Внаслідок виконання таких умов можливий перехід до якісно нового рівня функціонування.

Трансформаційні зміни діяльності підприємств в умовах воєнного стану передбачає цифровізацію ключових блоків їх діяльності: комерційної діяльності; бізнес-процесів; бізнес-моделі. Кожний блок складається з різних елементів. Ці елементи утворюють набір складових цифрової трансформації (рис.3.3).

Вважаємо, що така діяльність має реалізуватися у відповідності до базисних складових маркетингового комплексу підприємства, зокрема –товарної і цінової політики, а також політики позиціонування, просування і стимулювання збуту сільськогосподарської продукції (рис. 3.4).

На основі представлених положень пропонується для ТОВ «Магнолія-Лан» три послідовні етапи впровадження та розвитку цифрового маркетингу:

1-й етап: обробка та аналіз інформації про поведінку покупців, які чинники впливають на прийняття їх рішень про покупку; необхідна відповідна підготовка спеціалістів та контроль;

2-й етап: формування зворотних зв'язків. Спочатку підприємству необхідно зібрати всі інформаційні дані по всіх комунікаційних каналах, при цьому об'єднуються внутрішні і зовнішні джерела онлайн-інформації, що допоможе достовірно оцінити користувачів, автоматизувати процес передачі

маркетингових комунікаційних повідомлень та, відповідно, швидко розробляти та впроваджувати рекламну кампанію;



Рис. 3.3. Стратегія цифровізації підприємства в умовах воєнного стану [41]

3-й етап: впровадження цифрових маркетингових технологій в організаційну структуру підприємства. На цьому етапі підприємство визначає ефективність кожного цифрового маркетингового каналу; досліджує та оцінює всі етапи в процесі прийняття рішення про покупку; збільшує обсяг продажів при використанні техніки індивідуального маркетингу та за допомогою автоматизації цих процесів значно скорочує витрати.



Рис. 3.4. Перспективні напрями цифровізації маркетингу підприємства [42]

На сьогодні розроблення цифрових стратегій стало одним із способів, які використовуються великим бізнесом та рекомендовані малому та середньому бізнесу для виживання в нових ринкових реаліях. Для підприємств великого і середнього бізнесу цифрова стратегія є частиною корпоративної стратегії і включається в операційну й функціональні стратегії підприємства. Для підприємств середнього і малого бізнесу цифрова стратегія стає бізнес-стратегією та реалізується через інструменти цифрового маркетингу; діджиталізації бізнес-процесів; e-commerce; управління бізнес-гнучкістю [43].

Для підприємств застосування інструментів діджитал-маркетингу допоможе зекономити кошти [44]:

- щодо заробітної плати спеціалістів по збуту продукції та її рекламуванні;
- щодо розширення частки ринку, на якому працює підприємство за рахунок виходу зі своєю продукцією на міжнародний ринок.

Отже, використання сучасних технологій діджитал-маркетингу надає можливості за допомогою сучасних та точних інструментів впливати на попит реальних і потенційних споживачів.

Відповідно до зазначених положень нами пропонуються наступні функціональні маркетингові стратегії для підприємства в умовах діджиталізації (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рекомендовані стратегії для ТОВ «Магнолія-Лан» за складовими комплексу маркетингу в умовах діджиталізації

Стратегічні орієнтири:	Запропоновані стратегії
- товарної політики	- стратегія концентрації на цільових вітчизняних та іноземних ринках сільськогосподарської продукції; - стратегія аутсорсингу (транспортне та логістичне забезпечення)
- цінової політики	- стратегія формування високих і середніх цін залежно від сегменту та товару. Середні ціни формуються на озиму пшеницю та ячмінь. Високі – на ріпак та гібриди соняшнику. - стратегія формування лояльності споживачів (знижки на замовлення за рекомендаціями попередніх клієнтів).
- збутової політики	- стратегія формування власної збутової мережі (дистриб'ютори, торгові агенти тощо). Торгова мережа в онлайн-сегменті – власний сайт та інтернет майданчики для продажу сільськогосподарської продукції.
- комунікаційної політики	- стратегія створення позитивної громадської думки про підприємство завдяки благодійності. - стратегія інформування про підприємство та його товари – власний сайт, просування у соціальних мережах.

