

Олег В. Федірець¹, Наталія М. Лемешенко², Наталія О. Коваленко³
**МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНОЇ
ЕКОНОМІКИ**

Стратегія передбачає управлінську діяльність, спрямовану на забезпечення розвитку та координацію відповідно до змін у зовнішньому середовищі та кон'юктурі ринку, а також на поліпшення управління конкурентоспроможністю всього підприємства. Для того, щоб обрана стратегія набула чинності, необхідно розробити цільову систему, яка буде направляти компанію на досягнення цілей, визначених стратегією; внести відповідні зміни в організаційну структуру; забезпечити необхідні ресурси для виробничого підприємства відповідно до затвердженої стратегії. Основне призначення стратегічного планування відповідно до класичної моделі полягає у визначенні оптимальної альтернативи розвитку підприємства в майбутньому. А власне, стратегічний менеджмент являє собою організаційно-економічну систему, що забезпечує безперервний процес прийняття рішень, в ході якого встановлюються та уточнюються за часом цілі та завдання розвитку підприємства; визначаються стратегії їх досягнення; розробляються детальні плани, що відображають різні сторони господарської діяльності. Формуючи стратегію розвитку агропродовольчої сфери, слід чітко визначити її критерії та умови. Основним критерієм, який дозволяє здійснити якісну оцінку економічного стану, та встановити рівень ефективності діяльності органів місцевого самоврядування виступає ступінь реалізації регіональних інтересів. В процесі формування стратегії розвитку агропродовольчої сфери слід орієнтуватися на засади зростання рівня життя населення при забезпеченні достатнього рівня рентабельності аграрних суб'єктів. Також необхідним є врахування екологічного аспекту – встановлення максимально допустимих та доцільних норм навантажень на навколишнє середовище тощо. Аграрні підприємства ми розглядаємо як системний об'єкт що функціонує в межах мезорівня, та який максимально забезпечений різними видами ресурсів. Саме він має виступити в ролі драйвера соціально-економічного розвитку. При цьому можна чітко ідентифікувати пріоритетні напрямки соціально-економічної трансформації мезоконтуру: сприяння процесам кооперації в агропродовольчій сфері; стимулювання розвитку локальних агропродовольчих бізнесів; забезпечення розвитку сільських територій в соціально-економічному контексті; запровадження та розвиток механізмів фінансової взаємодії; розвиток агропродовольчої сфери на основі впровадження соціально-економічних бізнес-моделей; удосконалення механізмів управління за рахунок технологічної та ресурсної складових в умовах соціальної економіки.

Ключові слова: маркетинг, стратегія, управління розвитком, агропродовольча сфера, соціальна економіка.

Рис. 3. Літ. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-273-118-127

Oleg Fedirets, Nataliia Lemeshchenko, Nataliia Kovalenko
**MARKETING STRATEGIES FOR MANAGING THE DEVELOPMENT
OF THE AGRO-FOOD SECTOR IN THE CONDITIONS OF THE
SOCIAL ECONOMY**

The strategy provides for management activities aimed at ensuring development and coordination in accordance with changes in the external environment and market conditions, as well as improving the management of the competitiveness of the entire enterprise. In order for the chosen

¹ Poltava State Agrarian University. Ukraine.

² Kyiv Cooperative Institute of Business and Law. Ukraine.

³ National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. Ukraine.

