

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра маркетингу та логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: Управління маркетинговими ризиками та маркетингові
можливості ефективного функціонування підприємств біологічної
галузі**

Виконав:

Барвінко Вадим Васильович
студент спеціальності
075 «Маркетинг»

Керівник:

Устік Тетяна Володимирівна
доктор економічних наук,
професор кафедри маркетингу та логістики

Рецензент:

Писаренко Володимир Вікторович
завідувач, професор кафедри маркетингу Полтавського
державного аграрного університету

Суми – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ РИЗИКАМИ ТА МОЖЛИВОСТЯМИ ПІДПРИЄМСТВ БІОЛОГІЧНОЇ ГАЛУЗІ	7
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ РИЗИКІВ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ ДП «СУМСЬКА БІОЛОГІЧНА ФАБРИКА»	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика ДП «Сумська біологічна фабрика»	20
2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства	31
2.3 Оцінка маркетингових ризиків підприємства	54
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ РИЗИКАМИ ТА МОЖЛИВОСТЯМИ ДП «СУМСЬКА БІОЛОГІЧНА ФАБРИКА»	59
3.1 Рекомендації щодо управління маркетинговими ризиками підприємства	59
3.2 Використання маркетингових можливостей підприємства	62
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	68
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	83

АНОТАЦІЯ

Барвінко В.В. Управління маркетинговими ризиками та маркетингові можливості ефективного функціонування підприємств біологічної галузі

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 «Маркетинг», СНАУ, Суми - 2023 р. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі комплексно розглянуто теоретичні засади та практичні аспекти управління маркетинговими ризиками і можливостями на прикладі провідного вітчизняного виробника імунобіологічних, діагностичних та лікувальних препаратів ветеринарного призначення - ДП «Сумська біологічна фабрика». Здійснено ґрунтовне уточнення сутності та змісту понять «маркетингові ризики» та «маркетингові можливості» на основі критичного аналізу наукових джерел. Запропоновано авторське бачення даних дефініцій з позиції системного та комплексного підходів. Розроблено розширену класифікацію маркетингових ризиків за рівнем виникнення та сферою впливу. Вивчено специфіку маркетингових можливостей у біологічній галузі в сучасних умовах її інтенсивного розвитку.

Здійснено ретельний аналіз господарсько-фінансової діяльності ДП «Сумська біологічна фабрика», досліджено стан її внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища. На основі експертного опитування здійснено кількісну оцінку рівня маркетингових ризиків підприємства та виявлено наявні маркетингові можливості для його подальшого розвитку.

Розроблено конкретні заходи та рекомендації щодо реагування на пріоритетні маркетингові ризики ДП «Сумська біологічна фабрика» та шляхи ефективного використання її маркетингових можливостей. Сформовано структурно-логічну схему і алгоритм формування цілісної системи управління маркетинговими ризиками і можливостями на підприємстві.

Ключові слова: маркетингові ризики, маркетингові можливості, управління ризиками, біологічна галузь, управління можливостями, управління маркетинговим потенціалом.

SUMMARY

Barvinko V.V. Management of marketing risks and marketing opportunities for the effective functioning of biological industry enterprises

Qualification work in the specialty 075 «Marketing», SNAU, Sumy 2023 - Manuscript.

The qualification work comprehensively covers the theoretical foundations and practical aspects of managing marketing risks and opportunities on the example of a leading domestic manufacturer of immunobiological, diagnostic and therapeutic preparations for veterinary use - State Enterprise «Sumy Biological Factory». An in-depth clarification of the essence and content of the concepts of «marketing risks» and «marketing opportunities» was carried out on the basis of a critical analysis of scientific sources. The author's vision of these definitions from the standpoint of systemic and integrated approaches is proposed. An expanded classification of marketing risks by the level of occurrence and scope of influence has been developed. The specifics of marketing opportunities in the biological industry in the current conditions of its intensive development have been studied. A thorough analysis of the economic and financial activities of the State Enterprise «Sumy Biological Factory» was carried out, the state of its internal and external marketing environment was investigated. A quantitative assessment of the level of marketing risks of the enterprise was carried out on the basis of an expert survey, and the existing marketing opportunities for its further development were identified. Specific measures and recommendations have been developed to respond to priority marketing risks of the State Enterprise «Sumy Biological Factory» and ways to effectively use its marketing opportunities. A structural and logical scheme and algorithm for forming an integral system for managing marketing risks and opportunities at the enterprise has been formed.

Keywords: marketing risks, marketing opportunities, risk management, biological industry, opportunity management, marketing potential management.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах ринкової економіки господарська діяльність підприємств супроводжується значною кількістю ризиків. Особливо гостро постає питання управління маркетинговими ризиками, які пов'язані з можливістю втрат внаслідок прийняття неефективних маркетингових рішень. Адже саме маркетингова діяльність забезпечує орієнтацію підприємств на задоволення потреб споживачів, що визначає успіх чи невдачу підприємства на ринку. Недооцінка маркетингових ризиків може призвести до втрати конкурентних позицій, зниження обсягів збуту та прибутків підприємства. Водночас наявність маркетингових можливостей, які виникають завдяки змінам у маркетинговому середовищі підприємства, дозволяє підвищити ефективність його діяльності. Маркетингові можливості пов'язані з появою нових ринкових ніш, поживавленням попиту, виходом на нові ринки. Своєчасне використання таких можливостей дає змогу нарощувати обсяги реалізації продукції, завойовувати нових клієнтів, підвищувати прибутковість бізнесу. Тому в умовах динамічного ринкового середовища зростає необхідність активного пошуку та реалізації маркетингових можливостей підприємств. У зв'язку з цим актуальним є розробка та впровадження ефективної системи управління маркетинговими ризиками та можливостями на підприємствах біологічної галузі. Адже саме завдяки управлінню ризиками та можливостями маркетингової діяльності можна підвищити гнучкість підприємств у реагуванні на зміни ринкової кон'юнктури, оптимізувати витрати маркетингу та забезпечити стійкі конкурентні переваги на ринку.

Дослідженнями даної проблематики займалися науковці: Г. Армстронг , М. Белєвцев, О. Віленчук, Т. Гірченко, С. Ілляшенко, Н. Краснокутська, О. Лабурцева, Я. Лях, Л. Михайловська-Ясюченко, А. Павленко, А. Старостіна, О. Шумкова та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою даного дослідження полягає у виробленні теоретичних засад та практичних порад для створення ефективної

системи керування маркетинговими ризиками та можливостями на підприємствах біологічної галузі.

Для досягнення мети визначено такі завдання:

1. Дослідити сутність та класифікацію маркетингових ризиків підприємства;
2. Вивчити маркетингові можливості підприємств біологічної галузі;
3. Узагальнити методи оцінки та управління маркетинговими ризиками;
4. Дати організаційно-економічну характеристику ДП «Сумська біологічна фабрика»;
5. Провести аналіз маркетингової діяльності ДП «Сумська біологічна фабрика»;
6. Здійснити оцінку маркетингових ризиків ДП «Сумська біологічна фабрика»;
7. Виявити маркетингові можливості ДП «Сумська біологічна фабрика»;
8. Запропонувати рекомендації щодо управління маркетинговими ризиками ДП «Сумська біологічна фабрика»;
9. Розробити заходи з використання маркетингових можливостей ДП «Сумська біологічна фабрика»;
10. Здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес управління маркетинговими ризиками та можливостями підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні засади формування системи управління маркетинговими ризиками та можливостями на підприємствах біологічної галузі.

Методи дослідження. Основу дослідження складають фундаментальні принципи сучасної економічної теорії та наукові роботи вітчизняних і зарубіжних учених у сфері управління маркетинговими ризиками та можливостями на підприємствах. Під час дослідження були застосовані як загальнонаукові, так і спеціалізовані методи, включаючи абстрактно-логічний, економіко-статистичний, розрахунково-конструктивний, методи порівняльного аналізу та інші.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, дані Державної служби статистики, фінансова звітність ДП «Сумська біологічна фабрика», матеріали наукових публікацій, ресурси Internet.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення і висновки дослідження становлять теоретичну і методологічну основу для вирішення практичних завдань щодо формування ефективної системи управління маркетинговими ризиками та можливостями на підприємствах біологічної галузі.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні теоретичних положень і розробці практичних рекомендацій щодо формування системи управління маркетинговими ризиками та можливостями підприємств біологічної галузі. Зокрема:

- уточнено економічну сутність понять «маркетингові ризики» та «маркетингові можливості» з позиції системного підходу;
- доповнено класифікацію маркетингових ризиків підприємства за ознакою рівня виникнення;
- розвинуто науково-методичні підходи до аналізу маркетингового середовища підприємства з метою ідентифікації можливостей його розвитку;
- удосконалено методичні підходи до оцінювання рівня маркетингових ризиків на основі інтегрального показника;
- розроблено структурно-логічну схему формування системи управління маркетинговими ризиками та можливостями на підприємстві;
- запропоновано заходи з використання маркетингових можливостей та мінімізації маркетингових ризиків ДП «Сумська біологічна фабрика».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати, положення, висновки та практичні рекомендації кваліфікаційної роботи оприлюднені на 2-х міжнародних науково-практичних конференціях: Цифрова трансформація та диджитал технології для сталого розвитку всіх галузей сучасної освіти, науки і практики: Міжнародна Академія Прикладних Наук (Республіка

Польща) – Державний біотехно-логічний університет (Україна). Ломжа, Польща, 2023; Підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу підприємства біологічної галузі: X міжнар. науково-практич. конфер. (23 берез. 2023 р.

Публікації. Результати кваліфікаційної роботи були опубліковані самостійно та у співавторстві в матеріалах науково-практичних та міжнародних конференціях, загальним обсягом 0,42 ум. друк. арк.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ РИЗИКАМИ ТА МОЖЛИВОСТЯМИ ПІДПРИЄМСТВ БІОЛОГІЧНОЇ ГАЛУЗІ

Маркетингові ризики є невід’ємною складовою загальної системи ризиків, притаманних діяльності будь-якого підприємства. Вони пов’язані із прийняттям маркетингових рішень в умовах невизначеності і проявляються у вигляді ймовірності виникнення певних втрат або недоотримання прибутків порівняно з прогнозованим варіантом.

На думку більшості науковців, маркетингові ризики впливають із сутності маркетингової діяльності, яка передбачає постійний моніторинг ринкового середовища, вивчення потреб і поведінки споживачів, розробку та реалізацію маркетингових заходів. Відповідно, прийняття неефективних рішень на будь-якому з цих етапів може призвести до втрати частки ринку, падіння обсягів продажів, зниження прибутків тощо. Огляд визначення маркетингових ризиків представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Огляд визначення поняття «маркетингові ризики»

Автор	Визначення
Авторський колектив підручника «Маркетинг» під ред. Павленка А.Ф. [17]	Маркетинговий ризик виникає через потенційну невідповідність між витратами на маркетинг та результатами маркетингових заходів, що може призвести до недосягнення бажаних обсягів продажів.
Ляшко Т.І. [16]	Маркетинговий ризик може проявлятися у формі неправильного вибору стратегії продажу, яка може призвести до неправильного розподілу ресурсів і, як наслідок, до зниження обсягів продажів.
Старостіна А.О., Кравченко В.А. [24]	Маркетинговий ризик як можливість втрат у ситуаціях ринкової невизначеності, які можуть вплинути на досягнення маркетингових цілей через непередбачуваність поведінки споживачів і змін у зовнішньому середовищі.
Чурсіна О. [16]	Маркетинговий ризик виникає при неправильному прогнозуванні попиту, що може призвести до невідповідності попиту і пропозиції, і як результат, до зниження обсягу продажів.

Продовження таблиці 1.1

Гордієнко А. [22]	Маркетинговий ризик - це ризик втрати можливості отримання прибутку через помилки у визначенні маркетингової стратегії.
Волков І.М., Градов М.В. [26]	Автори підкреслюють, що маркетинговий ризик полягає у втраті витрат, пов'язаних з реалізацією товарів, що виникає через неправильний вибір маркетингової стратегії.

Джерело: [16, 17, 22, 24, 26]

У сукупності, автори підкреслюють, що маркетинговий ризик є багатогранним і може бути пов'язаний з різними аспектами ринкової діяльності, від вибору стратегії до прогнозування попиту, і що неправильні рішення в цих сферах можуть призвести до фінансових втрат. Класифікація маркетингових ризиків є важливим науковим завданням, оскільки дозволяє систематизувати та конкретизувати можливі маркетингові загрози за певними ознаками. Це створює передумови для розробки дієвого інструментарію оцінки та управління такими ризиками. Проблемі класифікації маркетингових ризиків приділяли увагу такі науковці, як: МакДональд М., Павленко А.Ф., Стрижаков Д.В., Устенко О.Л., Федорова Н.В. та ін. Проте єдиної, загальновизнаної класифікації маркетингових ризиків у фаховій літературі досі не існує.

Аналіз наукових публікацій з цієї проблематики свідчить про значну розбіжність позицій різних дослідників щодо ознак виділення та групування маркетингових ризиків [17].

Зокрема, МакДональд М. пропонує класифікувати маркетингові ризики за такими ознаками: за типом (ризик втрати прибутку, ризик збитків), за джерелом виникнення (зовнішні, внутрішні), за характером (спекулятивні, чисті). Авторський колектив під керівництвом Павленка А.Ф. виділяє маркетингові ризики за сферами маркетингової діяльності: товарну, цінову, збутову, комунікаційну. Стрижаков Д.В. пропонує групувати маркетингові ризики за етапами маркетингового процесу [24-26].

Класифікація маркетингових ризиків виконує важливу роль в процесі управління ними, оскільки дозволяє конкретизувати та систематизувати можливі

загрози за певними ознаками. За сферою виникнення маркетингові ризики поділяються на (рис. 1.1):

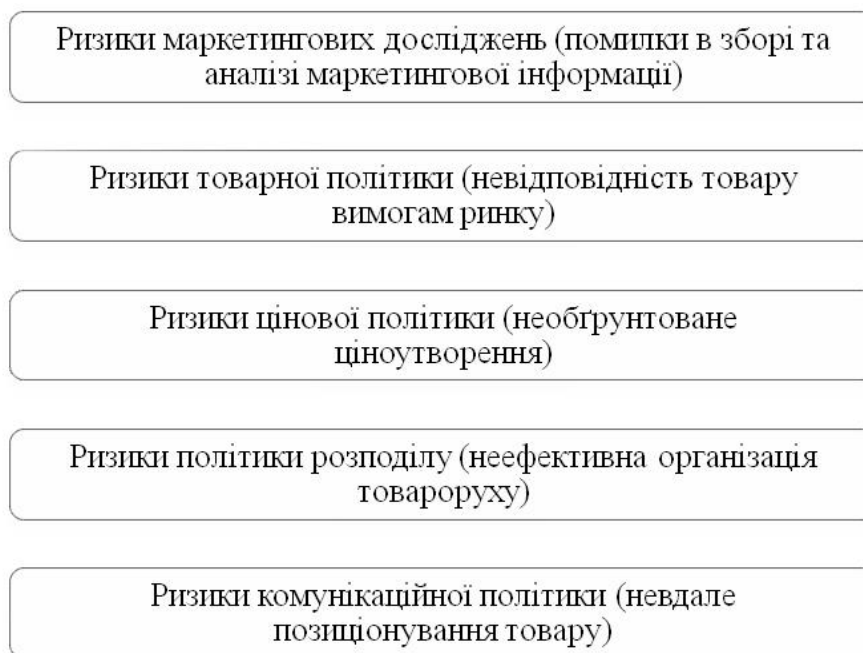


Рисунок 1.1 – Класифікація маркетингових ризиків

Джерело: розроблено автором за [16]

Серед різноманітних підходів до класифікації маркетингових ризиків важливе значення має їх групування за сферою виникнення в межах окремих складових маркетингової діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє конкретизувати джерела та причини можливих маркетингових загроз. Відповідно до цього підходу, пропонується виокремлювати такі групи маркетингових ризиків [16]:

1. Ризики маркетингових досліджень. Вони пов'язані з ймовірністю допущення помилок у процесі збору, обробки та аналізу маркетингової інформації про стан цільових ринків, потреби споживачів, дії конкурентів тощо. Це може спричинити прийняття хибних маркетингових рішень.
2. Ризики товарної політики. Ці ризики зумовлені можливою невідповідністю характеристик товару вимогам і перевагам цільових споживачів. Це призводить до низького попиту на товар, зниження обсягів продажів.

3. Ризики цінової політики. Такі ризики пов'язані з ймовірністю помилок в процесі встановлення та зміни цін на товари, що може призвести до втрати конкурентоспроможності та обсягів збуту.
4. Ризики політики розподілу. Вони можуть проявлятися через неефективну організацію товароруху, недоліки в управлінні каналами збуту, що призводить до затоварювання готовою продукцією, втрати потенційних споживачів.
5. Ризики комунікаційної політики. Ці ризики зумовлені можливістю невдалого позиціонування товару, недієвої реклами, що ускладнює просування товару на ринку, зменшує попит серед цільової аудиторії споживачів.

Таким чином, класифікація маркетингових ризиків за сферою їх виникнення дозволяє цілеспрямовано ідентифікувати такі ризики та розробляти заходи з реагування на них в розрізі окремих складових маркетингової діяльності. За рівнем виникнення маркетингові ризики поділяються на [14]:

- зовнішні (пов'язані з факторами макросередовища);
- внутрішні (пов'язані з діяльністю самого підприємства).

Зовнішні маркетингові ризики пов'язані із впливом факторів макросередовища, в якому функціонує підприємство. До таких факторів належать: стан економіки країни, рівень доходів населення, політична ситуація, законодавчі зміни, соціокультурні чинники, розвиток конкуренції на ринку тощо. Зміни у макросередовищі можуть несприятливо впливати на попит, поведінку споживачів, стратегії конкурентів, що породжує маркетингові ризики для підприємства. Сучасні підприємства змушені функціонувати в умовах суттєвих зовнішніх макроекономічних ризиків, серед яких можна виділити наслідки пандемії COVID-19 та повномасштабної війни росії проти України.

Так, пандемія коронавірусу та запроваджені карантинні обмеження спричинили скорочення споживчого попиту, зниження купівельної спроможності населення, порушення ланцюгів постачання, зростання витрат підприємств. Війна ж призвела до ще більш руйнівних наслідків для економіки України – втрати

територій та ринків збуту, масової міграції громадян за кордон, знищення інфраструктури та логістичних шляхів. Це суттєво обмежує можливості здійснення маркетингової діяльності українських підприємств. Прикладом зовнішніх маркетингових ризиків, що посилюються для українських підприємств в умовах повномасштабної війни, розв'язаної росією з 24 лютого 2022 року є [1]:

1. Ризик різкого падіння платоспроможного попиту внаслідок скорочення доходів населення, безробіття, інфляції. Це призводить до зменшення обсягів продажів.
2. Ризик порушення ланцюгів постачання сировини та матеріалів через руйнування транспортної інфраструктури, логістичних шляхів.
3. Ризик втрати частини ринків збуту внаслідок окупації територій, неможливості торгівлі з регіонами військових дій.
4. Ризик посилення санкційного тиску на країну-агресора Росію, що ускладнює експортно-імпорتنі операції з цією країною.
5. Ризик зростання витрат на маркетингові комунікації через інфляцію витрат на рекламу, участь у виставках, відрядження торгових агентів тощо.

Такі маркетингові ризики потребують адаптації маркетингових стратегій підприємств до надзвичайних умов воєнного стану. Внутрішні маркетингові ризики безпосередньо пов'язані з діяльністю підприємства в сфері маркетингу. Йдеться про ризики прийняття неефективних маркетингових рішень, помилок в розробці та реалізації заходів маркетингового комплексу, недоліків організації служби маркетингу на підприємстві тощо. Такі ризики залежать від професіоналізму та компетентності маркетологів, які приймають відповідні рішення [3].

