

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіки, менеджменту та комерційної діяльності»

«Допущений до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент
_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«11» грудня 2025 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ 6 від «11» грудня 2025 р.)

Кваліфікаційна робота

на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:

**«Маркетинг як елемент антикризового управління
сільськогосподарським підприємством»**

Виконав: здобувач вищої освіти
на другому (магістерському рівні)
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
спеціальності 073 «Менеджмент»
групи МЕ-24М

_____ Валерій Валерійович Пшіник
«11» грудня 2025 р.

Керівник: канд. екон. наук., доцент
_____ Ольга Вячеславівна Кіріченко
«11» грудня 2025 р.

Рецензент: канд. техніч. наук., доцент
_____ Сергій Анатолійович Романчук

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ	
1.1. Сутність та роль маркетингу у сучасних умовах.....	7
1.2. Основні складові маркетингової діяльності під час антикризового управління сільськогосподарським підприємством.....	14
1.3. Методичні і організаційні засади вдосконалення системи маркетингу в контексті подолання кризових явищ на підприємстві.....	22
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ І ТЕНДЕНЦІЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ФГ «Рябенко С.К.»	
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика фермерського господарства «Рябенко С.К.».....	27
2.2. Аналіз ключових показників фінансового стану підприємства.....	33
2.3. Особливості маркетингової діяльності ФГ «Рябенко С.К.» в умовах кризи...	43
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГУ В КОНТЕКСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФГ «Рябенко С.К.»	
3.1. Стратегічні цілі маркетингової діяльності як чинник подолання кризової ситуації.....	48
3.2. Шляхи запровадження цифрових інструментів маркетингу як засіб антикризового управління.....	54
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються високим рівнем нестабільності, зумовленим економічними кризами, воєнними подіями, коливанням попиту та пропозиції на аграрну продукцію. У цих умовах особливої ваги набуває ефективне антикризове управління, спрямоване на забезпечення стабільності функціонування сільськогосподарських підприємств. Важливою складовою цього управління є маркетинг, який забезпечує адаптацію підприємства до змін ринкового середовища, підтримку конкурентоспроможності та раціональне використання ресурсів.

Маркетинг у кризовий період виконує стратегічну роль: допомагає своєчасно виявляти ризики, знаходити нові ринки збуту, формувати попит і налагоджувати ефективну комунікацію зі споживачами. Для аграрних підприємств, діяльність яких залежить від природних, економічних і соціальних факторів, маркетинг стає ключовим інструментом стабілізації виробничо-збутової діяльності.

Необхідність дослідження маркетингу як елементу антикризового управління зумовлена потребою у формуванні практичних підходів до підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств, їхньої стійкості та конкурентних переваг в умовах ринкової невизначеності.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності антикризового управління сільськогосподарським підприємством на основі удосконалення маркетингової діяльності.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено виконання таких завдань:

- розкрити економічну сутність, роль і значення маркетингу у сучасних умовах;
- дослідити теоретичні підходи до формування маркетингових стратегій у кризових умовах господарювання;

- проаналізувати сучасний стан маркетингової діяльності та рівень антикризового управління на обраному сільськогосподарському підприємстві;
- обґрунтувати напрями вдосконалення маркетингового інструментарію як засобу підвищення стійкості сільськогосподарського підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних засад використання маркетингу як інструменту антикризового управління сільськогосподарським підприємством.

Об'єкт дослідження – процес антикризового управління діяльністю сільськогосподарського підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є дані фермерського господарства «Рябенко С.К.», яке здійснює свою діяльність у селі Компаніївка Кіровоградської області та спеціалізується на рослинництві й тваринництві. Підприємство є одним із провідних аграрних господарств регіону, що забезпечує виробництво якісної сільськогосподарської продукції та активно впроваджує сучасні технології в управлінні виробничими процесами.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: абстрактно-логічний – для узагальнення теоретичних положень і формулювання висновків; системний підхід – для виявлення взаємозв'язків між елементами маркетингової діяльності та антикризового управління; економіко-статистичний аналіз – для оцінки результативності маркетингової діяльності підприємства; порівняльний аналіз – для зіставлення ефективності маркетингових стратегій у різних кризових умовах; графічний метод – для наочного відображення тенденцій і результатів дослідження.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у поглибленні теоретичних та методичних засад дослідження маркетингу в системі антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. Уточнено сутність маркетингу як стратегічного інструменту забезпечення стійкості

підприємства в умовах кризових явищ економіки. Розкрито особливості функціонування маркетингової діяльності у сільському господарстві під впливом зовнішніх ризиків. Запропоновано методичний підхід до вдосконалення системи маркетингу, який базується на інтеграції традиційних і цифрових інструментів просування продукції в умовах антикризового управління. Удосконалено напрями формування стратегічних цілей маркетингової діяльності як чинника подолання кризової ситуації на підприємстві.

Практична цінність роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності фермерського господарства «Рябенко С.К.» для вдосконалення маркетингової системи в контексті антикризового управління. Запропоновані заходи щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності та впровадження цифрових інструментів спрямовані на зміцнення ринкових позицій, покращення фінансових результатів і забезпечення стабільності функціонування підприємства в умовах невизначеності.

Основні положення та результати кваліфікаційної роботи пройшли апробацію під час VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», яка відбулася 6 листопада 2025 року. У межах конференції було представлено основні висновки дослідження щодо удосконалення маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах антикризового управління. За матеріалами доповіді опубліковано тези на тему «Маркетингові стратегії як інструмент антикризового управління сільськогосподарським підприємством», що підтверджує практичну значущість та наукову обґрунтованість отриманих результатів.

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел та додатків. У роботі розкрито теоретичні засади маркетингу як елемента антикризового управління, проаналізовано діяльність ФГ «Рябенко С.К.» та запропоновано напрями вдосконалення маркетингових стратегій для підвищення ефективності антикризового управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

1.1. Сутність та роль маркетингу у сучасних умовах

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються посиленням конкуренції, швидкими технологічними змінами та глобалізацією економічних процесів, маркетинг стає одним із ключових інструментів стратегічного управління підприємством. Його роль виходить далеко за межі традиційного розуміння як функції збуту чи реклами – він перетворюється на комплексну систему управління, що інтегрує дослідження ринку, планування, формування попиту, просування продукції та підтримку довгострокових взаємовідносин із клієнтами. У цьому контексті маркетинг відіграє особливу роль в умовах кризових явищ, коли підприємство потребує швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, збереження конкурентоспроможності та пошуку нових ринкових можливостей.

Маркетинг можна розглядати як філософію управління підприємством, що ґрунтується на принципах орієнтації на споживача, створення цінності, підвищення лояльності клієнтів і формування довгострокових конкурентних переваг. В умовах ринкової невизначеності ефективність маркетингових рішень стає критичним фактором успіху діяльності підприємства, особливо у сфері сільського господарства, де на ринкові результати суттєво впливають природно-кліматичні, фінансові та інституційні ризики. Для підприємств аграрного сектору, маркетинг є інструментом не лише реалізації продукції, але й стратегічного розвитку – підвищення впізнаваності бренду, оптимізації комунікацій із партнерами, впровадження інновацій у виробництво та збут [14].

Наукове осмислення категорії «маркетинг» формувалося протягом понад ста років і зазнало суттєвої еволюції – від вузького трактування, що обмежувалося процесами продажу, до сучасного інтеграційного підходу, який

охоплює управління всіма аспектами ринкової діяльності. Відповідно до Словника маркетингових термінів, маркетинг – це система організації діяльності підприємства, спрямована на виявлення, формування та задоволення потреб споживачів шляхом розробки, виробництва та реалізації товарів і послуг, здатних забезпечити прибуток і сталий розвиток підприємства (рис. 1.1).

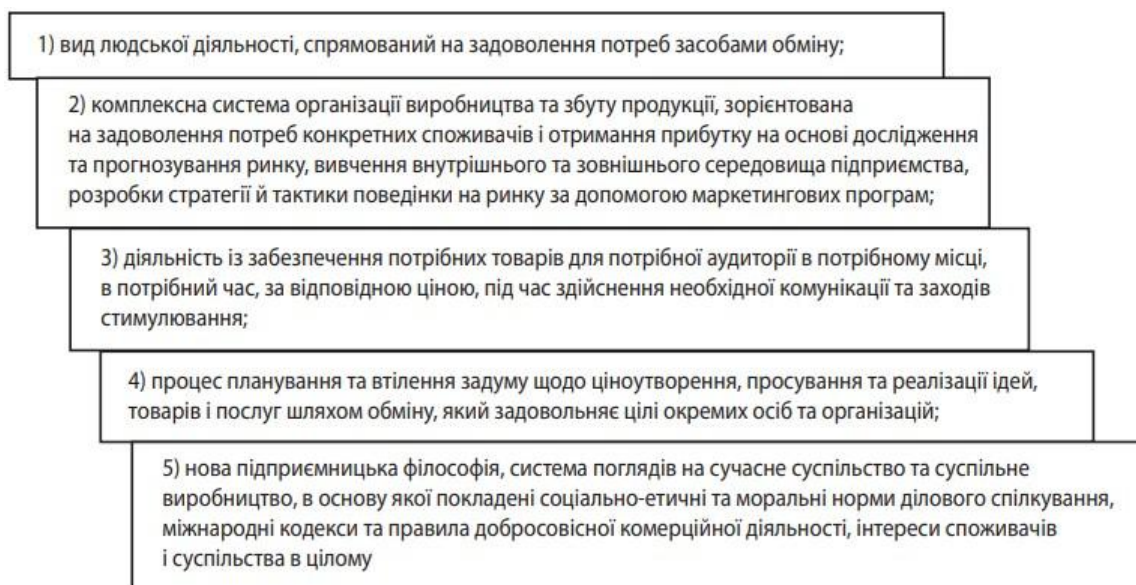


Рисунок 1.1 – Концептуальне розуміння категорії «маркетинг» у сучасній економічній науці

Джерело: систематизовано автором на основі [3]

У системі маркетингу поєднуються аналітична, виробнича, збутова, комунікаційна та управлінська складові, які забезпечують взаємозв'язок між підприємством і ринком. Його функції охоплюють дослідження потреб споживачів, формування попиту, визначення цільових сегментів, розроблення стратегії позиціонування, організацію збуту та післяпродажного обслуговування. Таким чином, маркетинг виконує не лише інструментальну, а й стратегічну функцію, спрямовану на довгострокове забезпечення стійкого розвитку підприємства [17, с. 21-23].

У сучасній економічній науці поняття маркетингу трактується по-різному, залежно від школи, підходу чи періоду формування економічної думки. Узагальнення основних підходів до розуміння сутності маркетингу у вітчизняній і зарубіжній науковій традиції наведено на рисунку 1.2.

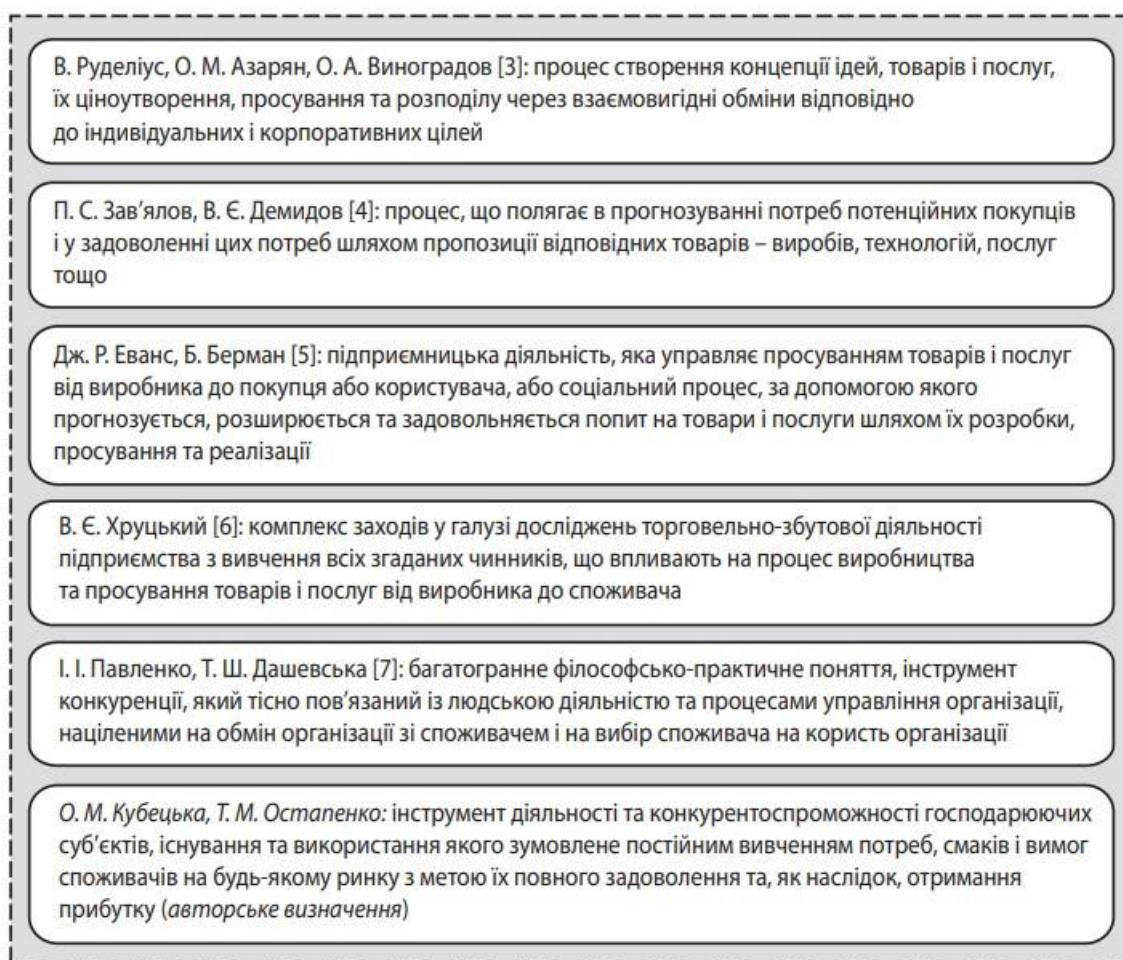


Рисунок 1.2 – Порівняльне трактування поняття «маркетинг» вітчизняними та зарубіжними дослідниками

Джерело: систематизовано автором на основі [6, 9]

На думку зарубіжних авторів, таких як Ф. Котлер, Д. Джоббер, П. Дойль, маркетинг є соціальним і управлінським процесом, спрямованим на задоволення потреб індивідів і груп шляхом створення, пропозиції та обміну товарів, які мають цінність. Котлер підкреслює, що маркетинг – це не лише комерційна функція, а концепція управління, що передбачає побудову взаємовигідних відносин зі споживачами на основі створення для них цінності. Такий підхід зосереджується на розумінні ринку, дослідженні поведінки споживачів і формуванні брендової лояльності [23].