Серед основних способів діджиталізації інструментів маркетингу слід назвати такі:

1. Управління ланцюжком поставок з використанням цифрових технологій, наприклад, за допомогою систем моніторингу та управління запасами, які дозволяють покращити ефективність процесів постачання товарів.

2. Управління взаємовідносинами із клієнтами (CRM) за допомогою цифрових технологій, таких, як системи автоматизації маркетингу. Це дозволяє керувати й аналізувати інформацію про клієнтів.

3. Онлайн-системи оплати дозволяють швидко та безпечно проводити платежі та керувати фінансовими операціями.

4. Цифрове виставлення рахунків дозволяє прискорити виставлення і оплату рахунків, скоротити кількість паперової роботи та зменшити ймовірність помилок.

6. Управління проєктами з використанням цифрових інструментів, які дозволяють покращити планування, контроль та координацію проєктів.

Цифрове управління ланцюгом поставок – це використання цифрових технологій для управління потоком товарів і послуг від постачальника до клієнта. Воно охоплює широкий спектр діяльності, включаючи закупівлю, виробництво, транспортування та доставку. Однією з ключових переваг цифрового управління ланцюжком поставок є те, що воно дозволяє підприємству відстежувати свої запаси та ланцюг поставок у режимі реального часу. Це часто робиться за допомогою цифрового моніторингу та систем управління запасами, які можуть надавати найновішу інформацію про рівень запасів, стан виробництва та відстеження відправлень.

Іншою важливою особливістю цифрового управління ланцюжком поставок є використання прогнозної аналітики та машинного навчання для прогнозування попиту та оптимізації рівня запасів. Аналізуючи історичні дані та ринкові тенденції, підприємство може точніше прогнозувати попит і відповідно коригувати рівень запасів, зменшуючи відходи та підвищуючи ефективність. Цифрове управління ланцюгом поставок також дозволяє компанії оптимізувати процеси закупівель і управління постачальниками. Завдяки діджиталізації робочих процесів закупівель і використанню автоматизованих інструментів пошуку джерел і постачальників компанії буде легше визначати високоякісних постачальників і працювати з ними, домовлятися про кращі ціни та зменшувати ризик збоїв у ланцюзі поставок. Загалом цифрове управління ланцюгом поставок є ключовою стратегією для компанії, яка прагне оптимізувати свій ланцюг поставок і підвищити ефективність. Використовуючи цифрові технології, підприємство зможе отримати кращу видимість і контроль над своїм ланцюгом поставок, зменшити витрати та підвищити рівень задоволеності клієнтів [45].

Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) являє собою процес керування та аналізу взаємодій із клієнтами та даних протягом життєвого циклу клієнта з метою покращення утримання клієнтів і стимулювання зростання продажів. У цифрову епоху CRM часто полегшується за допомогою різноманітних цифрових технологій, таких, як системи автоматизації маркетингу, платформи соціальних мереж та інструменти аналізу даних клієнтів. Одним із ключових елементів цифрової CRM є використання систем автоматизації маркетингу, які можна використовувати для автоматизації різноманітних маркетингових завдань, таких, як кампанії електронною поштою, публікації в соціальних мережах і формування потенційних клієнтів. Ці системи дозволяють підприємствам персоналізувати маркетингові повідомлення та націлюватися на конкретні сегменти клієнтів на основі їхніх уподобань і поведінки, а також відстежувати та аналізувати результати цих кампаній для оптимізації майбутніх зусиль.

