

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

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Кафедра маркетингу та логістики**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**освітній ступінь - «Магістр»**

**на тему: Маркетингове планування діяльності аграрного  
підприємства**

**Виконав:**

**Дрижов Станіслав Володимирович**  
студент спеціальності  
075 «Маркетинг»

**Керівник:**

**Муштай Валентина Анатоліївна**  
кандидат економічних наук, доцент  
кафедри маркетингу та логістики

**Рецензент:**

**Скорба Олег Анатолійович**  
к.е.н, доцент кафедри бухгалтерського обліку та  
оподаткування ННІ БТ «УАБС»  
Сумського державного університету

**Суми – 2023**

## Бланк завдання

## АНОТАЦІЯ

**Дрижов С.В. Маркетингове планування діяльності аграрного підприємства.**

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

В кваліфікаційній роботі досліджено теоретико – методичні основи маркетингового планування діяльності аграрних підприємств, досліджено стан маркетингової діяльності та надано оцінку організації планування маркетингової діяльності підприємства, обґрунтовано застосування програмно – проектного підходу при плануванні маркетингової діяльності підприємства, розроблено плани протидії ризикам при запровадженні маркетингових проектів розвитку підприємства та здійснено оцінку ефективності запропонованих рекомендацій при формуванні складових стратегічного маркетингового плану підприємства.

Визначено склад системи планування маркетингової діяльності товариства. Виявлено неналежний рівень організації планування маркетингової діяльності на підприємстві, що обумовлено недосконалою маркетинговою інформаційною системою. Констатовано, що не зважаючи на виявлені недоліки в системі планування маркетингової діяльності, товариство додержується концепції стратегічного бачення, що засноване на стратегічному плануванні.

Обґрунтовано застосування програмно – проектного підходу при плануванні маркетингової діяльності підприємства та розроблено алгоритм переходу до програмно – проектного планування маркетингової діяльності, що сприятиме швидкій адаптації операційної діяльності підприємства до ринкових змін та результативному плануванню. Аргументовано, що результативне планування маркетингової діяльності для досягнення визначених цілей, має починатися з ідентифікації ризиків проектів. Запропоновано до використання модель управління ризиками «4 – и сезони» на етапах планування і управління маркетинговими проектами, що дозволить товариству протидіяти ідентифікованим сезонним ризикам за розробленими планами контрзаходів в межах сезонів року та розробити стратегії для знешкодження вірогідних загроз проекту та підсилення його слабких сторін. Обґрунтовано, що практична реалізація програмно – проектного підходу та моделі управління ризиками проектів при плануванні маркетингової діяльності підприємства сприятиме виконанню низки завдань та складанню плану розвитку товариства з одночасної реалізації декількох проектів. Доведено, що проект з запровадження до товарного портфелю підприємства інноваційної/модифікованої продукції з урахуванням ідентифікованих сезонних ризиків має реалізовуватися за стратегії інтенсивного росту, а саме її різновидів – стратегії поглиблення на ринок та стратегії нового товару. Здійснено оцінку економічної ефективності від запланованих заходів з планування нової та модифікованої продукції за вірогідними сценаріями розвитку подій.

**Ключові слова:** маркетингове планування, програмно – проектний підхід, проект, ризики, плани, контрзаходи, сценарії розвитку.

## SUMMARY

### **Dryzhov S.V. Marketing planning of agricultural enterprise.**

Qualification work in the specialty 075 «Marketing» OS "Master", SNAU, Sumy – 2023 – Manuscript.

In the qualification work, the theoretical and methodological foundations of marketing planning of agricultural enterprises were investigated, the state of marketing activity was investigated and an assessment of the organization of marketing planning of the enterprise was provided, the application of the program-project approach in planning the marketing activities of the enterprise was substantiated, plans were developed to counteract risks in the implementation of marketing projects of enterprise development and an evaluation of the effectiveness of the proposed recommendations in the formation of the components of the strategic marketing plan of the enterprise was carried out.

The composition of the marketing activity planning system of the company was determined and the functioning of its subsystems was evaluated. The functioning of subsystems of the planning system, which ensure the performance of marketing functions, namely planning, organization and control, is evaluated. An inadequate level of organization of marketing activity planning at the enterprise was revealed, which is caused by an imperfect marketing information system. It was established that despite the identified shortcomings in the marketing planning system, the company adheres to the concept of a strategic vision based on strategic planning.