Така класифікація маркетингових ризиків за рівнем виникнення має важливе значення для обґрунтування методів реагування на них. Адже для мінімізації зовнішніх маркетингових ризиків потрібно адаптувати маркетингову діяльність до умов зовнішнього середовища, а для зниження внутрішніх ризиків необхідно оптимізувати та підвищувати ефективність власних маркетингових бізнес-процесів. Отже, маркетингові ризики є невід'ємною складовою загальної

системи ризиків підприємства, оскільки зумовлені невизначеністю та ймовірнісним характером наслідків прийняття маркетингових рішень. Вони можуть призводити як до прямих збитків, так і до недоотриманих доходів порівняно з прогнозами. Існує значна різноманітність підходів до класифікації маркетингових ризиків за різними ознаками: за сферами маркетингу, за джерелами виникнення, за рівнем впливу тощо. Комплексний підхід до класифікації дозволяє поглиблено ідентифікувати такі ризики на підприємстві. Особливе значення має виокремлення зовнішніх та внутрішніх маркетингових ризиків. Це створює передумови для застосування адекватних методів управління ними: адаптації до зовнішнього середовища чи удосконалення власної маркетингової діяльності підприємства.

Розвиток біологічної галузі сьогодні набирає все більшої динаміки, пропонуючи підприємствам унікальні маркетингові можливості та виклики. Завдяки прогресу в наукових дослідженнях та технологіях, підприємства, що працюють у сфері біотехнологій, біомедицини, аграрної біології, та інших біологічних дисциплін, відкривають для себе нові шляхи до зростання та інновацій.

«Сумська біологічна фабрика» розпочала дослідження з розробки нового антибіотика широкого спектру дії для лікування бактеріальних інфекцій у домашніх тварин. На першому етапі було синтезовано молекулу з потенційною антибактеріальною дією та досліджено її взаємодію з різними мікроорганізмами в лабораторних умовах. Після встановлення високої активності речовини щодо основних збудників інфекцій у тварин, було вивчено її фармакокінетичний профіль, токсичність, вплив на організм при тривалому застосуванні. За результатами доклінічних досліджень було розроблено оптимальну лікарську форму препарату та проведено успішні клінічні випробування на тваринах. Після отримання позитивних результатів компанія подала документи для реєстрації нового антибіотика, який демонструє високу ефективність та безпечність застосування для лікування бактеріальних інфекцій у котів та собак.

В умовах лабораторії було розроблено новий штам вірусу сказу, ослаблений для застосування у вакцинах для тварин. Його було введено у клітини курячих ембріонів для отримання необхідної біомаси. Після очищення та інактивації вірусу, його було адсорбовано на ад'юванті та отримано готову вакцину. В ході доклінічних досліджень було встановлено високі показники імуногенності вакцини та оптимальну схему введення. Порівняльні клінічні випробування на великій групі тварин підтвердили більш високу ефективність нової вакцини порівняно з існуючими аналогами. Отримані результати дозволяють рекомендувати даний препарат для масової вакцинації тварин проти сказу, забезпечуючи надійний та тривалий захист.

Дослідження полягало у порівняльному аналізі ефективності, тривалості життя собак та вартості різних схем лікування злоякісних пухлин (лімфоми, остеосаркоми) з використанням хіміотерапевтичних та таргетних препаратів. Було проаналізовано дані клінічних досліджень та статистику ветеринарних клінік щодо результатів лікування понад 1000 тварин. Встановлено, що схема комбінованої терапії з використанням моноклональних антитіл разом із хіміопрепаратами забезпечила найвищу ефективність та значно подовжила тривалість життя собак, незважаючи на порівняно високу вартість. Таким чином, проведене дослідження дозволяє обрати оптимальний підхід до фармакотерапії онкологічних захворювань тварин з урахуванням співвідношення ефективності та витрат.

Ці приклади показують, як підприємства з різних сегментів біологічної галузі використовують маркетингові можливості для інновацій, персоналізації продукції, відкриття нових ринкових ніш, співпраці з науковими установами, реалізації екологічних ініціатив та освітніх програм для підвищення обізнаності споживачів, що у сукупності сприяє їхньому росту та успіху на ринку. Маркетингові можливості в біологічній галузі стають ще більш значущими, коли врахувати зростаючу свідомість споживачів щодо здорового способу життя, стійкого розвитку та екологічної відповідальності. Це створює попит на

інноваційні продукти та послуги, що відповідають цим вимогам. Серед основних маркетингових можливостей для підприємств цієї галузі можна виділити (рис. 1.2):



Рисунок 1.2 – Основні маркетингові можливості для підприємств біологічної галузі

Джерело: розроблено автором за [12]

Сфера біологічної промисловості зазнає значних змін, в основі яких лежить інноваційний розвиток. Впровадження передових біотехнологічних розробок відкриває не тільки нові горизонти для наукових досліджень, але й покращує якість життя населення. Це може бути через розробку нових лікарських препаратів, які борються з раніше невиліковними хворобами, або через виробництво біологічно чистих продуктів харчування, які сприяють кращому здоров'ю [12].

Водночас, персоналізація продукції стає все більш важливою у відповідь на підвищення індивідуальних очікувань споживачів. Особливо у сфері біомедицини, де розробка лікувальних препаратів та медичних пристроїв, що враховують унікальні фізіологічні характеристики конкретного пацієнта, може значно підвищити ефективність лікування та покращити клінічні результати. Розширення ринкових ніш стає можливим завдяки інтеграції біології з іншими дисциплінами, відкриваючи шлях для створення нових продуктів і послуг.

Це може охоплювати все, від біологічно активних добавок, що підсилюють здоров'я, до біотехнологічних інновацій у сільському господарстві, що сприяють стійкому розвитку. Співпраця з науковими установами є ключовим фактором для розвитку інновацій. Партнерство з науковцями дозволяє підприємствам біологічної галузі використовувати найсучасніші дослідження для розробки нових продуктів, які можуть змінити ринок і принести значну вигоду споживачам [20].

Екологічна відповідальність також займає важливе місце в стратегії біологічних підприємств. Розробка екологічно чистих продуктів та технологій, які відповідають стандартам сталого розвитку, стає не лише моральним імперативом, але й дієвим конкурентною перевагою.

Освітні програми допомагають підвищити обізнаність споживачів про переваги біологічних продуктів та технологій, що, у свою чергу, підтримує попит на інноваційні розробки. Інформованість споживачів сприяє не лише зростанню продажів, але й розвитку всієї галузі [16].

Разом ці елементи формують міцний фундамент для росту та інновацій у біологічній галузі, пропонуючи підприємствам можливості для виходу на нові ринки, покращення продукції та втілення принципів сталого розвитку в життя.

Методи оцінки та управління маркетинговими ризиками є критично важливими для забезпечення стабільності та успіху в бізнесі. Вони дозволяють підприємствам ідентифікувати, аналізувати та розробляти стратегії щодо потенційних загроз, що можуть вплинути на їхні маркетингові ініціативи та цілі.

Методи оцінки та управління маркетинговими ризиками включають в себе необхідні інструменти для виявлення й аналізу потенційних загроз та визначення стратегій їх уникнення чи зменшення впливу. Оцінка ризиків допомагає компаніям розуміти можливі негативні наслідки і приймати обґрунтовані рішення, засновані на знаннях про ризики.

Методи оцінки та управління маркетинговими ризиками допомагають підприємствам забезпечити стабільність та успіх у бізнесі шляхом підтримки ефективних маркетингових стратегій та уникнення потенційних загроз, що можуть вплинути на їхню репутацію, дохідність та конкурентоспроможність.

Наведемо декілька основних методів (рис. 1.3)[14-15]:



Рисунок 1.3 – Методи оцінки маркетингових ризиків

Джерело: розроблено автором за [26]

Серед численних методів, які компанії можуть застосувати для ідентифікації та управління потенційними ризиками, особливе місце займає SWOT-аналіз. Цей інструмент дозволяє не тільки оцінити внутрішні сили та слабкості організації, але й визначити зовнішні можливості та загрози, на які може вплинути компанія [27].

PEST-аналіз допомагає розглянути вплив макроекономічних чинників, таких як політика, економіка, соціальні та технологічні тенденції, на діяльність підприємства. Врахування цих факторів є ключовим для розуміння ринкового середовища, в якому компанія конкурує. Аналіз ризиків і віддачі, як і моделювання сценаріїв, дозволяють компаніям візуалізувати можливі наслідки рішень та адаптувати свої стратегії відповідно до потенційних змін умов. Оцінка

чутливості продуктів або сервісів до різних ринкових змін дозволяє компаніям прогнозувати та готуватися до можливих коливань [15].

Портфельний аналіз використовується для оцінки різноманітності продукції або ринків, щоб збалансувати ризики та забезпечити рівномірне розподілення інвестицій. Фінансове моделювання, в свою чергу, є важливим для прогнозування фінансових результатів маркетингових заходів та можливих ризиків. Страхування ризиків може бути використане як захід для зменшення потенційних втрат, а управління ризиками на основі даних дозволяє компаніям використовувати інформацію для обґрунтованих рішень. Контингентне планування, тобто створення планів для можливих непередбачених подій, забезпечує компанію можливістю швидко реагувати на кризові ситуації [14].

Застосування цих методів забезпечує компаніям міцну основу для розуміння та управління ризиками, дозволяючи їм не тільки адаптуватися до нинішніх умов, але й антиципувати майбутні зміни, тим самим підтримуючи стабільний розвиток та зниження втрат. Процес управління маркетинговими ризиками є важливою складовою загальної системи менеджменту на підприємстві, що дозволяє мінімізувати можливі втрати та реалізувати потенційні можливості в ході здійснення маркетингової діяльності (рис. 1.4) [26].

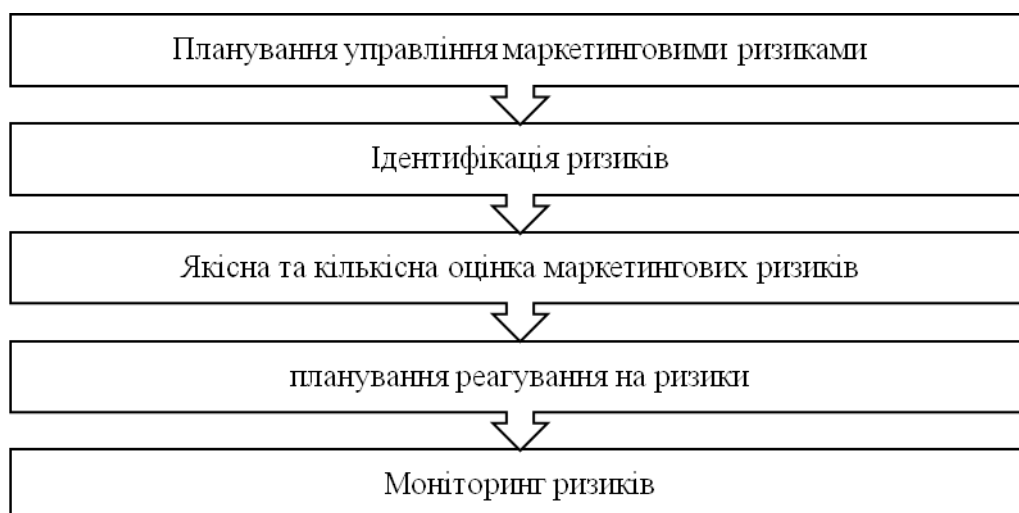


Рисунок 1.4 – Процес управління маркетинговими ризиками підприємства

Джерело: розроблено автором за [25]

Цей процес включає такі основні етапи [26]:

1. Ідентифікація факторів ризику – виявлення та систематизація чинників, що зумовлюють виникнення маркетингових ризиків (кон'юнктурні коливання ринку; поява товарів-замінників; зниження платоспроможності покупців; посилення конкуренції тощо).
2. Аналіз та оцінка маркетингових ризиків - якісна та кількісна оцінка ймовірності настання ризикових подій та пов'язаних з ними втрат за допомогою статистичних і експертних методів.
3. Вибір методів впливу на ризики – розробка комплексу заходів щодо запобігання настанню ризиків, мінімізації негативних наслідків, передачі чи покриття можливих втрат.
4. Моніторинг реалізації заходів ризик-менеджменту та оцінка їх ефективності. За потреби – коригування заходів впливу на маркетингові ризики.

Такий системний підхід створює передумови для своєчасного реагування на потенційні маркетингові загрози та оптимізації бізнес-процесів з метою підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. Інтерпретація результатів оцінки маркетингових ризиків підприємства є важливим етапом в процесі управління такими ризиками. Адже кількісне значення рівня ризику потребує якісного тлумачення для прийняття ефективних управлінських рішень [15].

Інтегральна кількісна оцінка рівня маркетингових ризиків за допомогою спеціальних методів (аналізу чутливості, статистичних розрахунків тощо) дозволяє отримати певне числове значення показника ризику. Для його інтерпретації зручно використовувати шкалу градації рівня ризику (табл. 1.2). Наприклад, запропоновано таку шкалу інтерпретації результатів оцінки маркетингових ризиків підприємства [26]:

- значення менше -0,8 свідчить, що скоріш за все матиме місце негативний результат (значні втрати, збитки) внаслідок реалізації маркетингового рішення;
- значення від -0,8 до -0,6 вказує на наявність значних шансів отримати негативний результат;

- значення від -0,6 до -0,3 - передбачає незначні шанси реалізації несприятливих наслідків.

Таблиця 1.2 – Інтерпретація результатів аналізу маркетингових ризиків підприємства

Значення оцінки маркетингових ризиків	Інтерпретація результатів оцінки
менше -0,8	Висока ймовірність негативного впливу
від -0,8 до -0,6	Великі шанси на негативні наслідки
від -0,6 до -0,3	Малі шанси на негативні наслідки
від -0,3 до +0,3	Стан невизначеності
від +0,3 до +0,6	Малі шанси на позитивні наслідки
від +0,6 до +0,8	Великі шанси на позитивні наслідки
більше +0,8	Висока ймовірність позитивного впливу

Джерело: розроблено автором за [26]

І навпаки, позитивні значення оцінки свідчать про шанси досягнення додаткових вигод від реалізації маркетингового рішення. Така градація дозволяє зрозуміти ступінь ризикованості обраного маркетингового рішення та своєчасно реагувати. Отже, методи оцінки та управління маркетинговими ризиками є важливою складовою загальної системи управління ризиками на підприємстві. Адже саме маркетингова діяльність безпосередньо пов'язана з аналізом попиту, стану ринку, поведінки споживачів, конкурентного середовища. Тому помилки чи недоліки в організації маркетингу можуть стати джерелом додаткових втрат та упущеної вигоди для бізнесу.

Для ідентифікації маркетингових ризиків використовують такі методи, як SWOT-аналіз та PEST-аналіз, що дозволяють комплексно оцінити внутрішні та зовнішні чинники ризику. Для аналізу можливого впливу ризиків застосовують побудову сценаріїв розвитку, аналіз чутливості маркетингових показників, оцінку ймовірності виникнення ризиків та пов'язаних втрат. На основі такого аналізу обирають оптимальні методи впливу на конкретні види маркетингових ризиків [14].

Таким чином, системне застосування різноманітних якісних та кількісних методів оцінки і управління є запорукою ефективного контролю за маркетинговими ризиками та мінімізації їх негативних наслідків для бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ РИЗИКІВ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ ДП «СУМСЬКА БІОЛОГІЧНА ФАБРИКА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ДП «Сумська біологічна фабрика»

Державне підприємство «Сумська біологічна фабрика» є провідним вітчизняним виробником імунобіологічних, діагностичних та лікувальних препаратів ветеринарного призначення з більш ніж 90-річною історією. Підприємство входить до сфери управління Державної служби України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів. Основною місією Сумської біологічної фабрики є масове виробництво та постачання вітчизняним аграрним, тваринницьким та ветеринарним підприємствам високоефективних імунобіологічних препаратів для специфічної профілактики та діагностики інфекційних хвороб тварин. Це дозволяє забезпечувати продовольчу безпеку країни, запобігати спалахам епізоотій, зменшувати економічні збитки тваринницьких господарств внаслідок захворювань тварин.

Основними клієнтами Сумської біологічної фабрики є великі агрохолдинги, корпоративні та приватні тваринницькі та птахівничі підприємства різних форм власності, фермерські господарства, оптові компанії-дистриб'ютори ветеринарних препаратів, державні регіональні ветеринарні лабораторії, приватні ветеринарні клініки та аптеки. Продукція фабрики також експортується до країн СНД, зокрема Молдови, Азербайджану, Казахстану, Таджикистану. Виробнича та управлінська діяльність підприємства повністю відповідає міжнародним стандартам якості ISO 9001 та вимогам належної виробничої практики GMP. Це гарантує безпеку, ефективність та високу якість ветеринарних препаратів, що випускаються біофабрикою. Також підприємство сертифіковане в Національній системі сертифікації УкрСЕПРО.

В цілому, орієнтація Сумської біологічної фабрики на потреби споживачів, дотримання національних та міжнародних стандартів, широкий асортимент продукції забезпечує підприємству лідерські позиції на вітчизняному ринку ветеринарних імунобіологічних препаратів.



Рисунок 2.1 – Логотип ДП «Сумська біологічна фабрика»

Виробнича діяльність Сумської біологічної фабрики регулюється за допомогою відповідних дозволів та ліцензій на різні категорії вакцин та новітніх лікарських засобів, які вони надають ринку відповідно до українського законодавства. Це підтверджується сертифікатами, якими володіє це підприємство. Варто зауважити, що фабрика активно просувається у науковій сфері, що видно з її зростаючої співпраці та науково-технічних партнерств з зарубіжними компаніями. Це сприяє здійсненню спільних наукових досліджень, участі у проектуванні, конструкторській та експериментальній діяльності. Наприклад, фабрика неодноразово брала участь у міжнародних науково-практичних конференціях, де обмінювалась науково-технічною інформацією.

Підприємство активно займається підвищенням кваліфікації своїх працівників, регулярно організовуючи навчальні курси та можливості для стажувань за кордоном для своїх ключових спеціалістів. Вже більше десяти років на підприємстві ефективно діє відділ маркетингу. Його робота спрямована на диверсифікацію продуктової лінійки, розширення ринків збуту, стратегічне позиціонування товарів, виявлення нових ринкових ніш, підтримку конкурентних

цін та високої якості продукції. Окрім того, відділ займається проведенням рекламних кампаній та промоцією підприємства в соціальних мережах. Звісно, в рамках своєї діяльності, відділ маркетингу тісно співпрацює з іншими відділами компанії, які вносять свій вклад у досягнення загальних виробничих і комерційних цілей підприємства. Така співпраця базується на зборі інформації, її аналізі та підготовці до прийняття стратегічних рішень.

Керівник відділу маркетингу відіграє ключову роль у координації діяльності між відділами збуту та розподілу, збору даних і проведення досліджень, реалізації рекламних кампаній та стимулювання продажів, а також у плануванні розвитку ринку та асортименту продукції компанії. Іншою ключовою відповідальністю цієї посади є керівництво всіма аспектами маркетингової діяльності компанії. Це включає організацію маркетингових досліджень, подання директору планів та ідей, які спрямовані на досягнення поставлених цілей та результатів. В організаційній структурі служби маркетингу Сумської біологічної фабрики, яка зображена на рисунку 2.2, видно розподіл ролей та функцій.