strategy to take effect, it is necessary to develop a target system that will direct the company to achieve the goals defined by the strategy; make appropriate changes to the organizational structure; provide the necessary resources for the production enterprise in accordance with the approved strategy. The main purpose of strategic planning according to the classic model is to determine the optimal alternative for the development of the enterprise in the future. In fact, strategic management is an organizational and economic system that ensures a continuous decision-making process, during which the goals and objectives of the enterprise's development are established and refined over time; strategies for their achievement are determined; detailed plans reflecting various aspects of economic activity are being developed. When forming a strategy for the development of the agro-food sector, its criteria and conditions should be clearly defined. The degree of implementation of regional interests is the main criterion that allows for a qualitative assessment of the economic condition and to establish the level of efficiency of local self-government bodies. In the process of forming a strategy for the development of the agro-food sector, one should focus on the principles of increasing the standard of living of the population while ensuring a sufficient level of profitability of agricultural entities. It is also necessary to take into account the ecological aspect - the establishment of the maximum permissible and expedient standards of loads on the environment, etc. We consider agrarian enterprises as a system object that functions within the meso-level, and which is maximally provided with various types of resources. It is he who should act as a driver of socio-economic development. At the same time, it is possible to clearly identify the priority areas of socio-economic transformation of the mesocontour: promotion of cooperation processes in the agro-food sector; stimulating the development of local agri-food businesses; ensuring the development of rural areas in the socio-economic context; introduction and development of financial cooperation mechanisms; development of the agro-food sector based on the implementation of socio-economic business models; improvement of management mechanisms at the expense of technological and resource components in the conditions of the social economy.

Keywords: marketing, strategy, development management, agri-food sector, social economy.

Peer-reviewed, approved and placed: 12.03.2024.

Постановка проблеми. Завдяки реформам, що були проведені у попередні періоди, відбулося формування певної сукупності форм господарювання, які відрізняються між собою, мають власні інтереси та напрямки діяльності й дотримуються вектору розвитку, який має істотні відмінності від регіонального. З огляду на це виникає гостра потреба у формування спільної стратегічної мети для групи аграрних товаровиробників, яка б дозволила задовольнити інтереси держави, регіону та власне товаровиробників. Цілі за своїм змістом мають відповідати завданням, та спрямовуватися на вирішення окреслених вище проблем та забезпечувати реалізацію стратегічної мети розвитку галузі. На нашу думку до операційних цілей слід віднести: посилення продовольчої безпеки держави; підвищення ефективності аграрного виробництва; зростання конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції в межах внутрішнього й зовнішнього ринків; проведення технічної та технологічної модернізації аграрного виробництва; створення умов для комфортного проживання у сільській місцевості в умовах соціальної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Державна аграрна політика реалізується завдяки формуванню нею зовнішніх умов для сільськогосподарських виробників в межах їх функціонування, в такому випадку вплив сезонності сільськогосподарського виробництва та ґрунтово-кліматичних не має суттєвого впливу на формування стратегії. Це впливає на

процеси прийняття стратегічних рішень та забезпечує спрямованість їх діяльності на виконання визначених завдань. При цьому особливої ваги набуває оцінювання процесу розробки стратегії в цілому та окремих етапів. Можна відмітити ряд підходів, які розглядають класифікацію етапів – від чотирьох із десяти етапів [10].

З метою забезпечення досягнення запланованого рівня ефективності вибраної стратегії, потрібно в першу чергу здійснити адекватну оцінку зовнішніх чинників, на які суб'єкт господарювання практично не має жодного впливу. Постійний моніторинг зовнішнього середовища забезпечує достатній рівень контролю за змінами, які в ньому відбуваються, та підтримує реалізацію методологічного принципу стратегічного управління «прогнозування – аналіз – моніторинг», сутність якого полягає у формуванні стратегії для майбутнього використовуючи минулі результати з урахуванням поточного стану.

Наступним кроком є аналіз та оцінювання стану внутрішнього середовища агропродовольчої сфери, з використанням SWOT-аналізу, головним завданням якого є пошук стратегічних альтернатив. Проводиться дослідження та оцінка зовнішніх можливостей і загроз, які можуть з'явитися. Також важливий елементом є дослідження слабких і сильних сторін, в процесі аналізу яких відбувається дослідження потенціалу агропродовольчої сфери. Використання SWOT-аналізу дозволяє провести ретельне вивчення внутрішнього та зовнішнього стану агропродовольчої сфери та допомагає у прогнозуванні підвищення економічної ефективності та здатність до його виживання в динамічних умовах.

Мета полягає в дослідженні маркетингових стратегій управління розвитком агропродовольчої сфери в умовах соціальної економіки.

