

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27>

УДК 338.43

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

## FEATURES OF MANAGEMENT OF MARKETING ACTIVITIES OF ENTERPRISES OF THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE

**Мовчанюк Анастасія Валентинівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Уманський національний університет садівництва  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1536-3408>

**Movchaniuk Anastasiia**

Uman National University of Horticulture

У статті відзначено проблематику аграрного виробництва в умовах воєнного стану України та його вплив на торгівельну діяльність агробізнесу при реалізації сільськогосподарської продукції. Акцентовано на необхідності подолання турбулентності мікро та макросередовищ, спричинених військовою агресією РФ проти України, які мають значний вплив на стратегічну діяльність аграрного сектора держави, як ключової ланки у забезпеченні продовольчої безпеки не лише українського народу, але й усього світу. Наголошено на необхідності впровадження інтегрованої маркетингової системи управління в аграрних підприємствах для забезпечення їх ефективного функціонування в умовах викликів та обмежень. Виділено основні положення концепції комплексу маркетингу та визначенні оптимальні елементи маркетингової системи управління, яка сприятиме зміцненню позицій конкурентоздатності аграрних підприємств і ефективності реалізації власної продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках збуту.

**Ключові слова:** аграрний сектор, управління, маркетинг, продовольча безпека, війна.

The article is devoted the problems of agricultural production in the conditions of martial law in Ukraine and its influence on the commercial activity of agribusiness in the sale of agricultural products. Changes occurring in the activities of agricultural enterprises are directly related to changes in the internal and external environments. Uncertainty about the possibilities of conducting agribusiness in the conditions of war became a challenge for domestic agricultural producers. Today, Ukrainian agribusiness operates in rather difficult conditions, because part of the production facilities are occupied, there is destruction of material resources, the physical death of agricultural livestock from hostilities, the destruction of sown areas under agricultural crops, perennial plantations, the disruption of the production chain of providing material and technical resources. Emphasis is placed on the need to overcome the turbulence of the micro and macro environments caused by the military aggression of the Russian Federation against Ukraine, which have a significant impact on the strategic activity of the agricultural sector of the state, as a key link in ensuring food security not only of the Ukrainian people, but also of the whole world. The need to implement an integrated marketing management system in agricultural enterprises to ensure their effective functioning in conditions of challenges and restrictions is emphasized. In such conditions, the reorientation of agricultural enterprises to the principles of marketing and the effective implementation of an integrated marketing system in their daily activities becomes important. The main provisions of the concept of the marketing complex and the determination of the optimal elements of the marketing management system, which will contribute to the strengthening of the competitiveness of agricultural enterprises and the effectiveness of the sale of own products on the domestic and foreign sales markets, are highlighted. Despite the negative consequences of Russia's war against Ukraine, the Ukrainian agricultural sector once again confirmed its ability to work to ensure food security not only for the Ukrainian people, but also for the entire world.

**Key words:** agricultural sector, management, marketing, food security, war.

**Постановка проблеми.** Забезпечення ефективного функціонування національної економіки України, в сучасних реаліях військового стану держави, спонукає суттєвого перегляду відносин між суб'єктами господарювання, бізнесових структур, держави щодо реалізації зміни систем управління виробничою, торгівельною діяльністю, подолання турбулентності мікро та макросередовищ спричинених військовою агресією РФ проти України. Аграрний сектор економіки держави не став винятком в цій ситуації. Зміни, які відбуваються в діяльності аграрних підприємств напряму пов'язані із змінами внутрішнього та зовнішнього середовища. Невизначеність щодо можливостей ведення агробізнесу в умовах війни стало викликом для вітчизняних сільськогосподарських товаровиробників. Турбулентність зовнішнього середовища, перш-за-все, пов'язана з неможливістю аграріїв використовувати традиційні канали для реалізації власної сільськогосподарської продукції у зв'язку із блокуванням південних морських, річкових портів, змушує агропромисловців здійснювати переоцінку принципів ведення бізнесу, кардинально змінювати підходи до системи виробництва, збуту продукції. В таких умовах важливим стає переорієнтація сільськогосподарських підприємств на принципи маркетингу та ефективне впровадження інтегрованої маркетингової системи у їх щоденну діяльність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У наукових дослідженнях Андрушко М. І., Рмошенко М. М., Іванова Ю. Б., Кобернюка С. О., Косенкова С. І., Красноручького О. О., Данько Ю. І., Липчука В. В., Черевко Г. В. та інших розглянуто теоретичні основи управління маркетингом, підходи до проблем розвитку аграрного маркетингу, організація ефективного маркетингового управління. Проте, незважаючи на вагомість даних досліджень, питання особливостей управління маркетинговою діяльністю для аграрних підприємств країни в умовах сьогодення потребують уточнення та рекомендацій щодо використання елементів комплексної системи маркетингу з метою забезпечення ефективності агропромисловництва в період війни.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є аналіз впливу військової агресії на внутрішнє та зовнішнє середовища аграрного виробництва України та розробці рекомендацій щодо впровадження інтегрованої маркетингової системи управління в сільськогосподарських підприємствах для забезпечення їх