Іншим ключовим компонентом цифрової CRM є використання інструментів аналізу даних клієнтів, які можна використовувати для аналізу поведінки клієнтів, уподобань і відгуків, щоб визначити тенденції та статистичні дані, які можна використовувати для покращення взаємодії з клієнтами та збільшення продажів. Збираючи та аналізуючи дані з різних точок взаємодії, таких, як відвідування веб-сайтів, взаємодії в соціальних мережах та історії покупок, підприємства можуть отримати глибше розуміння своїх клієнтів і розробити цільові маркетингові та продажні стратегії. Крім того, платформи соціальних медіа часто використовуються в цифровій CRM для взаємодії з клієнтами та побудови стосунків через онлайн-спільноти та канали обслуговування клієнтів. Відстежуючи згадки в соціальних мережах і реагуючи на відгуки клієнтів, підприємство може продемонструвати свою прихильність до задоволеності клієнтів і зміцнити довіру та лояльність серед своєї аудиторії. Загалом цифрова CRM є критично важливим компонентом сучасної бізнес-стратегії, що дозволяє підприємствам спілкуватися з клієнтами на більш персоналізованому рівні, покращувати взаємодію з клієнтами та стимулювати

зростання продажів (рис. 3.5). Використовуючи такі цифрові технології, як автоматизація маркетингу, аналіз даних клієнтів і соціальні медіа, підприємство може будувати міцніші та більш прибуткові відносини в сучасному цифровому середовищі.

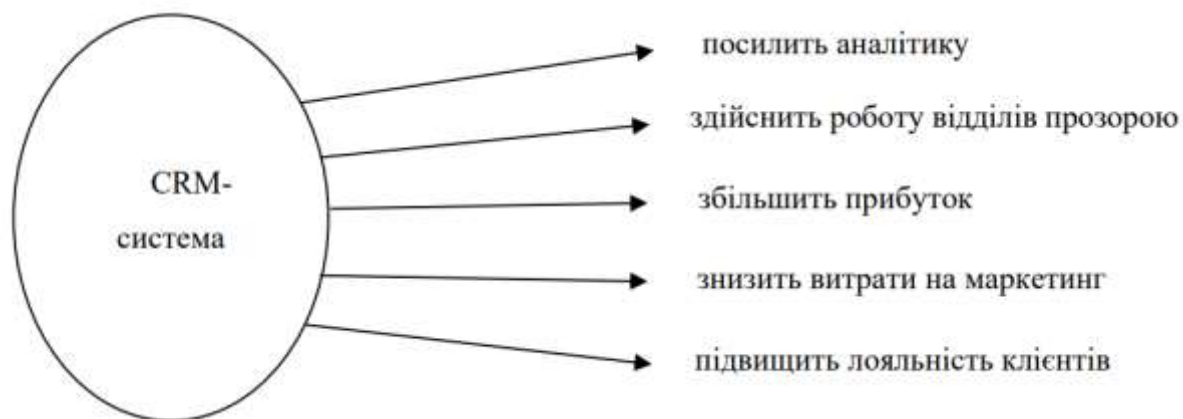


Рис. 3.5. Переваги використання CRM-системи для підприємства [46]

Український аграрний ринок краще сприймає CRM-систему, в якій технічна підтримка надається рідною мовою, та є можливість швидкого зв'язку з підтримкою (популярні месенджери та телефонія). Іноземні CRM-системи, попри свою популярність у світі, часто не враховують ці важливі локальні фактори [47].

Системи онлайн-платежів – це цифрові платформи, які дозволяють користувачам здійснювати фінансові операції та керувати ними, наприклад, оплачувати товари та послуги, переказувати гроші та керувати балансом на рахунку. Ці системи зазвичай працюють через веб-сайти або мобільні програми та можуть використовуватися окремими особами, підприємствами чи іншими організаціями.

Однією з ключових переваг систем онлайн-платежів є їх швидкість і зручність. Зазвичай користувачі можуть здійснювати транзакції лише кількома клацаннями миші або дотиками, не потребуючи фізичних чеків або готівки. Це може заощадити час і спростити процес оплати як для покупців, так і для продавців.

Системи онлайн-платежів також пропонують розширені функції безпеки для захисту інформації користувачів і запобігання шахрайству. Наприклад,

багато систем використовують шифрування та інші заходи безпеки для захисту конфіденційних даних, таких, як номери кредитних карток або відомості про банківські рахунки. Вони також можуть надавати додаткові рівні автентифікації, такі, як двофакторна автентифікація, щоб гарантувати, що лише авторизовані користувачі можуть отримати доступ до облікових записів або здійснювати транзакції. Крім того, системи онлайн-платежів часто пропонують функції, які допомагають користувачам ефективніше керувати своїми фінансами. Наприклад, користувачі можуть переглядати історію транзакцій, налаштовувати автоматичні платежі або відстежувати залишки на рахунку в режимі реального часу. Деякі системи можуть також пропонувати інструменти бюджетування або ресурси фінансового планування, щоб допомогти користувачам приймати обґрунтованіші фінансові рішення.

