

УДК 635.21:551.583

DOI <https://doi.org/10.32782/2226-0099.2025.146.1.8>

АГРАРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ – КЛЮЧОВІ ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Кравченко Н.В. – д.с.-г.н.,

професор кафедри здоров'я природи та якості харчових ресурсів,

Державний університет «Житомирська політехніка»

orcid.org/0000-0001-6072-2652

Можарівська І.А. – к.с.-г.н.,

доцент кафедри здоров'я природи та якості харчових ресурсів,

Державний університет «Житомирська політехніка»

orcid.org/0000-0003-0564-4457

Гнітецький М.О. – д. PhD,

доцент кафедри біотехнології та хімії,

Сумський національний аграрний університет

orcid.org/0000-0002-8088-2677

У статті досліджено теоретико-методологічні та прикладні аспекти аграрного менеджменту і маркетингу в умовах трансформації економіки та посилення ринкової конкуренції. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища, глобалізації продовольчих ринків, зростання ролі інновацій та підвищення вимог споживачів до якості й безпечності аграрної продукції.

У роботі обґрунтовано, що в сучасних умовах аграрний менеджмент і маркетинг слід розглядати, як взаємопов'язані складові єдиної системи управління підприємством, орієнтованої на довгострокову конкурентоспроможність і сталий розвиток. Доведено, що традиційна модель управління, яка фокусується переважно на виробничих показниках, є недостатньо ефективною в умовах ринкової економіки, оскільки не враховує динаміку попиту, поведінку споживачів, цінові коливання та ризики, притаманні аграрному виробництву. Обґрунтовано роль сучасних управлінських і маркетингових інструментів у забезпеченні сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. Проаналізовано особливості формування маркетингової стратегії в аграрному секторі, враховуючи специфіку виробництва, сезонність та ризики, наведено приклади з практики аграрних підприємств України.

Проведено порівняльний аналіз підходів до аграрного менеджменту та маркетингу на вітчизняних і закордонних агропідприємствах. Обґрунтовано вплив управлінських і маркетингових стратегій на рівень ефективності та конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва. Особливу увагу приділено відмінностям у стратегічному плануванні, організації маркетингової діяльності та використанні інноваційних інструментів. Визначено можливості адаптації міжнародного досвіду до умов функціонування аграрних підприємств України.

У межах порівняльного аналізу доведено, що закордонні агропідприємства значно активніше інтегрують маркетинг у систему управління, використовуючи його, як основу для прийняття стратегічних рішень, щодо структури виробництва, інвестиційної діяльності та розвитку ринків збуту.

Аргументовано, що високий рівень маркетингової культури, використання аналітичних даних і цифрових інструментів дозволяє іноземним виробникам ефективніше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та знижувати вплив цінкових і ринкових ризиків.

Ключові слова: аграрний менеджмент, аграрний маркетинг, конкурентоспроможність, стратегічне управління, сільськогосподарські підприємства, сталий розвиток.

Kravchenko N.V., Mozharivska I. A., Hnitetskyi M.O. Agricultural management and marketing are key factors in increasing the competitiveness of agricultural enterprises

The article examines the theoretical, methodological and applied aspects of agricultural management and marketing in the context of economic transformation and increased market competition. The relevance of the study is due to the need to increase the efficiency of agricultural enterprises in the context of an unstable external environment, globalization of food markets, the growing role of innovation and increasing consumer demands for the quality and safety of agricultural products.

The paper substantiates that in modern conditions, agricultural management and marketing should be considered as interrelated components of a single enterprise management system focused on long-term competitiveness and sustainable development. It is proven that the traditional management model, which focuses mainly on production indicators, is not effective enough in a market economy, since it does not take into account the dynamics of demand, consumer behavior, price fluctuations and risks inherent in agricultural production. The role of modern management and marketing tools in ensuring the sustainable development of agricultural enterprises is substantiated. The features of the formation of a marketing strategy in the agricultural sector are analyzed, taking into account the specifics of production, seasonality and risks. Examples from the practice of agricultural enterprises in Ukraine are given.