Основні результати дослідження. В межах реалізації стратегічної мети структурної політики регіону особливого значення набувають наступні критерії:

- формування платоспроможного попиту на продовольства за рахунок підвищення платоспроможності населення;
- поліпшення ресурсного потенціалу території, з метою підвищення конкурентоспроможності продукцію.

У зв'язку з тим, що конкурентна економіка виступає як невід'ємна умова соціально-економічного розвитку, ми вважаємо що зазначених критеріїв уже недостатньо для досягнення встановленої мети.

Специфічні особливості агропродовольчої сфери визначають її місію, яка полягає у виробництві та забезпеченні населення продуктами харчування. В свою чергу місія регіону є набагато ширшою, адже пов'язана із реалізацією регіональних інтересів. Взаємозв'язок агропродовольчої сфери та місії регіону наведено на рис. 1.

Слід відмітити, що суб'єкти господарювання при визначенні власної стратегії орієнтуються на її певний тип, який характеризується певними ризиками, має ряд переваг та недоліків (рис. 2).

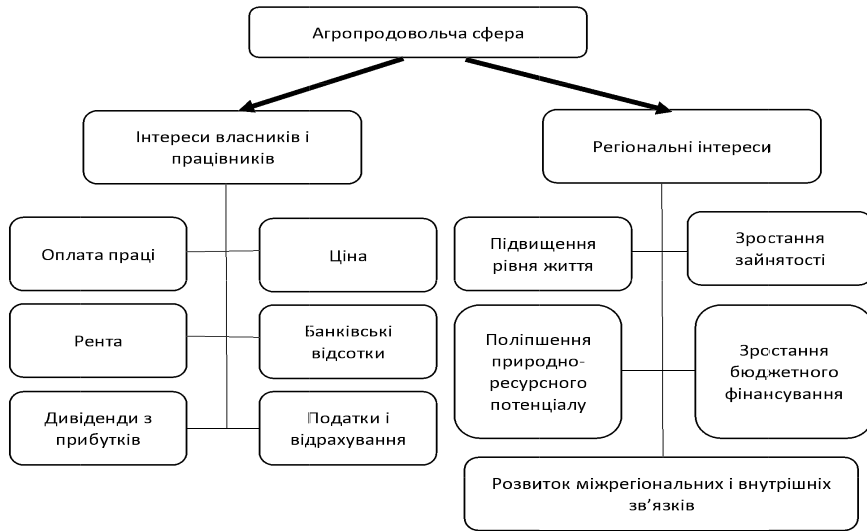


Рис. 1. Місце агропродовольчої сфери в реалізації місії регіону, власна розробка авторів



Рис. 2. Класифікація стратегій соціально-економічного розвитку агропродовольчої сфери, власна розробка авторів

Агропродовольча сфера є складною структурою, однією із особливостей якої є забезпечення задоволення потреб населення у продуктах харчування, коли кожна із її складових (галузей) забезпечує виконання окремої технологічної стадії в рамках єдиного виробничого процесу. Утворюється тісний взаємозв'язок між галузями, який має певну послідовність, в межах якої кожна з них виступає в ролі споживача ресурсів, які було вироблено на попередніх діях, та одночасно – виробником ресурсів, споживання яких відбувається на наступних стадіях. Нами запропоновано наступну послідовність етапів розробки стратегії соціально-економічного розвитку агропродовольчої сфери (рис. 3).

