

Маркетинг

УДК 658.012.34

**Бахчиванжи Людмила Анатоліївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі  
Одеський національний технологічний університет*

**Bakhchivanzhi Liudmila**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Marketing, Entrepreneurship and Trade Department  
Odesa National University of Technology*

*ORCID: 0000-0001-8381-9684*

**Дога-Мірзак Маріана**

*доктор економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів та банківської справи  
Державний університет Молдови*

**Doga-Mirzac Mariana**

*PhD Habilitat of Economic Sciences,  
Associate Professor, Department Finance and Banks  
State University of Moldova*

*ORCID: 0000-0003-0217-7398*

**ЗБУТОВІ СТРАТЕГІЇ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ  
МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИХ  
ПІДПРИЄМСТВ**

**SALES STRATEGIES AS A COMPONENT OF AGRICULTURAL  
ENTERPRISES MARKETING STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM**

*Анотація.* У статті обґрунтовані науково-прикладні та методичні підходи до формування збутових стратегій суб'єктів аграрного бізнесу як

складової системи маркетингового стратегічного управління в умовах зростання актуальності проблеми адаптації підприємств аграрного сектору до глобальних викликів зовнішнього середовища. В якості базового компоненту, від якого слід відштовхуватись в процесі розробки стратегій підприємства, є управлінські стратегічні цілі його функціонування, постановка яких має відповідати місії підприємства та його потенціалу. При цьому виявлено, що особливістю аграрного бізнесу, зокрема малих форм господарювання, є те, що поряд з кількісними економічними, фінансовими і соціальними цілями, ставляться й цілі, що відображають деякі етичні та особисті цінності власників товарного аграрного бізнесу. У статті надано характеристику та перелік управлінських цілей суб'єктів аграрного бізнесу: великих фірм, корпорацій, агрохолдингів та малих підприємств. Здійснена класифікація управлінських цілей підприємства з виділенням кількісних фінансових, нефінансових та не кількісних цілей.

Виявлено низку питань, що вимагають вирішення стосовно вибору маркетингових стратегічних концепцій як наслідку встановлених управлінських цілей підприємства. Узагальнено стратегії, що переважно обираються та реалізуються в агробізнесі: стратегія максимального обсягу виробництва, стратегія високої якості продукції, кооперативні стратегії, стратегії диверсифікації, екологічна стратегія. Виявлено чинники та особливості аграрного виробництва і аграрного бізнесу, що обумовлюють процес формування і обґрунтування збутових стратегій, які підпорядковуються маркетинговим стратегіям. Обґрунтовано доцільність формування в системі стратегічного управління підприємства комбінованої збутової стратегії з урахуванням збутової політики щодо кожного каналу реалізації стратегічних видів продукції та розробки набору адаптованих і гнучких до умов і стану зовнішнього середовища збутових стратегій.

*Формування набору адаптованих до змін зовнішнього середовища збутових стратегій запропоновано здійснювати як складову інтегрованого комплексу стратегій підприємства, що ґрунтується на здійсненні стратегічного аналізу та розробки і оцінки стратегічних альтернатив. Пропонується формувати набір збутових стратегій аграрних підприємств в розрізі стратегічних видів продукції та каналів їх реалізації.*

**Ключові слова:** *маркетингові стратегії, збутові стратегії аграрного бізнесу, стратегічне планування, стратегічне управління.*

**Summary.** *The article substantiates scientific-applied and methodical approaches to the formation of sales strategies of agrarian business entities as a component of the marketing strategic management system in the conditions of increasing relevance of the problem of adaptation of agricultural sector enterprises to global challenges of the external environment. As a basic component, which should be used as a starting point in the process of developing the company's strategies, there are management strategic goals of its operation, the formulation of which should correspond to the mission of the company and its potential. At the same time, it was found that the peculiarity of agrarian business, in particular small forms of business, is that along with quantitative economic, financial and social goals, goals are also set that reflect some ethical and personal values of the owners of commodity agrarian business. The article provides a description and list of management goals of agrarian business entities: large firms, corporations, agricultural holdings, and small enterprises. A classification of the management goals of the enterprise was carried out with the allocation of quantitative financial, non-financial and non-quantitative goals.*

*A number of issues requiring resolution regarding the choice of marketing strategic concepts as a consequence of the established management goals of the*

*enterprise have been identified. The strategies that are mainly chosen and implemented in agribusiness are summarized: the strategy of the maximum volume of production, the strategy of high product quality, cooperative strategies, diversification strategies, ecological strategy. The factors and peculiarities of agrarian production and agrarian business that determine the process of formation and justification of sales strategies, which are subordinate to marketing strategies, have been identified. The expediency of forming a combined sales strategy in the strategic management system of the enterprise, taking into account the sales policy for each channel of implementation of strategic types of products and developing a set of sales strategies adapted and flexible to the conditions and state of the external environment, is substantiated.*

*The formation of a set of marketing strategies adapted to changes in the external environment is proposed to be carried out as a component of an integrated set of enterprise strategies, which is based on the implementation of strategic analysis and the development and evaluation of strategic alternatives. It is proposed to form a set of marketing strategies of agricultural enterprises in terms of strategic types of products and channels of their implementation.*

**Key words:** *marketing strategies, marketing strategies of agrarian business, strategic planning, strategic management.*