ефективного функціонування в умовах викликів та обмежень пов'язаних із воєнним станом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Збройний напад Росії на територію України не просто став викликом для нашої держави в плані збереження державності, суверенітету, нації, людських життів, а й сколихнув світ в переосмисленні безпеки, цінностей демократії, свободи, змін економічних умов пов'язаних із врегулюванням забезпеченості енергетичними, продовольчими ресурсами. Світові компанії та правозахисні організації зазнали асиметричного шоку спричиненого раптовими змінами в економіці країн ЄС, які пов'язувались із переглядом системи диверсифікації поставок енергоресурсів, радикального скорочення імпорту енергоносіїв з Росії, значного припливу вимушених біженців із зон бойових дій на території України, викликами пов'язаними із необхідністю забезпечення продовольством, насамперед, країн Африки та Азії. Україна, агропромисловство якої спроможне забезпечити понад 400 мільйонів людей світу продовольчим зерном, до повномасштабного вторгнення на її територію російських військ, входила в п'ятірку світових експортерів зернових культур та продукції переробки олійних культур [6]. На сьогодні український агробізнес в досить складних умовах здійснює свою діяльність, адже окуповано частину виробничих потужностей, відбувається руйнація матеріальних ресурсів, фізична загибель від бойових дій поголів'я сільськогосподарських тварин, знищення посівних площ під сільськогосподарськими культурами, багаторічними насадженнями, розривання виробничого ланцюга забезпечення матеріально-технічними ресурсами. За аналітичними даними Київської школи економіки за 2022 рік агропромисловий комплекс України через війну зазнав прямих збитків на 6,6 млрд. дол. США. Бойові дії, які тривають в нашій країні, окупація частини східних та південних регіонів стали основними причинами скорочення сільськогосподарської продукції у 2022 році. Так за результатами 2022 сільськогосподарського року виробництво зернових культур скоротилось на 37% порівняно з виробничими показниками 2021 року і склало майже 54 млн. тонн, олійних культур було вироблено 17,5 млн. тонн, що на 24% менше порівняно з виробництвом за 2021 рік. Виробництво навіть зменшених об'ємів збіжжя у 2022 році повністю забезпечило внутрішню потребу України в зерні та дозволило аграріям експортувати 38,4 млн. тонн зернових

культур, 7,9 млн. тонн олійних культур [3]. Незважаючи на негативні наслідки розпочатої війни росії проти України, український аграрний сектор в черговий раз підтвердив спроможність працювати на забезпечення продовольчої безпеки не лише українського народу, але й усього світу. Повномасштабна війна стала справжнім випробуванням для українських аграріїв. Агробізнес вимушений поряд з вирішенням проблемних питань виробництва, налагоджувати нові логістичні ланцюги та співпрацю з бізнесовими структурами щодо збуту продукції. Висока конкуренція на внутрішньому ринку та складність просування власної сільськогосподарської продукції на зовнішні ринки, у зв'язку із неможливістю використання налагоджених каналів збуту сільськогосподарської продукції і перш-за-все зернових культур, спричинених блокуванням російським агресором морських хабів, вимагає від вітчизняних аграріїв все більшої спритності, винахідливості. Питання іміджу та довіри до логістичних, дистриб'юторських компаній, нових бізнес-партнерів під час війни потребують особливої пильності та стають пріоритетними. Тобто, сьогоденна ситуація агробізнесу спонукає сільськогосподарських підприємців до вдосконалення, як власної виробничої діяльності підприємства, так і до підвищення ефективної ролі маркетингової складової в управлінській діяльності [4].