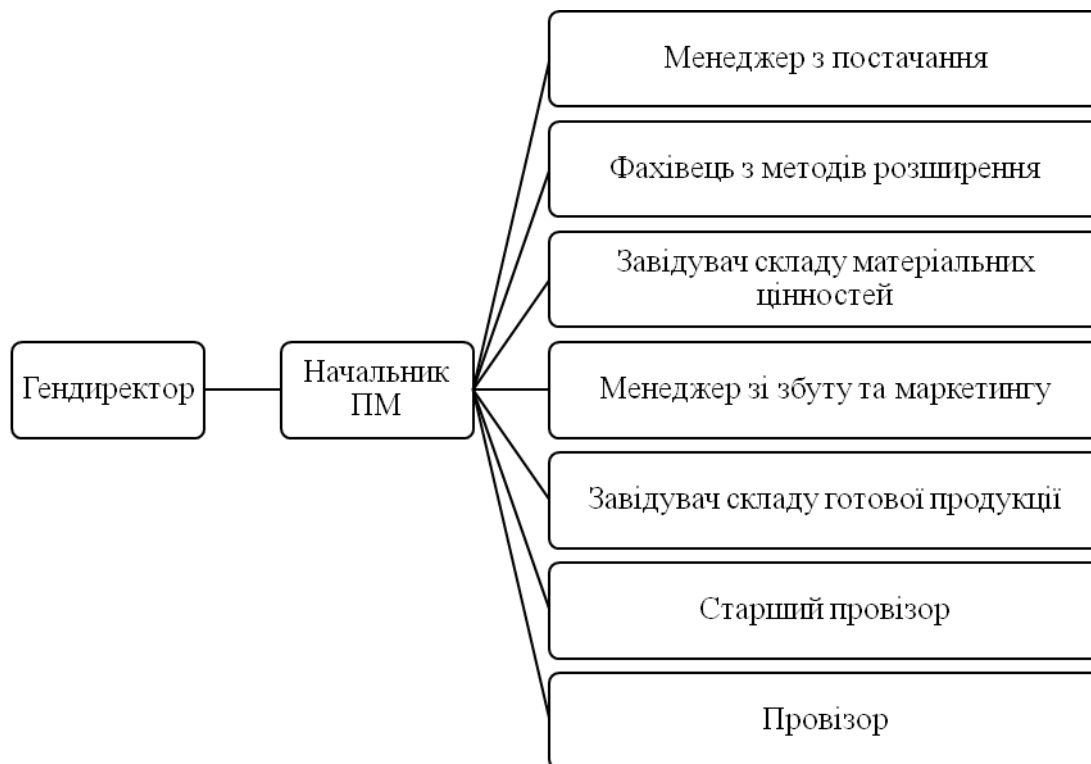


Рисунок 2.2 – Організаційна структура служби маркетингу ДП «Сумська біологічна фабрика»

Джерело: систематизовано автором

В структурі маркетингового департаменту присутні кілька спеціалізованих груп, відповідальних за стратегічне планування, організацію та моніторинг виконання маркетингових завдань компанії. Додатково, цей відділ забезпечує покупку матеріалів і продукції, необхідних для виробничих потреб фабрики, і відповідає за закупівлю та збут продукції та послуг. У складі маркетингової служби працюють сім осіб, які займають посади менеджера постачання, фахівця з розвитку, керівника складу, менеджера з продажу і маркетингу, керівника складу готової продукції, старшого провізора та провізора. Керування маркетинговим відділом покладено на начальника ПМ, який, у свою чергу, підзвітний генеральному директору.

Сумська біологічна фабрика відома своїм виробництвом широкого спектру продукції, призначеної для захисту здоров'я людей та тварин від різних захворювань, включно з сибіркою, сказом, туберкульозом, чумою свиней, чумою птиці та іншими. Це робить її унікальною установою не лише в Сумській області, але й у всій Україні. Особливу популярність серед продукції фабрики мають вакцини проти захворювань кролів та птиці, які користуються високим попитом як на аграрному ринку, так і серед приватних господарств. Цікаво, що деякі продукти фабрики мають значний попит на міжнародному ринку. З огляду на це, фабрика розширила свою діяльність на виробництво туберкуліну протягом останніх років, отримуючи замовлення з країн, таких як Туркменістан та Узбекистан. Далі буде представлений аналіз чистих доходів цього підприємства, згідно з таблицею 2.1.

Таблиця 2.1 – Склад та структура обсягів чистого доходу підприємства за 2020-2022рр.

Вид товарної продукції	2020р.		2021р.		2022р.		Відхилення 2022р. від 2020р.	
	Чистий дохід, тис.грн.	Питома вага, %	Чистий дохід, тис.грн.	Питом а вага, %	Чистий дохід, тис.грн	Питом а вага, %	Чистий дохід, тис.грн	Питома вага, %
Вірус-вакцина Ла-Сота	15 803,54	69,46	17191,72	71,98	9 479,95	58,12	- 6 323,59	- 11,34

Продовження таблиці 2.1

Дератез	1 494,81	6,57	1 626,89	6,81	2 097,59	12,86	602,79	6,29
Туберкулін ссавців	532,40	2,34	579,05	2,42	380,05	2,33	- 152,35	- 0,01
Сибірка тварин	275,30	1,21	300,10	1,26	203,89	1,25	- 71,41	0,04
Вакцина проти лептоспірозу полівалентна Bovis	275,30	1,21	300,01	1,26	205,52	1,26	- 69,78	0,05
Міксовак	564,25	2,48	613,98	2,57	1 035,75	6,35	564,25	2,48
Вакцина проти лептоспірозу полівалентна Suis	232,07	1,02	251,69	1,05	179,42	1,1	- 52,65	1,02
Вірус-вакцина (АСВ) із штаму К проти чуми свиней, суха лапінізована	1 057,97	4,65	1 150,28	4,82	800,87	4,91	- 257,10	4,65
Інші види продукції	2 516,37	11,06	1 869,28	7,83	1 927,96	11,82	- 588,41	11,06
Всього	22752	100	23883	100,00	16311	100,00	- 6 441,00	-

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

З аналізу даних таблиці 2.1. випливає, що асортимент продукції аналізованого підприємства залишається досить розмаїтим і відповідає потребам споживачів, вражаючи своєю різноманітністю. У період 2020-2022 років, основну частку в асортименті продукції займає вірус-вакцина Ла-Сота, частка якої скоротилась до 58,12% в 2022 році. Дезинфікуючі засоби Дератез та Міксовак мають відповідно 12,86% та 6,35% загальної частки продукції. Щодо вірус-вакцини (АСВ) від чуми свиней та Туберкуліну для ссавців, їхня частка у загальній структурі продукції становить відповідно 4,91% та 2,33%.

Графічне відображення динаміки асортименту продукції за останні сім років показано на рисунку 2.3.

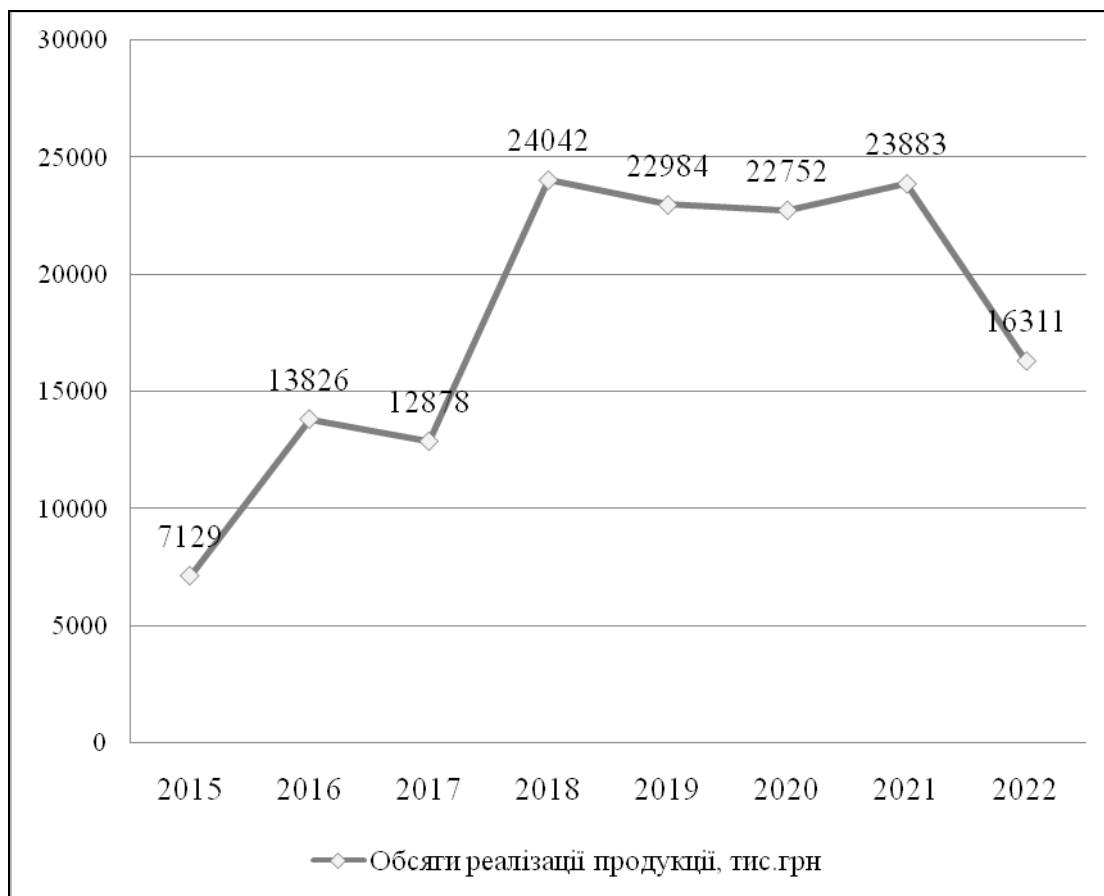


Рисунок.2.3 – Динаміка товарної продукції підприємства за 2015-2022рр.

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Однією з визначальних характеристик сучасного та майбутнього успішного підприємства є не тільки наявність економічних ресурсів та різноманітний асортимент продукції, але й наявність висококваліфікованого персоналу. Керівництво компанії приділяє особливу увагу створенню умов для збільшення продуктивності та мотивації своїх співробітників. Реалізована на підприємстві програма лояльності для працівників дозволяє їм отримувати значні бонуси за підвищення продажів, приваблення нових клієнтів, збільшення покупок від постійних замовників, укладання дистриб'юторських контрактів і таке інше. Наявність кваліфікованих працівників, зокрема маркетологів, менеджерів та ветеринарних лікарів, дозволяє компанії більш ефективно розвиватися,

зміцнювати свої позиції на ринку, розширювати ринки збуту, впроваджувати новітні технології та задовольняти потреби споживачів у нових та актуальних препаратах. У таблиці 2.2 представлено аналіз динаміки робочої сили на зазначеному підприємстві та оцінка кількісних та якісних показників його діяльності.

Таблиця 2.2 – Динаміка чисельності персоналу підприємства та ефективність його використання

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022 р. у % до 2020 р.
Середньооблікова чисельність працівників всього, чол.	90	88	80	-11,11
Відпрацьовано 1 робітником днів в середньому по підприємству	286	284	285	-0,35
Фонд оплати праці, тис. грн.	6558	7561	8719,8	+32,96
Середньомісячна заробітна плата, грн.	6072,22	7160,04	8830,79	+45,43
Обсяг реалізації в розрахунку на 1 працівника, тис. грн.	267,13	261,18	284,4	+6,45

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

З аналізу даних випливає, що протягом 2020-2022 років середня чисельність працівників знизилася на 10 осіб, що становить зменшення на 11,11%. Що стосується фонду оплати праці, то його показники продемонстрували зростання з 6558 тис. грн у 2020 році до 8719,8 тис. грн у 2022 році. Таке збільшення пов'язано з підвищенням середньомісячної заробітної плати на 45,43%, незважаючи на скорочення кількості персоналу. Водночас спостерігається негативна тенденція у зменшенні кількості відпрацьованих днів на одного працівника на 1 день. Такі зміни вказують на ефективне та інтенсивне використання трудових ресурсів підприємства.

Раніше ми встановили, що керівництво фабрики активно зосереджено на розвитку її людських ресурсів. На підприємстві працюють кваліфіковані технологи, ветеринари, менеджери та адміністратори зі середнім віком 45 років. Ці працівники становлять основну цінність фабрики і є ключем до її успіху. Після

аналізу ролі кадрового потенціалу як основної двигунної сили виробничого процесу, важливо також звернути увагу на особливості використання основних фондів підприємства. Варто відзначити, що протягом розглянутих років фабрика зіткнулася з обмеженими можливостями отримання державного фінансування, що могло б сприяти оновленню та модернізації її обладнання та інших основних засобів. Ефективність використання основних виробничих фондів підприємства відображена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних виробничих фондів та ефективність їх використання

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	2022р. у % до 2020 р.
Фондоозброєність, тис. грн.	73,8	68,9	69,1	-6,4
Фондовіддача, грн.	3,51	4,22	3,03	-13,7
Фондоємність, грн.	0,29	0,24	0,33	+13,8
Середньорічна вартість ОФ, тис. грн.	6638,5	6068,5	5524	-16,8

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

Наведені дані в табл.2.3 дані свідчать про зменшення показника фондовіддачі, який в 2022р. склав 3,03 грн., що менше в 13,7 рази рівня 2020р. Інверсний показник фондовіддачі відзначає зростання, досягнувши в 2022 році 0,33 грн., що на 13,8% вище, ніж у 2020 році.

Така динаміка розглядається як позитивний тренд, вказуючи на поліпшення використання ресурсів підприємства. Протягом 2020-2022 років спостерігається зниження фондоозброєності на 6,4%, що обумовлено зменшенням вартості основних фондів та скороченням числа працівників.

Оскільки зростання фондоозброєності корелює з підвищенням продуктивності праці, можна стверджувати про інтенсивне застосування фондів у виробничому процесі.

Взаємозв'язок між вартістю фондів та обсягами реалізації продукції відображений на рисунку 2.4.

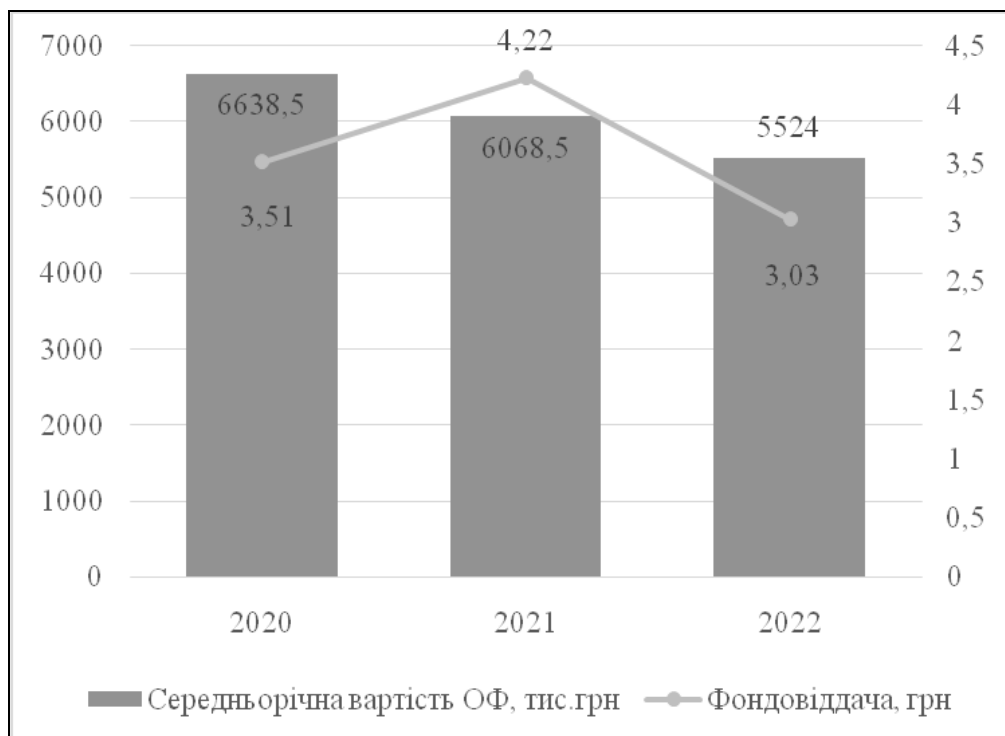


Рисунок.2.4 –Динаміка обсягу реалізації продукції та ефективності використання фондів підприємства

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

При огляді основних фінансових та економічних показників діяльності компанії, слід відмітити, що з 2015 року державне підприємство стало прибутковим, тоді як період 2012-2014 років був збитковим для компанії. Збитки в минулі роки були зумовлені недостатністю власних оборотних коштів, недостатньою використаністю виробничих потужностей фабрики, виплатою великих відсотків за короткостроковими кредитами, зростанням обсягу дебіторської заборгованості та відсутністю експорту біопрепаратів, у контексті зростаючої конкуренції. Проте успішна діяльність підприємства обумовлюється своєчасно проведеним якісним аналізом фінансово-економічних показників діяльності підприємства, можливістю отримувати максимальний прибуток при мінімальних витратах (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка основних фінансово-економічних показників та рентабельності підприємства за 2020-2022 роки

Показники	Рік			Відхилення (+,-) 2022р. від 2020р.	Середній темп росту (приросту)
	2020	2021	2022		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	22752	23883	16311	-6441	-28,31
Собівартість реалізованої продукції, ис. грн.	14331	15719	10372	-3959	-27,63
Валовий прибуток , тис. грн.	8421	8164	5939	-2482	-29,47
Загальна сума витрат, тис. грн.	22687	24355	19409	-3278	-14,45
Валюта балансу, тис. грн.	13337	14175	17219	+3882	+29,11
Власний капітал, тис. грн.	4735	4833	2230	-2505	-52,9
Власні оборотні кошти, тис. грн.	6602	7857	11136	+4534	+68,68
Чистий прибуток , тис. грн.	769	14	-2826	-3595	-467,49
Рентабельність діяльності,%	3,38	0,1	-17,3	-20,68	-
Рентабельність продажу,%	58,76	51,9	57,3	-1,46	-
Сукупна рентабельність%	3,35	0,1	-14,6	-17,95	-
Рентабельність активів,%	5,95	0,08	-18	-23,95	-
Рентабельність власного капіталу, %	6,74	0,12	-29,04	-35,78	-

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства

Усвідомлюючи складності, з якими стикалося підприємство, його керівництво доклало значних зусиль для подолання збитковості і вивело фірму із фінансової кризи. Втім, на сьогодні діяльність компанії знову стала збитковою та нерентабельною, з тенденцією до погіршення рентабельності починаючи з 2020 року. Чистий прибуток компанії за період 2019-2022 років знизився на 1140 тис. грн. Рівень рентабельності у 2022 році склав –17,3%, що на 13,92 відсоткових пунктів менше, ніж у 2020 році. Більш детальний огляд основних фінансових показників підприємства за останні одинадцять років можна знайти на рисунку 2.5.