**Постановка проблеми.** Україна сьогодні є по праву одним з визнаних лідерів світового аграрного ринку, розвиток і темпи зростання якого перебувають під впливом таких чинників, як високі темпи зростання населення, зростання доходів споживачів, урбанізація. Саме ці чинники обумовлюють зростання попиту на аграрну продукцію, змінюють харчові звички та структуру харчування населення, обумовлюють зростання потреби у доступній їжі, стимулюють зростання потреби у сировині для її виробництва, сприяють розвитку збутової діяльності аграрних підприємств, аграрного маркетингу і логістики. Світовий ринок сільського

господарства оцінюється в 3,9 трлн доларів США [1]. При цьому експерти служби Statista прогнозують, що валовий обсяг продукції сільського господарства України у 2024 році становитиме 21,63 мільярдів дол. США, а до 2028 року він сягне 30,47 мільярдів дол. США при середньорічному темпі зростання 8,9 % [2]. Сільське господарство України має й значний експортний потенціал, вартість експорту на ринку сільського господарства у 2024 році очікується у сумі 14,0 мільярдів доларів США та у відносному виразі зросте за рік на 7,9 %, а асортиментний портфель сільського господарства України складається з продукції зернових культур (43 %), продукції технічних культур (23%), молочної продукції тваринництва (10%), іншої тваринницької продукції (9 %), овочевих культур (5%), фруктів (4%) та іншої продукції, на яку припадає (6%). Україна є одним з найбільших експортерів зерна пшениці, ячменю, кукурудзи, соняшникової олії та ріпаку [2].

Воєнний стан та ризики функціонування аграрних підприємств в умовах повномасштабної агресії негативно вплинули на аграрний сектор України, призвели до ускладнення збутової діяльності підприємств, скорочення експорту аграрної продукції, що обумовило значні фінансові та майнові втрати українських аграріїв. Це у свою чергу позначилось на скороченні частки доданої вартості аграрного сектору у валовому внутрішньому продукті: якщо у 2021 році вона складала 10,89 %, то у 2022 скоротилась до 8,22 %, а у 2023 році майже до 8 % [3]. Така ситуація обумовлює актуальність та породжує необхідність науково-методичного забезпечення вирішення проблеми формування та обґрунтування збутових стратегій аграрних підприємств як складової системи стратегічного планування та їх адаптації до сучасних реалій і глобальних викликів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості формування маркетингових стратегій в аграрному секторі в останніх публікаціях досліджені досить глибоко і предметно. У публікації Багорки М. О. та

Челак В. В. викладена сутнісна характеристика, особливості та принципи формування маркетингових стратегій у діяльності аграрних підприємств [4]. Євтушок О., Ліпова О., Бахчиванжи В. обґрунтували методичні та прикладні аспекти маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства ринкового типу [5].

Підкреслюючи важливість опрацювання маркетингових стратегій, Лагодієнко В. В. при цьому зазначає необхідність погоджувати стратегічні цілі збутової діяльності підприємства з його потенціалом, місією і метою розвитку [6, с. 58].

В умовах діджиталізації маркетингу суттєво змінюється набір маркетингових стратегій підприємств, і зокрема, збутових стратегій в аграрному секторі економіки. Як справедливо відзначає Ільченко Т. В., умови діджиталізації вимагають деталізації стратегій комплексу маркетингу. При цьому збутові стратегії аграрних підприємств, на думку автора, мають включати стратегії, що базуються на формуванні власної торговельної мережі, розвитку Інтернет-торгівлі та Інтернет майданчиків для реалізації сільськогосподарської продукції [7].

Заслуговує на увагу пропозиція щодо формування типової маркетингової стратегії, висвітлена у публікації, авторами якої є Боришкевич І. І. та Якубів В. М. Запропонована ними стратегія на основі методу «дерева цілей» дозволить реалізувати стратегічні маркетингові завдання у сфері зовнішньоекономічної діяльності, зокрема щодо стимулювання збуту [8].

Багорка М.О. звертає увагу на те, що маркетингова стратегія підприємства має ґрунтуватись на загальній концепції його розвитку, а для формування збутової стратегії створюються прямі, непрямі, змішані та спеціалізовані канали збуту аграрної продукції [9].

Найбільшого розвитку положення щодо аналізу та формування збутової стратегії аграрних підприємств знайшли відображення в працях

Балабанової Л.В., де відзначається, що аграрні підприємства мають спрямувати свою збутову діяльність на стратегічну перспективу [10], у той же час на практиці мають місце такі ситуації, коли стратегічних цілей збуту підприємство не встановлює [11].

Курбацька Л. М., Кадирус І. Г., Ільченко Т. В., Захарченко Ю. В. наголошують на необхідності розробки маркетингової стратегії виробничо-збутової діяльності та обґрунтовують послідовність дій щодо її розробки з урахуванням аграрнотехнологічних особливостей та процесів екологізації вирощування продукції сільськогосподарських культур [12].

Лищенко М.О., Пономаренко Я.С., Шаповал В.В. визначають маркетингове управління збутовою діяльністю як стратегічний напрям розвитку сільськогосподарського підприємства та запропонували узагальнену збутову стратегію, яка поєднує стратегію глибокого проникнення на ринок та стратегію розвитку продукції [13].