Основна мета маркетингової діяльності агропромислових підприємств має полягати у вдалому поєднанні всіх етапів виробництва, зберігання, переробки та реалізації продукції в складних умовах сучасності, з орієнтацією на задоволення потреб споживачів і досягнення прибутку. Важливо відзначити, що багато агропромислових підприємств в Україні, особливо середні та малі, не впроваджують на власних підприємствах систему управління маркетингом, вважаючи, що специфіка сільськогосподарської продукції, яка має високу соціальну важливість та великий попит, так як є основою забезпечення та формування продовольчої безпеки, до певної міри, на їх думку/переконавання, знижує потребу в маркетинговій діяльності. Проте, загострення конкурентної обстановки вимагає забезпечення конкурентоздатності підприємств і ефективної реалізації продукції, що в свою чергу, потребує поширенню знань щодо сутності агромаркетингу. Основними складовими аграрного маркетингу виступають: система внутрігосподарського управління, яка направлена на дослідження, аналіз ситуації

на ринку сільськогосподарської продукції, як сировинної бази, так і продуктів її переробки; вивчення співвідношення між попитом і пропозицією для визначення та планування стратегії збутової діяльності підприємства; розробка асортиментної політики спрямованої на визначення переліку виробництва продукції з урахуванням структури ринкового попиту та кон'юнктурних коливань, що в загальному сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності підприємства, його ефективності та отриманню бажаного прибутку від виробничої діяльності. Маркетингова діяльність аграрного підприємства має наповнюватися не тільки різними заходами, а й чітко координуватись і плануватись в сучасних умовах. Слід відзначити, що багато дослідників наголошують на необхідності базувати управління аграрними підприємствами України на таких ключових показниках: стимулювання обсягів продажів, підвищення конкурентоспроможності, формування оптимальної цінової політики та досягнення високого рівня прибутковості. Оскільки зазначені показники є невід'ємною частиною концепції маркетингу, це свідчить про необхідність впровадження маркетингових заходів на агропромислових підприємствах.

Відзначимо, що маркетингова діяльність на аграрних підприємствах має свої особливості, обумовлені специфікою сільськогосподарського виробництва, особливостями ринкових відносин та механізмами цієї галузі. Тому, суттєвим постає питання визначення характеристики маркетингу на агропромислових підприємствах, щоб сформулювати концепцію впровадження маркетингового відділу/служби відповідно до цілей, завдань та функцій управління сільськогосподарською діяльністю. Зокрема, специфіка агропромислових підприємств, яка впливає на управління маркетингом підприємства, включає такі аспекти, як унікальність основної продукції (рослинницька сировина та продукція тваринництва), високий рівень попиту на сільськогосподарську продукцію, так як формує продовольчий ресурс, а отже є важливою необхідною для суспільства. До інших значимих особливостей також відносяться залежність від природно-кліматичних умов, сезонність виробництва, необхідність забезпечення зберігання та переробки продукції, виклики, пов'язані з недостатнім розвитком маркетингу на аграрному ринку та відсутність досвіду використання маркетингових інструментів під час воєнних конфліктів. Впровадження системи маркетингу на українських аграрних

підприємствах можна здійснювати за наступними формами:

1. Для малих підприємств доцільним стане залучення спеціалістів або консультантів з маркетингу на тимчасовій основі, що дозволить керівнику підприємства більш професійно використовувати та застосовувати маркетингові інструменти в практичній діяльності.

2. Значна кількість підприємств, яких можна віднести до середньої групи сільськогосподарських товаровиробників (за градацією земельного банку у використанні до 3–5 тис. га орних земель) у більшості випадків вже використовують окремі маркетингові інструменти, але це робиться несистематично та спонтанно, тому використання маркетингових заходів слід розподілити між структурними підрозділами підприємства за сферами відповідальності.

3. Повна інтеграція маркетингу в управління підприємством, включаючи створення маркетингового відділу в організаційній структурі підприємства, така форма аграрного маркетингу необхідна великим агропідприємствам [1, с. 44].

Процес впровадження маркетингу на агропромислових підприємствах може бути розділений за напрямками:

1. Застосування рекламних заходів та стимулювання обсягів продажів.

2. Формування більш широкого підходу до маркетингової діяльності, враховуючи потреби та запити споживачів при виробництві та збуті.

3. Оновлення виробництва та покращення якості продукції на основі результатів проводжуваних циклічних досліджень.

4. Дослідження можливостей підприємства на ринку та визначення його позиції та стратегії позиціонування продукції.

5. Повна інтеграція маркетингових функцій, включаючи аналіз, планування, регулювання, контроль та оцінку результатів.

Ці етапи допоможуть підприємствам удосконалити свою маркетингову діяльність та досягти більшої ефективності в управлінні.

Для ефективного управління елементами маркетингового комплексу необхідно дотримуватися певних правил (рис. 1).