A comparative analysis of approaches to agricultural management and marketing at domestic and foreign agricultural enterprises is conducted. The impact of management and marketing strategies on the level of efficiency and competitiveness of agricultural production is substantiated. Particular attention is paid to differences in strategic planning, organization of marketing activities and the use of innovative tools. The possibilities of adapting international experience to the operating conditions of agricultural enterprises in Ukraine are identified.

Within the framework of the comparative analysis, it is proven that foreign agricultural enterprises integrate marketing much more actively into the management system, using it as a basis for making strategic decisions regarding the structure of production, investment activities and the development of sales markets. It is shown that a high level of marketing culture, the use of analytical data and digital tools allows foreign producers to respond more effectively to changes in the market situation and reduce the impact of price and market risks.

Key words: *agricultural management, agricultural marketing, competitiveness, strategic management, agricultural enterprises, sustainable development.*

Постановка проблеми. Глобалізація аграрних ринків зумовлює необхідність порівняльного аналізу моделей управління та маркетингу, що застосовуються в різних країнах. Аграрні підприємства України дедалі частіше конкурують не лише між собою, а й із виробниками з країн Європейського Союзу, Північної Америки та Азії, при цьому ефективність аграрного менеджменту та маркетингу є ключовим чинником успішного функціонування підприємств.

Мета дослідження полягає у виявленні відмінностей і спільних рис у підходах до аграрного менеджменту та маркетингу в Україні та за кордоном з подальшим обґрунтуванням можливостей використання міжнародного досвіду у вітчизняній практиці.

Сучасний етап розвитку аграрної економіки характеризується зростанням зміни навколишнього середовища, підвищенням вимог до ефективності виробництва та необхідністю адаптації до глобальних і внутрішніх викликів.

За таких умов особливої актуальності набуває застосування науково обґрунтованих підходів до аграрного менеджменту та маркетингу, які дозволяють забезпечити раціональне використання ресурсів і стабільні конкурентні позиції на ринку.

Аграрний сектор України, будучи стратегічно важливим для національної економіки, потребує сучасних управлінських рішень, орієнтованих не лише на виробництво, а й на ефективну реалізацію продукції, формування попиту та довгострокові відносини зі споживачами.

Аграрний менеджмент у розвинених країнах формується на основі стратегічного підходу, орієнтованого на довгострокову ефективність і стійкість бізнесу.

Управлінські рішення приймаються з урахуванням екологічних стандартів, ризик-менеджменту та інноваційного розвитку.

На відміну від цього, вітчизняні агропідприємства часто орієнтовані на короткострокові виробничі цілі. Порівняльний аналіз показує, що зарубіжні підприємства надають значно більше уваги управлінню людським капіталом, системам мотивації та підвищенню кваліфікації персоналу, що безпосередньо впливає на продуктивність праці.

Аграрний менеджмент включає систему принципів, методів і функцій управління, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування сільсько-господарських підприємств, специфіка якого зумовлена біологічною природою виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю та високим рівнем ризиків.

Основними функціями аграрного менеджменту є планування, організація, мотивація та контроль. Планування в аграрному виробництві передбачає врахування довгострокових факторів, таких, як родючість ґрунтів, сівозміна та інвестиції в основні засоби. Організаційна функція охоплює формування ефективної структури управління, адаптованої до масштабів та спеціалізації господарства.

Суть і особливості аграрного маркетингу у різних країнах. Маркетингова діяльність агропідприємств у країнах з розвинутою ринковою економікою є повноцінною функцією управління, інтегрованою в загальну стратегію підприємства. Виробничі рішення там формуються на основі глибокого аналізу попиту, поведінки споживачів і тенденцій ринку [1,3].

В Україні аграрний маркетинг у багатьох випадках зводиться до організації збуту вже виробленої продукції. Порівняння із закордонними агропідприємствами свідчить, що саме орієнтація на споживача дозволяє іноземним виробникам ефективніше диверсифікувати асортимент, розвивати брендинг і отримувати вищу додану вартість.