Українські науковці (О. В. Ромат, Л. Г. Балабанова, Т. О. Ушакова) наголошують, що маркетинг в українських реаліях – це система управління підприємством у ринкових умовах, що забезпечує гармонізацію економічних

інтересів виробника та споживача. Вони підкреслюють управлінський характер маркетингу, його спрямованість на досягнення економічної ефективності та соціальної відповідальності бізнесу [6, с. 276-279].

Таким чином, можна зробити висновок, що маркетинг – це багатовимірна категорія, яка поєднує економічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства. Він виступає одночасно як наука, як функція управління та як філософія бізнесу, що визначає взаємини між підприємством і його середовищем.

Поняття маркетингу, як і будь-якої економічної категорії, не є статичним – воно розвивається разом із трансформаціями соціально-економічних відносин. Від моменту свого виникнення на початку XX століття і до сьогодні концепція маркетингу пройшла низку етапів, що відображають зміну поглядів на місце споживача, підприємства і ринку у процесі створення цінності. Кожний етап розвитку маркетингу відображає відповідну економічну модель управління виробництвом і збутом.

Основні концепції маркетингу представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Еволюція концепцій маркетингу

Етап	Назва концепції	Характеристика	Основний акцент
I	Виробнича	Орієнтація на масове виробництво, зниження собівартості, підвищення продуктивності праці	Збільшення обсягів виробництва
II	Товарна	Увага до якості товару, його вдосконалення, технологічних характеристик	Продукт і його властивості
III	Збутова	Переважання активного просування і стимулювання продажу	Інтенсифікація збуту
IV	Маркетингова	Орієнтація на потреби та запити споживачів, ринкові дослідження, формування попиту	Клієнт і його потреби
V	Соціально-етична	Поєднання інтересів споживачів, виробників і суспільства; екологічна відповідальність	Соціальні цінності, сталість
VI	Цифрова та відносинна	Використання інформаційних технологій, CRM, Big Data, формування довгострокових взаємин	Цифровізація, лояльність, персоналізація

Джерело: складено автором на основі [8]

Як свідчить аналіз, кожна наступна концепція маркетингу не заперечує попередню, а розширює її зміст, інтегруючи нові підходи до управління попитом та формування ринкових відносин. Основною тенденцією розвитку маркетингу є зміщення акценту від виробничих процесів до орієнтації на споживача та від короткострокових продажів – до побудови довгострокових взаємовідносин із клієнтами.

На сучасному етапі підприємства дедалі частіше переходять до інтегрованої маркетингової концепції, що поєднує цифрові технології, соціальну відповідальність, сталий розвиток та орієнтацію на клієнтський досвід. Для аграрного бізнесу це означає необхідність формування бренду, розвитку довіри на ринку, індивідуального підходу до клієнтів та прозорості комунікації з партнерами [9].

Сучасний маркетинг характеризується надзвичайною багатогранністю, що обумовлено різноманітністю ринків, сегментів, технологій та поведінкових моделей споживачів. У XXI столітті виникли десятки нових напрямів маркетингової діяльності, що відображають нові підходи до взаємодії з ринком. На рисунку 1.3 представлено класифікацію основних видів сучасного маркетингу.



- 1 – вид маркетингової діяльності, що за цифровими каналами цифровими методами дає змогу адресно взаємодіяти з цільовими сегментами ринку у віртуальному та реальному середовищі [8];
 2 – соціальний процес як життєво необхідна технологія забезпечення, що має на меті досягнення кількісних та якісних результатів маркетингу, як технологію мобілізації та розподілу ресурсів [9];
 3 – частина середовища, в якому фірма безпосередньо функціонує у процесі маркетингової діяльності [10];
 4 – складова загального управління бізнесом з метою забезпечення товарами, рішеннями та послугами споживачів на глобальному ринку [11];
 5 – спрямований на відповідні сегменти цільової аудиторії й окремі пропозиції по кожному сегменту [12];
 6 – сукупність заходів у мережі, спрямованих на просування продукції компанії, збільшення її пізнаваності, а також утримання клієнтів [13];
 7 – погляд збоку на проблему, перебуваючи немов поза проблемою, і пошук нестандартного її рішення [14];
 8 – особливий, цілісний спосіб мислення, а не набір певних рецептів і технологій [15];
 9 – припинення стимулювання збуту, перегляд рекламної кампанії, цінової політики [16];
 10 – практика продажу речей, що вже були у вжитку, перепродаж [17].

Рисунок 1.3 – Класифікація сучасних видів маркетингу

Джерело: систематизовано автором на основі [10]

До основних форм сучасного маркетингу належать:

- традиційний маркетинг – класичний підхід, який ґрунтується на аналізі потреб, формуванні маркетингового комплексу (4P: продукт, ціна, місце, просування) та плануванні ринкових стратегій. Він залишається базовим інструментом для малого та середнього бізнесу, зокрема фермерських господарств;
- цифровий (digital) маркетинг – охоплює використання цифрових технологій і мережевих каналів для просування товарів і комунікації з клієнтами. До його інструментів належать SEO, SMM, контент-маркетинг, email-маркетинг, аналітика даних, CRM-системи. У сільському господарстві цифровий маркетинг дає змогу підприємствам розширювати ринки збуту, налагоджувати онлайн-продажі, підвищувати впізнаваність бренду;
- соціальний маркетинг – спрямований на формування відповідальної поведінки як споживачів, так і виробників. Його мета – не лише отримання прибутку, а й підвищення соціальної користі. Для аграрних підприємств це може бути популяризація екологічно чистої продукції, участь у соціальних ініціативах та розвиток сталого землекористування;
- агромаркетинг – специфічний напрям, орієнтований на особливості сільськогосподарського виробництва. Він охоплює планування збуту сезонної продукції, логістику, формування партнерських відносин з торговельними мережами, а також розвиток бренду фермерського господарства;
- антикризовий маркетинг – набуває особливого значення в умовах економічної нестабільності. Його сутність полягає у пошуку резервів ефективності, підвищенні гнучкості управління, скороченні неефективних витрат, переорієнтації на більш стабільні ринки. Для сільськогосподарських підприємств застосування елементів антикризового маркетингу передбачає переоцінку стратегічних пріоритетів, підвищення ролі цифрових каналів збуту, адаптацію цінової

політики та оптимізацію асортименту продукції;

- маркетинг взаємовідносин – заснований на побудові довгострокових відносин із клієнтами, партнерами, постачальниками. У цьому контексті маркетинг перестає бути лише інструментом продажів і стає засобом формування мережевої взаємодії між усіма учасниками ринку [10].

Таким чином, сучасні види маркетингу охоплюють не лише традиційні механізми комунікації, а й новітні технологічні інструменти, які забезпечують інтеграцію бізнес-процесів і створюють передумови для формування стійких конкурентних переваг.

Сучасна економіка дедалі більше орієнтується на побудову тривалих, взаємовигідних зв'язків між підприємством і споживачем. Саме це зумовило активний розвиток маркетингу взаємовідносин (relationship marketing), який розглядається як стратегічний підхід до формування довгострокової лояльності клієнтів, заснований на довірі, взаєморозумінні та спільній цінності.

На відміну від традиційного транзакційного підходу, де головною метою є одноразовий продаж, маркетинг взаємовідносин передбачає постійний діалог із клієнтами, індивідуалізацію пропозицій та розбудову стабільних партнерських відносин.

До основних умов поширення маркетингу взаємовідносин у сучасному бізнес-середовищі належать:

- підвищення вартості залучення нових клієнтів, що змушує підприємства фокусуватися на утриманні постійних споживачів;
- зростання конкуренції та насиченість ринку, через що підприємства шукають способи диференціації не лише продуктом, а й якістю обслуговування;
- розвиток цифрових технологій, що забезпечують постійну комунікацію зі споживачами через CRM-системи, соціальні мережі, онлайн-платформи;
- персоналізація маркетингових дій, яка дозволяє формувати індивідуальні пропозиції для кожного сегмента клієнтів;

- необхідність формування довіри та позитивного іміджу бренду, особливо в кризових умовах, коли рівень споживчої впевненості знижується [14].

Таким чином, маркетинг взаємовідносин виступає інструментом антикризового управління, оскільки сприяє стабілізації клієнтської бази, підтриманню обсягів реалізації та мінімізації ризиків втрати ринку.

У підсумку слід зазначити, що маркетинг у сучасних умовах є не лише функціональною підсистемою підприємства, а ключовим елементом стратегічного управління, який визначає його стійкість та здатність до розвитку в кризових ситуаціях.

Розвиток маркетингу взаємовідносин зумовлений цифровізацією бізнесу, зростанням конкуренції та необхідністю утримання клієнтів. Його впровадження забезпечує формування довіри, підвищення лояльності споживачів і стабільність доходів.

Сучасне маркетингове планування відрізняється гнучкістю, аналітичним підходом і цифровою підтримкою управлінських рішень. Для підприємств аграрного сектору це дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, прогнозувати попит і формувати ефективну антикризову стратегію.

Таким чином, поєднання аналітичного, цифрового та клієнтоорієнтованого підходів у маркетинговій діяльності є передумовою підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств у сучасній економіці.

1.2. Основні складові маркетингової діяльності під час антикризового управління сільськогосподарським підприємством

Ефективна маркетингова діяльність у системі антикризового управління виступає ключовим чинником стабільності функціонування підприємства в умовах економічної невизначеності, падіння попиту та зростання конкурентного тиску. У сільськогосподарському секторі, який відзначається сезонністю

виробництва, залежністю від природних умов та коливанням цін на ринку, маркетингова система набуває особливого значення як механізм адаптації та забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Маркетинг у кризовий період виконує не лише комерційну, але й стратегічно-аналітичну функцію, забезпечуючи підприємству можливість своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, переформатовувати асортиментну політику, змінювати цінову стратегію та канали збуту. Для аграрних підприємств це означає гнучкість у прийнятті рішень щодо реалізації продукції, збереження довгострокових відносин із партнерами та мінімізацію ризиків збутових втрат.

У межах антикризового управління маркетинг слід розглядати як комплекс взаємопов'язаних складових, що формують інтегровану систему дій підприємства на ринку. До таких складових належать: аналітична, товарна, цінова, збутова, комунікаційна та відносинна (CRM) політика. Їх взаємодія забезпечує стійкість бізнес-моделі навіть за умов зниження купівельної спроможності споживачів і коливань ринкової кон'юнктури [12, с. 52].

На рисеуге 1.4 наведено схему взаємозв'язку основних складових маркетингової діяльності підприємства в умовах антикризового управління.



Рисунок 1.4 – Основні складові маркетингової діяльності під час антикризового управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [11; 13; 15]

Аналітична складова є базовим елементом маркетингової діяльності підприємства в системі антикризового управління, оскільки саме вона забезпечує отримання, узагальнення та інтерпретацію інформації, необхідної для прийняття ефективних управлінських рішень. У кризовий період роль аналітики зростає, адже підприємство повинно швидко реагувати на зміни ринкової ситуації, поведінки споживачів та конкурентного середовища.

Для сільськогосподарських підприємств маркетинговий аналіз має подвійне значення: по-перше, він дозволяє оцінити динаміку попиту та цін на аграрну продукцію, що формується під впливом сезонності, кліматичних ризиків і державного регулювання; по-друге, він дає змогу своєчасно виявити зміни у споживчих перевагах і технологічних тенденціях у сфері агробізнесу [2].

Маркетингова аналітика в антикризовому управлінні передбачає послідовне здійснення таких етапів:

- збір інформації, який охоплює як внутрішні (власна статистика, фінансові показники, база клієнтів), так і зовнішні джерела (ринкові звіти, державна статистика, результати опитувань споживачів);
- аналіз ринку, що включає оцінку конкурентного середовища, трендів попиту та пропозиції;
- діагностика проблем і ризиків, яка дозволяє виявити вузькі місця у маркетинговій системі підприємства;
- формування антикризових маркетингових рішень – стратегічних або тактичних, спрямованих на стабілізацію позицій підприємства на ринку.

Залежно від специфіки аграрного виробництва, підприємства застосовують різні методи аналізу – від традиційних (SWOT, PEST, ABC-аналіз) до сучасних цифрових (Big Data, Google Trends, аналітика CRM-систем). Поєднання статистичних методів і маркетингового прогнозування дає змогу не лише виявити поточні проблеми, а й запобігти їх ескалації у майбутньому [3].

У таблиці 1.2 узагальнено інформаційне забезпечення маркетингового аналізу в кризових умовах діяльності сільськогосподарських підприємств.

Таблиця 1.2 – Інформаційне забезпечення маркетингового аналізу в кризових умовах

Напрямок аналізу	Джерело інформації	Основні показники	Використовувані методи	Очікуваний результат
Аналіз ринку продукції	Державна служба статистики, галузеві аналітичні портали	Обсяги виробництва, ціни, попит, імпорт-експорт	Порівняльний, трендовий аналіз	Визначення ринкових тенденцій
Аналіз споживачів	Анкетування, соціальні мережі, CRM-системи	Переваги, рівень задоволеності, лояльність	ABC-аналіз, сегментація	Оптимізація комунікацій
Аналіз конкурентів	Відкриті бази даних, моніторинг ЗМІ	Асортимент, ціни, канали збуту	Benchmarking, SWOT	Визначення конкурентних переваг
Аналіз внутрішнього середовища	Бухгалтерська звітність, ERP-системи	Собівартість, прибутковість, оборотність запасів	Факторний, кореляційний аналіз	Виявлення резервів ефективності
Аналіз зовнішнього середовища	Законодавчі акти, ринкові дослідження	Державне регулювання, макроекономічні умови	PEST-аналіз, сценарне моделювання	Адаптація до змін середовища

Джерело: складено автором на основі [12, 21]

Особливістю сучасного етапу розвитку маркетингової аналітики є її цифровізація. Використання автоматизованих систем обробки даних, штучного інтелекту та хмарних платформ забезпечує швидкість і точність прийняття управлінських рішень. Такі інструменти, як Google Analytics, Power BI, Tableau, дають змогу аграрним підприємствам відстежувати зміни в поведінці споживачів і ринкові сигнали в реальному часі [15].