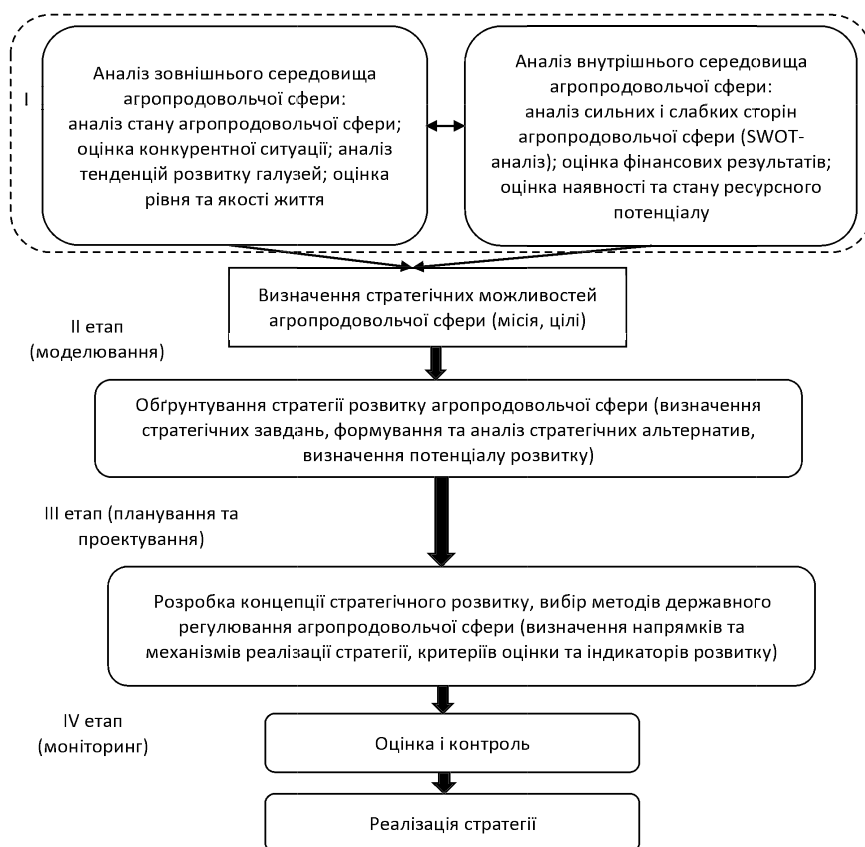


Рис. 3. Послідовність розробки стратегії соціально-економічного розвитку агропродовольчої сфери, власна розробка авторів

Результати проведеного аналізу дозволяють нам забезпечити ухвалення управлінських рішень, які забезпечують формування стратегії соціально-економічного розвитку агропродовольчої сфери, та передбачити виходячи з неї розробку стратегій для окремих суб'єктів господарювання.

I етап (аналітичний) – відбувається дослідження досягнутого рівня соціально-економічного розвитку агропродовольчої сфери, визначаються можливості та загрози, які продукуються зовнішнім середовищем, також оцінюються внутрішні сильні та слабкі сторони агропродовольчої сфери. При проведенні аналізу економічної бази потрібно забезпечити врахування усіх аспектів, пов'язаних із її розвитком, визначаються додаткові можливості та перспективи мобілізації резервів економічного зростання в розрізі галузей агропродовольчого виробництва, проводиться оцінка взаємозв'язків з іншими регіонами, що є необхідним для порівняння досягнутих результатів із показниками інших регіонів.

Проводячи оцінку умов та ресурсів агропродовольчої сфери потрібно оцінити перспективні напрямки соціально-економічного розвитку, враховуючи наявні ресурси, поширені форми власності з точки зору вимог ринкової економіки, важливим є також визначення перспективних стратегічних змін, які варто здійснити орієнтуючись на зовнішнє середовище та встановити обмеження, пов'язані з використанням окремих ресурсів, оцінити розміщення галузей та виробництв.

II етап (моделювання) – здійснення для агропродовольчої сфери обґрунтування стратегії соціально-економічного розвитку, коли головною метою виступає здійснення прогнозу розвитку, ідентифікація та обґрунтування можливих альтернатив та пропозицій які будуть використані на III етапі. В даному випадку доцільно провести моделювання можливих напрямків розвитку агропродовольчої сфери, відбувається формування моделі розвитку та системи цілей, встановлюються можливості виконання встановлених цілей.