Кадирус І.Г., Донських А.С., Левковська К.І. зазначають важливість маркетингових стратегій у забезпеченні прибуткового ведення аграрного виробництва [14]. При цьому значна кількість досліджень, спрямованих на вирішення проблеми обґрунтування маркетингових стратегій підприємств України, вказує на складність вирішення зазначеної проблеми в сучасних умовах нестабільності зовнішнього середовища та всіх його складових, що вимагає нових стратегічних рішень у сфері маркетингу і збуту. Зокрема дослідження Лагодієнка В.В., Машканцевої С.О., Долинської О.О., Богданова О.О. вказують на необхідність адаптації стратегій маркетингу до мінливих умов зовнішнього середовища [15], на необхідність розробки адаптивних стратегій для підприємств агропродовольчого сектору вказує дослідження Лагодієнка В.В., Басюркіної Н.Й., Савченко Т.В. [16]. На актуальності використання ефективних сучасних інструментів Інтернет – маркетингу у стратегічному управлінні, маркетингу та логістиці наголошується в дослідженнях Лагодієнка В.В. та колективу авторів [17,

18, 19]. При цьому, як зазначає Мовчанюк А.В., в умовах воєнного стану та неможливості повноцінного функціонування збутової інфраструктури, аграрні підприємства повинні вибудовувати нові логістичні ланцюги та канали і стратегії збуту [19].

Науковцями в останніх публікаціях звертається й увага на стратегії розвитку малих сільськогосподарських підприємств. Макаренко Н.О., Байда С.В., Шулепова С.М. при цьому пропонують формування стратегій диференціації комплексу маркетингу, в межах яких пропонуються стратегії диференціації збуту залежно від сезону та каналу реалізації [20, с. 96].

Незважаючи на ґрунтовні дослідження проблеми маркетингового стратегічного планування, вимагає подальшого науково-методичного обґрунтування процес розробки збутових стратегій аграрних підприємств в системі маркетингового стратегічного управління.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є обґрунтувати науково-методичні засади формування набору адаптивних збутових стратегій аграрних підприємств в системі маркетингового стратегічного управління на основі встановлення управлінських цілей функціонування підприємств і вибору маркетингових стратегій з урахуванням особливостей аграрного виробництва та аграрного ринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах ринкової економіки і формування та розвитку в аграрному секторі підприємств ринкового типу гостро постає проблема піднесення на якісно новий рівень управління збутовою діяльністю, від якої безпосередньо залежить фінансовий стан та фінансова стійкість підприємства, його конкурентоспроможність та здатність до адаптації і виживання в умовах глобальної конкуренції на аграрних ринках. Обґрунтування і розробка маркетингових збутових стратегій має носити ієрархічний характер, тобто



бути підпорядкованим маркетинговим стратегіям, які у свою чергу підпорядковуються загально корпоративним стратегіям. Базовим компонентом, від якого слід відштовхуватись в процесі розробки стратегій, є цілі підприємства, постановка яких має відповідати місії підприємства та його потенціалу.

Розрізняють дві основні групи цілей: управлінські фірмові (загально корпоративні) цілі та маркетингові цілі, які є наслідком перших. Формування, безперервне осучаснення цілей підприємства є складним та комплексним процесом, який виступає як результат узагальнення різних бачень, напрямів та інтересів.

Управлінські цілі великих фірм, корпорацій, агрохолдингів охоплюють максимізацію прибутку і обороту, економічне зростання підприємства, зростання ринкової частки, забезпечення ліквідності, відносне зменшення сплати податків та деякі соціальні цілі. В малих підприємствах, яких в агробізнесі більша частка, крім перелічених цілей додаються ще й деякі етичні та особисті цінності: самостійність, господарська незалежність, відчуття задоволення від праці, збільшення вільного часу, відданість певним ідеям, постачальникам, особистостям.

Німецькі економісти Штефен Г. і Борн Д. сформували систему управлінських цілей агробізнесу [21], які включають кількісні (фінансові та не фінансові цілі) та не кількісні (якісні) цілі. Оскільки управлінські цілі є основою для постановки маркетингових цілей доцільно окреслити їх перелік і зміст з урахуванням особливостей діяльності у сфері агробізнесу, а стосовно кількісних фінансових цілей необхідно узагальнити показники, що характеризують кожну ціль відповідно змісту сучасної фінансової та статистичної звітності (табл. 1).

**Зміст управлінських цілей діяльності підприємств агробізнесу**

Кількісні фінансові цілі	Нефінансові цілі	Некількісні цілі
<b>1. Параметри за звітний період часу</b> - прибуток від реалізації - прибуток операційної діяльності - чистий прибуток - вартість продукції (валова продукція сільського господарства у порівняних цінах) - собівартість продукції - дохід від реалізації - витрати виробництва - ліквідність	<b>1. Цілі відносно продукту і виробничі фактори</b> - надійність щодо забезпечення виробничими факторами - цілі відносно постачання - виробничі цілі - розподільні цілі	<b>1. Престижність</b> - наявність багаторічних насаджень та посівів с.г. культур районаних чи престижних сортів - племінні якості наявних тварин - наявність сільськогосподарських угідь - наявність споруд та їх вигляд, наявність машин та с.г. техніки відповідних цінкових сегментів та їх вигляд
	<b>2. Цілі відносно трудової діяльності та вільного часу персоналу</b> - тижневий робочий час - вік виходу на пенсію - фізичне навантаження - зміна сфери діяльності - підвищення кваліфікації	
	<b>2. Параметри на кінець звітного періоду</b> - балансова сума - власний капітал - інвестований власний капітал - залучений і позичковий капітал - наявність грошових коштів, у тому числі готівкових у касі - співвідношення власного і позичкового капіталу	<b>3. Цілі відносно ризику та сталого розвитку діяльності</b> - можлива періодичність факторів, що загрожують існуванню підприємства - показники тривалості життєвого циклу
<b>3. Співвідношення між параметрами 1-ї та 2-ї груп</b> - фактори і показники конкурентоспроможності - фінансові коефіцієнти ліквідності, автономності, ділової активності - рентабельність власного капіталу - рентабельність продажу - частка власного капіталу - показники фінансової стійкості	<b>4. Екологічні цілі</b> - вміст поживних речовин у продукції - вміст шкідливих речовин - різноманітність видів рослин та тварин - родючість ґрунтів, вміст гумусу у ґрунті - рівень шкідливих параметрів навколишнього середовища	<b>4. Мораль і етика</b> - людська гідність - справедливість - соціальна відповідальність - захист рослин і тварин від шкідників і хвороб