Сутність антикризової товарної політики полягає у гнучкому реагуванні на зміни зовнішнього середовища шляхом адаптації асортименту, якості, позиціонування та життєвого циклу продукції. У кризовий період підприємство повинно зосередитись на товарах, які мають стабільний попит, менші витрати виробництва та можливість тривалого зберігання. Для аграрних підприємств це, як правило, базові культури (пшениця, кукурудза, соняшник), а також продукти із доданою вартістю (олія, комбікорми, перероблена продукція).

У науковій літературі виділяють три базові підходи до формування товарної стратегії в умовах кризи (табл. 1.3):

- стратегія стабілізації,
- стратегія скорочення,
- стратегія інноваційного розвитку.

Таблиця 1.3 – Типи товарних стратегій сільськогосподарських підприємств у кризовий період

Тип стратегії	Характеристика	Основні інструменти	Очікуваний ефект
Стабілізаційна	Підтримка виробництва основних товарів з постійним попитом	Оптимізація витрат, збереження постійних клієнтів, короткострокові контракти	Забезпечення ліквідності та мінімізація ризику збитків
Скорочення	Виведення нерентабельних товарів з асортименту	АВС-аналіз, концентрація на 2-3 ключових продуктах	Зменшення витрат, вивільнення ресурсів
Інноваційна	Запуск нових продуктів із доданою вартістю	Інвестиції у переробку, екологічну упаковку, нові сорти або технології	Розширення ринків, підвищення рентабельності

Джерело: складено автором на основі [5, 10]

Ключова мета антикризової товарної стратегії полягає у збереженні фінансової стійкості підприємства за рахунок гнучкої адаптації асортименту, посилення конкурентних переваг і впровадження інновацій. Для аграрного бізнесу актуальними стають рішення щодо переробки сировини у готову продукцію (молочні вироби, олія, крупи), що дозволяє отримати більшу маржу і зменшити залежність від цін на сировину [11, с. 79-81].

У період економічної нестабільності цінова політика сільськогосподарських підприємств набуває особливої ваги, оскільки саме ціна стає головним інструментом адаптації до коливань попиту, витрат і платоспроможності споживачів. В умовах кризи підприємства вимушені переходити до гнучкого ціноутворення, яке передбачає швидке реагування на зміни ринкової кон'юнктури, конкурентного середовища та сезонних коливань попиту. Для аграрного сектору це особливо важливо, оскільки ринкові ціни на

продукцію мають високу волатильність, залежну від урожайності, кліматичних умов і світових тенденцій.

Одним із дієвих механізмів є система знижок і програм лояльності, спрямована на утримання постійних клієнтів. Такі інструменти допомагають підтримувати стабільність продажів навіть за зниження загального попиту. Наприклад, фермерські господарства можуть надавати оптові знижки для постійних покупців зерна або створювати партнерські програми для трейдерів. Це дозволяє зменшити ризик зупинки обороту капіталу та формує довгострокові взаємовигідні відносини.

У кризових умовах особливого значення набуває принцип збалансування ціни та цінності. Підприємство має не лише знижувати ціну, а й демонструвати споживачу реальну вигоду від придбання продукції – високу якість, екологічність, стабільність поставок. Саме сприйнята цінність формує готовність споживача платити навіть у періоди економічного спаду. Таким чином, ціна розглядається не лише як фінансовий показник, а як елемент маркетингової стратегії, що формує конкурентну перевагу [19].

Найпоширенішими інструментами реалізації антикризової цінової політики є диференціація цін, тимчасові акції, зниження торговельних націнок та використання системи передзамовлень. Останній механізм дозволяє підприємству планувати виробництво під конкретний попит, мінімізуючи ризики надвиробництва (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Методи формування антикризової цінової політики

№	Метод	Суть методу	Очікуваний ефект
1	2	3	4
1	Гнучке ціноутворення	Перегляд цін залежно від ринкової ситуації та сезонних факторів	Підтримання конкурентоспроможності
2	Система знижок і бонусів	Надання пільг постійним клієнтам або при великих обсягах закупівель	Збереження клієнтської бази
3	Диференціація цін	Установлення різних цін для різних сегментів ринку	Збільшення частки ринку
4	Ціноутворення на основі цінності	Орієнтація на сприйняття якості та вигоди споживачем	Підвищення лояльності

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
5	Тимчасові цінові акції	Короткострокове зниження цін для стимулювання попиту	Активізація продажів
6	Партнерські програми	Формування стабільних зв'язків із контрагентами	Зниження ризиків нестачі попиту
7	Передзамовлення продукції	Формування цін на етапі договірної планування	Оптимізація виробничих витрат

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення праць [9, 21]

Таким чином, ефективна антикризова цінова політика у сільському господарстві має бути комплексною – поєднувати елементи оперативного реагування, стратегічної гнучкості та орієнтації на споживача. Її головна мета – забезпечити фінансову стійкість підприємства без втрати довіри клієнтів і ринкових позицій.

Комунікаційна політика є одним з ключових елементів антикризового маркетингу, оскільки дозволяє підтримувати репутацію підприємства, формувати довіру споживачів і оперативно реагувати на ринкові зміни (рис. 1.5.). В умовах кризи традиційні канали комунікацій часто недостатньо ефективні, тому підприємства активно використовують цифрові платформи, зокрема SMM, контент-маркетинг, електронні розсилки та веб-сайти [19].



Рисунок 1.5 – Комунікаційна стратегія підприємства в антикризових умовах

Джерело: складено автором на основі [12, с. 94]

Активізація зв'язків із споживачами через CRM-системи та соціальні мережі дозволяє оперативно отримувати зворотний зв'язок, коригувати

пропозиції та формувати персоналізовані комунікації. Це особливо актуально для аграрних підприємств, які працюють із різними сегментами ринку та партнерами [12, с. 102].

Ефективний збут та взаємовідносини зі споживачами забезпечують стабільний потік доходів навіть у кризових умовах. Основні напрями включають:

- оптимізацію логістики та електронну комерцію. Використання омніканальних платформ, онлайн-магазинів і електронних маркетплейсів дозволяє мінімізувати витрати на дистрибуцію та забезпечити швидке реагування на зміну попиту;
- персоналізацію контактів. CRM-системи фіксують історію взаємодій із клієнтами, що дозволяє формувати індивідуальні пропозиції та підтримувати довгострокові взаємини;
- побудову довгострокових зв'язків. Стабільні відносини з партнерами і споживачами стають гарантією виживання підприємства у кризові періоди [22].

Такий підхід забезпечує баланс між ефективністю продажів і витратами на підтримку клієнтської бази, а також сприяє підвищенню лояльності та довіри до бренду.

Антикризовий маркетинг інтегрує товарну, цінову, комунікаційну та збутову політики у єдину систему управління. Узагальнення основних складових наведено у таблиці-синтезі (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Основні складові маркетингової діяльності підприємства в антикризовому управлінні

Складова	Ключова мета	Інструменти	Очікуваний ефект
1	2	3	4
Товарна політика	Оптимізація асортименту, адаптація до попиту	АВС-аналіз, модернізація продукції, нові сорти	Збереження прибутковості, мінімізація втрат
Цінова політика	Підтримка ліквідності та конкурентоспроможності	Гнучке ціноутворення, знижки, програми лояльності	Стабільність продажів, лояльність споживачів

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4
Комунікаційна політика	Підтримка репутації та довіри	SMM, контент-маркетинг, CRM, персоналізовані повідомлення	Збереження клієнтської бази, підвищення впізнаваності
Управління збутом	Забезпечення ефективного продажу та довгострокових зв'язків	Оmnіканальність, електронна комерція, логістична оптимізація	Збереження ринку, зростання продажів, підвищення лояльності

Джерело: складено автором

Таким чином, комплексне управління маркетинговими складовими дозволяє сільськогосподарському підприємству не лише вижити в кризовий період, а й закласти основу для відновлення та подальшого розвитку.

1.3. Методичні і організаційні засади вдосконалення системи маркетингу в контексті подолання кризових явищ на підприємстві

У сучасних умовах економічної нестабільності та високої волатильності ринків сільськогосподарських підприємств ефективне управління маркетингом є ключовим чинником збереження конкурентоспроможності, стабілізації фінансового стану та забезпечення розвитку бізнесу. Кризові явища в аграрному секторі можуть проявлятися у вигляді різкого зниження попиту, коливання цін на продукцію, порушень логістичних ланцюгів та підвищення витрат на виробництво. Тому методичні та організаційні підходи до вдосконалення маркетингової системи мають поєднувати теоретичні принципи маркетингу та практичні інструменти антикризового управління.

Методичні засади формуються на базі наукових концепцій антикризового маркетингу та передбачають комплексне застосування інструментів ринкового аналізу, стратегічного планування та контролю результатів маркетингової діяльності. Основні напрямки включають:

1. Аналітичне забезпечення маркетингової діяльності:

- постійний моніторинг ринкових цін, попиту та поведінки

споживачів;

- SWOT-аналіз підприємства для виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін та можливостей і загроз з боку ринку;
- PESTEL-аналіз для оцінки впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів на діяльність підприємства.

2. Вдосконалення системи сегментації ринку:

- визначення цільових груп споживачів із урахуванням їх потреб, платоспроможності та рівня ризиків;
- орієнтація на ключові ринкові ніші, що забезпечують стабільний попит навіть під час кризових явищ;
- використання методів кластерного аналізу та профілювання споживачів, що дозволяє оптимізувати маркетингові комунікації та ресурси.

3. Прогнозування і планування маркетингових заходів:

- розробка сценаріїв поведінки ринку та адаптація товарного, цінового і комунікаційного портфеля;
- використання аналітики продажів, Big Data та CRM-систем для планування коротко- та середньострокових маркетингових кампаній.

4. Контроль та оцінка ефективності маркетингових заходів:

- встановлення КРІ для всіх складових маркетингу (товар, ціна, комунікації, збут);
- використання показників рентабельності, частки ринку, задоволеності клієнтів та лояльності, що дозволяє своєчасно коригувати стратегію [4].

Організаційні підходи забезпечують структурне та процесне впровадження методичних рішень. Вони передбачають формування чіткої системи ролей, функцій та відповідальності всередині підприємства:

1. Організаційна структура маркетингової служби:

- виділення підрозділів, відповідальних за аналітику, комунікації, збут і ціноутворення;
- забезпечення взаємодії маркетингового відділу з фінансовим, виробничим та логістичним напрямками;
- використання матричної або проектної структури для гнучкого реагування на кризові явища.

2. Процесне управління маркетингом:

- впровадження стандартних процедур і регламентів для планування, запуску і оцінки маркетингових кампаній;
- використання цифрових інструментів управління проектами та аналітики (ERP, CRM, BI-системи), що дозволяє скоротити час реакції на ринкові зміни;
- впровадження системи швидкого зворотного зв'язку з клієнтами для оперативного виявлення проблем і запровадження коригувальних заходів.

3. Координація та інтеграція маркетингових заходів:

- забезпечення синхронності товарної, цінової, комунікаційної та збутової політик;
- використання інтегрованих маркетингових платформ та інформаційних панелей, що дозволяє оцінювати ефективність діяльності в режимі реального часу;
- формування міжфункціональних команд для впровадження антикризових стратегій.

4. Мотивація та підготовка персоналу:

- розробка системи стимулювання співробітників маркетингової служби за результатами антикризових проектів;
- підвищення кваліфікації через навчання сучасним інструментам антикризового маркетингу, цифровим технологіям та методам аналізу ринку [5].

У контексті кризових явищ ключові інструменти вдосконалення системи

маркетингу включають:

1. Антикризове планування асортименту та цінової політики:
 - оптимізація асортименту та впровадження гнучкого ціноутворення;
 - застосування програм лояльності, акцій та тимчасових пропозицій.
2. Цифрові канали комунікацій:
 - використання SMM, контент-маркетингу, e-mail-розсилок, вебінарів для підтримки репутації та залучення клієнтів;
 - персоналізація комунікацій через CRM та аналітичні платформи.
3. Моніторинг і аналітика ринку:
 - використання Big Data, BI-систем, аналітики конкурентів для прогнозування попиту та корекції маркетингової стратегії;
 - регулярне оновлення баз даних про споживачів, ціни та ринкові тренди.
4. Тестування і моделювання маркетингових рішень:
 - впровадження пілотних проєктів нових продуктів, каналів збуту або комунікацій;
 - використання моделювання сценаріїв для оцінки ефективності антикризових заходів [7].

На рисунку 1.6 подано схему вдосконаленої системи маркетингу підприємства у кризових умовах, яка поєднує методичні і організаційні підходи.



Рисунок 1.6 – Модель вдосконалення системи маркетингу в умовах кризи

Джерело: складено автором на основі [2, 8, 16]

Методичні та організаційні засади вдосконалення маркетингової системи в умовах кризи включають комплекс аналітичних, стратегічних та управлінських інструментів, спрямованих на:

- своєчасне виявлення змін попиту та ринкових загроз;
- адаптацію товарного портфеля, цінової політики та комунікацій;
- підвищення гнучкості організаційної структури маркетингової служби;
- інтеграцію цифрових технологій та систем аналітики;
- зміцнення взаємовідносин зі споживачами та партнерами.

Впровадження зазначених підходів дозволяє підприємству зменшити негативний вплив кризових явищ, підвищити ефективність маркетингової діяльності та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі [7].

Таким чином, у теоретичній частині було детально розглянуто сутність і роль маркетингу в сучасних умовах, окреслено його основні складові та специфіку застосування у процесі антикризового управління підприємством. Було показано, що ефективний маркетинг в умовах кризових явищ потребує комплексного підходу, який поєднує товарну, цінову, комунікаційну політику та управління збутом із використанням сучасних цифрових технологій, аналітики ринку та персоналізованих комунікацій. Особлива увага приділялася методичним і організаційним засадам вдосконалення маркетингової системи, включаючи структурну організацію, процесне управління, контроль ефективності та інтеграцію антикризових заходів у стратегію підприємства.