Тож деякі потенційні переваги цифровізації для ТОВ “Магноля-Лан” включають:

- підвищення ефективності та продуктивності – цифрові інструменти можуть автоматизувати трудомісткі завдання, зменшити кількість помилок і оптимізувати робочі процеси, дозволяючи виконувати завдання швидше та з меншими ресурсами;
- покращене керування та аналіз даних – цифрові інструменти можуть допомогти збирати, зберігати та аналізувати великі обсяги даних, дозволяючи їм приймати обґрунтованіші рішення й визначати тенденції та можливості;
- покращений досвід роботи з клієнтами – цифрові інструменти можуть покращити взаємодію з клієнтами, від персоналізованого маркетингу до онлайн-обслуговування клієнтів, що призводить до більшої задоволеності та лояльності клієнтів;
- зниження витрат – цифрові інструменти можуть допомогти заощадити гроші на папері, друкуванні та інших витратах, пов’язаних із традиційними бізнес-процесами;

- підвищена гнучкість – цифрові інструменти можуть дозволити швидко адаптуватися до змін на ринку або бізнес-середовища, наприклад до зміни потреб клієнтів або нових нормативних актів;

- покращена співпраця – цифрові інструменти можуть полегшити співпрацю між членами команди незалежно від того, працюють вони в одному місці чи віддалено, що сприяє кращому спілкуванню та командній роботі.

ВИСНОВКИ

1. Особливості формування маркетингових стратегій на аграрному ринку слід розглядати, маючи на увазі, що учасники цього ринку неоднорідні. Сільськогосподарські підприємства, що є винятково безпосередніми товаровиробниками працюють на конкурентних ринках і випускають продукцію, яка практично не відрізняється (або відрізняється незначною мірою) від продукції найближчих конкурентів. З урахуванням недостатнього рівня готовності зазначених підприємств до імплементації стратегій та недосконалості систем управління слід застосовувати максимально спрощений маркетинговий інструментарій, серед якого обов'язковими є аналіз факторів макро- та мікросередовища, а також елементи портфельного аналізу.

2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Магнолія-Лан» показав, що майно (активи) підприємства за період 2020 – 2021 рр. збільшилось на 29229 тис. грн. або на 42,4 %, а вартість основних засобів зросла на 7953 тис. грн (+35,49%). При загальному збільшенні середньорічної вартості оборотних коштів ТОВ «Магнолія-Лан» на 19824 тис. грн., з 40301 тис. грн. в 2020 р. до 60125 тис. грн. в 2022 р. швидкість обороту оборотних активів зросла на 0,43 обороту в 2021 році, але знизилась на 0,58 обороти в 2022 році. В 2022 році відбулося значне скорочення валового прибутку підприємства та отримано чисті збитки в розмірі 3057 тис. грн., що обумовлено загибеллю частини врожаю внаслідок несприятливих погодних умов. Розрахунок показників ліквідності показав їх значне відхилення від норми і тенденцію зниження в динаміці, водночас значення показників платоспроможності вказує на стійкий фінансовий стан господарства.

3. Аналіз впливу факторів макросередовища на діяльність ТОВ «Магнолія-Лан» дозволив встановити, що найбільший вплив на діяльність підприємства має група економічних і соціальних факторів. Дослідження внутрішнього середовища підприємства з використанням методу SNW-аналізу показало, що більшість слабких позицій підприємства знаходиться у сфері організації

загального менеджменту та управління маркетингом. За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлено, що підприємству доцільно застосувати інноваційні технології вирощування сільськогосподарських культур, розпочати активну збутову діяльність та почати співпрацю з іншими господарствами на принципах кооперації.