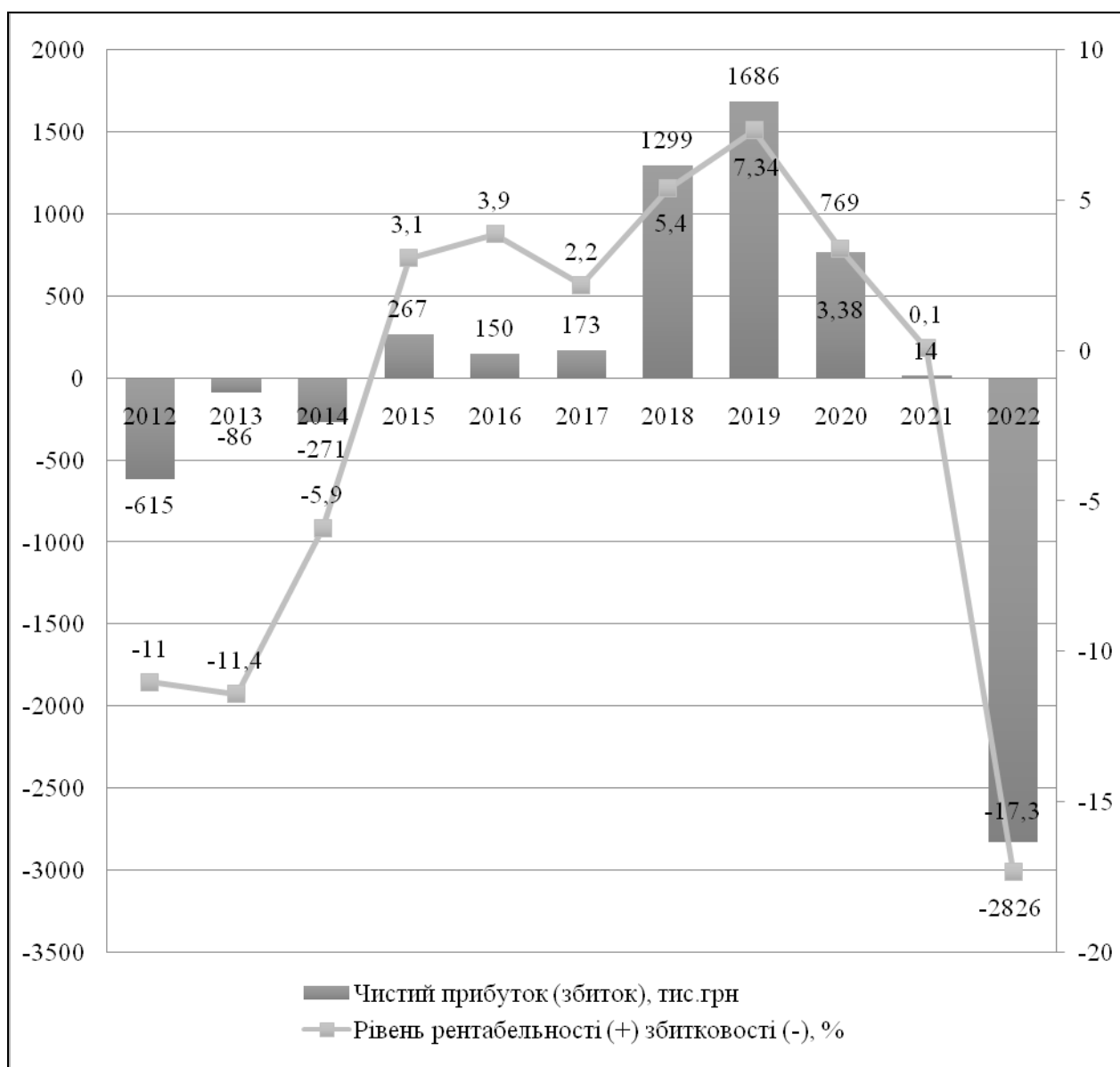


Рисунок 2.5 –Динаміка фінансових результатів підприємства за 2012-2022рр.

Джерело: систематизовано автором

Важливо підкреслити, що Сумська біологічна фабрика володіє значним потенціалом та широкими перспективами для активного розвитку на міжнародних ринках. Як потужна державна установа, фабрика має всі шанси для розширення своєї присутності на ринку, привертання інвестицій та створення сприятливих умов для своїх клієнтів. Гнучке та клієнтоорієнтоване ціноутворення на міжнародних ринках робить її біопрепарати особливо привабливими.

Таким чином, фабриці слід активізувати пошук нових каналів для промоції та збуту своєї продукції, включаючи розширене використання Інтернет-реклами,

участь у міжнародних науково-практичних семінарах, розміщення оголошень у спеціалізованих ЗМІ та представлення своєї продукції на виставках та ярмарках.

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство має потенціал виготовлення продукції у чотирьох основних сферах: обробній промисловості, хімічному виробництві, фармацевтиці та ветеринарних препаратах. Серед цих напрямків, виробництво ветеринарних препаратів виділяється як особливо привабливе для споживачів та займає важливу частку в загальній структурі. Сумська біологічна фабрика характеризується наявністю необхідних основних фондів, кваліфікованим персоналом, розширеною та ефективною структурою товарів, а також наявністю дилерської мережі для збуту продукції.

Аналізоване підприємство демонструє позитивний прогрес у ефективному проникненні на міжнародний ринок своєї продукції. Це обумовлено більш вигідною ціновою стратегією на міжнародних ринках ветеринарних препаратів, де ціни на деякі види біопродукції значно вищі, ніж на внутрішньому ринку.

Особливо важливим є те, що фабрика підтримує тісні зв'язки з науковцями Сумського НАУ. Ведучі спеціалісти компанії активно беруть участь у наукових дослідженнях, спрямованих на розробку високоякісних продуктів, які відрізняються новаторством та практичною вартістю.

2.2. Аналіз маркетингової діяльності підприємства

Згідно з положеннями Статуту Державного підприємства «Сумська біологічна фабрика», основні напрями його діяльності включають:

- виробництво та збут біологічних препаратів, кормових добавок, вітамінів, преміксів, бактеріальних добрив, мікробіологічних засобів для захисту рослин, а також хіміко-фармацевтичних продуктів і медичних препаратів;
- управління фірмовими аптечними пунктами, оптова та роздрібна торгівля медикаментами, ветеринарними продуктами для сільськогосподарських потреб, продуктами харчування та побутовими товарами;

- розробка та впровадження в виробництво діагностичних, лікувальних і профілактичних засобів для тварин, медичних препаратів та лікарських засобів;
- надання ветеринарних послуг для сільськогосподарського сектору та інше.

Маркетинговий комплекс є набором інструментів та методів маркетингу, які застосовуються компанією для досягнення своїх цілей на ринку. Цей комплекс часто узагальнюють як «4Р» або «чотири П», що відповідають першим літерам англійських термінів: product (продукт), price (ціна), place (місце розповсюдження) і promotion (просування). В таблиці 2.5 представлений маркетинговий комплекс підприємства по категоріям 4Р.

Таблиця 2.5– Складові маркетингової стратегії Державного підприємства «Сумська біологічна фабрика» в 2022р.

Товар	Ціна	Розподіл	Стимулювання
Включають біопрепарати для свиней, великої рогатої худоби (ВРХ), кроликів, птиці, а також антисептики, дезінфікуючі засоби та інші продукти.	Охоплює преїскуранти, систему знижок, націнку, умови відстрочки платежу, та інші умови платежу.	Включає в себе канали збуту, ринкову збутову структуру, формування та реліз продукції, транспортування, управління складськими запасами, розміщення продукції та підготовку торгового персоналу.	Включає зв'язок із громадськістю, проведення рекламних кампаній, участь у виставках, особистий продаж, інші методи стимулювання збуту, включаючи методи прямого продажу.

Джерело: систематизовано автором

Основними позиціями асортименту продукції ДП «Сумська біологічна фабрика» є: вакцина проти вірусної геморагічної хвороби кролів, препарат Дератез для контролю мишоподібних гризунів; вірусна вакцина штаму «К» проти чуми свиней та вакцина проти пастерельозу. Особливість підприємства полягає в тому, що воно є єдиним в Україні виробником діагностиків на туберкулін очищений (ППД) для ссавців і птиці. Virізняється також інноваційний біологічний препарат для боротьби з мишоподібними гризунами, який є альтернативою традиційним отрутам. Аналізуючи повний спектр ветеринарних продуктів Сумської біологічної фабрики, можна виділити їх товарну номенклатуру.

Так, у лінійці продукції особливе місце займають імунобіологічні засоби для великої рогатої худоби, зокрема вакцина «Контрастеп», яка використовується для профілактики бруцельозу. Для свиней фабрика виробляє спеціалізовані вакцини, здатні запобігти поширенню класичної чуми, що є критично важливим для збереження здоров'я стада та ефективності свинарства.

Для овець доступні препарати, призначені для захисту від геморагічної пневмонії – стану, який може мати серйозні наслідки для здоров'я та продуктивності стада. Сектор птахівництва підтримується через ряд вакцин, включаючи ті, що захищають від Ньюкаслської хвороби та пташиного грипу, що є важливим для збереження здоров'я птиці на фермах та в птахофабриках.

Окрім того, фабрика виробляє вакцини для кроликів, забезпечуючи захист від вірусних захворювань, які можуть вплинути на вирощування та розмноження цих тварин. Рідкі імунобіологічні засоби пропонують рішення для боротьби з широким спектром спорових інфекцій у різних видів рослин та грибів.

Фабрика також має у своєму асортименті діагностикуми, зокрема туберкуліни для діагностики туберкульозу у тварин, що є важливим інструментом для раннього виявлення та запобігання поширенню цієї хвороби серед тварин. Дерматологічні медикаменти дозволяють ефективно боротися зі шкірними захворюваннями, а діагностичні тест-системи забезпечують засоби для визначення різноманітних станів у тварин, сприяючи їх здоров'ю та благополуччю.

У сегменті антисептиків та дезінфекційних засобів, фабрика відзначається виробництвом засобів для використання в умовах ветеринарії, забезпечуючи ефективне та безпечне санітарне обслуговування тваринницьких приміщень та обладнання. Це включає розробку спеціалізованих дезінфікуючих продуктів, які допомагають у боротьбі з розповсюдженням хвороб та підтриманні гігієнічних стандартів у ветеринарній практиці.

Товарна номенклатура ДП «Сумська біологічна фабрика» включає:

1. Ветеринарні вакцини:

- Для великої рогатої худоби проти бруцельозу.

- Для свиней проти класичної чуми.
- 2. Вакцини для овець:
 - Проти геморагічної пневмонії.
- 3. Вакцини для птиці:
 - Проти Ньюкаслської хвороби.
 - Проти грипу птиці.
- 4. Вакцини для кроликів:
 - Проти вірусної геморагічної хвороби.
- 5. Рідкі вакцини для травлення рослин та грибів.
- 6. Діагностикуми:
 - Туберкуліни для діагностики туберкульозу у тварин.
- 7. Дерматологічні препарати:
 - Для лікування шкірних захворювань.
- 8. Тест-системи:
 - Для ветеринарної діагностики.
- 9. Антисептики та дезінфекційні засоби:
 - Широкий спектр продуктів для санітарної обробки в умовах ветеринарії.

З огляду на отримані дані, можна зазначити, що асортимент включає дев'ять різноманітних продуктових категорій, з кожної з яких пропонується від трьох до п'яти видів товарів. Глибина асортименту з двадцятьма шістьма окремими позиціями демонструє його комплексність і відображає багатий вибір, що сприятливо впливає на репутацію підприємства. Продукція підприємства характеризується горизонтальною диверсифікацією, вся номенклатура проходить ретельне тестування. Асортимент охоплює імунопрофілактичні та діагностичні засоби для запобігання вірусним та бактеріальним інфекціям серед тварин та птахів, а також інші продукти. Таким чином, біофабрика відіграє стратегічно значущу роль для держави і не включена до списку підприємств, призначених для приватизації. Комерційний аспект підприємства також розвинутий, але потребує залучення кваліфікованих маркетологів для виявлення нових ринкових ніш та

розширення ринкової присутності. Відділ маркетингу ефективно взаємодіє з іншими підрозділами підприємства згідно з внутрішньою документацією та стандартами, що керують його діяльністю.

Відсутність комп'ютеризованих систем ведення економічної інформації (надходження, залишок, реалізація готової продукції) є недоліком роботи складу готової продукції. Це напряду уповільнює збутову діяльність та пригальмовує процесреалізації. Керівник відділу відповідає за належне управління роботою відділу, забезпечуючи вчасне та ефективне виконання завдань і функцій, які покладені на цей відділ. Маркетингове мікросередовище представляє собою набір взаємовідносин усередині підприємства, що на мікрорівні сприяють отриманню прибутку від продажу конкретного товару на ринку. Структура маркетингового мікросередовища охоплює такі елементи, як постачальники, конкуренти, споживачі, посередники та контактні аудиторії.

ДП «Сумська біологічна фабрика» має 2 найбільших конкуренти по всій країні: «Біотестлаб» та «Харківська біологічна фабрика». Серед споживачів продукції можна виокремити такі категорії: ветеринарні лікарні, лабораторії ветеринарної медицини, ветеринарні аптеки, циркові організації, зоопарки, фермерські господарства, птахівничі комплекси, свиноферми, кролівництва та скотобійні підприємства. Посередниками підприємства є: Сумська біологічна фабрика та її фірмові магазини.

«Сумська біологічна фабрика» співпрацює з відомими українськими виробниками, які забезпечують її необхідними матеріалами та обладнанням. Серед них - компанії, що спеціалізуються на виготовленні ветеринарного обладнання, гумових зупинок та флаконів, а також наданні поліграфічних послуг. Паливні потреби задовольняються через співпрацю з «Окко» та «WOG», що постачають гас, бензин та дизельне паливо. Канцелярія та офісне приладдя надходять від «Мрії», тоді як хімічні речовини, включно з кислотами та перекисом водню, поставляє «Неохім» і «Макрохім». «Віста», «Все для дому» та «Потенціал» забезпечують фабрику будівельними матеріалами, «Вендо+» та

«Олкар» - інструментами та ветеринарними препаратами відповідно, а «Рона» - електротоварами.

Логістичні потреби фабрики обслуговуються через широку мережу поштових та кур'єрських служб, серед яких «Нова пошта», «Делівері», «Інтайм», «Гюнсел», «Нічний експрес», «Автолюкс» та «Міст експрес», що гарантують швидке та надійне переміщення замовлень незалежно від умов оплати. «Сумська біологічна фабрика» використовує свій розширений досвід для підтримки та розширення зовнішньоекономічних зв'язків, в тому числі з такими країнами, як Німеччина та США, що свідчить про її стратегічне значення на міжнародній арені.

Маркетингове макросередовище включає зовнішні фактори, на які підприємство не може впливати безпосередньо, але які визначають його маркетингову стратегію та діяльність. До складу маркетингового макросередовища входять такі елементи, як економічні умови, демографічні тенденції, політичне середовище, рівень науково-технічного розвитку, культурні особливості, а також стан природного середовища. Детальніше фактори макросередовища для ДП «Сумська біологічна фабрика» розглянемо в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6– Фактори макросередовища, які створюють можливості для розвитку діяльності підприємства, а які становлять погрозу

Середовище	Опис
Політичне середовище	Політична нестабільність, характеризуюча частими змінами в правовій та податковій системах, негативно впливає на стабільність прибутків від експорту, створюючи невизначеність у бізнес-середовищі. Співпраця з Європейським Союзом вимагає подолання високих бар'єрів для входження на європейські ринки через строгі вимоги до сертифікації та якості продукції, що може обмежити можливості розширення ринкової діяльності. Військові дії з боку країни-агресора вносять додаткову невизначеність. Крім того, відсутність політичної волі для проведення економічних реформ може спричинити стагнацію у розвитку підприємства та обмежити його можливості для виходу на нові ринки через замороження економічного зростання та інновацій.

Продовження таблиці 2.6

Економічне середовище	Економічне середовище впливає на бізнес через ряд факторів. Зниження частки експорту у загальному обсягу продаж через динаміку ВВП негативно позначається на стабільності продажів і рівня прибутку. Коливання курсу національної валюти призводить до фінансових втрат і може спричинити втрату потенційних клієнтів через зміни цін. Високий рівень інфляції змушує підприємства збільшувати ціни та переходити на дешевшу і нижчу за якістю продукцію. Також стан джерел сировини і енергоресурсів впливає на бізнес, оскільки високі ціни на енергетичні та паливні ресурси в країні ведуть до збільшення витрат для підприємств.
Соціально-демографічне середовище	Соціально-демографічне середовище має значний вплив на бізнес. Зменшення чисельності населення може призводити до зниження кількості потенційних покупців, а також можливого зростання податкового тиску на заробітну плату працівників. Міграційні процеси викликають відтік кваліфікованих працівників технічних професій за кордон, що негативно позначається на ринку праці. Зниження народжуваності зменшує кількість потенційних покупців і спричиняє дефіцит робочих рук та спеціалістів. Водночас, підвищення рівня безробіття може вести до зниження вартості робочої сили та скорочення кількості працівників на підприємствах.
Науково-технічне середовище	Науково-технічне середовище впливає на бізнес через різні аспекти. Високі витрати на придбання та ремонт обладнання у сфері біотехнологій можуть створювати фінансові труднощі для підприємств. Прогрес у сфері шостого технологічного укладу також вимагає значних інвестицій та швидких змін, на що багато підприємств можуть бути не готові, що призводить до негативного впливу. Водночас, контроль з боку держави за якістю та безпекою продукції має позитивний вплив, оскільки стимулює покращення технологій виробництва та підвищення якості товарів та послуг через впровадження стандартів сертифікації.

Джерело: систематизовано автором

Підприємство випускає широкий спектр продукції, який задовольняє вимоги хімічної індустрії, фармацевтики та ветеринарії. Серед інших напрямків, значну частину продукції складають ветеринарні препарати, що відіграють важливу роль у загальній виробничій структурі.

Цінова політика підприємства гнучка: зміни вартості можуть бути запроваджені як самою компанією, так і можуть бути внесені у відповідь на державні регулятивні заходи. Ціновий діапазон продукції підприємства позиціонується у середньому ціновому сегменті. Актуальний прайс-лист на

вакцини, виготовлені Державним підприємством «Сумська біологічна фабрика», можна переглянути в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Прайс-лист на вакцини від ДП «Сумська біологічна фабрика», 2022р.

№ п/п	Вид тварини	Найменування біопрепарату	Ціна за 1 дозу, грн	Ціна за флакон, грн
1	ВРХ	Концентрована ГОА проти емкару ВРХ та вівців	5,56	278,00
2	Свині	Вірус-вакцина (АСВ) проти чуми свиней лапінізована	1,16	116,00
3	Птиця	Вакцина проти пастельозу птиці інактивована сорбована	-	665,00
4		Вірус-вакцина суха проти Ньюкаслської хвороби птиці із штаму «Ла-Сота»	0,40	40,00
5		Вірус-вакцина суха проти Ньюкаслської хвороби птиці із штаму «Ла-Сота» на СПФ-ембріонах	0,75	75,00
6	Кролі	Вакцина проти вірусної геморагічної хвороби кролів тканинна інактивована ГОА	5,40	54,00
7		Міксовак зі спеціальним розчином	8,00	80,00
8		Розчин до міксоваку	1,50	18,00
9	Різні тварини	Вакцина жива спорова сибірки тварин із штаму «СБ» рідка	3,56	178,00
10		Вакцина проти лептоспірозу полівалентна (BOVIS)	8,40	168,00
11		Вакцина проти лептоспірозу полівалентна (SUIS)	9,32	186,40

Джерело: систематизовано за матеріалами ДП «Сумська біологічна фабрика»

Клієнти визнають, що цінова політика Державного підприємства «Сумська біофабрика» є однією з найбільш привабливих на ринку у порівнянні з конкурентами. Проте існує потреба у впровадженні більш ефективної програми знижок для лояльних клієнтів. В даний час підприємство пропонує знижки у діапазоні від 5 до 30 відсотків, однак система лояльності потребує додаткової розробки. Величина знижки варіюється залежно від об'єму покупок, умов договору, характеристик продукту та моменту здійснення покупки, виражається в процентах від ціни продажу. Відповідно до поточної ситуації з попитом та пропозицією на ринку, «Сумська біофабрика» впроваджує оновлену схему

комерційних знижок для своїх ветеринарних препаратів. Докладний опис знижок, їх умови та розміри представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Види знижок, їх розміри та умови надання

№ з/п	Вид знижки	Умови надання	Розмір знижки	Об'єктивні причини надання
1	Оптова дилерська знижка	Вартість придбаної продукції за рік складає: • від 100-200 тис.грн. • від 200-300 тис.грн. • від 300-500 тис.грн. • понад 500 тис.грн.	Протягом поточного року: 5% 10% 15% 20%	Стимулювання постійних покупців, реалізація оптових партій товару
2	Знижка по терміну придатності	Наближення дати закінчення строку придатності: • від 5 до 3 місяців • від 3 до 1 місяця • менше 1 місяця	Розміри знижки від вартості партії товару: - до 10% - до 20 % - до 30 %	Скорочення до мінімально можливого рівня товарних запасів, що не мають активного попиту зі стоком придатності, що закінчується

Джерело: систематизовано за матеріалами ДП «Сумська біологічна фабрика»

Величина знижки визначається як процентне зменшення від попередньої продажної ціни, включаючи ПДВ. Варто відзначити, що для дилерів, які розширюють продажі та проникають на нові ринки, «Сумська біофабрика» встановлює початкову дистриб'юторську знижку в розмірі 10%, яка надається одноразово на термін до трьох місяців. Ця пропозиція стосується нових замовників або тих, хто не здійснював покупки протягом останніх шести місяців і має потенціал стати постійним дилером. Однак, ця знижка не залежить від загального обсягу продажів. Для оптових замовників, які взяли на себе зобов'язання купувати товари на певну суму протягом року згідно з угодою, передбачається окрема оптова знижка. У деяких випадках, оптова знижка може бути застосована до конкретних партій товарів, якщо покупка відбувається за одноразовою специфікацією на суму, яка відповідає умовам оптової знижки. Всі клієнти, які купують ветеринарні препарати зі складу ДП «Сумська біофабрика», мають право на знижки. Ці знижки застосовуються до всіх видів продукції, що випускає підприємство. Інформація про спеціальні пропозиції та умови на придбання продукції зі знижкою надсилається потенційним покупцям через

оголошення в пресі, телефонні дзвінки або за допомогою інших доступних засобів комунікації.