The application of the program-project approach in planning the marketing activities of the enterprise is substantiated, and the algorithm for the transition to the program-project planning of marketing activities is developed, which will contribute to the rapid adaptation of the enterprise's operational activities to market changes and effective planning. It is argued that effective planning of marketing activities to achieve defined goals should begin with the identification of project risks. The "4th Seasons" risk management model is proposed for use at the planning and management stages of marketing projects, which will allow the company to counteract identified seasonal risks according to developed countermeasures plans within the seasons of the year and develop strategies to neutralize probable threats to the project and strengthen its weaknesses. It is substantiated that the practical implementation of the program-project approach and the project risk management model when planning the marketing activities of the enterprise will contribute to the fulfillment of a number of tasks and the development of a company development plan for the simultaneous implementation of several projects. It has been proven that the project of introducing innovative/modified products into the product portfolio of the enterprise, taking into account the identified seasonal risks, should be implemented under the strategy of intensive growth, namely its varieties - the strategy of deepening the market and the strategy of a new product. An assessment of the economic efficiency of the planned measures for the planning of new and modified products according to probable scenarios of the development of events was carried out.

**Key words:** marketing planning, software-project approach, project, risks, plans, countermeasures, development scenarios.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                                        | 6  |
| РОЗДІЛ 1 Теоретико – методичні основи маркетингового планування діяльності аграрних підприємств                              | 9  |
| РОЗДІЛ 2 Дослідження маркетингової діяльності ТОВ «СП - АРГОС»                                                               | 19 |
| 2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства                                                                   | 19 |
| 2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства                                                                             | 27 |
| 2.3 Оцінка організації планування маркетингової діяльності підприємства                                                      | 38 |
| РОЗДІЛ 3 Основні напрями з удосконалення планування маркетингової діяльності аграрного підприємства                          | 49 |
| 3.1 Застосування програмно - проектного підходу до планування маркетингової діяльності ТОВ «СП - АРГОС»                      | 49 |
| 3.2 Розробка планів протидії ризикам при запровадженні маркетингових проектів розвитку підприємства                          | 56 |
| 3.3 Оцінка ефективності запропонованих рекомендацій при формуванні складових стратегічного маркетингового плану підприємства | 64 |
| ВИСНОВКИ                                                                                                                     | 75 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                                   | 78 |
| ДОДАТКИ                                                                                                                      | 84 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** За сучасних ринкових умов підприємства мають бути зацікавлені в здійсненні ефективного маркетингового планування через те, що це один із найбільш важливих чинників конкурентоздатності будь – якого підприємства та ефективності його господарської діяльності. Саме цілі проведення маркетингового планування спрямовуються на уникнення або зниження рівнів підприємницьких ризиків з якими зіткається суб'єкт господарювання в процесі свого функціонування. Будучи управлінським процесом маркетингове планування максимально взаємоузгоджує цілі підприємства з його ресурсним потенціалом за визначеною програмою подальших дій суб'єкта господарювання з огляду на стан внутрішнього середовища підприємства та наявної ринкової ситуації.

Задля досягнення успіху на ринку аграрні підприємства у своїй діяльності мають активно використовувати різноманітні маркетингові прийоми, зокрема планування маркетингової діяльності. Ігнорування ж маркетингового планування діяльності підприємства, як одного з важливих структурних елементів, в сучасних умовах може привести до його банкрутства. Тому, питання організації та ефективного здійснення планування маркетингової діяльності в аграрних підприємствах залишається надзвичайно актуальним, чим і пояснюється вибір теми дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є практичне обґрунтування рекомендацій з удосконалення планування маркетингової діяльності аграрного підприємства. Для досягнення зазначеної мети автором були поставлені такі **завдання**:

- узагальнити сутність маркетингового планування як одного з основних процесів аграрних підприємств;
- розглянути методологічні підходи з організації планування маркетингової діяльності підприємств;

- обґрунтувати значущість стратегічного планування в умовах маркетингового спрямування;
- надати організаційно – економічну характеристику ТОВ «СП - АРГОС»;
- здійснити аналіз маркетингової діяльності підприємства;
- надати оцінку організації планування маркетингової діяльності підприємства;
- обґрунтувати застосування програмно – проектного підходу при плануванні маркетингової діяльності підприємства;
- розробити плани протидії ризикам при запровадженні маркетингових проектів розвитку підприємства;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих рекомендацій при формуванні складових стратегічного маркетингового плану підприємства.

**Об’єктом дослідження** є процес планування маркетингової діяльності ТОВ «СП - АРГОС».

**Предметом дослідження** є засоби, методи та підходи, що використовуються в процесі організації планування маркетингової діяльності підприємства з подальшим оцінюванням ефективності складених планів.