У процесі формування стратегії соціально-економічного розвитку агропродовольчої сфери важливими є наступні завдання:

- визначення основних векторів розвитку агропродовольчої сфери;
- встановлення напрямків удосконалення ринкової інфраструктури;
- визначення оптимальної динаміки розвитку агропродовольчої сфери;
- формування структурної та інвестиційної політики;
- обґрунтування напрямків соціального розвитку, забезпечення зростання рівня життя сільського населення та підвищення його якості;
- визначення напрямків посилення міжрегіональних та зовнішньоекономічних зв'язків.

Впровадження зазначеної стратегії дозволить вирішити поставлені завдання та забезпечить:

- поліпшення матеріально-технічної бази агропродовольчої сфери на основі інноваційних технологій;
- наповнення регіонального ринку аграрною продукцією, підвищення продовольчої безпеки, дотримання раціональних норм споживання населенням продуктів харчування;
- поліпшення організації сільськогосподарського ринку;
- удосконалення земельних відносин в агропродовольчій сфері;
- розвиток сільських територій;
- формування передумов для зовнішньоекономічної діяльності агропродовольчої сфери;

- підвищення рівня фінансового забезпечення розвитку;
- удосконалення системи державного регулювання в агропродовольчій сфері;

- ціноутворення в агропродовольчій сфері;
- забезпечення раціональне використання ресурсного потенціалу;
- підвищення якості життя та рівня зайнятості сільського населення.

Зміни в агропродовольчій сфері відбуваються враховуючи доцільність виробництва видів продукції, які здатні гарантувати максимальну економічну ефективність та забезпечують розв'язання важливої проблеми забезпечення потреб населення продукцією власного виробництва, нарощування обсягів виробництва продукції у експортоорієнтованих галузях, забезпечення соціальних потреб сільських жителів, підвищення якості їх життя.

III етап (планування та проектування) — відбувається формування концепції та визначення методів державного регулювання агропродовольчої сфери. Важливим на даному етапі є визначення напрямків та механізмів реалізації стратегії, встановлення критеріїв майбутнього оцінювання ефективності обраної стратегії.

IV етап (моніторинг) — одночасне вирішення економічних, соціальних та екологічних завдання є критеріями успішною реалізації стратегія. В той же час, через обмеженість певних видів ресурсів, потрібно забезпечити такий їх розподіл кошти за напрямками діяльності, щоб досягнути максимального економічного ефекту. Саме постійний моніторинг реалізації обраної стратегії дозволяє забезпечити дану умову.

Встановлені особливостей дозволяють нам сформулювати основні принципи, що забезпечують стратегії збалансованого розвитку агропродовольчої сфери:

- забезпечення ефективності цінової політики;
- підтримка паритетності фінансово-економічних відносин в межах держави та регіону, аграрного підприємства та регіону, між окремими аграрними виробниками;
- доцільність регіональної політики визначається в межах національної економіки, та формується для кожного аграрного суб'єкта регіону;
- стратегічний аналіз знаходиться в основі регулювання процесу формування затрат, та стосується проміжку від початку виробництва до просування продукції на ринок;
- розширення експортного потенціалу та формування відповідності виробленої продукції вимогам Європейського Союзу та СОТ;
- узгодження інтересів суб'єктів регіональної системи при реалізації регіональної політики відбувається за рахунок протекціонізму;
- підвищення ефективності регіональної політики, з метою забезпечення оптимального розподілу отриманих прибутків та використання ресурсів;
- підтримка спеціалізації, кооперації, концентрації та оптимізації виробництва, каутеризації, удосконалення системи збуту аграрної продукції;
- застосування енергоощадних технологій та підвищення екологізації діяльності підприємств;
- поліпшення добробут селян та удосконалення їх соціального захисту.