Джерело: побудовано авторами на основі доповнення даних публікації [21]

В зарубіжній та вітчизняній науковій літературі питанням цільових управлінських стратегій присвячено недостатньо уваги. У малих

підприємствах спостерігається висока суб'єктивність відносно господарської системи цінностей з боку менеджерів, що приймають рішення, тому важко виявити загальнозначущі для агробізнесу цілі. Побудова маркетингової стратегії окремого аграрного підприємства пов'язана з конкретною ситуацією в кожному окремому випадку та специфічними цільовими вподобаннями менеджера. Стратегічні маркетингові цілі формують основне довгострокове бачення відносно маркетингової політики підприємства. Необхідно єдине безперервне погодження між маркетинговою стратегією та маркетинговими цілями. Домінування маркетингових цілей визначається як єдиний процес пристосування та погодження, що проходить через багато етапів. Визначення маркетингових цілей слід розглядати як процес погодження уяви про цілі і стратегічні можливості підприємства. Якщо з попередньо визначеною стратегією не погоджені в достатній мірі маркетингові цілі, визначається нова стратегія або здійснюється корегування цілей. Особливе значення при формуванні стратегічних маркетингових цілей підприємств в агробізнесі має вибір ринку, для якого вони вироблятимуть продукцію та основна група споживачів. Крім цього, необхідно визначитися попередньо, яку нішу агробізнесу посідатиме підприємство, які аграрні продукти вироблятимуться. Часто у середньому і особливо малому агробізнесі маркетингова стратегія ґрунтується на єдиній основній управлінській ідеї, так щоб на передньому плані у підприємства стояла стратегічна концепція і як наслідок – на ній фіксувалися стратегічні маркетингові цілі. Особливості фірм в агробізнесі та в інших малих фірмах маркетингові цілі спрямовані на певний рівень – певний розмір прибутку або певний рівень відомості продукту серед споживачів, а не на досягнення оптимуму цих показників. Між управлінськими та маркетинговими цілями фірми існує тісний взаємозв'язок. Також слід підкреслити, що визначення стратегічних маркетингових цілей тісно пов'язано з визначенням маркетингових

стратегічних концепцій. Причина цього криється в самому створенні або зміні маркетингової стратегії, що уявляє собою процес, який, так би мовити, сам шукає ціль.

Поєднувальною ланкою між управлінськими і маркетинговими цілями та оперативними маркетинговими концепціями є стратегічні концепції. Вони будуються, як правило, на базі і як наслідок маркетингових цілей. Якщо стратегічні маркетингові цілі мають довгостроковий характер, то оперативні стосуються середньострокових і короткострокових маркетингових дій, тоді як останні включають формування маркетингового «міксу» – суміш одночасно використовуваних маркетингових інструментів.

Маркетингові стратегічні концепції як наслідок цілей підприємства містять низку питань відносно вибору виду діяльності, виробничих потужностей, вибору ринку, визначення ринкової частки та позицію на ринку. В господарській практиці країн з ринковою економікою існують та застосовуються численні та різноманітні маркетингові стратегії, серед яких в агробізнесі найчастіше обираються та реалізуються стратегії максимального обсягу виробництва, стратегія високої якості продукції, кооперативні стратегії, стратегії диверсифікації, екологічна стратегія тощо (табл. 2).

Окресленим маркетинговим стратегіям підпорядковуються збутові стратегії, процес формування і обґрунтування яких в аграрних підприємствах ускладнюється великою низкою чинників та особливостями аграрного виробництва і аграрного бізнесу. З огляду на те, що в аграрному підприємстві, навіть за умови, що виробляється лише продукція рослинництва, а саме такі підприємства сьогодні переважають в аграрному секторі, має місце значна кількість видів економічної діяльності.