4. Дослідження особливостей системи планування маркетингового комплексу ТОВ «Магнолія-Лан» показало, що всі маркетингові функції виконує керівник підприємства та бухгалтер. Підприємство застосовує адаптивну маркетингову стратегію, в межах якої реалізує горизонтальну товарну політику з нешироким асортиментом продукції підприємства. У ціноутворенні використовує комбінований підхід, що передбачає визначення базової ціни, виходячи з витрат виробництва і подальше її коригування з огляду на ринкову ціну, яка існує на момент реалізації продукції. Підприємство для стимулювання збуту застосовує знижки для постійних і великих клієнтів, а також сезонні та компенсаційні знижки цін. Канали розподілу продукції підприємства є переважно недиверсифікованими, з переважанням збуту продукції трейдерам. Для просування продукції на ринку керівництво ТОВ «Магнолія-Лан» переважно використовує прямі особисті продажі та участь у заходах, що формують імідж надійного виробника.

5. Результати оцінювання можливостей впровадження ТОВ «Магнолія-Лан» окремих видів маркетингових стратегій показали доцільність застосування стратегії диверсифікації. Запропоновані основні можливі напрями такої диверсифікації. Обґрунтовано доцільність використання сучасних технологій діджитал-маркетингу, що надає можливості за допомогою сучасних та точних інструментів впливати на попит реальних і потенційних споживачів, та запропоновано функціональні маркетингові стратегії для підприємства в умовах діджиталізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Записки маркетолога. Словарь. URL: https://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_s/strategicheskoe-planirovanie/
2. Ларіна Я. С., Завальнюк К.С. Маркетингові стратегії зростання аграрних формувань: монографія. Київ : ЦУЛ, 2019. 276 с.
3. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192>
4. Багорка М. О., Устік Т. В., Юрченко Н. І. Формування маркетингової стратегії та шляхи її імплементації в систему управління аграрних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №7. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-10/2023-7-04-10>
5. Кітченко О. М. Вибір стратегії розвитку підприємства на стадії бізнес проєктування. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №7. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-08/2023-7-04-08>
6. Корнієнко Т. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. №49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2364/2285> .
7. Ковальчук С. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Хмельницький : ХНУ. 2010. 291 с.
8. Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. Практикум з маркетингу. Київ: Центр учбової літератури. 2012. 208 с.
9. Мазур О. В. Маркетингова стратегія як засіб виходу підприємства АПК на зовнішній ринок. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2012. № 4 (70). Т. 2. С. 138–144.

10. Струк Н., Капраль О. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927/2848>
11. Багорка М. О., Челак В. В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20. Ч. 1. С. 32–36.
12. Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. Вип. 23. С. 22–29.
13. Войтович С. Я., Потапюк І. П. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». *Економіка і регіон*. 2011. № 4(31). С. 77–81.
14. Карачина Н. П., Зозуля І. В. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки. *Економічний простір*. 2017. № 119. С. 165–172.
15. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ: Науковий світ, 2023. 880 с.
16. Левченко К. А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 113–117.
17. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т. 1. С. 213–219.
18. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія: сутність й особливості. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6(61). С. 111–118.
19. Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. №1, 197–203.
20. Лищенко М. О., Макаренко Н. О. Теоретичні основи маркетингової концепції управління та формування стратегії розвитку підприємства в умовах сталості. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 33–40.

21. Панасейко І.М., Новікова Л.Ф. Формування капіталу аграрних підприємств в умовах економічної кризи. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2017. Вип. 1 (49). С. 276-283.

22. Шушкова Ю., Кульчицький Я. Джерела фінансування сільськогосподарських підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2022. №3. С. 165–175.

23. Благодир Л. М., Мотрук Д. А. Структура капіталу сучасного підприємства та її особливості. Матеріали ЛІІ науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 21-23 червня 2023 р. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/37346/127206.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

24. Дехтяр Н.А., Дейнека О.В., Черноус Т.М. Управління оборотними активами підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 572-578.

25. Кухта К. О., Орошан Т. А. Класифікація основних засобів як важлива передумова їх обліку та аналізу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 21-22. С. 106-111.

26. Хринюк О.С., Сябер Є.О. Прибуток підприємств та економічні методи управління процесом його формування. *Держава та регіони*. 2018. Серія: Економіка та підприємництво. № 4 (103). С. 139-144.