Дотримання зазначених вище принципів дозволяє досягнути встановлених цілей та бажаної мети, забезпечити виведення агропродовольчої сфери на новий рівень розвитку, дозволить поліпшити стан продовольчої та економічної безпеки країни, поліпшити рівень життя населення в сільській місцевості, забезпечення відновлення сільської соціальної інфраструктуру. Умови відтворювального процесу визначаються регіональною політикою для забезпечення фінансово-економічного балансу та забезпечення самодостатності регіональної системи. Відповідно розробка стратегії соціально-економічного розвитку агропродовольчої сфери повинна спиратися на чіткі підходи:

- впровадження інноваційних та енергоощадних технологій виробництва, переробки та реалізацією аграрної продукції;
- забезпечення структурних трансформацій аграрного виробництва, які відображають зміни в споживчому попиті і впливають на обсяги продукції, яка виробляється в регіоні;
- структурні трансформації що стосуються організації та розміщення підприємств, які займаються переробкою продукції, удосконалення їх спеціалізації та концентрації виробничої діяльності;
- розв'язання визначених завдань агропродовольчої сфери на перспективу базується на економічній доцільності та ефективності.

Висновки. Стратегія передбачає управлінську діяльність, спрямовану на забезпечення розвитку та координацію відповідно до змін у зовнішньому середовищі та кон'юнктурі ринку, а також на поліпшення управління конкурентоспроможністю всього підприємства. Для того, щоб обрана стратегія набула чинності, необхідно розробити цільову систему, яка буде направляти компанію на досягнення цілей, визначених стратегією; внести відповідні зміни в організаційну структуру; забезпечити необхідні ресурси для виробничого підприємства відповідно до затвердженої стратегії. Основне призначення стратегічного планування відповідно до класичної моделі полягає у визначенні оптимальної альтернативи розвитку підприємства в майбутньому. А власне, стратегічний менеджмент являє собою організаційно-економічну систему, що забезпечує безперервний процес прийняття рішень, в ході якого встановлюються та уточнюються за часом цілі та завдання розвитку підприємства; визначаються стратегії їх досягнення; розробляються детальні плани, що відображають різні сторони господарської діяльності. Формуючи стратегію розвитку агропродовольчої сфери, слід чітко визначити її критерії та умови. Основним критерієм, який дозволяє здійснити якісну оцінку економічного стану, та встановити рівень ефективності діяльності органів місцевого самоврядування виступає ступінь реалізації регіональних інтересів. В процесі формування стратегії розвитку агропродовольчої сфери слід орієнтуватися на засади зростання рівня життя населення при забезпеченні достатнього рівня рентабельності аграрних суб'єктів. Також необхідним є врахування екологічного аспекту – встановлення максимально допустимих та доцільних норм навантажень на навколишнє середовище тощо. Аграрні підприємства ми розглядаємо як системний об'єкт що функціонує в межах мезорівня, та який максимально забезпечений різними видами ресурсів. Саме

він має виступити в ролі драйвера соціально-економічного розвитку. При цьому можна чітко ідентифікувати пріоритетні напрямки соціально-економічної трансформації мезоконтуру: сприяння процесам кооперації в агропродовольчій сфері; стимулювання розвитку локальних (крафтових) агропродовольчих бізнесів; забезпечення розвитку сільських територій в соціально-економічному контексті; запровадження та розвиток механізмів фінансової взаємодії; розвиток агропродовольчої сфери на основі впровадження соціально-економічних бізнес-моделей; удосконалення механізмів управління за рахунок технологічної та ресурсної складових в умовах соціальної економіки.