Взаємозв'язок менеджменту та маркетингу: міжнародна практика. Зарубіжний досвід переконливо доводить, що менеджмент і маркетинг не можуть функціонувати ізольовано. Стратегічні управлінські рішення, щодо інвестицій, структури виробництва чи технологій базуються на результатах маркетингових досліджень. Порівняно з українськими підприємствами, де ці функції часто розділені, іноземні агрофірми демонструють вищий рівень координації між підрозділами [1-2]. Це дозволяє оперативніше реагувати на зміни кон'юнктури ринку та зменшувати вплив цінових коливань. Як свідчать наведені дані (таб.1), закордонні агропідприємства характеризуються довгостроковою управлінською орієнтацією та системним підходом до ризиків, що забезпечує стабільність фінансових результатів у мінливому ринковому середовищі.

Аграрний маркетинг є складовою системи управління, яка забезпечує орієнтацію виробництва на потреби ринку. На відміну від класичного маркетингу, він характеризується підвищеною залежністю від сезонних коливань, обмеженими можливостями диференціації продукції та значним впливом державного регулювання [1,4].

Формування ефективної маркетингової політики в аграрному секторі передбачає дослідження ринку, сегментацію споживачів, вибір каналів збуту та розробку цінової стратегії. Наприклад, виробники зернових культур дедалі частіше орієнтуються на експортні ринки, що потребує дотримання міжнародних стандартів якості та логістичної ефективності.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика системи аграрного менеджменту на агропідприємствах України та закордонних країн

Показник	Агропідприємства України	Агропідприємства країн ЄС	Агропідприємства США
Стратегічне планування	1–3 роки	5–10 років	10–15 років
Наявність формалізованої стратегії розвитку	частково	переважно	обов'язково
Рівень автоматизації управління	низький–середній	середній–високий	високий
Використання ризик-менеджменту	обмежене	системне	комплексне
Частка управлінських витрат у собівартості, %	4–6	7–9	8–10

Менеджмент і маркетинг у сільському господарстві перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємодоповнюють один одного. Управлінські рішення щодо обсягів виробництва, структури посівів чи інвестиційної діяльності повинні базуватися на маркетинговій інформації про кон'юнктуру ринку та споживчі вподобання [1,5-6].

Наприклад, аграрне підприємство, що спеціалізується на виробництві органічної продукції, має формувати управлінську стратегію з урахуванням маркетингових досліджень платоспроможного попиту та каналів збуту, орієнтованих на преміальний сегмент ринку.

Стратегічний аспект аграрного менеджменту. Стратегічний менеджмент в аграрній сфері спрямований на забезпечення довгострокової стійкості підприємства. Він включає визначення місії, стратегічних цілей, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, а також вибір оптимальної стратегії розвитку [6].

В умовах України стратегічні пріоритети аграрних підприємств дедалі частіше пов'язані з інноваційним розвитком, цифровізацією управлінських процесів та інтеграцією в глобальні ланцюги доданої вартості. Прикладом є впровадження систем точного землеробства, які дозволяють підвищити ефективність використання ресурсів і знизити витрати [7,9].

Маркетингова стратегія аграрного підприємства визначає напрями його ринкової діяльності та способи досягнення конкурентних переваг. Найпоширенішими є стратегії лідерства за витратами, диференціації та фокусування на окремих ринкових нішах [8]. Порівняльний аналіз свідчить, що в Україні маркетинг здебільшого має не досить активний характер, тоді як у закордонних агропідприємствах, він є активним інструментом формування конкурентних переваг (таб.2).

Вищі показники ефективності у країнах ЄС та США зумовлені не лише масштабами виробництва, а й інтеграцією менеджменту, маркетингу та інноваційної діяльності (табл. 3).

Серед основних проблем розвитку аграрного менеджменту та маркетингу в Україні слід виділити нестачу кваліфікованих управлінських кадрів, обмежений доступ до фінансових ресурсів та недостатній рівень маркетингової культури на підприємствах [10-13].

Водночас перспективи розвитку пов'язані з інтеграцією сучасних цифрових інструментів, розвитком аграрної логістики та посиленням орієнтації на

споживача. Використання CRM-систем, електронних торговельних платформ і аналітики даних відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління [1,14].