### Маркетингові стратегії в агробізнесі та їх характеристика

Вид стратегії	Характеристика стратегії
Стратегія максимального обсягу виробництва	Застосовується при виробництві однорідної аграрної продукції, яка має великі ринки та високий попит. Основа маса прибутку забезпечується великими масштабами продукції та обороту при відносно низькому прибутку на одиницю продукції та великих обсягах виробництва та реалізації (продукція зернових культур, насіння соняшнику)
Стратегія високої якості	Застосовується з метою задоволення специфічних, більш високих вимог окремих споживачів, а також для виділення продукції підприємства серед продукції конкурентів. З цією стратегією пропонується продукція споживачам, які схильні платити більш високу ціну, ніж за стандартну чи низькоякісну продукцію.
Кооперативна стратегія	Застосовується у випадках, коли управлінські цілі можуть бути досягнуті підприємствами агробізнесу легше на основі кооперації, ніж самостійними діями окремих виробників.
Стратегія диверсифікації	Застосовуються у випадках, коли ринок продукції підприємства знаходиться на стадії стагнації, чи непосильної конкуренції чи у випадках високого навантаження на виробничі потужності.
Стратегія екологічного маркетингу	Застосовується як подальший розвиток стратегії високої якості. В широкому розумінні дана стратегія включає окремі екологічні аспекти в маркетингові концепції на стратегічному, оперативному, і тактичному рівні, а у тісному розумінні – це управлінська філософія та спосіб мислення щодо зменшення забруднення екологічних систем, який формується як струнка стратегічна концепція і закладається як основа при побудові всіх оперативних концепцій і тактичних дій підприємства.

*Джерело:* узагальнено авторами

Це обумовлює те, що в аграрних підприємствах має місце виробнича диверсифікація, адже в межах навіть окремих груп сільськогосподарських культур (зернових, бобових, технічних, кормових, овочевих) виділяються виробництва, що відрізняються суттєво не лише за технологіями виробництва, а й за призначенням продукції, періодом її отримання в залежності від вегетаційного періоду сільськогосподарських культур, рівнем товарності, еластичністю попиту, кількістю каналів реалізації. Структура виробництва та реалізації в значній мірі визначатиметься й

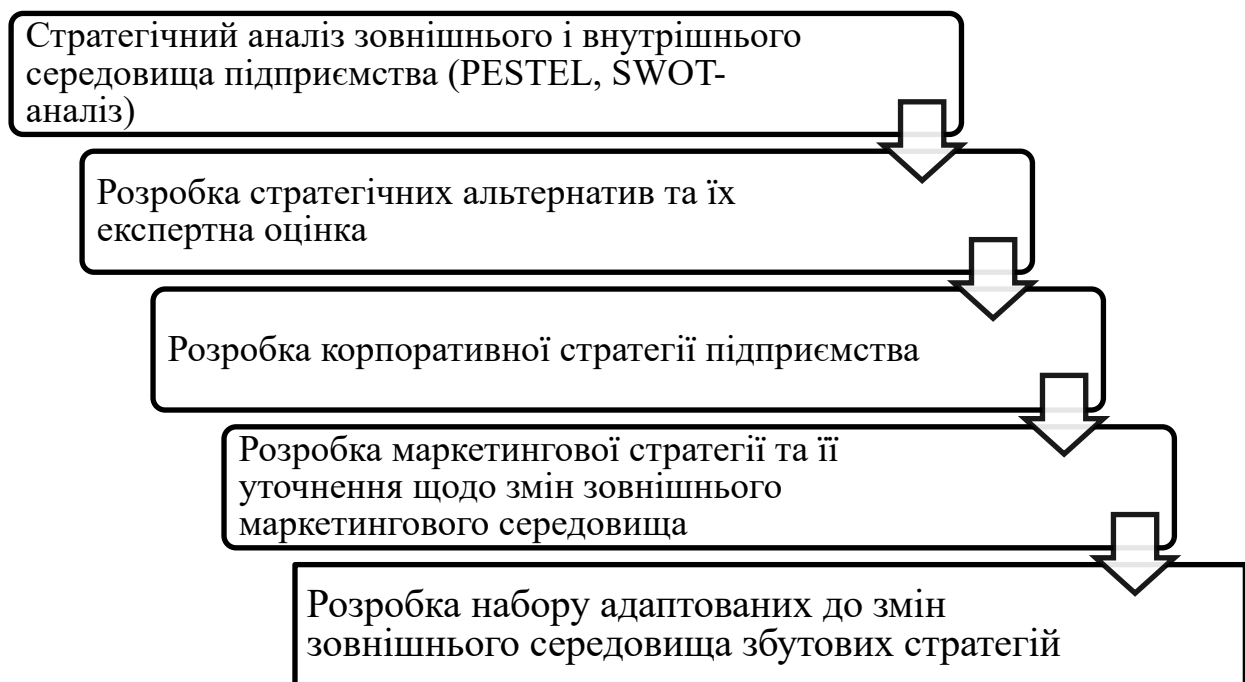
системою сівозмін та вимогами до науково-обґрунтованої системи землеробства. До факторів, що ускладнюють формування збутової стратегії аграрних підприємств, належать й значна варіація ціни реалізації протягом маркетингового року, наявність логістичної інфраструктури для зберігання продукції з метою пролонгування терміну її реалізації в очікуванні зростання ціни на аграрному ринку. Належне врахування і класифікація всіх можливих чинників дозволить обрати найбільш оптимальний варіант збутової стратегії.

Так, наприклад, в підприємстві, що здійснює виробництво продукції зернових культур, може здійснюватись виробництво насіннєвого матеріалу, товарного і фуражного зерна. Каналами реалізації продукції в такому разі будуть виступати різні категорії споживачів та суб'єктів ринку. Насіннєвий матеріал державних дослідних господарств реалізовується безпосередньо фермерським господарствам, агрофірмам та іншим підприємствам, що функціонують на національному чи регіональному ринку. Товарне зерно реалізується трейдерам, що пропонують вищу ціну продукції та більш привабливі умови транспортування. Давальницьку та власно перероблену сировину реалізують працівникам підприємства через власну торгівлю (ларки, торгові палатки, павільйони та магазини підприємства), на ринках та в спеціалізованих магазинах. В сільськогосподарських кооперативах зберігається і такий канал реалізації власної продукції, як видача продукції в рахунок оплати праці, орендної плати (якщо в договорах оренди передбачена натуральна форма орендної плати).