1. Вдовенко Н.М., Федірець О.В., Зось-Кіор М.В., Гнатенко І.А. Роль енергоринку в менеджменті ресурсозбереження та ресурсоефективності конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 4. С. 222–229.
2. Готра В.В. Інвестиційні передумови формування інноваційного потенціалу АПК. Сталий розвиток економіки. 2015. № 2. С. 169–177.
3. Гросул В.А. Методичне забезпечення організації сталого розвитку. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2010. Вип. 1. С. 160–167.
4. Кобушко І.М., Гусейнова Е.І. Шляхи покращення фінансування інноваційного розвитку в Україні з використанням міжнародного досвіду. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 2. С. 124–130.
5. Кононенко О.М. Науково-методологічні засади збалансованого сільського розвитку: розв'язання глобальних проблем на локальному рівні. Агросвіт. 2018. № 13. С. 49–56.
6. Кропивко М. Ф. Концептуальний підхід до кластерної організації та управління розвитком агропромислового виробництва. Економіка АПК. 2010. № 11. С. 3–13.
7. Лузан Ю.Я. Формування наукової парадигми сучасного розвитку аграрного сектору України. Економіка АПК. 2011. № 7. С. 22–29.
8. Малік М.Й., Забуранна Л.В. Розвиток сільських територій в умовах децентралізації влади. Економіка АПК. 2017. № 7. С. 5–14.
9. Маркіна І.А., Федірець О.В., Корнієнко В.С. Стратегічні напрями управління розвитком маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2019. №4 (82). С. 101–106.
10. Федірець О.В. Розвиток агропродовольчої сфери як соціально-економічної системи: теорія, методологія, практика. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, 2021. 448 с.

-
1. Vdovenko N.M., Fedirets O.V., Zos -Kior M.V., Hnatenko I.A. (2020), Rol enerhorynku v menedzhmentі resursozberezhennya ta resursoefektyvnosti konkurentospromozhnykh pidpryyemstv ahroprodovol choy sfery. Ukrayins kyy zhurnal prykladnoyi ekonomiky. [Ukrainian Journal of Applied Economics]. vol. 5.4, pp. 222–229 [Ukraine]
 2. Hotra V.V. (2015), Investytsiyni peredumovy formuvannya innovatsiynoho potentsialu APK. Stalyy rozvytok ekonomiky. [Sustainable economic development]. vol. 2, pp. 169–177 [Ukraine]
 3. Hrosul V.A. (2010), Metodychne zabezpechennya orhanizatsiyi staloho rozvytku. Ekonomichna stratehiya i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh. [Economic strategy and prospects for the development of trade and services]. vol. 1, pp. 160–167 [Ukraine]
 4. Kobushko I.M., Huseynova E.I. (2011), Shlyakhy pokrashchennya finansuvannya innovatsiynoho rozvytku v Ukrayini z vykorystanniam mizhnarodnoho dosvidu. Marketynh i menedzhment innovatsiy. [Marketing and innovation management]. vol. 2, pp. 124–130 [Ukraine]
 5. Kononenko O.M. (2018), Naukovo-metodolohichni zasady zbalansovanoho sil s koho rozvytku: rozv yazannya hlobal nykh problem na lokal nomu rivni. Ahrosvit. [Agroworld]. vol. 13, pp. 49–56 [Ukraine]

6. Kropyvko M. F. (2010), Kontseptual'nyy pidkhid do klasternoyi orhanizatsiyi ta upravlinnya rozvytkom ahropromyslovoho vyrobnytstva. *Ekonomika APK*. [Economy of agricultural industry]. vol. 11, pp. 3–13 [Ukraine]
7. Luzan Yu.Ya. (2011), Formuvannya naukovoï paradyhmy suchasnoho rozvytku ahrarnoho sektoru Ukrainy. *Ekonomika APK*. [Economy of agricultural industry]. vol. 7, pp. 22–29 [Ukraine]
8. Malik M.Y., Ziburanna L.V. (2017), Rozvytok sil'skykh terytoriy v umovakh detsentralizatsiyi vlady. *Ekonomika APK*. [Economy of agricultural industry]. vol. 7, pp. 5–14 [Ukraine]
9. Markina I.A., Fedirets O.V., Kornienko V.S. (2019), Stratehichni napriamy upravlinnia rozvytkom marketynhovoi diialnosti silskohospodarskykh pidpriemstv. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriya «Ekonomika i menedzhment»*. [Bulletin of the Sumy National Agrarian University. "Economics and Management" series]. vol. 4 (82), pp. 101–106 [Ukraine]
10. Fedirets, O.V. (2021), Development of the agro-food sector as a socio-economic system: theory, methodology, practice, Abstract of Doctor dissertation, Economy, Poltava, Ukraine.