Застосування методичних підходів, що відносяться до системи маркетингу, аналіз її складових та оцінка ефективності з урахуванням витрат, функцій і неекономічних показників маркетингу з використанням економіко-математичних методів і моделей з чітко визначеними алгоритмами, дозволить ефективно організувати спільну роботу маркетингової системи на підприємстві, оцінювати досягнуті кінцеві результати маркетингової діяльності і приймати ефективні управлінські рішення.

Усі ці елементи маркетингу, які були перераховані схематично на рисунку 1, є основними і у спільному використанні вони формують систему, яку підприємства сільськогосподарського повинні постійно використовувати, враховуючи особливості роботи підприємства і ринкову ситуацію. Вміння коректно використовувати ці зазначені елементи є ключовою



Рис. 1. Правила управління комплексною системою маркетингу в аграрному підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [2]

складовою маркетингової комплексної системи для аграрних виробників.

**Висновок.** Важливо впроваджувати маркетингові стратегії в аграрних підприємствах з врахуванням системного підходу, тобто з врахуванням цілісності системи організаційних заходів у роботі підприємства, функціонування підрозділів і ієрархії системи управління. В цій системі всі складові повинні гармонійно взаємодіяти між собою, оскільки успішна діяльність підприємства на ринковому середовищі залежить від їх взаємодії. Єдиним шляхом забезпечити спільне функціонування сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах воєнного стану є синерге-

тична співпраця всіх елементів маркетингової системи. Ефективна маркетингова система призводить до збільшення доходів для аграріїв, які зменшують кількість посередників або знижують витрати на маркетингові послуги та збут сільськогосподарської продукції. Якщо виробник не має доступу до легкодоступного ринку, де він може продавати свою продукцію, у нього може бути менше стимулів виробляти більше. Аграрний маркетинг відіграє важливу роль не тільки в стимулюванні виробництва і споживання, але й у прискоренні темпів економічного розвитку, він є одним із найважливіших факторів розвитку сільськогосподарського виробництва.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Багорка М. О., Кадирус І. Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Держава та регіони*. 2021. № 1. С. 42–47.
2. Красноручий О. О., Данько Ю. І. Розвиток маркетингу на ринку агропродовольчої продукції України: монографія. Харків : Майдан, 2009. 262 с.
3. Мовчанюк А. В., Дяченко М.І. Аграрний сектор України в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1154/1163> DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.32>
4. Національна рада з відновлення України від наслідків війни «Проект Плану відновлення України» / Матеріали робочої групи «Нова аграрна політика». URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/new-agrarianpolicy.pdf>
5. Тарасюк А. В. Шляхи вдосконалення управління маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2019. № 8. С. 103110.
6. Україна та глобальна продовольча безпека в умовах війни URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ukrayina-ta-hlobalna-prodovolcha-bezpeka-v-umovakh-viyny>

#### REFERENCES:

1. Bagorka, M., & Kadyrus, I. (2021). Upravadzhenia marketynhovoї kontseptsii upravlinnia v praktychnu diialnist ahrarnykh pidpriemstv [Implementation of the marketing concept of management in the practical activity of agrarian enterprises]. *Derzhava ta rehiony – State and regions*, 1, 4247. [in Ukrainian].
2. Krasnorutsky O., & Danko Yu. (2009). *Rozvytok marketynhu na rynku ahroprodovolchoi produktsii Ukrainy [Development of marketing in the market of agro-food products of Ukraine]*. Kharkiv : Maidan [in Ukrainian].
3. Movchaniuk, A., & Diachenko, M. (2023). Ahrarnyi sektor Ukrainy v umovakh viiny [The agricultural sector of Ukraine in the conditions of war]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 2, Retrieved from: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1154/1163> DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.32> [in Ukrainian].
4. Natsionalna rada z vidnovlennia Ukrainy vid naslidkiv viiny «Proekt Planu vidnovlennia Ukrainy» / Materialy robochoi hrupy «Nova ahrarna polityka» [National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of the War "Project of the Recovery Plan of Ukraine" / Materials of the working group "New Agrarian Policy"]. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/new-agrarianpolicy.pdf>
5. Tarasyuk, A. (2019). Shliakhy vdoskonalennia upravlinnia marketynhovoї diialnistiu ahrarnykh pidpriemstv [Ways of improving the management of marketing activities of agricultural enterprises]. *Ekonomika APK – The Economy of agro-industrial complex*, 8, 103110 [in Ukrainian].
6. Ukraina ta hlobalna prodovolcha bezpeka v umovakh viiny [Ukraine and global food security in conditions of war]. Retrieved from <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ukrayina-ta-hlobalna-prodovolcha-bezpeka-v-umovakh-viyny>