З огляду на такий багатоваріантний характер каналів реалізації та диверсифіковану економічну діяльність аграрного підприємства, його збутова стратегія, повинна бути комбінованою з урахуванням збутової політики щодо кожного каналу та кожного стратегічного виду продукції. Такий підхід цілком буде відповідати вимогам принципів ієрархічності,

взаємопідтримки та взаємодоповнюваності стратегій щодо підтримання збутовою стратегією можливості реалізації маркетингової та корпоративної стратегій підприємства. А відтак, актуально розробляти набір адаптованих і гнучких до умов і стану зовнішнього середовища збутових стратегій.

Процес розробки набору збутових стратегій аграрного підприємства має стати складовою процесу стратегічного управління і стратегічного планування (рис. 1).



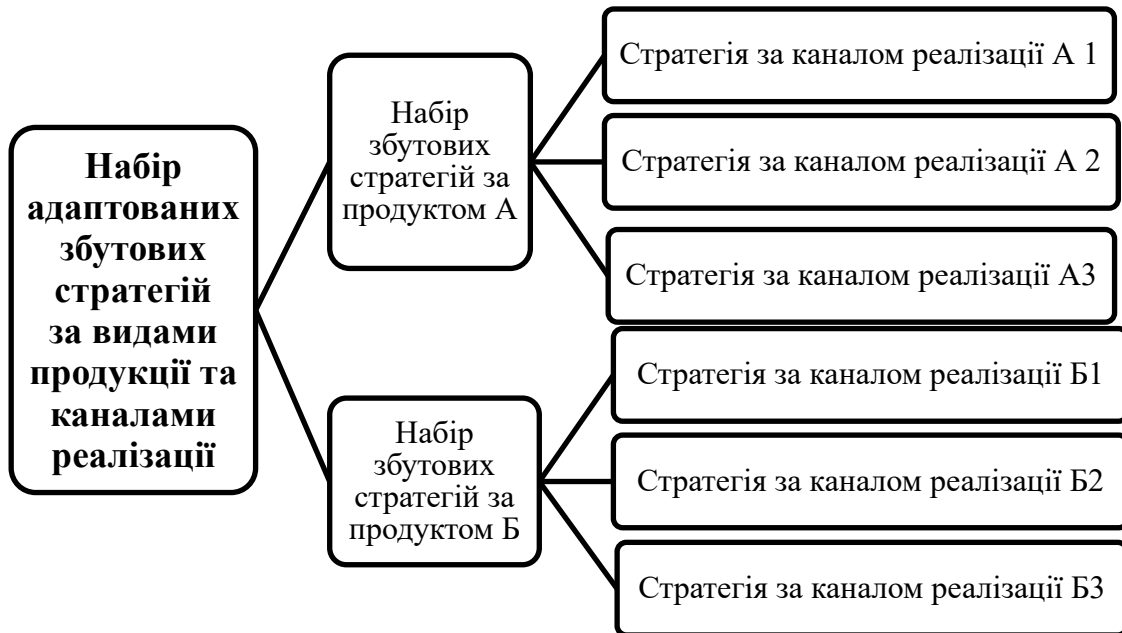
**Рис. 1. Процес стратегічного планування та розробки набору збутових стратегій аграрного підприємства**

*Джерело:* розробка авторів на основі узагальнення і доповнення матеріалу публікації [22]

Формування набору адаптованих до змін зовнішнього середовища збутових стратегій є складовою інтегрованого комплексу стратегій підприємства, що ґрунтується на здійсненні стратегічного аналізу та розробки і оцінки стратегічних альтернатив.

Набір збутових стратегій, модель якого представлена на рисунку 2, може бути розгалужений в розрізі стратегічних видів продукції та каналів

їх реалізації.



**Рис. 2. Модель формування набору адаптованих збутових стратегій диверсифікованого аграрного підприємства**

*Джерело: розробка авторів*

Наявність у аграрного диверсифікованого підприємства такого набору стратегій може слугувати своєрідним інструментом адаптації до умов мінливого зовнішнього маркетингового середовища, особливостей аграрного виробництва, каналів реалізації продукції, аграрного ринку та його кон'юнктури.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Невід'ємною складовою системи маркетингового стратегічного управління аграрних підприємств має стати формування адаптивних збутових стратегій, здатних забезпечити підприємству можливість здійснювати рентабельну діяльність в умовах мінливого маркетингового середовища та загострення кон'юнктури світового аграрного ринку.

Базовим компонентом, покладеним в основу ієрархічного процесу формування збутових стратегій, має бути комплекс управлінських загальнокорпоративних та маркетингових цілей. Наслідком формулювання



маркетингових стратегічних цілей підприємства є маркетингові стратегічні концепції, що містять управлінські рішення відносно вибору видів економічної діяльності, формування виробничого потенціалу, оцінки виробничої потужності, вибору ринку та рішення відносно бажаної частки і позиції на ринку.