Угода з наданням знижки укладається, коли покупець погоджується з умовами пропозиції. Для підтвердження угоди оформляються видаткові накладні, в яких має бути вказано назву купленого товару, його кількість, ціну, розмір торгової знижки та загальну вартість придбання. Однією з важливих практик є те, що для запобігання ухваленню неоптимальних рішень стосовно продажу товарів за вартістю, яка не покриває витрат на виробництво, відділ постачання та збуту у співпраці з бухгалтерією постійно моніторить процес ціноутворення на фінальну продукцію фабрики.

Відповідно, пропонуємо розглянути рівень цін. Найдорожча продукція виставлена «БіоТестЛаб», на другому місці – «Сумська фабрика», найдешевша продукція – «Харківська біофабрика». Це є великим плюсом для «Сумської біофабрики», оскільки платоспроможність нашого населення є недостатньо великою, щоб поміж товарів-субститутів обирати дорожчий. Тому ми знаходимось у середньому ціновому сегменті. Проведемо маркетингове дослідження за цінами ТОВ «БіоТестЛаб» (табл. 2.9). Сумська та Харківська біофабрики, будучи державними підприємствами, розташовані в середньому ціновому діапазоні. Ціни на їхні вакцини мають бути узгоджені з Головною Державною службою з питань безпеки продукції та захисту споживачів у Києві. Київська компанія «БіоТестЛаб» – комерційне підприємство. Тому це маркетингове дослідження є доцільним, адже два з трьох підприємств є державними, а одне у порівнянні є приватною компанією.

Проаналізувавши таблицю, можна сказати, що ціна на ветпрепарати є більш-менш однаковими. Відповідно до Харківської в Сумській біологічній фабриці ціна є вищою на такі препарати як: Вірус-вакцина (АСВ) із шт. «К» проти чуми свиней суха лапінізована на 2,3 грн, Дератез на 9 грн. Ціна є меншою: Гідроокис алюмінію 5-7% (гідроксал) на 190 грн, Фарба для маркування м'яса на 2,1 грн. Варто відзначити, що в умовах співпраці з лікарями ветеринарної

медицини застосовуються гарантійні листи, які включають кінцеву дату оплати. Для аграрних підприємств встановлено умову 100% передоплати.

Таблиця 2.9– Маркетингове дослідження за цінами на ветпрепарати за 2022 р.

№ з/п	К-ть Доз	Сумська біофабрика		Харківська біофабрика	
		Назва ветпрепарату	Ціна/фл.	Назва аналогу	Ціна/фл.
1	50	Вакцина жива спорова проти сибірки тварин із штаму "СБ"	76,00	Вакцина проти сибірки тварин із штаму "Sterne 34F2"	90,00
2	100	Вірус-вакцина (АСВ) із шт."К" проти чуми свиней суха лапінізована	128,00	Вірус-вакцина (АСВ) із штаму "К" проти чуми свиней лапінізована	130,30
3	100	Вірус-вакцина суха проти Ньюкалської хвороби птиці із штаму "Ла-Сота" на СПФ ембріонах (жива)	75,00	Вірус-вакцина суха проти ньюкалської хвороби птахів із штаму "Ла-Сота" на СПФ яйцях	75,00
4	1 кг	Дератез	90,00	Дератез	81,00
5	1 л	Гідроокис алюмінію 5-7% (гідроксал)	890,00	Гель гідроокису алюмінію (3-7%)	1080,00
6	100мл	Фарба для маркування м'яса	45,00	Фарба для маркування м'яса	47,10

Джерело: систематизовано за матеріалами ДП «Сумська біологічна фабрика»

Враховуючи, що термін придатності біологічних препаратів становить від одного до трьох років і вони вимагають спеціальної утилізації, впроваджена система знижок залежно від часу до закінчення терміну придатності препарату: знижка 10% за 5 місяців до закінчення терміну, 20% - за 3-1 місяць, і 30% - якщо до закінчення терміну залишається менше місяця.

Після детального ознайомлення з варіантами ціноутворення та їх структурою на підприємстві, можливо провести аналіз змін цін на різні види продукції для встановлення причин їх коливань. Тенденції зміни цін на продукцію від ДП «Сумська біологічна фабрика» демонструються у таблиці 2.10, де ціни

вказані у гривнях за флакон. Такі тенденції можуть пояснюватися різними маркетинговими причинами – змінами у собівартості виробництва, коливаннями попиту на окремі товари, застосуванням гнучкої цінової політики.

Таблиця 2.10 – Динаміка відпускних цін на продукцію ДП «Сумська біологічна фабрика», грн./флакон

Вид продукції	2020 р. (грн./флакон)	2021 р. (грн./флакон)	2022 р. (грн./флакон)	Середні ціни реалізації, (грн./флакон)	Відхилення 2022 р. до 2020 р. (грн)
Вакцина проти вірусу «Ла-Сота»	295	330,00	400,00	341,70	+105
Лептоспіра	74	74	90	79,3	+16
Туберкулін сапвін	1800	2250	2750	2266,7	+950
Вакцина «Свіс» проти тетеревушногополіетиту	1250	1550	1800	1533,30	+550
Міксовак	2900	2900	3500	3100	+60
Вакцина «Суїс» проти тетеревушногополіетиту	9700	9100	9700	8833,3	+2000
Вакцина «АСВ» проти круп у ВРХ	1045	1300	1620	1321,7	+575

Джерело: систематизовано за матеріалами ДП «Сумська біологічна фабрика»

Згідно з таблицею 2.10, можна простежити зміни цін на продукцію, що випускається Державним підприємством «Сумська біофабрика», протягом періоду з 2020 по 2022 рік, виражені в гривнях за флакон.

Вартість вакцини проти вірусу «Ла-Сота» зросла з 295 грн. у 2020 році до 400 грн. у 2022 році, що вказує на збільшення ціни на 105 грн. Препарат «Лептоспіра» зазнав незначного підвищення ціни з 74 грн. до 90 грн., з середньою вартістю 79,30 грн., що відображає зростання на 16 грн. Туберкулін сапвін відчутно подорожчав з 1800 грн. до 2750 грн., із середньою ціною 2266,70 грн. та загальним приростом у 950 грн. Вакцина «Свіс» проти тетеревушногополіетиту показала збільшення ціни з 1250 грн. до 1800 грн., зі середньою вартістю 1533,30 грн. і приростом у 550 грн. Ціна «Міксоваку» піднялася з 2900 грн. у 2020 році до 3500 грн. у 2022 році, з середньою ціною 3100 грн. та приростом у 60 грн. Вакцина «Суїс» проти тетеревушногополіетиту залишилася стабільною на рівні

9700 грн., з середньою вартістю 8833,30 грн. та приростом у 2000 грн. Вакцина «АСВ» проти круп у великої рогатої худоби зросла з 1045 грн. до 1620 грн., з середньою ціною 1321,70 грн. і приростом у 575 грн.

Динаміка обсягів збуту основних видів продукції Державного підприємства «Сумська біофабрика» за період з 2020 по 2022 рік характеризується наступними змінами в цінах, вираженими в гривнях за флакон. Вартість вакцини проти вірусу «Ла-Сота» значно зросла з 4375,64 грн. у 2020 році до 17191,72 грн. у 2022 році, що свідчить про істотне збільшення на 12816,08 грн. Ціна на препарат «Лептоспіра» показала помірне зростання з 1466,56 грн. до 1626,89 грн., з приростом у 160,33 грн. Туберкулін сапвін відзначився різким падінням ціни з 9223,19 грн. до 579,05 грн., зі зниженням на 8653,05 грн. Ціна на «Свіфку травм» зменшилася з 625,09 грн. до 300,10 грн., що відображає зниження на 324,99 грн. Вакцина «Бовіс» проти тетеревушного полієтиту також показала зниження в ціні з 528,92 грн. у 2020 році до 300,01 грн. у 2022 році, зменшившись на 228,91 грн.

Щодо «Міксоваку», ціна знизилася з 1923,36 грн. до 613,98 грн., що є зниженням на 1309,38 грн. Вакцина «Суїс» проти тетеревушного полієтиту також виявила значне зниження в ціні з 3918,85 грн. до 251,69 грн., зменшившись на 3667,16 грн. Нарешті, ціна на вакцину «АСВ» проти круп у великої рогатої худоби знизилася з 1731,02 грн. до 1150,28 грн., що представляє зниження на 580,74 грн.

Ці зміни в цінах неодноразово відображають коливання на ринку та різні стратегії ціноутворення, які підприємство могло використовувати для адаптації до змінних ринкових умов та споживчого попиту протягом цих років.

Отримавши інформацію про «Динаміку відпускних цін на продукцію підприємства в гривнях за флакон» та «Динаміку обсягів збуту ключових товарів підприємства у флаконах», можна оцінити еластичність попиту на продукцію, що випускається Державним підприємством «Сумська біологічна фабрика». Виконані обчислення виявили, що попит на весь асортимент продукції є нееластичним. Це означає, що при підвищенні ціни, кількість попиту зменшується в меншій

пропорції, ніж відбувається зростання ціни (коефіцієнт еластичності менший за одиницю).

Можна виокремити основні тенденції та характеристики:

- Вакцина проти вірусу «Ла-Сота» спостерігала зростання ціни на +105,00 грн. зі середньою ціною 341,70 грн. Таке зростання ціни призвело до коефіцієнта еластичності попиту на рівні 0,21, що свідчить про нееластичний попит на цей продукт.
- Препарат «Лептоспіра» показав незначне збільшення ціни на +16,00 грн. при середній ціні 79,30 грн. Ця динаміка ціни відображена в коефіцієнті еластичності попиту, який дорівнює 1,82, вказуючи на еластичний попит.
- «Туберкулінсавін» відзначився значним зниженням ціни на -8653,05 грн. із середньою ціною 2266,70 грн. Коефіцієнт еластичності попиту становить -0,31, свідчаючи про високу еластичність попиту.
- Вакцина «Свірка травм» знизилася у ціні на -324,99 грн. з середньою ціною 461,62 грн. Коефіцієнт еластичності попиту склав -0,51, вказуючи на нееластичний попит.
- Вакцина проти тетеревиного полієтиту «Бовіс» відзначилася зниженням ціни на -228,91 грн. при середній ціні 475,50 грн. Коефіцієнт еластичності попиту склав -0,47, що також свідчить про нееластичний попит.
- «Міксовак» показав велике зниження ціни на -1309,38 грн. з середньою ціною 3100,00 грн. Коефіцієнт еластичності практично нульовий, становлячи -0,02, вказуючи на вкрай нееластичний попит.
- Інша вакцина проти тетеревиного полієтиту «Суїс» відзначилася значним падінням ціни на -3667,16 грн. при середній ціні 8833,30 грн. Коефіцієнт еластичності попиту склав -0,16, що вказує на низьку еластичність попиту.
- Вакцина «АСВ» проти круп у ВРХ знизилася у ціні на -580,74 грн. при середній ціні 1321,70 грн. Коефіцієнт еластичності склав -1,08, свідчаючи про високу еластичність попиту.

Загалом, більшість продуктів мають нееластичний попит, за винятком «Лептоспіри» та вакцини «АСВ», попит на які є еластичним. Це означає, що для більшості продуктів збільшення ціни призводить до відносно меншого падіння в обсягах збуту.

Державне підприємство «Сумська біологічна фабрика» володіє розгалуженою мережею збуту, яка охоплює всю Україну, із досвідченим персоналом, який постійно прагне підвищити якість обслуговування. Основним клієнтом фабрики є держава. Підприємство виробляє унікальні біопрепарати, які не мають аналогів на інших виробництвах, тому саме ці продукти розподіляються по всій країні. Для участі у розподілі продукції фабрика має подати пропозицію та виграти тендер на платформі «Держзакупівлі». Вакцини та інші біопрепарати постачаються у всі області України.

Що стосується цільових сегментів ринку для розподілу продукції, то вони включають ветеринарні лікарні, лабораторії ветеринарної медицини, ветеринарні аптеки, циркові компанії, зоопарки, а також фермерські господарства, птахофабрики, свинарні, кролеферми, і, звичайно, фізичні особи. В таблиці 2.11 представлена динаміка збуту продукції по основним каналам реалізації.

Таблиця 2.11– Динаміка збуту продукції по основним каналам реалізації ДП «Сумська біологічна фабрика»

Канали збуту	2020р.		2021р.		2022р.		Структурні зрушення, в.п.
	сума, тис.грн	питома вага, %	сума, тис.грн	питома вага, %	сума, тис.грн	питома вага, %	
Оптові торгові організації	910,08	4	1432,98	6	652,44	4	- 28,31
Роздрібні торгові організації	12286,1	54	10269,7	43	8155,5	50	- 33,62
Фізичні особи	8190,72	36	11225	47	6524,4	40	- 20,34
Промислові підприємства	1365,12	6	955,32	4	978,66	6	- 28,31
Загальний обсяг реалізації	22752	100	23883	100	16311	100	-

Джерело: систематизовано за матеріалами ДП «Сумська біологічна фабрика»

У сфері зовнішньо-економічної діяльності (ЗЕД) «Сумська біофабрика» досягла успіху, зміцнивши свої позиції на ринках країн Східної Європи та Азії. Зокрема, підприємству вдалося утвердитися в таких країнах, як Азербайджан, Грузія, Таджикистан та Молдова. Продаж вакцин здійснюється також через участь у державних тендерах. Для збуту продукції використовуються авіатранспортні перевезення. На підставі аналізу ринкових сегментів за географічною ознакою можна зробити висновок, що найбільш значущим сегментом є ринок України в цілому, поза межами окремої області, що складає приблизно 53% загального обсягу виробленої продукції.

Таблиця 2.12– Обсяги реалізації продукції по сегментам ринку в 2022 р., тис. грн.

Види продукції	Сегменти ринку			Всього
	м. Суми	Сумська область	В межах України	
Біопрепарати для свиней	377,1	2212,3	2530,9	5120,3
Біопрепарати для ВРХ	215,3	755,7	2463,5	3434,5
Біопрепарати для кролів	140,9	438,1	1125,9	1704,9
Біопрепарати для птиці	360,2	1367,2	2261,5	3988,9
Біопрепарати для різних видів тварин	113,5	414,5	1048,9	1576,9
Лабораторні тварини	1,3	2,2	48,4	51,9
Інша продукція та послуги	96,6	192,6	144,4	433,6
Всього	1304,9	5382,6	9623,5	16311

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

У межах міста, де розташована Сумська біологічна фабрика, функціонує одна єдина аптека, що є частиною цього виробничого підприємства. Особливістю цієї аптеки є те, що вона завжди пропонує високоякісні ветеринарні препарати та інші товари, виготовлені на фабриці, і ці продукти продаються за офіційними цінами, встановленими виробником. Враховуючи важливість постійних клієнтів для біологічної фабрики, виникла необхідність у впровадженні системи лояльності.

Виходячи з аналізу ринкових сегментів за географічними ознаками можна прийти до висновку, що найзначущими сегментами є ринок в межах України і ринок Сумської області, які становлять відповідно 59% і 33% від загального

обсягу. Місцевий ринок у структурі ринкових сегментів має невеликий відсоток, обмежений приблизно 8% (див. рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Структура реалізації продукції за каналами розподілу в 2022р, %

Джерело: систематизовано автором

Ця система лояльності передбачає видачу спеціальних лояльних карток для клієнтів, які регулярно обирають продукцію аптеки. Ці картки дають можливість клієнтам накопичувати бонуси або здійснювати покупки зі знижкою, подібно до тих програм, які активно застосовуються у великих роздрібних торговельних мережах. Такий підхід сприяє підтримці та стимулюванню лояльних клієнтів, а також може привернути нових покупців до аптеки.

Слід зазначити, що в сфері ветеринарних препаратів Сумська біологічна фабрика, хоча і має значущу частку ринку, яка складає 12%, все ж поступається лідерам, таким як Укрзооветпромстач. Однак ця аптека продовжує підтримувати високу якість своєї продукції та намагається розширювати свою клієнтську базу, використовуючи різноманітні стратегії та програми лояльності для забезпечення успішного ведення бізнесу.

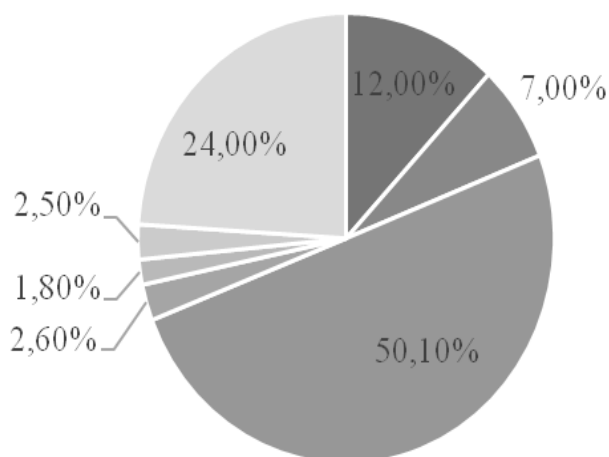


Рисунок 2.7 – Частка підприємства в сукупності виробників ветпрепаратів, 2022 р.

Джерело: систематизовано автором

Представлені дані на рисунку 2.7 змістовно підтверджують, що Сумська біологічна фабрика є одним з провідних виробників ветеринарних препаратів в Україні. Варто відзначити, що ця фабрика має важливе положення на ринку, але займає друге місце після Укрзооветпромпостач, чий ринковий внесок становить 50,1%. Однак Біо-Тест-Лабораторія ТОВ «БіоТестЛаб» також має свою нішу і участь у ринкові величиною 2,5%.

Слід відзначити, що продукція, яку виробляє Сумська біологічна фабрика, має свою специфіку. У деяких випадках виготовлення продукції, зокрема вакцин міксовак та ГБК, вимагає значних термінів виготовлення, до 2 місяців. Більш того, кожна вакцина має власні умови зберігання та терміни придатності, які можуть становити лише 1-2 роки. Ця особливість унеможливорює довгострокове зберігання продукції та вимагає відповідного підходу до логістики та розподілу. Зокрема, створення окремих складських споруд для кожної вакцини є високовитратним заходом.

Виробництво продукції на «Сумській біофабриці» розпочинається на початку кожного нового року. Замовити продукцію підприємства можна у відділі маркетингу, причому доставка товару забезпечується з урахуванням всіх вимог до якості. Також фермерам доступна можливість купувати продукцію через

регіональних дилерів, діяльність яких ретельно контролюється, що забезпечує високу якість продукції без будь-яких проблем. Також слід зазначити, що працює спеціалізований магазин ветеринарних препаратів ДП «Сумська біологічна фабрика».

На підставі наведених вище таблиці даних, визначаємо оптимальний канал розподілу для досліджуваного підприємства на підставі методу прямих якісних суджень в таблиці 2.13. Метод прямих якісних суджень полягає у оцінюванні різних варіантів структур каналів розподілу з огляду на визначені найважливіші чинники, такі як зміни цін, рівень прибутковості, потенціал зростання та інші. У цьому методі кожен канал оцінюється за зазначеними критеріями, після чого вибирається той канал, який отримав найвищий загальний бал.