27. Дьордяй В.П., Макарович В.К. Класифікація операційних витрат підприємств енергорозподільчої галузі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 826-830.

28. Мазур, К., Коваль, О. Теоретико-методологічні аспекти маркетингового механізму в діяльності аграрних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2023. №26. С. 52-57.

29. Вечеров В.Т., Шапа Н.М., Ільюшина К.О. Функціональні можливості застосування методу декомпозиції проблем в умовах антикризового управління підприємством. *Економічний простір*. 2017. №117. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/528>

30. Звіт про фінансову стабільність. Національний банк України. 2023. 53 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H1.pdf?v=4

31. Rabobank прогнозує у 2024 році зниження світових цін на продовольство слідом за падінням попиту. 2023. URL: <https://graintrade.com.ua/novosti/rabobank-prognozue-u-2024-rotci-znizhennya-svitovih-tcin-na-prodovolstvo-slidom-za-padinny.html>

32. Бюджет 2024 – яку державну підтримку заклали для агросектору? 2023. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/1025-byudjet-2024--yaku-derjavnu-pidtrimku-zaklali-dlya-agrosektoru>

33. Горобець Н. М., Миргородська Т. О. Застосування стратегічних інструментів під час управління бізнес-процесами аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 19. С. 31-37.

34. Гуменюк О.Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 281-285.

35. Готра В.В., Філін Ю. І. Розробка адаптивної стратегії маркетингу. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні*. 2017. С. 163-169.

36. Шумкова О.В., Шумкова В.І. Особливості використання АВС-аналізу під час дослідження інтерфейсного (ринкового) складника економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 730-735.

37. Радченко О. П., Сурмай О. О. Удосконалення механізмів ціноутворення на продукцію аграрних підприємств. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Том 18. Вип. 1 (41). С. 69-83.

38. Маркетингові та логістичні аспекти діяльності експортно орієнтованих підприємств: монографія. За заг. ред. д.е.н., проф. І.Л. Литовченко. К.: ФОП Гуляєва В.М. 2022. 512с.

39. Савич О. Маркетинг у воєнний та післявоєнний час. МІБ. 2022. URL: <https://iib.com.ua/ru/novosti-mib/item/5884-marketing-u-voenniy-ta-pislyavoenniy-chas.html>

40. Сорокотяга М. С., Таран О. М. Теоретичні засади диверсифікації як стратегії розвитку галузі сільського господарства. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. Вип. 3 (66). С. 90-96.

41. Каліна І. І., Палій С. А., Шуляр Н. М. Визначення основних пріоритетів реалізації стратегії цифровізації підприємств в умовах воєнного стану. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. Вип. 3 (66). С. 63-69.

42. Кобернюк С.О., Карпенко В.Л. Напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2023. №1. С. 204-212.

43. Рубан В.В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу. *Вісник ХДУ. Серія «Економічні науки»*. 2018. №30. Том 1. С. 143-146.

44. Ільченко Т. В. Роль маркетингових інструментів в інноваційному розвитку аграрних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. №10. С. 460–468.

45. Марченко М. Діджиталізація процесів управління бізнес-діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 2 (81). С. 133-139.

46. Міцкевич Н. В., Міцкевич Д. І. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2020. Вип. 3. С. 19-26.

47. Таценко А. Як агрокомпанії обрати CRM-систему, та чи є українські альтернативи. AgroPortal. 2022. URL: <https://agroportal.ua/blogs/yak-agrokompaniji-obrati-crm-sistemu-ta-chi-ye-ukrajinski-alternativi>

48. Alekhina O., Ignatyeva G. Digitalization in the field of agricultural marketing. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference “Digital agriculture - development strategy” (ISPC 2019). pp. 210-214.

49. Abdelrahman Ali, Chunping Xia. Current and prospective impacts of digital marketing on the small agricultural stakeholders in the developing countries. *Application of Machine Learning in Agriculture*. 2022, pp. 91-112.

50. Digital Transformation of Agricultural Products Purchasing: From the Perspective of Short Videos Live-Streaming. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/20/14948>