**Елементами наукової новизни** одержаних результатів роботи є розробка алгоритму переходу до програмно – проектного планування маркетингової діяльності підприємства, що дозволить максимально швидко адаптувати операційну діяльність підприємства до ринкових змін, результативно планувати маркетингову діяльність та скоротити витрати на виробничо – комерційну діяльність підприємства.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає в наданні пропозицій з використання ТОВ «СП - АРГОС» моделі управління ризиками «4 – и сезони» на етапах планування і управління маркетинговими проектами, що дозволить товариству протидіяти ідентифікованим сезонним ризикам за розробленими планами контрзаходів в межах сезонів року та отримати максимальну вигоду з можливостей підготовленого до реалізації проекту та

розробити стратегії для знешкодження вірогідних загроз проекту і підсилення його слабких сторін.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувалися такі **методи дослідження**: аналізу та синтезу, системного й порівняльного аналізу, статистичні та графічний методи.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях: III Міжнародній науково – теоретичній конференції «Міжгалузеві диспути, динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень» (м. Хмельницький, 27 січня 2023 р.); IV Міжнародній науково – практичній конференції «Маркетингове забезпечення продовольчого ринку» (м. Полтава, 16 травня 2023 р.).

**Публікації.** За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано 2 тези наукових конференцій.

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 43 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 66 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 27 таблиць, 9 рисунків, 9 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасному надзвичайно складному та динамічному бізнес-середовищі ретельне планування бізнесу, а особливо маркетингової діяльності, стало важливим аспектом діяльності суб'єктів господарювання.

Такий підхід до ведення бізнесу, який базується на точному плануванні, забезпечить зрозумілість та передбачуваність діяльності з боку не тільки працівників підприємства, а й інвесторів, в яких зацікавлене підприємство. Для того, щоб компанія залишалась стабільним бізнесом, вона повинна бути гнучкою та реагувати на мінливі ринкові умови введення бізнесу. Тільки ті компанії, чия управлінська команда свідомо та відповідально бере участь у процесі планування свого бізнесу, його маркетингової діяльності та враховує всі сучасні тенденції у сфері бізнес планування, зможуть досягти успіху.

За такого підходу розуміння проблеми, аграрний бізнес не є виключенням. Сьогодні вкрай очевидним є те, що завдяки ефективному функціонуванню системи маркетингового стратегічного планування сучасні аграрні підприємства мають можливість не лише вчасно реагувати на виклики ринкового середовища, а й в перспективі утримувати завойовані конкурентні позиції на ринку аграрної продукції [12, с. 58; 39, с. 46]. Планування можна вважати ключовим елементом успіху будь-якого нового бізнесу [20, с. 95].

Планування – відноситься до основних процесів на підприємстві та обумовлюється низкою факторів, зокрема як внутрішніх ( кадри, матеріальні ресурси, фінансові ресурси та ін.), так і зовнішніх, до яких слід віднести ціни на оборотні засоби, тенденції на ринку, динаміку попиту та товарного пропонування тощо. При цьому деякі керівники вважають, що розроблення плану дій компанії не є пріоритетним завданням в організації господарської діяльності, що на наш погляд є помилковою думкою.

Маркетингове планування є одним з ключових елементів системи управління маркетингом компанії, що уособлює в собі низку етапів, методів та процедур, які взаємопов'язані між собою і використовуються задля формування цілей, стратегій та відповідно низки маркетингових заходів, забезпечуючи в такий спосіб отримання кращих показників господарювання результатів господарської діяльності [31, с. 65].

Планування слід розглядати за один з важливих елементів маркетингової діяльності підприємства, в межах якого відбувається створення комплексу підсистем маркетингу взаємодій, а саме організаційної, планової, інформаційної, логістичної, виробничо-збутової та контролінгу тощо [24, с. 541]. При цьому процес планування має корелювати з процесом створення конкурентоздатної моделі маркетингу взаємодій господарюючого суб'єкта з іншими учасниками ринкового процесу та бути присутнім на кожному з етапів процесу управління маркетингом підприємства.

Планування маркетингу має охоплювати систему рішень що підлягають реалізації задля досягнення мети підприємства через досягнення цілей маркетингу, а також засоби та способи їх здійснення. Саме планування діяльності підприємства допомагає зрозуміти, яких показників зможе досягти господарюючий суб'єкт за тих чи інших умов господарювання, при цьому дозволяє відповісти на питання про те, як бізнес може досягти своїх цілей, наприклад, збільшити продажі або вийти на нові ринки збуту. Саме планування, зокрема маркетингове планування сприяє стабільній діяльності будь – якої компанії, її передбачуваності, за прогнозованих ризиків, як для самих власників бізнесу, так і фактичних та потенційних інвесторів і працівників.