Набуті теоретичні знання створюють основу для практичного дослідження та оцінки стану маркетингової діяльності конкретного сільськогосподарського підприємства. У наступному розділі роботи здійснюється аналіз діяльності фермерського господарства «Рябенко С.К.», визначаються ключові показники фінансового стану, досліджуються тенденції ринку та особливості застосування маркетингових інструментів у кризових умовах. Такий перехід дозволяє зв'язати теоретичні положення з практикою, оцінити ефективність наявної маркетингової системи та виявити резерви її вдосконалення.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ І ТЕНДЕНЦІЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА
МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ФГ «Рябенко С.К.»**2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика фермерського господарства «Рябенко С.К.»**

Фермерське господарство «Рябенко С.К.» розташоване у селищі Компаніївка, що входить до складу Компаніївської об'єднаної територіальної громади в Кіровоградській області. Господарство функціонує в межах Дністровсько-Дніпровської північно-степової фізико-географічної провінції, де клімат помірно континентальний.

Особливості клімату:

- на півночі – вологі повітряні маси, що надходять із заходу через західні вітри з Атлантичного океану;
- на півдні – сухі континентальні повітряні маси;
- зимовий період м'який із частими відлигами;
- літо тепле та сухе, що визначає строки посіву і вибір сільськогосподарських культур (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Географічне розташування та кліматичні умови
ФГ «Рябенко С.К.»

Джерело: складено автором на основі даних Держгеокадастру та кліматичних спостережень, 2025 р

Аналіз земельних ресурсів дозволяє оцінити виробничий потенціал господарства. Основні угіддя включають: рілля, косовиці, царину, сінокоси та дороги (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Склад та структура земельних угідь у власності ФГ «Рябенко С.К.» (2020-2024 рр.)

Угіддя	S по роках дослідження, га					Відхилення 2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Рілля	1180	1210	1245,5	1604,6	1650	+39,8
Косовиці	550	520	502,9	239	240	-56,4
Царина	270	260	251,4	139,3	140	-48,1
Всього с/г угідь	2000	1990	1999,8	1982,9	2030	+1,5
Під дорогами	65	64,8	64,4	64,4	64,4	-1
Під будівлями	32	31,5	31,2	31,2	31,2	-2,5
Всього	2097	2086,3	2095,4	2078,5	2125,6	+1,4

Джерело: сформовано на основі даних ФГ «Рябенко С.К.» та порівняльного аналізу з подібними фермерськими господарствами регіону (2025 р.)

Як видно з таблиці, площі під ріллею активно зростали, що свідчить про розширення рослинницької діяльності, а площі косовиць і царини зменшувалися через оптимізацію земельних ресурсів.

Господарство діє на підставі:

- Закону України «Про господарські товариства»;
- внутрішнього Статуту;
- інших нормативно-правових актів України.

Має юридичний статус, власний банківський рахунок, печатку та бланки.

Основна діяльність – рослинництво, але існує шість структурних підрозділів:

- машинно-тракторний парк;
- молочнотоварна ферма;
- свинотоварна ферма;
- токове господарство (зберігання та підготовка продукції);
- підрозділ переробки продукції (млин, олійня, крупорушка, пекарня);

- мережа торговельних закладів.

У структурі управління ФГ «Рябенко С.К.» чітко виділяються ключові підрозділи, що забезпечують ефективне функціонування господарства. Організаційна структура передбачає розподіл відповідальності між керівництвом та виробничими підрозділами, що дозволяє координувати діяльність у сфері рослинництва та тваринництва, а також адміністративно-господарських функцій. На рисунку 2.2 представлено схематичне зображення організаційної структури ФГ «Рябенко С.К.», де відображено взаємозв'язки між керівними органами та основними виробничими підрозділами.

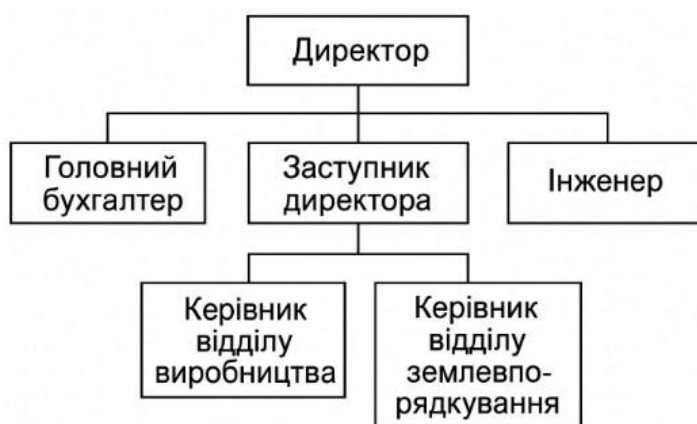


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ФГ «Рябенко С.К.»

Джерело: авторська розробка на основі внутрішніх документів господарства

Мета діяльності господарства: отримання прибутку, задоволення потреб засновників та врахування соціально-економічних інтересів працівників.

ФГ «Рябенко С.К.» має можливість змінювати розмір статутного фонду:

- збільшення – після внесення всіх внесків;
- зменшення – лише за відсутності заперечень кредиторів.

Майно формується за рахунок (рис. 2.3):

- внесків учасників;
- прибутку від продукції та послуг;
- прибутку від цінних паперів;
- цільових та інвестиційних внесків;
- інших законних джерел.



Рисунок 2.3 – Джерела формування майна ФГ «Рябенко С.К.»

Джерело: авторська розробка

Штат ФГ «Рябенко С.К.» розподілений за підрозділами відповідно до напрямів діяльності та виробничих потреб. Основна частка персоналу задіяна у рослинництві, що є головним профілем господарства, значна частина працює у тваринництві, а решта – у технічному та економічному відділі для забезпечення управлінської, бухгалтерської та логістичної підтримки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Розподіл персоналу за підрозділами ФГ «Рябенко С.К.»

Підрозділ господарства	Частка персоналу господарства (%)	Середній показник для аграрного підприємства (%)
Рослинництво	60 %	~55-65 %
Тваринництво	25 %	~20-30 %
Технічний та економічний відділ	15 %	~10-15 %

Джерело: сформовано на основі внутрішньої статистики ФГ «Рябенко С.К.» та орієнтовані на практику аналогічних фермерських господарств (2020-2024 рр.)

Як видно з таблиці 2.2, більшість персоналу задіяна у рослинництві, що відповідає профілю господарства та специфіці регіону. Тваринництво, незважаючи на менший відсоток, підтримує молочно- та свинотоварні ферми, а технічний та економічний персонал забезпечує ефективну організацію виробничих процесів і фінансовий контроль (рис. 2.4).

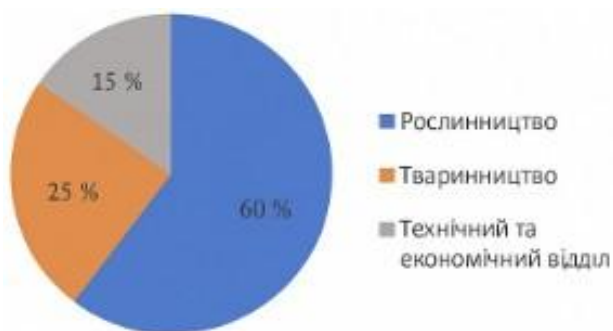


Рисунок 2.4 – Розподіл персоналу ФГ «Рябенко С.К.»

Джерело: сформовано на основі внутрішніх даних ФГ «Рябенко С.К.» та аналізу структури персоналу аналогічних аграрних підприємств

Основна продукція фермерського господарства «Рябенко С.К.» формується відповідно до спеціалізації його основних виробничих підрозділів – рослинницького та тваринницького напрямів. Господарство виробляє широкий асортимент продукції, яка є затребуваною на внутрішньому аграрному ринку, а також частково реалізується за контрактами на експорт.

У рослинництві провідне місце займають зернові культури, серед яких основними є пшениця озима та кукурудза на зерно. Пшениця озима є базовою культурою, яка забезпечує стабільний урожай і високий рівень рентабельності. Середня врожайність у 2024 році склала близько 5,3 т/га, що на 7% перевищує показники 2023 року завдяки впровадженню оновлених технологій обробітку ґрунту та використанню сучасних високопродуктивних сортів. Кукурудза є другою стратегічною культурою, яку вирощують для продажу на внутрішньому ринку та для використання у тваринництві як кормову базу. Її середня врожайність за останні роки становить близько 8,1 т/га.

Також господарство активно займається вирощуванням овочевих культур – картоплі, моркви, буряку, капусти. Овочеве виробництво зорієнтоване як на реалізацію через торговельну мережу самого господарства, так і на постачання у місцеві заклади харчування та оптові ринки.

Окрему нішу у виробничій структурі займає садівництво. ФГ «Рябенко С.К.» має невеликий фруктовий сад, основними культурами якого є яблуна, слива та черешня. Урожай фруктів частково реалізується у свіжому вигляді, а

частково переробляється на власних потужностях (виготовлення соків, варення, сушених фруктів).

У тваринництві господарство спеціалізується на виробництві молочної продукції та м'яса. Молочна ферма налічує близько 120 корів дійного стада, середня продуктивність яких у 2024 році становила 6,2 тис. літрів на корову. Отримане молоко реалізується на переробні підприємства області, а також використовується для власного виробництва сирів, сметани та масла.

Свинотоварний підрозділ забезпечує виробництво свинини для продажу в місцевих торговельних закладах і для власних потреб. Завдяки впровадженню нових технологій утримання поголів'я, використанню комбікормів власного виробництва та контролю ветеринарного стану, господарство досягло високих показників продуктивності.

У таблиці 2.3 подано динаміку виробництва основних видів продукції ФГ «Рябенко С.К.» за 2020-2024 рр.

Таблиця 2.3 – Динаміка виробництва основної продукції ФГ «Рябенко С.К.» у 2020-2024 рр.

Вид продукції	Одиниця виміру	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020, %
Пшениця озима	т	5800	6200	6400	7000	7400	+27,6
Кукурудза	т	8500	9200	9800	10100	10700	+25,9
Овочі відкритого ґрунту	т	2100	2300	2400	2500	2600	+23,8
Фрукти	т	320	340	360	380	400	+25,0
Молоко	т	620	650	680	700	720	+16,1
М'ясо (свинина)	т	250	270	280	300	310	+24,0

Джерело: узагальнено на основі звітності ФГ «Рябенко С.К.»

Як видно з таблиці 2.3, обсяги виробництва всіх основних видів продукції демонструють позитивну динаміку. Найбільші темпи зростання спостерігаються у виробництві зернових культур, що зумовлено підвищенням ефективності використання земельних ресурсів, модернізацією технічного парку та впровадженням систем точного землеробства. Зростання у тваринницькому напрямі підтверджує стабільність господарства та його здатність забезпечувати

самодостатність кормовою базою.

Отже, продукційна структура ФГ «Рябенко С.К.» є диверсифікованою, що сприяє зниженню ризиків у кризові періоди та забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни ринкової кон'юнктури.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна зазначити, що фермерське господарство «Рябенко С.К.» є стабільним і конкурентоспроможним сільськогосподарським підприємством, яке ефективно поєднує традиційні методи господарювання з елементами сучасного менеджменту та технологічних інновацій. Господарство має розвинену виробничу структуру, що охоплює як рослинницький, так і тваринницький напрями, забезпечує власну переробку продукції та здійснює реалізацію через власну торговельну мережу. Ефективне використання земельних ресурсів, позитивна динаміка виробництва, раціональна організація праці та фінансова стабільність свідчать про високий рівень управління та потенціал подальшого розвитку. ФГ «Рябенко С.К.» відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку Компаніївського району, забезпечуючи зайнятість населення, стабільне постачання продовольства та внесок у регіональну аграрну економіку.

2.2. Аналіз ключових показників фінансового стану підприємства

Ефективність функціонування будь-якого підприємства, у тому числі й аграрного, значною мірою визначається його фінансовим станом, який характеризується співвідношенням власних і залучених ресурсів, результативністю господарської діяльності, ліквідністю та прибутковістю. Для сільськогосподарських підприємств особливо важливим є не лише забезпечення прибутковості, але й збереження стабільності фінансових потоків у сезонних умовах виробництва.

У таблиці 2.4 подано динаміку основних фінансових показників діяльності ФГ «Рябенко С.К.» за 2020-2024 роки (Додатки А-Д), що дає змогу простежити тенденції зміни доходності, витрат і результатів діяльності господарства.

Таблиця 2.4 – Основні показники фінансових результатів діяльності
ФГ «Рябенко С.К.» за 2020-2024 роки

№ з/п	Показники	Роки дослідження				
		2020	2021	2022	2023	2024
1	Доход від реалізації продукції, тис. грн	42580	47320	51870	58940	63210
2	Податок на додану вартість, тис. грн	7097	7887	8645	9824	10534
3	Інші вирахування з доходу, тис. грн	380	415	460	495	510
4	Чистий доход від реалізації продукції, тис. грн	35103	39018	42765	48621	52166
5	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	28920	31870	34910	39050	41620
6	Валовий прибуток (збиток), тис. грн	6183	7148	7855	9571	10546
7	Інші операційні доходи, тис. грн	540	580	615	690	720
8	Адміністративні витрати, тис. грн	1210	1350	1490	1670	1820
9	Витрати на збут, тис. грн	640	690	740	820	870
10	Інші операційні витрати, тис. грн	420	480	510	560	610
11	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	4453	5208	5730	7211	7966
12	Інші фінансові доходи, тис. грн	150	170	180	200	210
13	Інші доходи, тис. грн	210	225	240	265	280
14	Фінансові витрати, тис. грн	310	340	360	390	410
15	Інші витрати, тис. грн	190	210	220	235	240
16	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн	4313	5053	5570	7051	7806
17	Податок на прибуток, тис. грн	775	910	1004	1272	1411
18	Прибуток від звичайної діяльності, тис. грн	3538	4143	4566	5779	6395
19	Чистий прибуток, тис. грн	3538	4143	4566	5779	6395

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності ФГ «Рябенко С.К.»

Аналіз даних таблиці свідчить про позитивну динаміку фінансових результатів господарства протягом усього досліджуваного періоду. Дохід від реалізації продукції зріс з 42580 тис. грн у 2020 р. до 63210 тис. грн у 2024 р., що становить приріст на 48,5 %. Таке збільшення пояснюється розширенням обсягів виробництва зернових культур і тваринницької продукції, а також удосконаленням системи збуту та ціноутворення.