З урахуванням особливостей аграрного бізнесу та тенденцій розвитку світового аграрного ринку, зростаючих потреб споживачів аграрної та агропромислової продукції до її якісних характеристик, зростаючого впливу аграрного сектора на екологію, з урахуванням особливих форм організації діяльності в аграрному секторі найбільш поширеними маркетинговими стратегіями аграрних підприємств в сучасних умовах мають стати стратегії максимального обсягу виробництва, високої якості продукції, кооперативні стратегії, стратегії диверсифікації, екологічна стратегія.

Диверсифікований характер виробництва та багатоваріантний характер каналів реалізації підприємств аграрного бізнесу вимагає формування комбінованої збутової стратегії з урахуванням збутової політики щодо кожного каналу реалізації та кожного стратегічного виду продукції. З метою формування ефективного інструменту адаптації до мінливих умов маркетингового середовища і кон'юнктури аграрного ринку доцільною є модель маркетингової збутової стратегії, що включає набір збутових стратегій, які диференційовані за окремими стратегічними видами продукції та каналами їх реалізації.

В подальших наукових дослідженнях передбачається розвинути методичні та прикладні аспекти розробки збутових стратегій суб'єктів агробізнесу в системі їх стратегічного маркетингового управління з урахуванням стану світового і національного аграрного ринку та євроінтеграційних процесів.

## Література

1. Сільське господарство – у всьому світі. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/outlook/io/agriculture/worldwide> (дата звернення: 31.03.2024).
2. Сільське господарство – Україна. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/outlook/io/agriculture/ukraine> (дата звернення: 31.03.2024).
3. Частка доданої вартості аграрного сектору до валового внутрішнього продукту (ВВП) в Україні з 2010 по 2022 рр. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/1326724/ukraine-agriculture-share-gdp/> (дата звернення: 31.03.2024).
4. Багорка М. О., Челак В. В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20, Ч. 1. С. 32-36.
5. Євтушок О., Ліпова О., Бахчиванжи В. Обґрунтування маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства ринкового типу. *Food Industry Economics*. 2018. 10 (1). doi: <https://doi.org/10.15673/fie.v10i1.866>.
6. Лагодієнко, В. В. Організація маркетингової діяльності в аграрних підприємствах. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка". 2014. Т. 18, № 3. С. 56-59.
7. Ільченко Т.В. Маркетингова стратегія діяльності аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-21>.

8. Боришкевич І. І., Якубів В. М. Формування типової маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. doi: 10.32702/2307-2105-2021.4.93; URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8802> (дата звернення: 01.03.2024).

9. Багорка М.О. Маркетингові стратегії як основа стратегічного розвитку аграрних підприємств. *Держава та регіони*. 2019. № 5 (110). С. 71-76. doi: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-5-13>.

10. Балабанова Л. В., Митрохіна Ю.П. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: підруч. Донецьк: Дон. ДУЕТ, 2009. 246 с.

11. Балабанова Л. В. Маркетинг: підруч. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Знання. Прес, 2004. 646 с.

12. Курбацька Л. М., Кадирус І. Г., Ільченко Т. В., Захарченко Ю. В. Розробка стратегії формування та реалізації маркетингових заходів у виробничо збутовій діяльності аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2015. № 24.

13. Лищенко М.О., Пономаренко Я.С. , Шаповал В.В. Маркетингове управління збутом продукції сільськогосподарського підприємства як стратегічний напрям маркетингової політики розподілу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 2 (19). С. 169-176.

14. Кадирус І.Г., Донських А.С., Левковська К.І., Формування маркетингових стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 85-89. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/22\\_2018/16.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2018/16.pdf) (дата звернення: 15.03.2024).

15. Лагодієнко В.В., Машканцева С.О., Долинська О.О., Богданов О.О. Розвиток регіональної системи маркетингу в сфері транспортних послуг. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 1. С. 76-80.

16. Лагодієнко В. В., Басюркіна Н. Й., Савченко Т. В. Стратегія та механізми просування товарів у системі маркетингу агропродовольчих підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 1/2. С. 59-64.

17. Lagodiienko V., Karyu O., Ohiienko M., Kalaman O., Lorvi I., Herasimchuk T. Choosing Effective Internet Marketing Tools in Strategic Management. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019. Vol. 8, No. 3. P. 5220-5225.

18. Lagodiienko V., Perevozova I., Bakhchivanzhi L., Ozarko K., Milcheva V., Orlova O. The Role of Digital Technologies in Optimizing the Functioning of the Marketing and Logistics System of the Enterprise. *Review of Economics and Finance*. 2023. [ref]: vol. 21. P. 2019-2026. URL: <https://refpress.org/ref-vol21-a217/> (дата звернення: 15.03.2024).

19. Мовчанюк А.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27>.

20. Макаренко Н.О., Байда С.В., Шулепова С.М. Особливості формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств малого бізнесу на засадах маркетингу. 2019. Вип. 1(12). С 94-98. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/1\\_12\\_uk/18.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/1_12_uk/18.pdf) (дата звернення: 15.03.2024).

21. Steffen G., Born D. Betriebs und Unternehmens-Führung in der Landwirtschaft, 1987. S. 148.

22. Абрамович І.А. Стратегічні засади управління збутовою діяльністю. *Ефективна економіка*. 2013. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2067> (дата звернення: 02.03.2024).