Таблиця 2.13 – Розрахунок оптимального каналу розподілу для ДП «Сумської біологічної фабрики» на підставі методу прямих якісних суджень

№ з/п	Фактори	Вага фактора	Значення фактора (від 0 до 10)			Рівень фактора для варіантів каналів розподілу		
			Канал 1	Канал 2	Канал 3	Канал 1	Канал 2	Канал 3
1	Ефективність підходу до кінцевого споживача	0,15	6	10	10	0,9	1,5	1,5
2	Прибутковість	0,25	8	5	10	2	1,25	2,5
3	Необхідність інвестицій	0,3	6	5	8	1,8	1,5	2,4
4	Досвід компанії на споживчому ринку	0,1	9	8	9	0,9	0,8	0,9
5	Можливості скорочення витрат	0,2	8	7	8	1,6	1,4	1,6
Разом:		-	37	35	45	7,2	6,45	8,9

Джерело: внутрішня інформація підприємства

Канал 1 – збут через наявних посередників; Канал 2 – збут через нових посередників; Канал 3 – прямий продаж кінцевому споживачу. З проведених розрахунків в таблиці 2.15., можна сказати, що найбільш оптимальний канал розподілу для досліджуваного підприємства є прямий продаж кінцевому споживачу. Рівень цього фактора становить 8,9, що наближає його до 10 і робить

найбільшим показником серед наведених. Серед особливостей цього каналу є те, що середній чек малий, а кількість чеків збільшується. Також ми можемо напряду впливати на споживача, переключувати його. Ще один ефективний канал розподілу – збут через наявних посередників, рівень цього фактора становить 7,2. Особливості цього каналу такі, що посередники беруть великими (або середніми) партіями. Добре є те, що ми не витрачаємо багато коштів та зусиль, щоб залучити їх до співпраці з підприємством. На останньому місці по ефективності є збут через нових посередників, що становить 6,45. Його найменша ефективність в тому, що затрачаються кошти на інформування, витрачання додаткового часу на ознайомлення та переконання здійснити покупку.

Кожен фахівець у відділі, включаючи його керівника, має свою відповідальність за конкретний регіон, в межах якого вони розробляють та реалізують маркетингову стратегію підприємства. Ця стратегія спрямована на охоплення ринку та завоювання нових сегментів. У контексті реалізації продукції в цільових сегментах ринку, наша компанія спрямована на постачання продукції до державних ветеринарних лікарень, лабораторій ветеринарної медицини, ветеринарних аптек, сільськогосподарських підприємств, фермерських господарств, птахофабрик, кролеферм, скотобійень, свинокомплексів, притулків для бездомних тварин, заповідників та інших подібних закладів. За результатами АВС аналізу постачальників ми отримали дані, які наведені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Результати АВС-аналізу постачальників

№ п/п	Постачальник	Річний обсяг, тис. грн.	Частка у загальному обсязі, %	Обсяг кумулятивний	Група
1	«Макрохім»	3800	19,54	19,54	А
2	«Лукойл»	3250	16,71	36,25	
3	«Віста»	2340	12,03	48,28	
4	«Олкар»	2103,5	10,82	59,10	
5	«Нова Пошта»	1741,1	8,95	68,05	
6	«Мрія»	1726,6	8,88	76,93	
7	«Фрунзе»	1321	6,79	83,72	
8	«Рона»	1002,1	5,15	88,87	В
9	«Делівері»	741,2	3,81	92,69	
10	«Неохім»	554,9	2,85	95,54	

№ п/п	Постачальник	Річний обсяг, тис. грн.	Частка у загальному обсязі, %	Обсяг кумулятивний	Група
11	«Даск»	447,4	2,30	97,84	С
12	«Все для дому»	223,3	1,15	98,99	
13	«Інтайм»	141,7	0,73	99,72	
14	Інші	55,3	0,28	100,00	
	Всього	19448,1	100	-	

Джерело: систематизовано за матеріалами ДП «Сумська біологічна фабрика»

Аналізуючи результати проведеного АВС аналізу постачальників, відмітимо, що Сумська біологічна фабрика співпрацює з провідними підприємствами України по виготовленню флаконів, пробок гумових, ветеринарного обладнання, поліграфічних послуг, паливно-мастильного забезпечення, службами доставок, освітлення серед яких слід виділити: ЛУКОЙЛ (поставка газу, бензину та дизеля), СМНВО ім. Фрунзе (газ, азот, кисень), канцелярська крамниця Мрія (закупка канцтоварів), Неохім (хімічні речовини, кислоти, перекис водню, оцтова кислота), WOG (бензин), ТБС Віста (доставка будівельних матеріалів, сипучих сумішей, інструментів), Все для дому (доставка будівельних матеріалів та конструкцій), Вендо+ (маємо можливість придбати інструменти, електроінструменти), Олкар (купівля ветеринарних та медичних препаратів), Рона (поставка будівельних матеріалів, надання послуг електрика), Макрохім (закупка кислот, хімічних речовин), Потенціал (доставка будівельних матеріалів), Даск (закупка пропану, газу), поштові компанії Нова пошта, Делівері, Інтайм, Міст експрес (доставка продукції по всій Україні споживачам, домогосподарствам, сільськогосподарським підприємствам та фермерським господарствам).

Доставка замовлень відбуваються у найкоротші строки одразу після оплати або після доставки продукції при наявності платіжного доручення. Завдяки тривалому досвіду та бездоганній діловій репутації на ринку біопрепаратів та випуску якісної продукції Сумська біологічна фабрика налагоджує зв'язки із закордонними партнерами (Німеччина, США), які надають можливість для закупівлі СПФ яєць для виготовлення діагностичної вакцини зі штаму Ла-Сота на

ембріонах проти Ньюкаслської хвороби птиці, та допомагають фабриці у закупівлі пакувального обладнання тощо.

Після проведення ABC-аналізу постачальників, виокремлюються лідери у сфері поставок продукції, які включають такі підприємства, як Макрохім, ЛУКОЙЛ, Віста, Олка, Нова пошта, Мрія та Фрунзе. Разом вони складають вражаючий питомий вагу в обсязі поставок, а саме 83,72% від загального обсягу. Ці компанії надійно представлені в групі А, що свідчить про їхню ключову роль у забезпеченні постачання продукції. До групи В увійшли інші постачальники, такі як Рона, Делівері, Неохім і подібні. Вони несуть важливий внесок у загальний обсяг поставок, становлячи 11,82%. Група В відіграє також значну роль у забезпеченні продукцією підприємства. Група С, до якої включені Даск, Все для дому, Інтайм та інші постачальники, має менший обсяг поставок, що складає 4,46%. Однак вони також важливі для підприємства і відіграють свою роль у забезпеченні необхідними ресурсами.

Результати ABC-аналізу дають змогу визначити, які постачальники мають найбільший вплив на поставки продукції підприємства, що допомагає розробити стратегії співпраці та управління постачанням.

Для ефективного управління ланцюгом постачання важливо визначити показник оптимального (економічного) розміру замовлення. Цей показник відображає обсяг матеріального потоку, який постачальник відправляє споживачеві за одне замовлення. Ідея полягає у знаходженні такого обсягу замовлення, який дозволить споживачеві мінімізувати загальні витрати, які включають в себе транспортно-заготівельні витрати та витрати на формування та зберігання запасів. Оптимальний розмір замовлення прагне збалансувати ці витрати, знижуючи їх загальну суму.

Необхідно визначити оптимальний розмір замовлення, який буде сприяти ефективному управлінню запасами на підприємстві. Це можна зробити за допомогою формули для економічного розміру замовлення (EOQ), яка враховує різні фактори, такі як витрати на виконання замовлення, закупівельна ціна

одиниці товару, річний обсяг продажів та частка витрат зберігання в ціні одиниці товару.

$$EOQ = 2 * C_o * S C_i * U \quad (2.1)$$

де EOQ — економічний розмір замовлення, од.;

Z — витрати на виконання замовлення, грн.;

C_i — закупівельна ціна одиниці товару, грн.;

S — річний обсяг продажів, од.;

U — частка витрат зберігання в ціні одиниці товару.

Після розрахунку економічного розміру замовлення, необхідно також визначити проміжок часу між замовленнями на підприємстві. Це можна зробити за формулою:

$$I = \frac{N + OPZ}{S} \quad (2.2)$$

де N — кількість робочих днів в періоді, днів

OPZ — оптимальний розмір замовлення, шт.

S — потреба в товари, шт.

Нами проведено розрахунок параметрів для визначення оптимального розміру замовлення. Спочатку було визначено обсяг потреби у 200 штуках. Потім розраховано інтервал між замовленнями, який становить 80 днів, а також враховано термін постачання 4 дні та можливість затримку у постачанні 15 днів. На основі цих даних було розраховано очікувану щоденну потребу в 1 штуці на день. Виходячи з терміну постачання, очікуване споживання за цей період складе 4 штуки. З урахуванням можливої затримки, максимальне споживання за період постачання може сягати 19 штук. Отже, гарантійний запас має становити різницю між максимальним та очікуваним споживанням, тобто 15 штук. А максимально бажаний запас, з огляду на інтервал між замовленнями, повинен бути на рівні 99 штук. Таким чином, нами визначено необхідні параметри для розрахунку оптимального розміру замовлення.

Згідно даної системи, можна сказати, що мінімальний розмір запасів становить 15 шт. та при умові його досягнення потрібно здійснити поповнення

запасів до рівня 99 шт. Всього на території підприємства знаходиться 2 склади. Один для закупівель у постачальників, інший – склад готової продукції.

Для забезпечення точного та належного використання біопрепаратів, наша компанія створила спеціальний збірник настанов щодо їх застосування. Крім того, ми вкладаємо значні зусилля у створення та підтримку оптимальних умов зберігання цих продуктів на наших складах. Кожен вид товару має власний сертифікат якості, де вказані всі важливі характеристики. Важливо зауважити, що навіть для кожної окремої серії продукції випускається відповідний сертифікат якості. Кожна упаковка, яка містить певну кількість флаконів, супроводжується спеціальним листком-вкладкою, що містить інструкції по правильному застосуванню продукту. Ця інструкція підтверджена та зареєстрована відповідними органами, гарантуючи якість та безпеку наших біопрепаратів.

2.3. Оцінка маркетингових ризиків підприємства

Для оцінки рівня маркетингових ризиків ДП «Сумська біологічна фабрика» доцільно застосувати метод експертних оцінок. Суть методу полягає в тому, що група експертів оцінює ймовірність настання та рівень можливих наслідків окремих видів маркетингових ризиків за 10-бальною шкалою.

Експертне оцінювання маркетингових ризиків ДП «Сумська біологічна фабрика» відбувалося наступним чином [14]:

1. Формування експертної групи. До складу групи увійшли 5 осіб, які безпосередньо причетні до маркетингової діяльності підприємства та можуть надати обґрунтовану оцінку щодо ймовірності та наслідків окремих маркетингових ризиків.
2. Визначення переліку маркетингових ризиків для оцінювання. На основі попереднього аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії було виділено 5 ключових маркетингових загроз для ДП «Сумська біологічна фабрика».

3. Розробка анкет для експертного опитування. Анкета містила назви обраних маркетингових ризиків і шкали для оцінювання експертами ймовірності їх настання (від 1 до 10) та можливих наслідків у разі реалізації (від 1 до 10).
4. Проведення індивідуального опитування експертів. Кожен експерт особисто заповнював анкету, виставляючи відповідні бали щодо кожного з 5 запропонованих маркетингових ризиків компанії.
5. Обробка та узагальнення результатів експертного оцінювання за допомогою методів математичної статистики.

Експертам було запропоновано оцінити такі маркетингові ризики підприємства (рис. 2.8):

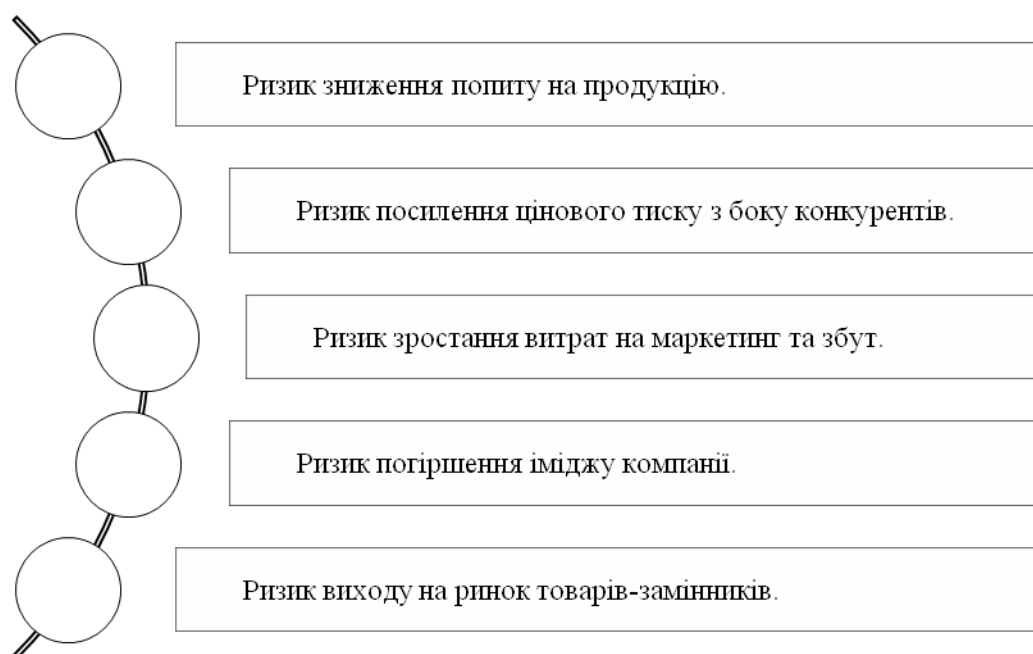


Рисунок 2.8 - Критерії оцінки маркетингових ризиків підприємства

Джерело: систематизовано автором

Запропонований набір з 5 маркетингових ризиків для оцінювання обрано на основі вивчення зовнішнього маркетингового середовища компанії та аналізу внутрішніх бізнес-процесів у сфері маркетингу. Саме ці ризики є найбільш імовірними та значущими для ДП «Сумська біологічна фабрика» на сучасному етапі її діяльності. Було обрано 5 найбільш значущих маркетингових ризиків. Для

кожного ризику обчислено середні значення оцінок експертів за двома параметрами [15]:

1. Ймовірність настання ризику (наскільки висока ймовірність реалізації загрози у близькій перспективі за шкалою від 1 до 10).
2. Середній рівень можливих наслідків від реалізації ризику (оцінювали за шкалою від 1 до 10).

Наприклад, для ризику зниження попиту на продукцію, середня оцінка ймовірності настання становила 6,8 бала, а середній рівень очікуваних негативних наслідків - 8,4 бала. За цими двома показниками (А та В) обчислено загальний рівень кожного ризику за формулою:

$$\text{Рівень ризику} = \text{Ймовірність} * \text{Наслідки (тобто } A * B \text{)}.$$

Так, рівень ризику зниження попиту дорівнює вже зазначеному у таблиці значенню 57,12. Аналогічні розрахунки проведено для всіх 5 маркетингових ризиків. Отримані значення слугують основою для подальшого аналізу рівня їх впливу та розробки відповідних заходів реагування. Отримані результати наведені в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Результати експертної оцінки маркетингових ризиків ДП «Сумська біологічна фабрика»

№	Вид маркетингового ризику	Середня оцінка ймовірності настання (А)	Середня оцінка наслідків (В)	Рівень ризику (А*В)
1	Ризик зниження попиту на продукцію	6,8	8,4	57,12
2	Ризик посилення цінового тиску з боку конкурентів	7,6	7,8	59,28
3	Ризик зростання витрат на маркетинг та збут	6,2	6,5	40,3
4	Ризик погіршення іміджу компанії	5,1	7,2	36,72
5	Ризик виходу на ринок товарів-замінників	4,9	6,8	33,32

Джерело: власні розрахунки

Для інтегральної оцінки сукупного рівня маркетингових ризиків розраховується їх усереднене значення з урахуванням вагових коефіцієнтів за формулою:

$$R_m = (0,3R_1 + 0,25R_2 + 0,2R_3 + 0,15R_4 + 0,1 \cdot R_5) / (0,3 + 0,25 + 0,2 + 0,15 + 0,1)$$

де R_m – інтегральний рівень маркетингових ризиків;

$R_1...R_5$ – рівень окремих видів маркетингових ризиків;

0,3...0,1 – вагові коефіцієнти відповідних ризиків.

Розрахунок інтегрального рівня маркетингових ризиків:

$$R_m = (0,357,12 + 0,2559,28 + 0,240,3 + 0,1536,72 + 0,1 \cdot 33,32) / 1 = 50,97$$

Отримане значення 50,97 свідчить про помірний рівень сукупних маркетингових ризиків ДП «Сумська біологічна фабрика». Найбільший внесок у загальний рівень ризику вносять ризик зниження попиту та ризик посилення цінового тиску конкурентів. Таким чином, експертний метод надав можливість комплексно оцінити рівень маркетингових ризиків та визначити пріоритетні напрями розробки заходів з реагування на них в маркетинговій діяльності підприємства.

Ефективна маркетингова діяльність підприємства передбачає не лише мінімізацію можливих ризиків, а й максимальне використання наявних ринкових можливостей з метою забезпечення стійких конкурентних переваг та прибутковості бізнесу. Маркетингові можливості підприємства – це потенційні сприятливі обставини в його зовнішньому та внутрішньому середовищі, які можуть бути використані для підвищення ефективності маркетингової діяльності, зростання обсягів збуту та продажів, освоєння нових перспективних ринків з метою отримання додаткового прибутку.

Джерелами формування маркетингових можливостей ДП «Сумська біологічна фабрика» є такі чинники [28]:

- позитивна динаміка ринку ветеринарних препаратів;
- активний розвиток напрямів біомедицини, біоінженерії, біофармацевтики;
- зацікавленість потенційних інвесторів у співпраці;
- посилення попиту на експортну продукцію фабрики в країнах СНД;

- зміни у споживчій поведінці – зростання популярності домашніх улюбленців, розвитку альтернативного тваринництва;
- потреба в освоєнні нових цільових груп як у сфері B2B, так і B2C ринків.

Основними напрямками реалізації маркетингових можливостей ДП «Сумська біологічна фабрика» можуть бути [22]:

- розширення асортименту продукції шляхом освоєння нових перспективних видів ветпрепаратів;
- збільшення обсягів експорту в країни СНД та вихід на ринки ЄС;
- розвиток напряму виготовлення тест-систем і діагностикумів;
- посилення позицій на B2C ринках за рахунок виробництва препаратів для домашніх тварин;
- проведення заходів для підвищення обізнаності та лояльності кінцевих споживачів.

Для виявлення нових маркетингових можливостей підприємству доцільно застосовувати PEST- та SWOT-аналіз свого зовнішнього і внутрішнього середовища, моніторинг галузевих трендів, опитування цільових груп споживачів. На основі отриманої інформації формуються маркетингові стратегії, спрямовані на використання нових можливостей з метою збільшення доходів і прибутків фабрики. Контроль ефективності реалізації цих стратегій передбачає проведення таких заходів як регулярний моніторинг показників виробництва і збуту нових товарів, аналіз рентабельності, оцінка відгуків цільових споживачів тощо. Це дозволяє оперативно реагувати на виклики в процесі освоєння нових маркетингових можливостей підприємства.