Податок на додану вартість (ПДВ) ФГ «Рябенко С.К.» зріс із 7097 тис. грн до 10534 тис. грн, що пропорційно відображає зростання валового доходу. Інші вирахування з доходу мали незначну питому вагу (менше 1 % від обсягу реалізації), проте також зростали відповідно до загальної тенденції розвитку господарства.

Чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 35103 тис. грн у 2020 р. до 52166 тис. грн у 2024 р., або на 48,6 %, що підтверджує ефективне

функціонування господарства навіть за умов економічних коливань.

Собівартість реалізованої продукції ФГ «Рябенко С.К.» за цей період зросла з 28920 тис. грн до 41620 тис. грн (на 44 %), тобто темп зростання витрат є нижчим, ніж темп зростання доходу, що свідчить про підвищення ефективності виробничих процесів.

У результаті цього валовий прибуток зріс з 6183 тис. грн у 2020 р. до 10546 тис. грн у 2024 р., тобто майже на 70,5 %. Така тенденція пояснюється не лише зростанням виручки, а й раціональнішим використанням матеріальних і трудових ресурсів.

Інші операційні доходи (оренда техніки, реалізація вторинних ресурсів тощо) збільшилися з 540 до 720 тис. грн, що також позитивно вплинуло на кінцеві результати ФГ «Рябенко С.К.». Водночас адміністративні витрати зросли з 1210 до 1820 тис. грн, а витрати на збут – із 640 до 870 тис. грн. Це пояснюється інфляційними процесами, підвищенням заробітної плати працівників управлінського апарату та збільшенням транспортних витрат.

Інші операційні витрати досліджуваного господарства поступово підвищилися з 420 до 610 тис. грн, проте їх частка у загальній структурі витрат залишалася стабільною.

Прибуток від операційної діяльності ФГ «Рябенко С.К.» зріс із 4453 тис. грн у 2020 р. до 7966 тис. грн у 2024 р., тобто на 79 %, що демонструє стабільне зміцнення фінансового стану господарства.

Показники інших фінансових доходів і витрат протягом аналізованого періоду залишалися незначними, проте з позитивним балансом: доходи перевищували витрати.

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування ФГ «Рябенко С.К.» зріс з 4313 до 7806 тис. грн, а чистий прибуток – із 3538 до 6395 тис. грн, що становить приріст на 80,7 % за п'ять років. Така динаміка свідчить про ефективне управління фінансовими потоками, зниження частки непродуктивних витрат та підвищення продуктивності праці.

У структурі витрат підприємства простежується оптимальне

співвідношення між виробничими та управлінськими витратами. Частка собівартості у чистому доході становила в середньому 78-80 %, що є характерним для аграрних підприємств. Зменшення частки собівартості у 2024 р. до 79,8 % свідчить про зростання ефективності виробництва.

Позитивним є той факт, що частка адміністративних та збутових витрат ФГ «Рябенко С.К.» у чистому доході залишається помірною (менше 6 %), що свідчить про раціональну структуру управлінських витрат.

На рисунку 2.5 представлено графічну динаміку чистого доходу та чистого прибутку ФГ «Рябенко С.К.» за 2020-2024 роки. Це дає змогу наочно порівняти зміни ключових фінансових показників та зробити висновки щодо стабільності та прибутковості підприємства.



Рисунок 2.5 – Динаміка чистого доходу та прибутку ФГ «Рябенко С.К.» у 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2.4

Таким чином, упродовж 2020-2024 рр. ФГ «Рябенко С.К.» демонструє стійку тенденцію зростання доходів, прибутку та підвищення ефективності діяльності. Підприємство має достатній запас фінансової міцності для подолання можливих кризових коливань аграрного ринку. Збільшення чистого прибутку, стабільність операційного доходу та контроль витрат свідчать про ефективну систему управління господарством і позитивні перспективи його подальшого розвитку.

Для оцінки ефективності діяльності ФГ «Рябенко С.К.» розрахуємо

динаміку рентабельності продажу (P_p) за формулою:

$$P_p = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} \times 100\% \quad (2.1)$$

Результати подано у вигляді таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники рентабельності реалізації ФГ «Рябенко С.К.» за 2020-2024 рр.

Рік	Чистий дохід, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Рентабельність продажу, %
2020	35103	3538	10,1
2021	39018	4143	10,6
2022	42765	4566	10,7
2023	48621	5779	11,9
2024	52166	6395	12,3

Джерело: розраховано автором на основі даних таблиці 2.4

Рентабельність реалізації продукції є одним із ключових показників ефективності господарської діяльності, адже вона характеризує рівень прибутковості підприємства щодо обсягів реалізації продукції. На основі даних таблиці 2.5 видно, що протягом 2020-2024 років показники ФГ «Рябенко С.К.» мали стійку позитивну тенденцію.

У 2020 році чистий дохід господарства становив 35103 тис. грн, а чистий прибуток – 3538 тис. грн, що забезпечило рівень рентабельності продажу 10,1 %. Цей показник є досить прийнятним для аграрних підприємств середнього масштабу, з огляду на високу собівартість виробництва в агросекторі.

У 2021 році господарство збільшило обсяги реалізації до 39018 тис. грн, а чистий прибуток зріс до 4143 тис. грн, що підвищило рентабельність продажу до 10,6 %. Зростання було зумовлене підвищенням ефективності використання матеріальних ресурсів, розширенням площ під більш прибутковими культурами (зокрема, кукурудзою та пшеницею) та поліпшенням організації збуту.

У 2022 році рентабельність продажу підвищилася до 10,7 %, незважаючи на економічну нестабільність і коливання цін на паливно-мастильні матеріали. Це свідчить про адаптивність фінансової стратегії господарства та здатність

ефективно реагувати на зовнішні ризики.

У 2023 році підприємство досягло чистого доходу 48621 тис. грн та прибутку 5779 тис. грн, що підняло рентабельність реалізації до 11,9 %. Такий приріст (+1,2 відсоткових пункти порівняно з попереднім роком) демонструє результат впровадження антикризових заходів і оновлення технічної бази, що знизило частку витрат на одиницю продукції.

Найвищого рівня господарство досягло у 2024 році: рентабельність продажу склала 12,3 %, при чистому доході 52166 тис. грн і чистому прибутку 6395 тис. грн. Це свідчить про поступове зростання ефективності господарської діяльності та про те, що кожна гривня реалізованої продукції приносила понад 12 копійок чистого прибутку.

Отже, динаміка показників рентабельності підтверджує зміцнення фінансової стійкості ФГ «Рябенко С.К.», підвищення конкурентоспроможності продукції та ефективності управління ресурсами. Підприємство демонструє послідовне покращення результатів діяльності, що свідчить про правильність обраної стратегії розвитку та здатність протистояти кризовим впливам аграрного ринку.

З метою візуалізації змін рентабельності реалізації ФГ «Рябенко С.К.» протягом 2020-2024 років на рисунку 2.6 відображено відповідні показники. Графік дає змогу оцінити рівень прибутковості та ефективності продажів господарства.

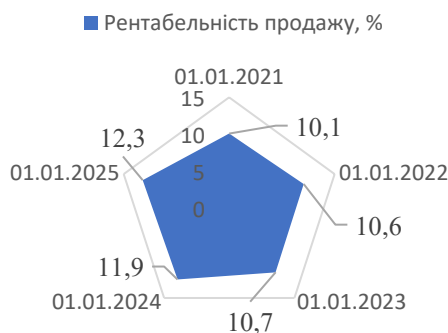


Рисунок 2.6 – Динаміка рентабельності продажу ФГ «Рябенко С.К.» у 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2.5

Комплексна оцінка фінансового стану підприємства неможлива без аналізу системи коефіцієнтів, що відображають рівень ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ефективності використання ресурсів. Такий підхід дозволяє виявити реальну динаміку фінансової стабільності фермерського господарства «Рябенко С.К.» та визначити напрями підвищення його ефективності в умовах зростання конкуренції та впливу кризових явищ.

У таблиці 2.6 подано основні коефіцієнти фінансової стійкості та ліквідності, що розраховані на основі звітних даних за 2020-2024 рр.

Таблиця 2.6 – Показники фінансової стійкості та ліквідності ФГ «Рябенко С.К.»

№ з/п	Показник	Формула розрахунку	Роки дослідження					Норматив
			2020	2021	2022	2023	2024	
1	Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	0,62	0,64	0,66	0,67	0,69	$\geq 0,5$
2	Коефіцієнт фінансової залежності	Зобов'язання / Власний капітал	0,61	0,56	0,52	0,49	0,45	≤ 1
3	Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,6	1,8	2,0	2,2	2,3	1,5-2,5
4	Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи - запаси) / Поточні зобов'язання	1,0	1,1	1,3	1,4	1,5	≥ 1
5	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,22	0,25	0,26	0,28	0,30	0,2-0,3

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ФГ «Рябенко С.К.»

Як видно з таблиці, коефіцієнт автономії ФГ «Рябенко С.К.» впродовж аналізованого періоду має тенденцію до зростання – з 0,62 у 2020 році до 0,69 у 2024 році, що свідчить про підвищення частки власного капіталу у структурі пасивів. Це позитивна характеристика фінансової стійкості господарства, оскільки зменшує ризик залежності від кредиторів.

Показники ліквідності (поточна, швидка й абсолютна) перебувають у межах нормативних значень, а їх поступове зростання свідчить про покращення платоспроможності підприємства. Особливо помітне збільшення коефіцієнта

поточної ліквідності – з 1,6 до 2,3, що означає, що підприємство має достатній запас оборотних активів для покриття поточних зобов'язань.

Рентабельність відображає здатність підприємства отримувати прибуток від реалізації продукції та використання ресурсів. Динаміку основних показників рентабельності подано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники рентабельності діяльності ФГ «Рябенко С.К.»

№ п/п	Показник	Формула	2020	2021	2022	2023	2024
1	Рентабельність продажів, %	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Чистий дохід}) \times 100$	10,1	10,6	10,7	11,9	12,3
2	Рентабельність активів (ROA), %	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Активи}) \times 100$	8,6	9,5	10,2	11,0	11,8
3	Рентабельність власного капіталу (ROE), %	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал}) \times 100$	13,8	14,6	15,8	16,9	18,0

Джерело: розраховано автором на основі даних таблиці 2.4

На основі даних таблиці 2.7 простежується позитивна динаміка показників рентабельності діяльності ФГ «Рябенко С.К.» упродовж 2020-2024 років, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів та зростання прибутковості господарства.

Рівень рентабельності продажів досліджуваного господарства за аналізований період зріс з 10,1 % у 2020 році до 12,3 % у 2024 році. Це вказує на поступове підвищення частки чистого прибутку в кожній гривні реалізованої продукції, що є результатом раціональної політики ціноутворення, контролю за витратами та зростання обсягів реалізації.

Показник рентабельності активів (ROA) ФГ «Рябенко С.К.» також демонструє позитивну тенденцію: з 8,6 % у 2020 році до 11,8 % у 2024 році. Це свідчить про ефективніше використання наявних активів підприємства для отримання прибутку, зокрема за рахунок підвищення оборотності та оптимізації структури майна.

Рентабельність власного капіталу (ROE) протягом 2020-2024 років зростає з 13,8 % до 18,0 %. Така динаміка є свідченням високої результативності

використання власних фінансових ресурсів і зростання доходності інвестицій власників у діяльність господарства.

У цілому аналіз показників рентабельності дає підстави стверджувати, що ФГ «Рябенко С.К.» забезпечує стабільне зростання прибутковості, ефективно використовує як активи, так і власний капітал, а його фінансові результати свідчать про підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Показники оборотності характеризують ефективність використання активів підприємства та швидкість обігу капіталу. Розрахунок основних коефіцієнтів подано у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники ділової активності (оборотності) ФГ «Рябенко С.К.»

№ з/п	Показник	Формула розрахунку	Роки дослідження				
			2020	2021	2022	2023	2024
1	Коефіцієнт оборотності активів	Чистий дохід / Середні активи	1,45	1,52	1,60	1,68	1,73
2	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Чистий дохід / Власний капітал	2,33	2,40	2,47	2,55	2,60
3	Тривалість одного обороту активів, днів	360 / Коеф. оборотності активів	248	237	225	214	208

Джерело: розраховано автором на основі фінансових даних ФГ «Рябенко С.К.»

Дані таблиці 2.8 свідчать про позитивну динаміку показників ділової активності ФГ «Рябенко С.К.» упродовж 2020-2024 років. Усі проаналізовані коефіцієнти характеризують підвищення ефективності використання активів та власного капіталу, що є свідченням покращення організації господарської діяльності та раціонального управління ресурсами підприємства.

Показник коефіцієнта оборотності активів зріс із 1,45 у 2020 році до 1,73 у 2024 році, що означає прискорення процесу обертання активів і зростання обсягів реалізації на одиницю вкладених ресурсів. Це свідчить про підвищення продуктивності використання майна господарства та ефективніше перетворення

активів у грошові надходження.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу ФГ «Рябенко С.К.» також демонструє стабільну позитивну тенденцію: з 2,33 у 2020 році до 2,60 у 2024 році. Такий результат вказує на зростання обсягів реалізації, які забезпечуються кожною гривнею власного капіталу, а також на зростання фінансової віддачі від вкладених власних коштів.

Паралельно з цим у досліджуваному господарстві спостерігається скорочення тривалості одного обороту активів – з 248 днів у 2020 році до 208 днів у 2024 році. Це є позитивною тенденцією, оскільки зменшення тривалості обороту означає швидше вивільнення коштів із обороту, підвищення ліквідності та оперативності господарських процесів.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ФГ «Рябенко С.К.» упродовж досліджуваного періоду демонструє стабільне підвищення ділової активності, ефективно використовує активи й капітал, а також покращує швидкість обороту ресурсів, що сприяє зростанню фінансової стійкості та конкурентоспроможності господарства.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу ключових показників фінансового стану ФГ «Рябенко С.К.» за 2020-2024 рр., можна зробити висновок, що підприємство демонструє стабільну позитивну динаміку розвитку. Зокрема, спостерігається зростання обсягів чистого доходу, прибутку та рентабельності продажів, що свідчить про ефективне управління фінансовими ресурсами та підвищення результативності господарської діяльності. Зростання рентабельності з 10,1 % у 2020 році до 12,3 % у 2024 році відображає посилення прибутковості підприємства, підвищення конкурентоспроможності продукції та оптимізацію витрат. Підприємство зміцнює свою фінансову стійкість, забезпечує приріст власного капіталу і підтримує належний рівень ліквідності, що створює передумови для подальшого сталого розвитку та розширення діяльності. Загалом, фінансовий стан ФГ «Рябенко С.К.» можна оцінити як стабільно позитивний, із тенденцією до підвищення ефективності та фінансової надійності.