## References

1. Silske gospodarstvo – u vsomu sviti. Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/io/agriculture/worldwide> (date of access: 31.03.2024).
2. Silske gospodarstvo – Ukraina. Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/io/agriculture/ukraine> (date of access: 31.03.2024).
3. Chastka dodanoi vartosti ahrarnoho sektoru do valovoho vnutrishnoho produktu (VVP) v Ukraini z 2010 po 2022 rr. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1326724/ukraine-agriculture-share-gdp/> (date of access: 31.03.2024).
4. Bahorka M. O., Chelak V. V. Sutnisna kharakterystyka marketynhovykh stratehii, osoblyvosti ta pryntsypy yikh formuvannia u diialnosti ahrarnykh pidpriemstv. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. 2018. Vyp. 20, Ch. 1. S. 32-36.
5. Yevtushok O., Lipova O., Bakhchyvanzhy V. Obgruntuvannia marketynhovoï stratehii rozvytku ahrarnoho pidpriemstva rynkovoho typu. Food Industry Economics. 2018. 10 (1). doi: <https://doi.org/10.15673/fie.v10i1.866>.
6. Lahodiienko, V. V. Orhanizatsiia marketynhovoï diialnosti v ahrarnykh pidpriemstvakh. Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats. Ternopilskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet. Ternopil: Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu "Ekonomichna dumka". 2014. T. 18, № 3. S. 56-59.
7. Ilchenko T.V. Marketynhova stratehiia diialnosti ahrarnykh pidpriemstv v umovakh didzhytalizatsii. Ekonomika ta suspilstvo. 2021. Vyp. 26. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-21>.
8. Boryshkevych I. I., Yakubiv V. M. Formuvannia typovoï marketynhovoï stratehii silskohospodarskoho pidpriemstva pry zdiisnenni

zovnishnoekonomichnoi diialnosti. Efektyvna ekonomika. 2021. № 4. doi: 10.32702/2307-2105-2021.4.93; URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8802> (date of access: 01.03.2024).

9. Bahorka M.O. Marketynhovi stratehii yak osnova stratehichnoho rozvytku ahrarnykh pidpriumstv. Derzhava ta rehiony. 2019. № 5 (110). S. 71-76. doi: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-5-13>.

10. Balabanova L. V., Mytrokhina Yu.P. Stratehichne marketynhove upravlinnia zbutom pidpriumstv: pidruch. Donetsk: Don. DUET, 2009.246 s.

11. Balabanova L. V. Marketynh: pidruch. 2-he vyd., pererob. i dop. K.: Znannia. Pres, 2004. 646 s.

12. Kurbatska L. M., Kadyrus I. H., Ilchenko T. V., Zakharchenko Yu. V. Rozrobka stratehii formuvannia ta realizatsii marketynhovykh zakhodiv u vyrobnycho zbutovii diialnosti ahrarnykh pidpriumstv. Ahrosvit. 2015. № 24.

13. Lyshenko M.O., Ponomarenko Ya.S. , Shapoval V.V. Marketynhove upravlinnia zbutom produktsii silskohospodarskoho pidpriumstva yak stratehichniy napriam marketynhovoï polityky rozpodilu. Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia. 2019. Vyp. 2 (19). S. 169-176.

14. Kadyrus I.H., Donskykh A.S., Levkovska K.I., Formuvannia marketynhovykh stratehii u zabezpechenni konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpriumstv. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2018. № 22. C. 85-89. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/22\\_2018/16.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2018/16.pdf) (date of access: 15.03.2024).

15. Lahodiienko V.V., Mashkantseva S.O., Dolynska O.O., Bohdanov O.O. Rozvytok rehionalnoi systemy marketynhu v sferi transportnykh posluh. Aktualni problemy innovatsiinoï ekonomiky. 2020. № 1. S. 76-80.

16. Lahodiienko V. V., Basiurkina N. Y., Savchenko T. V. Stratehiia ta mekhanizmy prosuvannia tovariv u systemi marketynhu ahroprodovolchkykh

pidpryiemstv. Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava. 2023. № 1/2. S. 59-64.

17. Lagodiienko V., Karyy O., Ohiienko M., Kalaman O., Lorvi I., Herasimchuk T. Choosing Effective Internet Marketing Tools in Strategic Management. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019. Vol. 8, No. 3. P. 5220-5225.

18. Lagodiienko V., Perevozova I., Bakhchivanzhi L., Ozarko K., Milcheva V., Orlova O. The Role of Digital Technologies in Optimizing the Functioning of the Marketing and Logistics System of the Enterprise. *Review of Economics and Finance*. 2023. [ref]: vol. 21. P. 2019-2026. URL: <https://refpress.org/ref-vol21-a217/> (date of access: 15.03.2024).

19. Movchaniuk A.V. Osoblyvosti upravlinnia marketynhovoio diialnistiu pidpryiemstv aharnoho sektoru Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 54. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27>.

20. Makarenko N.O., Baida S.V., Shuliepova S.M. Osoblyvosti formuvannia stratehii rozvytku silskohospodarskykh pidpryiemstv maloho biznesu na zasadakh marketynhu. 2019. Vyp. 1(12). S 94-98. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/1\\_12\\_uk/18.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/1_12_uk/18.pdf) (date of access: 15.03.2024).

21. Steffen G., Born D. *Betriebs und Unternehmens-Führung in der Landwirtschaft*, 1987. S. 148.

22. Abramovych I.A. Stratehichni zasady upravlinnia zbutovoio diialnistiu. *Efektyvna ekonomika*. 2013. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2067> (date of access: 02.03.2024).