Отже, своєчасне виявлення та використання маркетингових можливостей на основі комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища є важливим чинником забезпечення успішної маркетингової діяльності та прибутковості ДП «Сумська біологічна фабрика». Це дозволяє підприємству гнучко реагувати на динамічні зміни ринкової кон'юнктури та посилювати власні конкурентні позиції.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ РИЗИКАМИ ТА МОЖЛИВОСТЯМИ ДП «СУМСЬКА БІОЛОГІЧНА ФАБРИКА»

3.1. Рекомендації щодо управління маркетинговими ризиками підприємства

Ефективне управління маркетинговими ризиками є важливою складовою успіху ДП «Сумська біологічна фабрика», що вимагає ретельного аналізу поточного ринкового стану та впровадження стратегічних заходів для мінімізації потенційних загроз та максимізації можливостей. На основі глибокого аналізу ситуації на ринку, можна виокремити кілька ключових напрямків діяльності, які допоможуть підприємству ефективно управляти маркетинговими ризиками (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Напрямки вдосконалення управління маркетинговими ризиками підприємства

Джерело: розроблено автором за [16-17]

Перш за все, важливо зосередитись на диверсифікації клієнтської бази. Зокрема, розширення ринків на країни Євросоюзу може відіграти ключову роль у зниженні залежності від внутрішнього ринку та попиту. Окрім того, цільова аудиторія може бути розширена шляхом залучення приватних господарств та власників домашніх тварин. Такий підхід не тільки забезпечить нові потоки доходів, але й знизить ризик падіння попиту на продукцію фабрики [16].

Ще одним важливим аспектом є оптимізація витрат. Впровадження ресурсозберігаючих технологій та поліпшення ефективності логістики та збуту може суттєво знизити витрати, тим самим підвищуючи маржинальність та зменшуючи ціновий тиск з боку конкурентів.

Автоматизація відповідних бізнес-процесів, зокрема, через впровадження CRM-систем і використання digital-інструментів для промоції, може значно підвищити продуктивність та ефективність маркетингових зусиль. Крім того, особливу увагу слід приділити управлінню репутаційними ризиками. Забезпечення високої якості продукції та оперативне реагування на претензії споживачів є ключовими для підтримання позитивного іміджу підприємства. Також важливо дотримуватися вимог соціальної відповідальності, що підкреслює етичний підхід до бізнесу та зміцнює довіру з боку споживачів.

Основні заходи щодо ефективного управління маркетинговими ризиками ДП «Сумська біологічна фабрика» [17]:

1. Диверсифікація клієнтської бази шляхом виходу на ринки ЄС, залучення приватних господарств та власників домашніх тварин.
2. Оптимізація витрат за рахунок ресурсозберігаючих технологій, підвищення ефективності логістики та збуту.
3. Автоматизація маркетингових та збутових процесів з використанням CRM-систем та цифрових інструментів.
4. Підвищення контролю якості продукції, оперативне реагування на претензії клієнтів для мінімізації репутаційних ризиків.
5. Постійний моніторинг ринкової ситуації та аналіз конкурентного середовища в рамках системи ризик-менеджменту.

Системний підхід до ризик-менеджменту, що включає постійний моніторинг зовнішнього середовища, аналіз конкурентних дій та оцінку внутрішніх можливостей, є критичним для адаптації до динамічних умов ринку. Це не тільки допоможе ДП «Сумська біологічна фабрика» зміцнити свої позиції на ринку ветеринарних препаратів, але й сприятиме довгостроковому стабільному розвитку підприємства.

Повномасштабна війна Росії проти України, що розпочалась 24 лютого 2022 року, кардинальним чином вплинула на умови функціонування українських підприємств. Ведення активних бойових дій на території країни, руйнування інфраструктури, масова міграція населення за кордон і погіршення економічної ситуації загалом зумовлюють масштабні виклики для маркетингової діяльності компаній.

Серед ключових маркетингових загроз для діяльності ДП «Сумська біологічна фабрика» в умовах воєнного стану слід виділити:

- 1) Ризик різкого падіння попиту внаслідок зниження купівельної спроможності населення, скорочення державного фінансування галузі тваринництва. Це безпосередньо веде до зменшення обсягів реалізації продукції фабрики.
- 2) Ризик порушення ланцюгів постачання сировини, матеріалів, комплектуючих через масштабні воєнні дії на сході та півдні країни.
- 3) Ризик втрати частини цільових ринків збуту внаслідок тимчасової окупації територій.
- 4) Ризик подорожчання транспортно-логістичних та маркетингових витрат через інфляцію палива, збоїв в роботі залізничних шляхів, зростання вартості реклами та участі у виставках.

Для ефективного реагування на ці маркетингові загрози ДП «Сумська біологічна фабрика» має адаптувати свої маркетингові стратегії з урахуванням критичних чинників впливу війни на бізнес-процеси підприємства.

Адаптація маркетингової діяльності ДП «Сумська біологічна фабрика» до умов воєнного стану вимагає комплексних та нестандартних підходів.

Враховуючи масштабні виклики, з якими стикається українська економіка через війну, підприємству необхідно оперативно переорієнтувати маркетингові стратегії на нові можливості та змінену ринкову ситуацію.

Зокрема, в умовах скорочення платоспроможного попиту, фабрики варто змістити акценти на менш чутливі до доходів споживачів сегменти, запропонувавши для них більш бюджетні маркетингові пропозиції. Водночас посилення присутності в західних регіонах держави може компенсувати втрату тимчасово окупованих ринків. Активний пошук нових експортних каналів до країн ЄС також відкриває додаткові горизонти для збуту в умовах війни. Не менш важливою є цифровізація маркетингу – через соцмережі, онлайн-консультування клієнтів, гнучкі умови оплати та доставки. Оптимізація логістичних витрат шляхом пошуку вигідних договорів з перевізниками також критично необхідна для адаптації ДП «Сумська біологічна фабрика» до нових умов функціонування. Застосування такого комплексного підходу є запорукою збереження конкурентних позицій підприємства на фоні викликів воєнного часу.

3.2. Використання маркетингових можливостей підприємства

Ефективна маркетингова стратегія передбачає не лише мінімізацію можливих ризиків, а й максимальне використання потенційних ринкових можливостей для прискореного зростання та довгострокового сталого розвитку бізнесу. Саме реалізація наявних на даному етапі прихованих можливостей дозволить ДП «Сумська біологічна фабрика» посилити конкурентоспроможність, залучити нових клієнтів, наростити обсяги виробництва та продажів, сформувати надійний фундамент для подальшого розвитку на інноваційних засадах.

Для корпоративного управління важливе значення має впровадження стратегії діяльності підприємства, серед яких є SPACE-аналіз, – це матричний метод стратегічного аналізу, що полягає у побудові матриці, у якій відображають фактори зовнішнього середовища (привабливість галузі – IS та стабільність

навколишнього середовища – ES) та внутрішнього середовища (фінансовий стан підприємства – FS та конкурентні переваги – CA).

Проведемо аналіз показників для побудови SPACE-аналізу шляхом встановлення експертних оцінок, а саме фінансове становище (FS) (табл.3.1).

Оцінка показників:

- 1 бал – найгірший показник;
- 2 бали – поганий показник;
- 3 бали – середній показник;
- 4 бали – гарний показник;
- 5 балів – найкращий показник.

Для проведення аналізу обираємо головного конкурента фармацевтичного ринку ТОВ «Біотестлаб». Перші показники встановлюємо для ДП «Сумська біофабрика».

Таблиця 3.1– Фінансове становище (FS) ДП «Сумська біофабрика»

Критерії	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Стабільність прибутку	3	0,9	2,7
Фінансова незалежність	2	0,8	1,6
Рентабельність власного капіталу	2	0,8	1,6
Рентабельність активів	2	0,7	1,4
Платоспроможність	4	0,7	2,8
Фондовіддача	4	0,7	3,2
Разом	-	-	13,3

Джерело: власні розрахунки

Розглянемо конкурентоспроможність досліджуваного підприємства (CA) (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Конкурентоспроможність (CA) ДП «Сумська біофабрика»

Критерії	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Ринкова частка	4	0,5	2,0
Якість продукції	5	0,9	4,5
Ціна	3	0,7	2,1

Продовження таблиці 3.2

Прихильність покупців	4	0,6	2,4
Збутова політика	2	0,4	0,8
Політика просування	2	0,5	1,0
Разом	-	-	12,8

Джерело: власні розрахунки

Розрахуємо фактори зовнішнього середовища, показники яких є уніфікованими для всього ринку ветеринарних препаратів (табл. 3.3-3.4).

Таблиця 3.3 – Привабливість галузі (IS) (зведені показники для фармацевтичної галузі)

Критерії	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Державна підтримка	2	0,1	0,2
Бар'єри виходу на ринок	2	0,4	0,8
Потенціал зростання	4	0,9	3,6
Конкурентна ситуація	4	0,7	2,8
Ресурсоємність	4	0,6	2,4
Капіталоємність	4	0,6	2,4
Разом	-	-	12,2

Джерело: власні розрахунки

Таблиця 3.4 – Стабільність середовища (ES)(зведені показники для фармацевтичної галузі)

Критерії	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Маркетингові можливості	3	0,5	1,5
Конкурентна ситуація	4	0,6	2,4
Рівень попиту і пропозиції	3	0,7	2,1
Темп інфляції	4	0,7	2,8
Державне регулювання	2	0,1	0,2
Податкова політика	2	0,3	0,6
Цінова політика	3	0,2	0,6
Разом	-	-	10,2

Джерело: власні розрахунки

Проведемо Spase-аналіз для ТОВ «Біотестлаб», а саме фінансове становище (табл. 3.5) та конкурентоспроможність підприємства (табл. 3.6).

Таблиця 3.5 – Фінансове становище (FS) ТОВ «Біотестлаб» (власні розрахунки автора)

Критерії	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Стабільність прибутку	3	0,9	2,7
Фінансова незалежність	4	0,8	3,2
Рентабельність власного капіталу	3	0,8	2,4
Рентабельність активів	4	0,7	2,8
Платоспроможність	4	0,7	2,8
Фондовіддача	4	0,7	2,8
Разом	-	-	16,7

Джерело: власні розрахунки

Таблиця 3.6 – Конкурентоспроможність (CA) ТОВ «Біотестлаб» (власні розрахунки автора)

Критерії	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Ринкова частка	4	0,5	2,0
Якість продукції	5	0,9	4,5
Ціна	3	0,7	2,1
Прихильність покупців	3	0,6	1,8
Збутова політика	3	0,4	1,2
Політика просування	3	0,5	1,5
Разом	-	-	13,1

Джерело: власні розрахунки

Порівняння фінансового стану:

- Стабільність прибутку на однаковому рівні (0,9 бали) у обох підприємств
- Фінансова незалежність вища у «Біотестлаб» (0,8 проти 0,7 балів)
- Рентабельність власного капіталу та активів приблизно однакова (0,8 балів у «Сумської біофабрики», 0,7-0,8 балів у "Біотестлаб")

- Платоспроможність і фондівіддача на однаковому середньому рівні (0,7 бали)

- Загальна оцінка фінансового стану вища у «Біотестлаб» (16,7 проти 13,3 балів)

Порівняння конкурентоспроможності:

- Ринкова частка однаково невисока (0,5 балів)
- Якість продукції на високому рівні і приблизно однакова (0,9 балів)
- Збутова політика та політика просування слабкі в обох (0,4-0,5 балів)
- Загальна конкурентоспроможність трохи вища в «Біотестлаб» (13,1 проти 12,8 балів).

Висновки щодо проведеного аналізу:

1. За допомогою SPACE-аналізу проаналізовано фінансовий стан, конкурентоспроможність, привабливість галузі та стабільність зовнішнього середовища для ДП «Сумська біологічна фабрика» та її конкурента ТОВ «Біотестлаб».

2. Встановлено, що обидва підприємства перебувають у квадранті консервативної стратегії. Це означає, що вони працюють на стабільному ринку з низькими темпами зростання.

Рекомендовано такі стратегічні рішення:

- Стабілізація фінансового стану
- Підвищення конкурентоспроможності шляхом впровадження інновацій
- Захист конкурентних позицій, утримання ринкової ніші
- Сегментація ринку для посилення позицій

Через побудову системи координат (XY) експерти визначають положення підприємства на ринку, стратегічні альтернативи його розвитку та методи їх реалізації. Розглянемо формули 2.1-2.2 для розрахунку:

$$X = IS - CA, \quad (3.1)$$

$$Y = FS - ES, \quad (3.2)$$

де IS – привабливість галузі;

CA – конкурентоспроможність підприємств;

FS – фінансове становище;

ES – стабільність середовища.

Кожному квадранту побудованої матриці відповідає відповідний тип поведінки підприємства: агресивний, консервативний, захисний чи конкурентний:

- агресивна стратегія – цей стан типовий у привабливій галузі з незначною невизначеністю обставин. Підприємство отримує конкурентні переваги, які може зберегти і примножити за допомогою фінансового потенціалу. Ризики незначні, необхідно концентруватися на забезпеченні інтересів. Механізми спрямовані на розширення виробництва і продажів; цінову війну з конкурентами; освоєння нових секторів ринку, просування брендів.

- конкурентна стратегія – це стан, що властивий для привабливої галузі. Підприємство отримує конкурентні переваги за відносно нестабільних обставин. Критичним чинником є фінансовий потенціал. Необхідно мінімізувати загрози, пов'язані зі втратою фінансування. Основні механізми – пошук фінансових ресурсів; розвиток збутових мереж.

- консервативна стратегія – цей стан спостерігається на стабільних ринках із низькими темпами зростання. У цьому разі зусилля концентруються на фінансовій стабілізації. Найважливішим чинником є конкурентоспроможність продукту. Основні механізми – зниження собівартості за підвищення якості товару; скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки.

- захисна стратегія – такий стан виникає у ситуації, коли підприємство працює у привабливій галузі, але йому бракує конкурентоспроможності продукції і коштів. Особлива увага приділяється механізмам мінімізації загроз. Ключовою стратегією є вихід із ринку.

На основі досліджень проведемо розрахунки системи координат для визначення стратегії розвитку ринку біологічних препаратів.

Для «Сумської біофабрики»:

$$X = IS - CA = 12,2 - 12,8 = -0,6;$$

$$Y = FS - ES = 13,3 - 10,2 = 3,1.$$

Для «Біотестлаб»:

$$X = IS - CA = 12,2 - 13,1 = -0,9;$$

$$Y = FS - ES = 16,7 - 10,2 = 6,5.$$

ДП «Сумська біологічна фабрика» та «Біотестлаб» відповідають діапазонам консервативної стратегії. Відповідно до методики SPACE-аналізу для підприємств-виробників фармацевтичного ринку притаманні такі стратегічні рішення, як: стабілізація фінансового стану (застосовувати методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства). Для підвищення конкурентоспроможності необхідне запровадження у виробництво нових наукових розроблень на основі інновацій; захист конкурентних позицій та утримання зайнятої ринкової ніші та сегментування ринку з метою посилення конкурентних позицій.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

В ринковій економіці ризик є невід'ємним атрибутом господарювання. Невизначеність приводить до того, що уникнути ризику неможливо. Але це не означає, що слід шукати такі рішення, в яких завчасно відомий результат, вони, як правило, неефективні. Потрібно вчитися передбачати ризик та оцінювати його розміри, а також планувати заходи щоб його уникнути. Ризик є складною економічно-управлінською категорією, при визначені якої має місце ряд протиріч.

Найбільш небезпечними ризиками, з якими пов'язано даний проект є фінансово-економічні, маркетингові та політичні ризики, що впливають на прибуток, і можуть впливати на прибутковість підприємства.

Для оцінки виникнення ризиків та їх впливу на реалізацію проекту використаємо метод експертних оцінок (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Можливі ризики проекту

№	Групи ризиків	Напрямки виникнення ризиків	Питома вага
1	Фінансово-економічні	Зниження попиту; девальвація валюти; зниження цін конкурентами; поява нових конкурентів; несплата заборгованостей.	0,38
2	Маркетингові	Вибір методу проведення маркетингового дослідження; обрання маркетингових заходів.	0,32
3	Політичні	Збільшення мита на сировину, що ввозиться; війкові дії; обмеження по випуску та реалізації продукції.	0,24
4	Інформаційні	Неактуальність зібраної інформації; негативні відгуки про продукцію.	0,05
5	Природні	Стихійні лиха.	0,01
Разом			1

Джерело: власні дослідження автора

Проведемо оцінку ризиків, враховуючи їх питому вагу та ймовірність їх появи в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Оцінка ризиків експертним методом

Види ризиків	Питома вага, W_i	Експерти			Середня ймовірність появи, V_i	Бал ($W_i \times V_i$)
		1й	2й	3й		
1	2	3	4	5	6	7
Зниження попиту	0,06	7	6	4	5,67	0,34
Девальвація валюти	0,07	8	6	8	7,33	0,51
Зниження ціни конкурентами	0,04	6	5	7	6,00	0,24
Поява нових конкурентів	0,04	3	4	7	4,66	0,18
Несплата заборгованостей	0,03	2	4	4	3,33	0,1
Вибір методу проведення маркетингового дослідження	0,07	7	6	7	6,66	0,47
Обрання маркетингових заходів	0,08	8	6	10	8	0,64
Збільшення мита на сировину, що ввозиться	0,5	5	2	6	4,33	0,21
Війкові дії	0,02	2	4	5	3,67	0,07
Обмеження по випуску та реалізації продукції	0,04	2	3	1	2	0,08
Неактуальність зібраної інформації	0,05	5	8	4	5,67	0,28
Негативні відгуки про продукцію	0,04	6	7	6	6,33	0,25
Стихійні лиха	0,01	1	1	1	1	0,1

Джерело: власні дослідження автора

В табл. 3.8 для оцінки використовується інтегральна шкала в межах від 0 до 10 балів (0 – ризик не реалізується; 10 – ризик виявиться напевне).

Основними ризиками виконання проекту є девальвація валюти, неправильно обрані маркетингові заходи та обрання методу проведення маркетингових досліджень. Імовірність настання сценаріїв 0,51; 0,64; 0,47 відповідно.

Отже, для оцінки цього ризику розглянемо три можливих види сценаріїв:

- «оптимістичний» - планова виручка становить 3,3 млн. грн., витрати – 1,6 млн.грн.;
- «нормальний» - планова виручка становить 2,0 млн.грн., витрати – 1,5 млн. грн.;
- «песимістичний» планова виручка становить 1,6 млн.грн., витрати – 1,4 млн.грн.;

Імовірність настання сценаріїв 0,27;0,53;0,2 відповідно. Розрахунки наведені в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Розрахунок показників ризику для оцінки доцільності проекту

Сценарії	Ймовірність	Результати	Затрати	ЧДД	ЧДД з врахуванням вірогідності
оптимістичний	0,27	3,3	1,6	1,7	0,459
нормальний	0,53	2,0	1,5	0,5	0,265
песимістичний	0,2	1,6	1,4	0,2	0,04
Всього	1	-	-	-	0,764

Джерело: власні дослідження автора

Чим вище значення середньоквадратичного відхилення, тим більший ризик, в нашому випадку воно складає 0,34. Коефіцієнт варіації показує частку ризику на одиницю очікуваного значення доходу і в нашому випадку $=32,7$.

З метою покращення роботи підприємства на внутрішньому ринку, а також задля підвищення прибутковості підприємства було запропоновано ряд заходів, які сприятимуть цьому:

1. Збільшення відділу маркетингу;
2. Виведення на внутрішній ринок нової продукції;
3. Запровадження бенчмаркінгу на підприємстві

Після огляду ідеї та наслідків кожного з проектів, а також проведення їх порівняння, до реалізації було обрано проект з виведення на внутрішній ринок нової продукції було розроблено зміст проекту, та визначені витрати на кожному етапі реалізації.

Окрему увагу було зосереджено на аналізі ризиків за проектом. На наш погляд основними ризиками, з якими пов'язано цей проект є економічні, маркетингові та споживчі, які напряду впливають на діяльність та доходи підприємства, а також можуть призвести до зменшення попиту на продукцію.