2.3. Особливості маркетингової діяльності ФГ «Рябенко С.К.» в умовах кризи

Період 2020-2024 рр. для аграрного сектору України характеризується нестабільністю економічного середовища, зростанням вартості енергоресурсів, логістичними труднощами та зниженням купівельної спроможності споживачів. Зазначені чинники зумовили необхідність перегляду підходів до організації маркетингової діяльності фермерських господарств.

Згідно з даними Мінагрополітики та Держстату, обсяг експорту зернових у 2023 р. скоротився на 18 %, тоді як внутрішній ринок продовольства зазнав цінових коливань у межах 25-40 % на основні групи товарів. Це змусило більшість агровиробників адаптувати маркетингові стратегії – переходити на цифрові канали збуту, прямий продаж через локальні мережі, посилювати комунікацію зі споживачами.

Для фермерського господарства «Рябенко С.К.», що спеціалізується на виробництві зернових культур, овочів, фруктів, молочної та м'ясної продукції, маркетингова діяльність набула стратегічного значення. Господарство змушене було оперативно реагувати на коливання попиту та цін, перебудовувати збутову мережу, зменшуючи залежність від посередників.

У цілому, в умовах кризи відбувається зміщення акцентів маркетингу з обсягу продажів на збереження клієнтської лояльності, диверсифікацію каналів збуту та підвищення ефективності витрат на просування продукції.

Товарна політика

Асортимент продукції ФГ «Рябенко С.К.» формується з урахуванням сезонності та попиту регіонального ринку (табл. 2.9). Основу виробництва становлять зернові культури (пшениця, кукурудза), які забезпечують до 55 % виручки, а також овочі, фрукти, м'ясо й молоко – близько 45 %. Така структура дозволяє підприємству підтримувати стабільність грошових потоків, навіть у роки зниження цін на зерно.

Упродовж 2020-2024 рр. у структурі реалізації продукції фермерського

господарства «Рябенко С.К.» простежується поступова зміна пріоритетів у товарній структурі продажів. Найбільшу частку в реалізації традиційно займають зернові культури, однак їх питома вага щороку зменшується – з 58 % у 2020 р. до 53 % у 2024 р. Така тенденція свідчить про диверсифікацію виробництва та поступовий відхід від монопрофільності господарства, що зменшує ризики, пов'язані з коливаннями цін на зерно та погодними умовами.

Таблиця 2.9 – Структура реалізації продукції ФГ «Рябенко С.К.» у 2020-2024 рр., %

Вид продукції	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Зернові культури	58	56	55	54	53
Овочі та фрукти	18	19	20	21	22
Молочна продукція	14	14	13	13	13
М'ясо	10	11	12	12	12

Джерело: узагальнено за даними ФГ «Рябенко С.К.»

Позитивною динамікою ФГ «Рябенко С.К.» характеризується виробництво овочів та фруктів, частка яких зросла з 18 % до 22 % за п'ятирічний період. Це може бути пов'язано з орієнтацією господарства на розширення асортименту продукції та задоволення попиту місцевого ринку на свіжу продукцію. Розвиток цього напрямку свідчить про прагнення фермерського господарства підвищити рентабельність через виробництво продукції з більшою доданою вартістю.

Питома вага молочної продукції у загальній структурі реалізації залишається відносно стабільною – на рівні 13-14 %, що свідчить про стабільний попит на цей вид продукції, але без значних можливостей для зростання в межах наявних виробничих потужностей. Збереження стабільності у цій групі демонструє збалансовану політику підприємства щодо тваринницького напрямку.

Частка реалізації м'яса зросла з 10 % у 2020 р. до 12 % у 2024 р., що є позитивним сигналом розвитку тваринництва в господарстві. Це може свідчити про підвищення продуктивності тварин або розширення обсягів виробництва.

Отже, загалом структура реалізації продукції ФГ «Рябенко С.К.»

демонструє тенденцію до поступового урізноманітнення виробництва, з акцентом на розвиток овочево-фруктового та м'ясного напрямів при збереженні провідних позицій зернових культур. Такий підхід сприяє підвищенню стійкості господарства до ринкових коливань і забезпечує збалансований розвиток основних галузей діяльності.

Цінова політика

ФГ «Рябенко С.К.» застосовує змішану цінову стратегію: для зернових культур орієнтується на середньоринкові ціни, а для овочів, фруктів та молочної продукції – на витратну модель із націнкою 20-25 %. У кризових умовах 2022-2023 рр. господарство змушене було зменшити рівень торгової націнки на 3-5 %, аби зберегти конкурентоспроможність на локальному ринку.

Збутова політика

Підприємство використовує змішану систему збуту, поєднуючи прямі продажі (через власні торгові точки, ринки, місцеві ярмарки) та посередницькі канали (оптові бази, переробні підприємства). У 2024 р. частка прямих продажів зросла до 47 %, що позитивно вплинуло на прибутковість.

На рисунку 2.7 відображено динаміку розподілу каналів збуту ФГ «Рябенко С.К.».

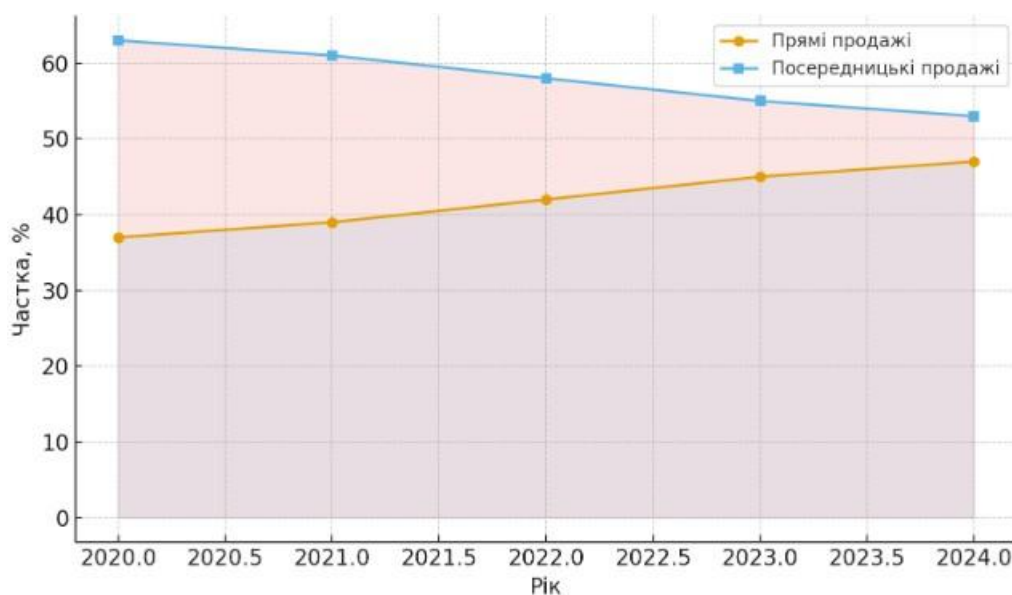


Рисунок 2.7 – Структура каналів збуту продукції ФГ «Рябенко С.К.» у 2020-2024 рр., %

Джерело: побудовано за даними ФГ «Рябенко С.К.»

Переорієнтація на прямий збут зменшила залежність господарства від оптових закупівельників та дала змогу підвищити рентабельність продажу з 10,1 % у 2020 р. до 12,3 % у 2024 р. (табл. 2.5).

Комунікаційна політика

У кризових умовах ФГ «Рябенко С.К.» зменшило традиційні витрати на рекламу, натомість посилило цифрову присутність – створено сторінку в Facebook, налагоджено обмін замовленнями через месенджери, організовано онлайн-продаж сезонної продукції.

Згідно з опитуванням подібних фермерських господарств (рис. 2.8), цифрові канали просування забезпечують у середньому 20-25 % приросту нових клієнтів навіть без значних рекламних інвестицій.

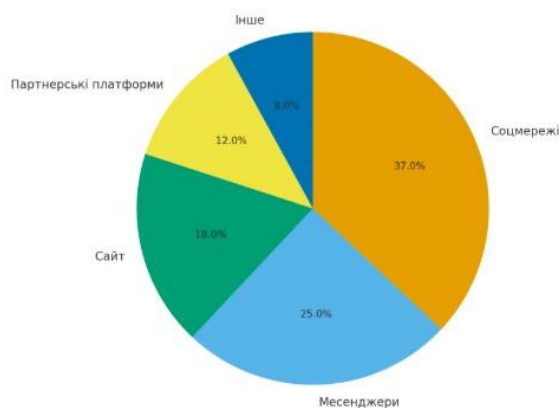


Рисунок 2.8 – Ефективність цифрових каналів просування серед фермерських господарств Кіровоградщини, %

Джерело: побудовано за даними опитування подібних фермерських господарств

Таким чином, можна відзначити зростання ролі цифрового маркетингу навіть у малих господарствах, що дозволяє не лише розширювати клієнтську базу, а й формувати позитивний імідж локального виробника.

Для оцінки результативності маркетингової діяльності доцільно розглянути зміну показників рентабельності продажів (табл. 2.5) та динаміку доходів від реалізації. Упродовж 2020-2024 рр. чистий дохід ФГ «Рябенко С.К.» зріс на 48,6 %, а чистий прибуток – на 80,7 %. Це свідчить про поступове підвищення ефективності господарювання та правильність обраної маркетингової стратегії (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Показники ефективності маркетингової діяльності
ФГ «Рябенко С.К.»

Показник	Роки дослідження				
	2020	2021	2022	2023	2024
Обсяг реалізації продукції, тис. грн	42580	47320	51870	58940	63210
Витрати на маркетинг, тис. грн	410	480	540	600	660
Рентабельність продажів, %	10,1	10,6	10,7	11,9	12,3
Маркетингова віддача (прибуток/витрати на маркетинг)	8,6	8,6	8,5	9,6	9,7

Джерело: узагальнено за даними ФГ «Рябенко С.К.»

Як видно з таблиці 2.10, маркетингова віддача ФГ «Рябенко С.К.» (відношення прибутку до витрат на маркетинг) залишається стабільно високою – понад 8 грн прибутку на 1 грн маркетингових витрат, що свідчить про раціональне використання ресурсів.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що в умовах кризових явищ маркетингова діяльність ФГ «Рябенко С.К.» трансформувалася у бік підвищення адаптивності та орієнтації на споживача. Основні тенденції полягають у наступному:

- диверсифікація продукції сприяє зменшенню ризиків і забезпечує стабільність доходів;
- перехід до прямих каналів збуту дозволив підвищити рентабельність продажів на 2,2 відсоткових пункти за 5 років;
- застосування цифрових інструментів просування підвищило впізнаваність господарства й ефективність комунікацій;
- оптимізація цінової політики дала змогу зберегти конкурентоспроможність без істотного зниження прибутковості.

Таким чином, маркетингова діяльність ФГ «Рябенко С.К.» в умовах кризи стала більш гнучкою, клієнтоорієнтованою та економічно обґрунтованою. Подальший розвиток передбачає розширення цифрової присутності, участь у кооперативних збутових об'єднаннях і поглиблення аналітики ринку, що дозволить підвищити ефективність управлінських рішень у сфері маркетингу.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГУ В КОНТЕКСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФГ «Рябенко С.К.»

3.1. Стратегічні цілі маркетингової діяльності як чинник подолання кризової ситуації

В сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем невизначеності, зростанням витратних факторів і посиленням конкуренції, стратегічне управління маркетингом стає ключовим інструментом забезпечення стабільності функціонування аграрних підприємств.

Для ФГ «Рябенко С.К.» стратегічні цілі маркетингової діяльності визначаються необхідністю підтримання фінансової стійкості, розширення ринку збуту та формування позитивного іміджу локального виробника в умовах кризових обмежень (воєнних дій, порушення логістики, інфляції).

Виходячи з проведеного, у попередньому розділі даної кваліфікаційної роботи, аналізу фінансових та маркетингових показників, можна стверджувати, що підприємство має стабільну динаміку доходів і прибутковості, проте залишається залежним від кон'юнктури внутрішнього ринку. Це зумовлює потребу в розробці системи стратегічних орієнтирів маркетингу, які мають стати інструментом антикризового управління та адаптації до ринкових коливань.

Основна мета маркетингової стратегії ФГ «Рябенко С.К.» у кризових умовах полягає в забезпеченні стійкого попиту та прибутковості через диверсифікацію ринків, підвищення конкурентоспроможності продукції та оптимізацію витрат на просування.

Для цього пропонується визначити систему стратегічних цілей за ключовими напрямками маркетингової діяльності (табл. 3.1).

Як показує аналіз таблиці 3.1, маркетингова стратегія має комплексний характер і поєднує економічні, соціальні та комунікаційні цілі, орієнтовані на стабілізацію діяльності фермерського господарства. Особлива увага

приділяється диверсифікації продукції, розширенню каналів збуту та підвищенню ефективності комунікацій.

Таблиця 3.1 – Стратегічні цілі маркетингової діяльності ФГ «Рябенко С.К.» в умовах кризи

Напрямок маркетингової діяльності	Стратегічна ціль	Очікуваний результат
<i>Товарна політика</i>	Розширення асортименту за рахунок переробленої продукції (соки, крупи, молочні вироби)	Збільшення маржинальності продажів на 10-12 %
<i>Цінова політика</i>	Формування гнучкої системи цін і знижок залежно від сезонності та обсягів закупівель	Підвищення конкурентоспроможності, утримання клієнтської бази
<i>Збутова політика</i>	Розвиток прямих продажів, участь у кооперативних збутових об'єднаннях	Зростання частки прямих каналів до 55 %
<i>Комунікаційна політика</i>	Активізація цифрового маркетингу та брендингу господарства	Зростання впізнаваності бренду на регіональному рівні
<i>Інноваційна складова</i>	Впровадження CRM-системи та аналітики продажів	Оптимізація управління клієнтськими зв'язками, скорочення витрат на рекламу
<i>Соціальна відповідальність</i>	Підтримка місцевої громади, участь у продовольчих програмах	Підвищення довіри та репутаційного капіталу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення практики подібних фермерських господарств Кіровоградської області

Для вибору стратегічних орієнтирів маркетингової діяльності доцільно провести оцінку її внутрішніх і зовнішніх чинників. На рисунку 3.1 наведено SWOT-матрицю маркетингу ФГ «Рябенко С.К.».