Таблиця 2

Порівняння підходів до аграрного маркетингу

Показник	Україна	ЄС	США
Частка підприємств з маркетинговим відділом, %	20-30	60-70	80-90
Основна маркетингова функція	Збут	Управління попитом	Формування ринку
Частка продукції з бредингом, %	10-15	40-50	60-70
Орієнтація на споживача	Низька	Середня	висока
Частка прямого контрактного збуту, %	25-35	55-65	70-80

Таблиця 3

Економічні показники ефективності агропідприємств (усереднені значення)

Показник	Україна	ЄС	США
Рентабельність операційної діяльності, %	12-18	20-25	22-30
Продуктивність праці, тис. доларів/ працівника	25-35	70-90	100-120
Частка інноваційних витрат, % від доходу	1-2	4-6	6-8
Частка маркетингових витрат, %	1-1,5	3-4	4-5

Стратегічний менеджмент закордонних агропідприємств характеризується чіткою орієнтацією на інновації, сталий розвиток та інтеграцію в міжнародні ланцюги постачання. Вітчизняні підприємства лише частково впроваджують такі підходи, що обмежує їх можливості на світовому ринку [15].

Порівняльний аналіз показує, що підприємства, які використовують стратегічне планування та сучасні управлінські інструменти, мають стабільніші фінансові результати незалежно від коливань урожайності, чи зовнішніх ризиків.

Маркетингові стратегії: український і зарубіжний підходи

Закордонні агропідприємства активно застосовують стратегії диференціації, зокрема через: сертифікацію, простежуваність походження продукції та екологічні стандарти. Українські виробники переважно орієнтуються на цінову конкуренцію, що знижує потенціал довгострокового розвитку [15-16].

Разом із тим адаптація зарубіжних маркетингових стратегій до українських умов може забезпечити підвищення конкурентоспроможності, особливо для малих і середніх господарств, які мають потенціал для розвитку нішевих напрямів.

Основними бар'єрами впровадження міжнародних підходів до аграрного менеджменту та маркетингу в Україні залишаються обмежені фінансові ресурси, інституційні обмеження та недостатній рівень управлінської культури. Водночас порівняння з закордонними підприємствами свідчить, що навіть часткове впровадження сучасних управлінських інструментів дає відчутний економічний ефект [16-17].

Як свідчить аналіз вітчизняної практики, у більшості сільськогосподарських та агропромислових підприємств діяльність створених маркетингових підрозділів має переважно інерційний характер і ґрунтується не стільки на системних аналітичних підходах, скільки на інтуїтивно-емпіричних рішеннях. Значною мірою це зумовлено дефіцитом підготовлених фахівців, оскільки профільна підготовка спеціалістів з аграрного маркетингу в закладах вищої освіти розпочалася відносно нещодавно. Водночас у більшості діючих агропідприємств маркетингові відділи та служби збуту виконують обмежений набір функцій, що є типовим для значної частини підприємств країни.

На сучасному етапі розвитку аграрного сектору на підприємствах відбуваються суттєві трансформації організаційних структур управління, обумовлені становленням ринкової економіки. Перехід до організації виробничо-збутової діяльності на засадах маркетингової орієнтації потребує не лише структурних змін у системі управління, а й переосмислення характеру управлінської діяльності та стилю економічного мислення керівного складу [14].

На нашу думку, підвищенню ефективності виробничо-збутової діяльності сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах сприятиме впровадження централізованої системи управління збутом із розвинутою мережею функціональних підрозділів. З огляду на обмежені фінансові можливості агропідприємств та недостатню забезпеченість кваліфікованими маркетологами на початковому етапі, доцільним є формування маркетингових підрозділів у складі служби збуту як відносно самостійних структурних одиниць, що виконують ключові маркетингові функції. У подальшому, у міру розвитку ринкових відносин та посилення конкурентного середовища, виникнуть передумови для створення повноцінних автономних служб маркетингу, здатних реалізувати весь комплекс маркетингових функцій.