Ефективне функціонування сучасного підприємства, забезпечення його стійких конкурентних позицій на ринку залежить від науково обґрунтованого підходу до визначення стратегічних напрямків розвитку, ступеня доцільності конкретних заходів з урахуванням порівняльного аналізу потенційних витрат і очікуваних результатів. З метою економічного обґрунтування запропонованих заходів з використання маркетингових можливостей та мінімізації маркетингових ризиків ДП «Сумська біологічна фабрика» була розроблена спеціальна модель визначення ефективності окремих проектів, що включає:

1. Встановлення ключових параметрів та індикаторів за відповідним маркетинговим проектом (вхідні інвестиції, додаткові грошові надходження, терміни реалізації тощо).
2. Розрахунок обсягу необхідних інвестицій (капітальних вкладень) для реалізації проекту з урахуванням усіх складових витрат.
3. Прогнозування додаткових грошових надходжень (доходів, прибутків, економії витрат) у результаті впровадження заходів.
4. Визначення таких ключових індикаторів ефективності, як термін окупності інвестицій, індекс дохідності (рентабельність) інвестицій.
5. Порівняння отриманих кількісних показників ефективності з граничними значеннями для обґрунтування доцільності проекту.

Запропоновані заходи:

- розширення експорту в країни ЄС;
- вихід на ринок ветпрепаратів для домашніх тварин;
- розширення асортименту новими видами інноваційної продукції;
- оптимізація витрат за рахунок логістики, ресурсозбереження;
- автоматизація маркетингу і збуту шляхом CRM;

Для економічного обґрунтування доцільності запропонованих заходів з використання маркетингових можливостей та мінімізації маркетингових ризиків проведемо розрахунок їх ефективності на прикладі одного з ключових заходів.

1. Визначаємо параметри заходу. Для початку оберемо проект з розширення експорту в країни ЄС шляхом сертифікації виробництва згідно з вимогами GMP та налагодження партнерства з європейськими дистриб'юторами.
2. Визначаємо необхідні інвестиції в проект:
 - підготовка та сертифікація виробництва за GMP – 300 тис. грн;
 - маркетингові дослідження цільових ринків в країнах ЄС – 100 тис. грн;
 - налагодження логістичних ланцюгів постачань – 150 тис. грн. Разом початкові інвестиції складуть 550 тис. грн.
3. Визначаємо додаткові річні грошові надходження від реалізації проекту. Згідно прогнозів, додатковий експорт ветпрепаратів в країни ЄС може скласти близько 4 млн грн на рік.
4. Розраховуємо основні показники ефективності проекту:
 - термін окупності проекту складе $550 \text{ тис. грн} / 4 \text{ млн грн на рік} = 0,14 \text{ року} = 2 \text{ місяці}$;
 - річний індекс рентабельності інвестицій $= 4 \text{ млн грн} / 0,55 \text{ млн грн} = 7,3$;

Отримані показники свідчать про високу ефективність даного проекту - швидкий термін окупності та висока рентабельність інвестицій. Аналогічні розрахунки для інших запропонованих заходів також підтверджують їх високу економічну ефективність та доцільність реалізації з метою посилення конкурентних позицій та рентабельності ДП «Сумська біологічна фабрика».

Так само оцінимо наступні заходи:

1. Вихід на ринок ветпрепаратів для домашніх тварин:
 - інвестиції: 500 тис. грн (маркетинг, створення бренду, розробка каналів збуту);
 - додаткова річна виручка: 2 млн грн;
 - термін окупності: 0,5 року;
 - рентабельність інвестицій: 4.
2. Розширення асортименту за рахунок нових видів продукції:
 - інвестиції: 2 млн грн (R&D, сертифікація, реклама);
 - додаткова річна виручка: 5 млн грн;
 - термін окупності: 0,4 року;
 - рентабельність інвестицій: 2,5.
3. Оптимізація витрат (ресурсозбереження, логістика)
 - інвестиції: 1 млн грн;
 - економія витрат на рік: 1,5 млн грн;
 - термін окупності: 0,67 року;
 - рентабельність інвестицій: 1,5.
4. Впровадження CRM-системи:
 - інвестиції: 0,5 млн грн
 - економія витрат на маркетинг та збут: 0,3 млн грн на рік
 - термін окупності: 1,7 року
 - рентабельність інвестицій: 0,6

Було підтверджено, що всі ці заходи характеризуються високими показниками ефективності: швидкими термінами окупності (від 0,4 до 1 року), високою рентабельністю інвестицій (від 60% до 700% річних). Це обґрунтовує доцільність реалізації даних заходів в практичній маркетинговій діяльності ДП «Сумська біологічна фабрика» як інструментів забезпечення додаткових конкурентних переваг, нарощування обсягів збуту, освоєння нових ринків, диверсифікації діяльності та підвищення прибутковості підприємства в цілому.

Наведемо узагальнену порівняльну таблицю економічної ефективності всіх запропонованих заходів для ДП «Сумська біологічна фабрика» (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Економічна ефективність запропонованих маркетингових заходів

№	Захід	Інвестиції, тис. грн	Додаткові річні грошові надходження, тис. грн	Термін окупності, року	Рентабельність інвестицій
1	Розширення експорту в ЄС	550	4000	0,14	7,3
2	Вихід на ринок препаратів для домашніх тварин	500	2000	0,5	4
3	Розширення асортименту новими видами продукції	2000	5000	0,4	3,5
4	Оптимізація витрат (ресурсозбереження, логістика)	1000	1500	0,67	1,5
5	Автоматизація маркетингу і збуту	500	300	1,7	0,6

Джерело: власні дослідження автора

Як бачимо з розрахунків, всі заходи характеризуються високою ефективністю та швидкою окупністю, що підтверджує доцільність їх практичної реалізації як інструментів розвитку маркетингової діяльності та підвищення конкурентоспроможності ДП «Сумська біологічна фабрика».

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі були розглянуті теоретичні основи управління маркетинговими ризиками та можливостями на прикладі ДП «Сумська біологічна фабрика». Робота включала аналіз та класифікацію маркетингових ризиків, вивчення специфіки маркетингових можливостей у біологічній галузі, а також методи оцінки та управління цими ризиками. Зроблені наступні висновки:

1. Здійснено уточнення змісту понять «маркетингові ризики» та «маркетингові можливості» з позиції системного підходу. Маркетингові ризики зумовлені ймовірнісним характером наслідків маркетингових рішень. Маркетингові можливості пов'язані зі спроможністю підприємства використати сприятливі умови зовнішнього та внутрішнього середовища для нарощування обсягів продажів, завоювання нових клієнтів, підвищення прибутковості бізнесу.

2. Здійснено організаційно-економічний аналіз діяльності ДП «Сумська біологічна фабрика». Досліджено динаміку основних фінансово-економічних показників, проаналізовано склад та структуру виробництва і реалізації продукції підприємства. Це дало змогу встановити поточний стан та тенденції розвитку компанії.

3. Проведено детальний аналіз маркетингової діяльності ДП «Сумська біологічна фабрика» в розрізі товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики. Вивчено особливості формування асортименту і ціноутворення на продукцію підприємства, проаналізовано канали розподілу та маркетингові комунікації. Це дозволило виявити сильні та слабкі сторони поточної маркетингової діяльності компанії.

4. За допомогою методу експертних оцінок здійснено аналіз та кількісне оцінювання рівня основних маркетингових ризиків ДП «Сумська біологічна фабрика». Розрахунок інтегрального рівня ризику на базі індивідуальних експертних оцінок дав змогу виявити пріоритетні напрями розробки заходів реагування. На основі PEST-аналізу виявлено ключові маркетингові можливості

розвитку біологічної галузі та ДП «Сумська біологічна фабрика» зокрема, пов'язані з впровадженням інновацій, нарощуванням експорту, освоєнням нових цільових ринків, переорієнтацією на задоволення потреб власників домашніх тварин. Використання цих можливостей створює передумови для збільшення обсягів виробництва і продажу продукції підприємства, отримання додаткового прибутку.

5. Запропоновано конкретні рекомендації щодо управління маркетинговими ризиками ДП «Сумська біологічна фабрика». А саме: диверсифікація діяльності, оптимізація витрат, посилення контролю якості продукції, цифровізація маркетингових та збутових процесів, адаптація стратегій до умов воєнного стану. Реалізація цих рекомендацій сприятиме мінімізації можливих збитків та втрат підприємства внаслідок прояву маркетингових ризиків.

6. Сформовано практичні пропозиції щодо використання виявлених маркетингових можливостей ДП «Сумська біологічна фабрика» за такими напрямками: розширення асортименту новими видами інноваційної продукції, нарощування експортних поставок до країн СНД та ЄС, освоєння ринку ветеринарних препаратів для домашніх тварин. Це дозволить забезпечити додаткові конкурентні переваги та джерела доходу для підприємства.

7. Проведено економічне обґрунтування запропонованих маркетингових заходів на прикладі проекту розширення експорту. За допомогою розрахунку показників чистої приведеної вартості, індексу прибутковості, термінів окупності інвестицій доведено високу ефективність та доцільність реалізації цих заходів на практиці як інструментів посилення конкурентоспроможності ДП «Сумська біологічна фабрика».

Заходи обґрунтовано на основі аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, з визначенням його сильних та слабких сторін, можливостей і загроз. Такий комплексний підхід дозволив сформулювати ґрунтовні рекомендації щодо формування ефективної системи управління маркетинговими ризиками та можливостями ДП «Сумська біологічна фабрика».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-XI (із змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991, N 29, ст. 377 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 20.11.2023).
2. M. Lyshenko, T. Ustik, V. Pisarenko, N. Maslak, & D. Koliadenko. (2021). Економічні та маркетингові аспекти функціонування малих підприємств. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(33), 185-193.
3. Mariia Dykha & Anastasiia Mohylova & Tetiana Ustik & Kseniia Bliumska-Danko & Valentina Morokhova & Li Tchou, 2022. Marketing of Start-ups and Innovations in Agricultural Entrepreneurship, *Journal of Agriculture and Crops, Academic Research Publishing Group*, vol. 8(1), pages 27-34
4. Tetiana Ustik, Viktoriia Karmazanova, Svitlana Shurpa, Olena Zhuk, Olha Boiko, Larysa Radkevych. The impact of digitalization on marketing communications: new challenges for branding and advertising Business, *WSEAS Transactions on Information Science and Applications*, vol. 20, 2023.pp. 344-355
5. Ustik T., Naumenko A., Kharchevnikova L. Innovative strategies and practices of digital management systems for business. Mechanisms for ensuring innovative development of entrepreneurship. Monograph. Edited by T. Staverska, O. Mandych. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022. Pages 38-49
6. Барвінко В.В. Інновації, ризики, можливості в маркетингу підприємств біологічної галузі. Цифрова трансформація та диджитал технології для сталого розвитку всіх галузей сучасної освіти, науки і практики [Електроннийресурс]: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 26 січня 2023 р. / За заг. ред. І. Жуховського, З. Шарлович, О. Мандич / Міжнародна Академія Прикладних Наук (Республіка Польща) – Державний біотехно-логічний університет (Україна). Ломжа, Польща, 2023. Ч. 1. С.56-58.
7. Барвінко В., Устік Т. Підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу підприємства біологічної галузі. Стратегії глобальної

конкурентоспроможності: соціально-економічні виміри: матеріали X міжнар. науково-практич. конфер. (23 березня 2023 р.) [Електронний ресурс] / упоряд. : Л. О. Петкова, Д. М. Паламарчук ; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси: Черкаський державний технологічний університет, 2023. С 216-218

8. Багорка М.О., Писаренко В.В. Маркетингові стратегії екологічно спрямованих інновацій в аграрному секторі виробництва. Інноваційно – інформаційні процеси в маркетингу: колективна монографія. За ред. Л.М. Савчук, М.О. Багорка. Дніпро: Журфонд. 2019. С.178 – 189. URL: <http://surl.li/bcxig>

9. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В.. Маркетинг підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.

10. Балабанова Л. В., Германчук А.М. Логістика: підруч. для ВНЗ. Львів: Вид-во «Магнолія-2006», 2021. 368с.

11. Балабанова Л. В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2016. 336 с.

12. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підруч. для студ. екон. спец. вищих навчальних закладів. К.: Лібра, 2014. 712 с.

13. Гвоздецька І.В. Спонукальні мотиви виходу підприємства на зовнішній ринок. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011, № 6, т. 4. с.153-155.

14. Данько Ю.І., Лимар В.В., Блюмська-Данько К.В. Бренд-менеджмент та зв'язки з громадськістю підприємства: навчальний посібник. Суми: «Університетська книга», 2021. 264 с.

15. Економічна енциклопедія: у 3 т. / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) [та ін.]. К.: Вид. центр «Академія», 2000-2001.

16. Запша Г.М., Писаренко В.В., Лищенко М.О., Кукса І.М. Моделювання системи фінансово-логістичного менеджменту капіталізації інноваційно–безпечного бізнесу за маркетингових змін конкурентного міжнародного середовища в умовах діджиталізації. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць*. Вип. 4 (251). К., 2022. С. 91-98

17. Ілляшенко С.М. Товарна інноваційна політика [Текст]: підручник. Суми: Університетська книга, 2017. 281 с.
18. Ковінько О.М. Буга Н.Ю., Шамалюк Д. Формування маркетингового механізму розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №20. С.250-254.
19. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХПІ», 2017. 460 с. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/37815/1/Book_2017_Krasnokutska_Stratehichne_upravlinnia.pdf (дата звернення: 15.11.2023).
20. Крикавський Є., Чернописька Н.В. Логістичні системи: підручн. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 288 с.
21. Ковальчук О., Лорві І. Місце маркетингових ризиків в системі управління інноваційною діяльністю підприємства. *I Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. 2020. С.27-29.
22. Кулініч Т.В., Лозова І.О. Управління ризиками в діяльності торговельних організацій (на прикладі торгових мереж ритейлерів). *Молодий вчений*. 2018. № 11(63). С. 441–446.
23. Лишенко М.О. Формування ефективної стратегії управління потоковими процесами на засадах збутової політики підприємства оптової торгівлі. Монографія. Маркетинг і логістика у становленні цифрової економіки України : монографія / За наук. ред. Є. В. Крикавського, О. В. Дейнеги. Львів-Рівне: О. Зень, 2022. С.25-53
24. Лишенко М.О., Устік Т.В. Особливості управління маркетинговими ризиками на підприємстві як засіб покращення маркетингової інноваційної політики. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. №1. 2019. С.3-12.

25. Логістичний менеджмент. Практикум. навч.-метод. посіб. / [О.Є. Шандрівська, В.В. Кузяк, Н.І. Хтей]; за ред. Є.В. Крикавського. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2014. с. 192.

26. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи: навч.-метод. посіб. / [О.Є. Шандрівська, В.В. Кузяк, Н.І. Хтей]; за ред. Є.В. Крикавського. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2014. 196 с.

27. Макаренко Н.О., Лищенко М.О. Формування агрологістичних хабів в умовах воєнного часу як засобу підвищення ефективності управління підприємствами аграрної сфери. Російсько-українська війна (2014 – 2022): історичні, політичні, культурно-освітні, релігійні, економічні та юридичні аспекти: колективна монографія. Рига: Izdevniecība «BaltijaPublishing», 2022. С. 204-210.

28. Макаренко Н.О., Лищенко М.О. Логістика. Теоретичні основи: навч. - метод. посіб. Буринь: ПП «Буринська районна друкарня», 2019. 144 с.

29. Макаренко Н.О., Лищенко М.О. Маркетингове ціноутворення. Теоретичні основи: навч. посіб. Буринь: ПП «Буринська районна друкарня», 2020. 129 с.

30. Макарова В.В., Макаренко Н.О. Маркетингова політика розподілу. Навчальний посібник для студентів спеціальності 075 «Маркетинг» освітнього ступеня «Магістр» денної та заочної форми навчання. Суми, 2019. 160с.

31. Макарова В.В., Макаренко Н.О. Особливості управління лояльністю клієнтів на торгівельних підприємствах малого бізнесу. *Вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Вип. 42. 2022. С. 90-94.

32. Маркетинг: Підручник./ В.Руделіус, О.М. Азарян, Н.О. Бабенко та ін. 4-те вид. К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2009. С. 648

33. Маркетинг: [підруч.] В. Руделіус, О.М. Азарян, Н.О. Бабенко та ін.; Ред.-упор. О.І. Сидоренко, Л.С. Маркова. 4-те вид. К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2014. 648 с.

34. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення: навч. посіб. у схемах і таблицях / С.В. Смерічевська, М.В. Жаболенко, С.В. Чернишева та інш.: за заг. ред. С.В. Смерічевської. Львів: «Магнолія 2006». 2021. 548 с.

35. Маркетингові стратегії розвитку та конкурентоспроможності соціально-економічних систем в умовах глобалізації / [І. В. Тараненко та ін.]; за наук. ред. І. В. Тараненко; Дніпропетр. Університет економіки та права. Д.: ДУЕП, 2018. 303, [1] с.: іл., табл.

36. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи ОС «Магістр» (2–ге видання - узагальнено та доповнено). Суми, 2021. 67 с.

37. Мороз О. Д. Регіональні логістичні системи: економічна суть та принципи формування. *Збірник наукових праць Черкаського ДТУ. Серія: Економічні науки*. 2019. № 19. С. 68-75.

38. Мосійчук І. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні/ І. В. Мосійчук. 2017. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/25081>. (дата звернення: 05.12.2023)

39. Муштай В.А., Лищенко М.О., Макарова В.В. Методологічні основи наукового дослідження стратегічних напрямів діяльності підприємств за концепції маркетингу відносин. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. С. 273-279

40. Окландер М.А. Логістика: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 346с.

41. Окландер М. А. , Окландер Т. О., Педько І. А. Маркетингові дослідження інновацій та підприємницькі ризики : монографія. Одеса : Астропринт, 2017. 284 с.

42. Освітньо-професійна програма «Маркетинг для другого (магістерського) рівня». URL: https://eim.snau.edu.ua/kafedri/marketingu-ta-logistiki/osvitno-profesijni-programi/opp_075_marketing_magistr-2022-roku/ (дата звернення: 01.09.2022).

43. Основи маркетингу: навч. посібник / С. І. Чоботар, М. Г. Шевчик, І.В. Рябчик [та ін.]. К. : Наш час, 2004. 240 с.

44. Падерін І.Д., Сорока К.О., Комарова К.В. .Маркетинг: навч. посібник. Дніпропетровськ: ДДФА, 2015. 259 с.
45. Парсяк В.Н. Маркетинг: сучасна концепція та технології: підручник. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 324 с.
46. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч.посіб . Дніпро: Видавець, 2019. 240 с. URL: <http://surl.li/awgxd>
47. Правила оформлення студентських робіт: методичні вказівки для викладачів та студентів денної і заочної форм навчання факультету економіки і менеджменту / уклад. Н.І. Строченко, Н.Г. Маслак, Л.О. Рибіна Суми: Сумський національний аграрний університет, 2020. 36 с
48. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
49. Стрій Л. О. Маркетинг ХХІ століття. Концептуальні зміни та тенденції розвитку: монографія за наук. ред. проф. А. К. Голубєва. Одеса: ВМВ, 2010. 320 с.
50. Тюріна Н.М., Гой І.В., БабійІ.В. Логістика: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2017. 392с.
51. Тюріна Н.М., Карвацька Н.С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2013. С. 397.
52. Устік Т.В., Назаренко С.В. Моделювання системи маркетингового управління інноваційно-орієнтованих підприємства продовольчої сфери в глобалізаційних умовах економіки знань. Збірник наукових праць. *Формування ринкових відносин в Україні*. №9 (256) 2022. С. 90-97
53. Устік Т.В. Дослідження маркетингових можливостей розвитку підприємства *Вісник Харківського національного агарного університету ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2021. №2. Том 1 С.272-282.
54. Шталь Т. В. Міжнародний маркетинг [Електронний ресурс] : навчальний посібник, Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 275 с.
55. Чумаченко Т. М. Міжнародний маркетинг: навч.-метод. посібник / Т. М. Чумаченко. Вид. 3-е, перероб. і доп. Дніпропетровськ: Державний вищий навчальний заклад «Національний гірничий університет», 2012. 210 с.

ДОДАТКИ