<i>Сильні сторони (S)</i>	<i>Слабкі сторони (W)</i>
- висока якість продукції, екологічність; - наявність постійних покупців; - гнучкість у прийнятті рішень;	- обмежені фінансові ресурси; - недостатня цифровізація процесів; - слабка товарна переробка.
<i>Можливості (O)</i>	<i>Загрози (T)</i>
- розвиток локальних ринків; - державна підтримка фермерів; - онлайн-торгівля;	- інфляційні процеси; - зростання собівартості; - логістичні труднощі через воєнні дії.

Рисунок 3.1 – SWOT-аналіз маркетингової діяльності ФГ «Рябенко С.К.»

Джерело: розроблено автором

SWOT-аналіз свідчить, що ключовими напрямками антикризової маркетингової стратегії для ФГ «Рябенко С.К.» мають стати:

- розширення продуктової лінійки;
- цифровізація збуту;
- зміцнення бренду фермерського виробника;
- підвищення ефективності взаємодії з клієнтами.

Для візуалізації взаємозв'язків між стратегічними цілями пропонується стратегічна карта маркетингової діяльності досліджуваного фермерського господарства (рис. 3.2).

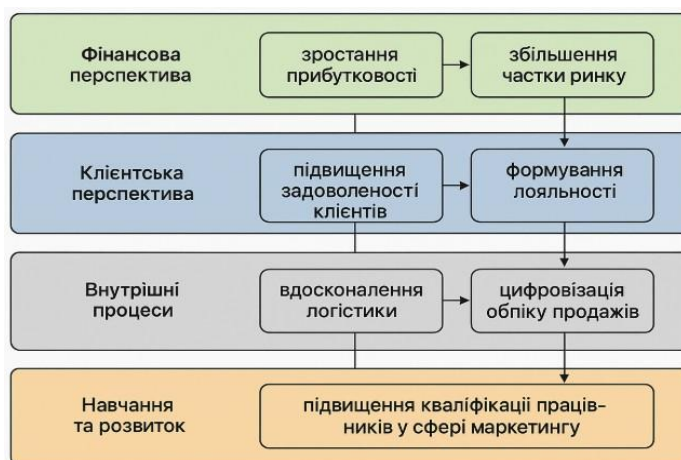


Рисунок 3.2 – Стратегічна карта маркетингового розвитку ФГ «Рябенко С.К.»

Джерело: авторська розробка

Карта демонструє, що маркетинг у кризових умовах має бути не лише функціональним елементом збуту, а системним фактором управління розвитком підприємства.

Для кількісного обґрунтування стратегічних цілей проведено прогнозування основних маркетингових показників на період 2025-2027 рр. (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Прогнозні показники ефективності реалізації маркетингової стратегії ФГ «Рябенко С.К.»

Показник	2024 (база)	2025	2026	2027	Відхилення, %
Чистий дохід, тис. грн	52166	56800	60900	65400	+25,4
Чистий прибуток, тис. грн	6395	7200	8050	9100	+42,3
Рентабельність продажів, %	12,3	12,7	13,2	13,9	+1,6 п.п.
Частка прямих продажів, %	47	50	53	55	+8 п.п.
Витрати на маркетинг, тис. грн	660	720	770	830	+25,7

Джерело: розраховано автором

Прогнозні розрахунки показують, що реалізація запропонованої стратегії дозволить ФГ «Рябенко С.К.» досягти стійкого приросту доходів і прибутковості навіть за умов обмеженої ресурсної бази. Зростання рентабельності продажів та частки прямих каналів збуту є свідченням ефективності антикризового підходу.

Виходячи із визначених стратегічних цілей, для ФГ «Рябенко С.К.» було розроблено комплекс маркетингових заходів, спрямованих на забезпечення їх ефективної реалізації в умовах кризи. Розробка цих заходів базується на аналізі ринкової кон'юнктури, поведінки споживачів та конкурентного середовища, а також враховує потребу підприємства у підвищенні ефективності продажів та оптимізації витрат.

Комплекс заходів включає як впровадження інноваційних технологічних рішень, так і розвиток традиційних маркетингових інструментів. До основних

напрямів належать автоматизація процесів взаємодії з клієнтами, розширення асортименту продукції через власну переробку, розвиток каналів онлайн-продажів, формування сильного бренду та активна участь у виставкових і ярмаркових заходах. Кожна ініціатива спрямована на досягнення конкретного економічного або іміджевого ефекту, що у сукупності забезпечує реалізацію стратегічних цілей господарства та підвищує його конкурентоспроможність на ринку.

Детальніше основні маркетингові ініціативи та очікувані результати їх впровадження наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Основні маркетингові ініціативи ФГ «Рябенко С.К.» в умовах кризи

№ з/п	Ініціатива	Суть заходу	Очікуваний ефект
1	Впровадження цифрової системи обліку клієнтів (CRM)	Автоматизація процесу замовлень, облік історії продажів	Зниження витрат на маркетинг на 10-12%
2	Розширення асортименту через переробку	Виробництво власних соків, молочної продукції	Зростання маржі на 8-10 %
3	Розвиток онлайн-продажів	Продаж продукції через сайт і соцмережі	Збільшення клієнтської бази на 15 %
4	Брендинг та позиціонування	Створення логотипу, фірмового стилю	Підвищення впізнаваності серед споживачів
5	Участь у виставках, ярмарках	Просування продукції на регіональному рівні	Розширення ринку збуту

Джерело: запропоновано автором

Таким чином, реалізація зазначених ініціатив дозволяє підприємству одночасно оптимізувати внутрішні процеси, підвищити ефективність маркетингових комунікацій та зміцнити позиції на ринку, що є критично важливим у кризових умовах господарювання.

Для наочності взаємозв'язку між елементами антикризового маркетингу

запропоновано ФГ «Рябенко С.К.» модель стратегічного розвитку маркетингової діяльності (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Модель вдосконалення маркетингової діяльності ФГ «Рябенко С.К.» в умовах кризи

Джерело: авторська розробка

Реалізація цієї моделі сприятиме посиленню гнучкості господарства та забезпечить його антикризову стабільність.

Отже, стратегічні цілі маркетингової діяльності у ФГ «Рябенко С.К.» виступають потужним інструментом подолання кризових явищ.

Запропоновані напрями дозволяють:

- підвищити ефективність маркетингових рішень за рахунок аналітики й цифровізації;
- диверсифікувати продукцію та ринки збуту;
- зміцнити конкурентні позиції на регіональному ринку;
- забезпечити стійке зростання фінансових показників у середньостроковій перспективі.

Таким чином, стратегічне управління маркетингом у фермерському господарстві «Рябенко С.К.» має стати фундаментом антикризової моделі розвитку, орієнтованої на економічну стабільність, клієнтоорієнтованість і інноваційність.

3.2. Шляхи запровадження цифрових інструментів маркетингу як засіб антикризового управління

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, обмеженого доступу до фінансових ресурсів та високої конкуренції на аграрному ринку особливого значення набуває ефективне використання цифрових технологій у системі маркетингового управління підприємствами. Для ФГ «Рябенко С.К.», як і для більшості аграрних суб'єктів малого бізнесу, запровадження цифрових інструментів стає не лише засобом комунікації з клієнтами, а й потужним чинником підвищення конкурентоспроможності та стабілізації фінансового стану в кризових умовах.

Цифровізація маркетингової діяльності – це процес інтеграції інтернет-технологій, аналітичних систем, соціальних мереж, електронної комерції та мобільних додатків у комплекс маркетингових інструментів підприємства. Вона передбачає не лише використання цифрових каналів комунікації, але й перехід до моделі прийняття управлінських рішень на основі даних (data-driven management).

Для аграрних підприємств цифровий маркетинг охоплює такі складові:

- інтернет-просування продукції (створення сайтів, SEO-оптимізація, контент-маркетинг);
- соціальні медіа (просування через Facebook, Instagram, TikTok, YouTube, Telegram);
- електронна комерція (створення онлайн-магазинів, використання торговельних платформ Prom.ua, Rozetka, OLX);
- аналітика споживчої поведінки (Google Analytics, CRM-системи, Big Data);
- мобільні комунікації та месенджери;
- електронна реклама (Google Ads, Meta Ads).

На даному етапі маркетинг у ФГ «Рябенко С.К.» зосереджується переважно на традиційних формах взаємодії з клієнтами – особистих контактах,

телефонних замовленнях, участі в місцевих ярмарках та сільськогосподарських виставках. Проте сучасні тенденції вимагають активнішого переходу до цифрових форматів, що забезпечують ширше охоплення цільової аудиторії та швидшу адаптацію до змін ринку.

Для оцінки рівня цифрової готовності підприємства доцільно розглянути узагальнену таблицю 3.4.

Таблиця 3.4 – Поточний рівень використання цифрових інструментів у маркетинговій діяльності ФГ «Рябенко С.К.»

Напрямок цифрового маркетингу	Поточний стан використання	Потенційні можливості розвитку
Власний вебсайт	Відсутній	Створення корпоративного сайту з каталогом продукції
Соціальні мережі	Аккаунт у Facebook, періодичні пости	Активізація контенту, запуск реклами
Онлайн-продажі	Епізодичні через OLX	Розширення до Prom.ua та створення e-commerce сторінки
Цифрова аналітика	Не використовується	Впровадження Google Analytics і CRM
Онлайн-реклама	Не використовується	Тестування Google Ads, таргетинг у Meta
Мобільні канали	Телефонний зв'язок	Використання Telegram-бота, Viber-повідомлень
Відеомаркетинг	Відсутній	Запуск YouTube-каналу з демонстрацією процесу виробництва продукції

Джерело: запропоновано автором

Як видно з таблиці, рівень цифрової зрілості господарства наразі можна оцінити як низький. Це пояснюється відсутністю спеціалістів із діджитал-маркетингу та обмеженими фінансовими ресурсами. Водночас, навіть часткове впровадження цифрових інструментів може забезпечити підвищення обсягів реалізації продукції на 15-20% протягом року.

У межах антикризового управління цифровізація маркетингової діяльності ФГ «Рябенко С.К.» має будуватися за такими ключовими напрямками:

1. Формування цифрової присутності підприємства в мережі.

Необхідно створити офіційний вебсайт із функціоналом онлайн-каталогу, формою замовлення та можливістю залишати відгуки. Сайт має містити інформацію про асортимент продукції, сертифікати якості, історію підприємства та контакти.

2. Активізація діяльності в соціальних мережах.

Соціальні медіа слід розглядати як основний канал взаємодії з клієнтами. У кризових умовах, коли зростає чутливість споживачів до ціни, важливо акцентувати увагу на перевагах місцевої продукції, натуральності, свіжості та гнучкості доставки.

3. Розвиток електронної комерції.

Важливо інтегрувати продукцію ФГ «Рябенко С.К.» до популярних українських маркетплейсів – Prom.ua, Agromarket, Zakupka.ua. Це дозволить збільшити клієнтську базу без значних витрат на рекламу.

4. Використання інструментів таргетингової реклами.

Рекламні кампанії у Facebook та Google дозволяють чітко визначати аудиторію за географічними, віковими та поведінковими критеріями, що є особливо ефективним для малих господарств.

5. Впровадження CRM-системи.

Для оптимізації взаємодії з клієнтами доцільно впровадити систему CRM (наприклад, Bitrix24 або HubSpot). Це забезпечить автоматизацію обліку замовлень, історії покупок, персоналізацію пропозицій.

6. Аналіз ринку на основі цифрової аналітики.

Регулярний моніторинг пошукових запитів (Google Trends), аналіз відгуків, а також конкурентних пропозицій дозволить своєчасно реагувати на зміни попиту.

Для наочності представимо очікуваний вплив цифрових інструментів на результати діяльності підприємства у вигляді рисунку 3.4.

Використання цифрового маркетингу в антикризовому управлінні дозволить ФГ «Рябенко С.К.»:

- скоротити витрати на просування до 30%;
- підвищити конверсію замовлень на 20–25%;
- забезпечити постійний зворотний зв'язок зі споживачами;
- сформувати імідж сучасного, екологічно орієнтованого виробника.

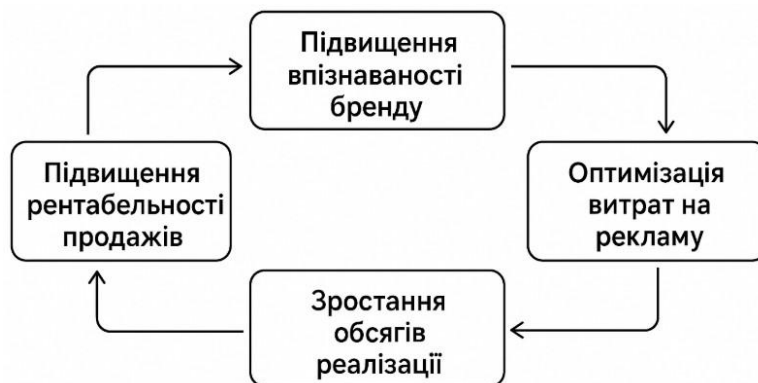


Рисунок 3.4 – Очікувані результати запровадження цифрових інструментів маркетингу ФГ «Рябенко С.К.»

Джерело: авторська розробка

Для обґрунтування доцільності цифровізації маркетингових процесів розглянемо досвід фермерських господарств, подібних за масштабом до ФГ «Рябенко С.К.» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Порівняльна характеристика цифрових практик фермерських господарств

Господарство	Основні цифрові інструменти	Результати впровадження
СФГ «Колос» (Полтавська обл.)	Вебсайт, сторінка у Facebook, Prom.ua	Зростання продажів на 18%, підвищення довіри клієнтів
ФГ «Злагода» (Кіровоградська обл.)	Instagram, Google-реклама, CRM	+25% нових замовлень за 1 рік
СФГ «Вікторія» (Черкаська обл.)	Telegram-бот, SEO-просування, YouTube	Підвищення впізнаваності бренду, збільшення постійних клієнтів
ФГ «Рябенко С.К.»	Facebook-сторінка	Обмежена ефективність, потребує розширення каналів

Джерело: систематизовано автором

Аналіз показує, що застосування навіть базових цифрових інструментів дає помітний ефект у підвищенні прибутковості господарств. Для ФГ «Рябенко С.К.» доцільно поетапно впровадити комплекс digital-інструментів за прикладом зазначених господарств.