Отже, аграрний менеджмент і маркетинг є ключовими чинниками забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах ринкової економіки, їх інтегроване застосування дозволяє не лише оптимізувати виробничі процеси, а й сформувати ефективну ринкову поведінку підприємства. Подальший розвиток аграрного сектору України потребує впровадження сучасних управлінських і маркетингових підходів, орієнтованих на інновації та сталий розвиток. Порівняльний аналіз агропідприємств України та закордонних країн підтверджує визначальну роль аграрного менеджменту і маркетингу у формуванні конкурентоспроможності.

Зарубіжний досвід демонструє переваги стратегічного, ринково орієнтованого підходу до управління. Адаптація цих підходів до вітчизняних умов є важливою передумовою сталого розвитку аграрного сектору України. Вважаємо, що наразі більшість аграрних підприємств через нестачу грошових коштів і нестачу висококваліфікованих фахівців з маркетингу неспроможні створювати самостійну службу маркетингу, як варіант є створення маркетингових служб при районних управліннях агропромислового розвитку та обласних маркетингових центрів при обласному управлінні. Діяльність районних і обласних маркетингових служб сприяло б аграрним підприємствам і фермерським господарствам у вирішенні завдань з реалізації власної продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Балабанов Л. В. Маркетинг : підручник. Київ: Знання-Прес. 2004. 645 с.
2. Вовчак А. В. Маркетинговий менеджмент : підручник. Київ: Видавництво КНЕУ. 1998. 436 с.

3. Гаркавенко С. С. Маркетинг: навчальний посібник. Київ : Лібра.2006.384 с.
4. Герасимчук В. Т. Маркетинг: теорія та практика : навчальний посібник. Київ : Вища школа. 2004. 327 с.
5. Мороз Л. А. Маркетинг : підручник. Л. А. Мороз, Н. І. Чухрай ; за ред. Л. А. Мороз. 2-е вид. Львів : Національний університет „Львівська політехніка” (Інформаційно видавничий центр „ІНТЕЛЕКТ +” Інститут післядипломної освіти), „Інтелект – Захід” 2002. 244 с.
6. Соловійов І. О. Агрормаркетинг: системна методологія, реалізація концепції : [монографія]. Херсон : Олди-плюс. 2008. 344 с.
7. Сахацький М. П. Управління маркетингом агроформувань. Економіка АПК. 2001. Ч. 2. С. 96-97.
8. Козуб Н. М. Маркетингова діяльність в агроформуваннях. Збірник наукових праць: Кам'янець-Подільський: Подільська державна аграрно-технічна академія.2003. Вип. 11. С. 307-309.
9. Савельєв Є. В. Новітній маркетинг. Київ : „Знання”. 2008. 420 с.
10. Єранкін О. О. Маркетинг в АПК України в умовах глобалізації : [монографія]. Київ: КНЕУ. 2009. 419 с.
11. Кулиняк І. Я., Базарко С. В. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія “Економіка”. Мукачево: Вид-во МДУ, 2017. Вип. 2(8). С. 94–100.
12. Лазоренко Л. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. Вип. 3. С. 13–17.
13. Балановська Т., Гоголя О., Драмарецька К., Восколупов В., Голік В. Використання маркетингового менеджменту для забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. Вип. 7(3). С. 142–161. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis_2021_7_3_11
14. Двуліт З. П., Левченко О. В., Деркач Д. М. Формування маркетингових рішень у системі управління підприємством. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2020. Вип. 2(1). С. 21–28.
15. Калетнік Г. М. Стратегіко-інституційні засади ефективності використання потенціалу аграрного сектору економіки. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2015.№ 1. С. 5–9.
16. Spasskiy G., Tarasiuk A. (2019) Research of marketing activity of agrarian enterprises in the context of development of innovation processes. *Technology Audit and Production Reserves*. Vol. 4 (48). P. 12–18. URL: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.177294/> (дата звернення: 24.10.2025)
17. Kohls R.L. &Uhl.J.N. *Marketing of Agricultural Products*.Pearson Education. 2015. 220 p.

Дата першого надходження рукопису до видання: 20.11.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 22.12.2025

Дата публікації: 31.12.2025