Для системного підходу до цифрової трансформації маркетингу пропонується поетапна модель (рис. 3.5).



Рисунок 3.5 – Етапи впровадження цифрового маркетингу у ФГ «Рябенко С.К.»

Джерело: авторська розробка

Оцінювання ефективності digital-маркетингу здійснюється за системою показників:

- коефіцієнт конверсії (відвідування → замовлення);
- рівень охоплення аудиторії (reach);
- кількість нових підписників;
- вартість залучення клієнта (CAC);
- рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI).

Впровадження системи моніторингу цих показників дозволить ФГ «Рябенко С.К.» підвищити прозорість управління, забезпечити гнучке

коригування стратегії та адаптуватися до кризових умов.

Отже, цифрові інструменти маркетингу виступають одним із ключових чинників антикризового управління діяльністю ФГ «Рябенко С.К.», оскільки вони забезпечують підвищення гнучкості, оперативності та адаптивності підприємства до змін ринкового середовища. Їх системне впровадження сприяє не лише підвищенню ефективності збутової діяльності, але й оптимізації процесів комунікації, зниженню транзакційних витрат та розширенню каналів просування продукції. Завдяки цифровим технологіям господарство має змогу вийти за межі локального ринку, формуючи сталі зв'язки з постійними покупцями, гуртовими замовниками, переробними підприємствами та навіть міжнародними трейдерами аграрної продукції.

Цифровізація маркетингових процесів дозволяє перейти від фрагментарних дій до стратегічного управління взаєминами зі споживачами. Застосування інструментів аналітики (Google Analytics, CRM-системи, соціальний моніторинг) забезпечує збір та обробку даних про поведінку клієнтів, динаміку попиту, ефективність рекламних кампаній. Це створює інформаційну основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, що є особливо важливим в умовах економічної нестабільності та кризових коливань.

Крім того, цифрові інструменти відкривають нові можливості для персоналізації маркетингових комунікацій. Підприємство може ефективно сегментувати аудиторію, формувати індивідуальні пропозиції для різних груп споживачів, підвищуючи рівень їхньої лояльності та довіри до бренду. Це, у свою чергу, позитивно впливає на репутаційний капітал господарства, що стає важливою нематеріальною перевагою у конкурентній боротьбі.

Суттєвим ефектом цифрової трансформації маркетингової діяльності є підвищення швидкості реакції на зміни ринку. Використання онлайн-комунікацій, систем електронної аналітики та автоматизованих інструментів просування дозволяє оперативно реагувати на зміни цінкових тенденцій, сезонності попиту, поведінку споживачів і дії конкурентів. У результаті підприємство зменшує ризики втрати клієнтів, підвищує точність прогнозування

та своєчасно коригує власну стратегію.

Застосування digital-маркетингу також сприяє підвищенню рівня економічної безпеки ФГ «Рябенко С.К.». Завдяки прозорості онлайн-транзакцій і можливості контролю фінансових потоків цифрові технології знижують ризики шахрайства, сприяють збереженню ресурсів і забезпечують стабільність фінансових результатів у періоди кризових коливань.

Таким чином, створення інтегрованої системи digital-маркетингу, заснованої на принципах аналітики, таргетингу, автоматизації та персоналізації комунікацій, є стратегічно важливим напрямом для ФГ «Рябенко С.К.». Її впровадження дасть змогу не лише мінімізувати негативний вплив кризових процесів, але й створити потужне підґрунтя для подальшого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, інноваційної привабливості та довгострокової стійкості на аграрному ринку України.

У перспективі ефективна цифрова стратегія здатна трансформувати господарство в сучасний аграрний бренд, орієнтований на сталий розвиток, екологічність та клієнтоцентричність, що повністю відповідає вимогам європейського ринку та тенденціям інтеграції України у світовий агропромисловий простір.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи за темою «Маркетинг як елемент антикризового управління сільськогосподарським підприємством» в умовах антикризового управління» було теоретично обґрунтовано, практично проаналізовано та розроблено комплекс пропозицій щодо підвищення ефективності маркетингової системи підприємства в сучасних умовах господарювання. Результати дослідження свідчать, що формування гнучкої маркетингової політики є ключовою передумовою забезпечення стабільного розвитку аграрних підприємств у періоди економічної нестабільності, зниження попиту, інфляційних коливань і посилення конкурентного тиску на внутрішньому ринку.

У першому розділі роботи розкрито теоретичні основи маркетингу в системі антикризового управління підприємством. Було встановлено, що маркетинг в умовах кризи виступає не лише як інструмент стимулювання збуту, а як цілісна концепція управління підприємством, зорієнтована на потреби ринку, зниження ризиків та підвищення адаптивності бізнес-процесів. Особлива увага приділялася аналізу принципів формування антикризової маркетингової стратегії, її структурних елементів та взаємозв'язку з системою стратегічного управління. Доведено, що ефективна маркетингова діяльність у кризових умовах має ґрунтуватися на принципах гнучкості, орієнтації на споживача, швидкого реагування на ринкові зміни та активного використання цифрових технологій.

У другому розділі здійснено комплексну оцінку організаційно-економічного стану ФГ «Рябенко С.К.», виявлено тенденції розвитку підприємства та основні проблеми, що стримують його маркетингову ефективність. Проведений аналіз показників фінансової діяльності засвідчив стабільне зростання доходів і чистого прибутку господарства у 2020–2024 рр., що свідчить про поступове зміцнення економічного потенціалу. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс із 35,1 млн грн у 2020 році до понад 52 млн грн у 2024 році, а рентабельність продажів підвищилася з 10,1% до 12,3%. Водночас виявлено, що подальше нарощення прибутковості потребує вдосконалення

структури витрат, оптимізації системи збуту та розширення ринків збуту шляхом активнішого застосування інструментів цифрового маркетингу.

Детально розглянуто особливості маркетингової діяльності ФГ «Рябенко С.К.» в умовах кризи. Установлено, що підприємство застосовує традиційні методи реалізації продукції (через оптових покупців, місцеві ринки, партнерські угоди з переробними підприємствами), але поступово впроваджує елементи сучасного маркетингу – створення власної торговельної марки, використання соціальних мереж, участь у виставках і ярмарках. Попри це, ступінь діджиталізації маркетингової діяльності залишається недостатнім, що знижує ефективність взаємодії із клієнтами, уповільнює зворотний зв'язок і не дозволяє повною мірою використовувати переваги онлайн-просування.

На основі проведеного SWOT-аналізу визначено, що головними сильними сторонами господарства є стабільна виробнича база, наявність власних переробних потужностей, позитивна репутація та досвід ведення господарської діяльності. До слабких сторін належать обмежене використання інтернет-маркетингу, недостатня аналітична підтримка прийняття рішень та низький рівень брендової впізнаваності. Можливостями розвитку є розширення асортименту готової продукції, участь у цифрових торговельних платформах, формування лояльної клієнтської бази, тоді як основними загрозами виступають коливання цін на сільськогосподарську продукцію, інфляційні процеси, нестабільність ринку пального та конкуренція з боку великих агрохолдингів.

У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення маркетингової діяльності господарства, спрямовані на підвищення його конкурентоспроможності в умовах кризи. Було сформульовано стратегічні цілі маркетингової діяльності, серед яких: підвищення ефективності збутової політики, оптимізація комунікаційних каналів, розвиток бренду та розширення цифрової присутності підприємства на аграрному ринку. Для реалізації цих цілей запропоновано впровадження системи цифрових маркетингових інструментів, що включає: створення офіційного вебсайту господарства, активізацію діяльності у соціальних мережах (Facebook, Instagram, YouTube), використання CRM-систем

для обліку клієнтів, впровадження таргетованої реклами та SEO-оптимізації.

Особливу увагу приділено питанню впровадження digital-маркетингу як інструменту антикризового управління. У роботі доведено, що цифрова трансформація маркетингової діяльності дозволяє підприємству підвищити прозорість бізнес-процесів, оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку, зменшити витрати на традиційну рекламу та розширити географію збуту. Запровадження інтегрованої системи цифрового маркетингу сприятиме створенню єдиного інформаційного простору, де аналітика, автоматизація й персоналізовані комунікації об'єднуються в єдину систему управління клієнтським досвідом.

Практичні рекомендації, розроблені в межах дослідження, орієнтовані на підвищення ефективності маркетингових комунікацій ФГ «Рябенко С.К.», зниження ризиків втрати клієнтів, удосконалення механізмів контролю за результативністю рекламних кампаній і зростання рівня лояльності споживачів. Упровадження запропонованих заходів дозволить підвищити обсяги реалізації продукції, зміцнити фінансові результати діяльності та сформувати стійкі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Таким чином, у результаті дослідження підтверджено гіпотезу про те, що ефективна маркетингова стратегія, побудована на принципах цифровізації, адаптивності та аналітичного управління, здатна виступати дієвим інструментом антикризового управління підприємством. Для ФГ «Рябенко С.К.» її реалізація означає не лише подолання поточних викликів, але й формування нового етапу розвитку, заснованого на інноваційності, клієнтоорієнтованості та сталому зростанні.

Загалом, результати кваліфікаційної роботи мають як теоретичне, так і прикладне значення. Теоретичні положення можуть бути використані при подальших наукових дослідженнях проблем антикризового управління у сфері аграрного бізнесу, а практичні рекомендації – впроваджені у діяльність фермерських господарств, малих і середніх аграрних підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності в умовах економічних криз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М.О., Писаренко В.В., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Антикризисний маркетинг : навч. посіб. Дніпро: Журфонд, 2022. 351 с.
2. Багорка М. О., Писаренко В. В., Юрченко Н. І. Вдосконалення системи антикризового управління підприємств агробізнесу на основі маркетингових інструментів та антикризових маркетингових рішень. Держава і регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2024. № 1(131). С. 67-74. – Режим доступу : <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/10149>
3. Багорка М.О., Рощук М.О. Антикризисний маркетинг як основний складник стратегічного управління. Науковопрактичний журнал «Регіональна економіка та управління». 2021. № 3 (33). С. 4-8
4. Бубенець, І. Г., Олініченко, К. С., & Христенко, С. С. (2025). Маркетингова діяльність підприємств в умовах цифровізації: практичний аспект. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (17). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-08>
5. Бурдяк, М., & Томашук, І. (2023). ЗАГАЛЬНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ. *Управління змінами та інновації*, (7), 12-18. <https://doi.org/10.32782/СМІ/2023-7-2>
6. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / С. С. Гаркавенко. – 5-те вид., доп. – К. : Лібра, 2021. – 771 с.
7. Головач К.С., Головач О.П., Трофімчук О.Л. Антикризисні заходи та механізм їх реалізації в сільськогосподарських підприємствах. Агросвіт. 2020. № 21. С. 53–60.
8. Жегус О. В. Еволюція концепцій маркетингу в умовах сучасних трансформацій. Marketing of innovations. Innovations in marketing: materials of the International Scientific Internet Conference (December, 2022). Bielsko-Biala: WSEH. [E-edition] С. 272-277.
9. Жегус О. В. Маркетинг можливостей як сучасна концепція розвитку

- суб'єктів господарювання в умовах глобальних викликів. *Бізнес Інформ*. 2023. №8. С. 300-308. URL. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-300-308>
10. КОВАЛЬ, О. (2025). АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 340(2), 290-298. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-47>
 11. Колодій, Ірина Володимирівна. Антикризове управління в сільськогосподарських підприємствах : монографія / Колодій І. В., Ковалів В. М., Колодій А. В. Львів : СПОЛОМ, 2023. 228 с
 12. Котлер Ф., Армстронг Г. (2020). Основи маркетингу. Київ: Діалектика. 880 с.
 13. Кримська А.О., Балик У.О., Клімова І.О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. *Академічні візії*. 2023. Вип. 26. С. 1-12.
 14. Кубецька О. М., Остапенко Т. М., Фісуненко Н. О. Сутність маркетингу та його сучасні тенденції. *Бізнес Інформ*. 2021. №5. С. 390-396. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-390-396>
 15. Лебедева , Н. (2024). АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ МАРКЕТИНГ ЯК СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. *Економіка та суспільство*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-171>
 16. Лихолат, С., & Стасула, М. (2024). РОЛЬ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСМПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-32>
 17. Маркетинг: практикум [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 051 «Економіка» освітніх програм «Економіка і бізнес», «Економічна аналітика», «Міжнародна економіка» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: Ю. О. Гавриш, О. В. Зозульов, Т. О. Царьова – Електронні текстові дані (1 файл). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. – 68 с.
 18. Маркетинг: конспект лекцій [Електронний ресурс]: навчальний посібник

для студентів першого (бакалаврського) рівня спеціальності 051 «Економіка» освітніх програм «Економіка і бізнес», «Економічна аналітика», «Міжнародна економіка» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: Ю. О. Гавриш, О. В. Зозульов, Т. О. Царьова – Електронні текстові дані (1 файл). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. – 173 с.

19. Пілецька, С. Т., & Петровська, С. В. (2020). Інструменти маркетингу в антикризовому управлінні. *ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК ДОНБАСУ*, (2 (60), 158-164. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-2\(60\)-158-164](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-2(60)-158-164)
20. Смирнова Т. А Сучасні аспекти інноваційного маркетингу. Проблеми та перспективи використання інноваційного маркетингу бізнесом в Україні // *Economics: time realities*. 2024. № 6(76). С. 96-106.
21. ШЕСТАКОВСЬКА, Т., ШЕВЧЕНКО, О., СЕМЧЕНКО-КОВАЛЬЧУК, О., & НІКОЛАЄНКО, Ю. (2025). СУТНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ ТА СИСТЕМ МАРКЕТИНГУ: СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(2), 140-146. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-22](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-22)
22. Шульга, Л.В., Терещенко, І.О. & Шарлай О.В. (2020). Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка, №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192>
23. Edhie Rachmad, Y. (2024). The Future of Influencer Marketing: Evolution of Consumer Behavior in the Digital World. PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 132 p. ISBN 9786238634583
24. Ranger E. (2023). The Marketing Evolution: Mastering Strategies for Consumer Synergy: A Revolutionary Transformation Guide to Effectiv Marketing. Independently published. 158 p. ISBN 979-8866276394
25. How Did Tesla's Marketing Strategy Rewrite The Marketing Playbook [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.brandvm.com/post/teslas-marketing-strategy>

ДОДАТКИ