В межах процесу планування бізнесу більшості сучасних господарюючих суб'єктів, слід виокремити маркетингове планування їх діяльності, як вагової складової маркетингового управління тощо.

Маркетингове планування є одним з елементів системи управління маркетингом в компанії і включає в себе ряд взаємопов'язаних етапів, методів і процедур, спрямованих на формування цілей, стратегій і, відповідно,

маркетингових заходів для досягнення більш високих результатів в господарській діяльності [31, с. 65; 40, с. 60].

Дослідження сутності маркетингового планування дозволило дійти узагальнення щодо його об'єкту, предмету та завдань ( рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Об'єкт, предмет і задачі маркетингового планування

Джерело: складено автором за [31, с. 64; 41, с. 97 - 99]

Беручи до уваги об'єкт, предмет та завдання маркетингового планування, доходимо висновку, що даний процес є безперервним процесом, покликаним узгоджувати функціонування організаційних підрозділів підприємства між собою та власне самого підприємства з ринковими контрагентами тощо.

У різних організаціях маркетингове планування реалізується по-різному. Це стосується змісту плану, тривалості складання плану, порядку виконання всіх робіт, розповсюдження отриманої інформації між структурними

підрозділами компанії та практичної організації запланованих заходів [18, с. 119; 32, с. 174].

За тривалістю дій етапами маркетингового планування є (рис. 1.2):



Рисунок 1.2 – Процес маркетингового планування за тривалістю дій

Джерело: складено автором за [11, с.75; 21; 22, с. 269 - 270; 75; 40, с. 60; 42, с. 99]

- оперативне маркетингове планування (формалізація наявної маркетингової інформації, постановка бізнес-цілей та визначення маркетингових стратегій на поточний рік). Сюди входять програми діяльності, ресурси, інформаційна та фінансова підтримка. Моніторинг впровадження маркетингових інструментів та управління результатами за допомогою процедур оперативного планування (оцінка економічного чи соціального впливу розвитку);

- тактичне маркетингове планування (сприяє забезпеченню вирішення більш конкретної проблеми, а саме дозволяє зрозуміти яким чином оптимізувати поєднання обраних інструментів маркетингового комплексу на обраному цільовому сегменті);

- стратегічне маркетингове планування (обумовлює визначення і підтримку відповідності в стратегічному аспекті цілям подальшого розвитку, виявленим загрозам та наявним і прогнозованим можливостям оточуючого середовища для досягнення сталого довгострокового розвитку). Складовим елементом стратегічного плану є маркетингова стратегія (загальна програма результативних дій і заходів з організації маркетингової діяльності на ринку).

Маркетингова стратегія є невід'ємною частиною загальної корпоративної стратегії. У ній визначається, як підприємству краще використовувати наявні ресурси щоб в довгостроковій перспективі досягти зростання продажів й збільшення прибутку. Дана стратегія входить в маркетинговий план і носить описовий характер, в якій не розробляються конкретні дії, а лише задається їх загальний напрям [13]. Тож під маркетинговою стратегією підприємства, зокрема сільськогосподарського розуміємо розроблений план (схему), котрий забезпечує досяжність ключових цілей компанії, а також практичне втілення спланованих дій та заходів у маркетинговій сфері.

Вищевикладену думку поділяє науковець Багорка М.О. [2, с. 75] зазначаючи, що маркетингова стратегія - це довгостроковий генеральний план маркетингу підприємства, що спрямовується на цільових споживачів обраних сегментів та підтверджуючи, що розробка маркетингової стратегії повинна розглядатися як одна з найважливіших, значущих складових маркетингу.

Через те, що система стратегічного планування є досить складною за своїм змістом, при здійсненні маркетингового стратегічного планування свого господарювання сучасні підприємства мають додержуватися деяких основних принципів, що й сприятиме досягненню визначених цілей [16, с.49]:

- систематична ідентифікація та врахування напрямів та сили впливу зовнішніх чинників;
- швидка адаптація до виявлених змін внутрішнього середовища і зовнішнього оточення в екстрених ситуаціях.

При цьому, задля швидкої адаптації підприємств до постійно змінюючогося середовища, мають проводитися систематичні маркетингові

дослідження. Саме останні, науковцями Бойко І.В. та Літвін Н.М. [3, с. 100] розглядаються як механізм, що забезпечує зниження ризиків та сприяє розробці найбільш результативної стратегії, як продукту маркетингового планування. Тому прямий зв'язок між маркетинговою стратегією та організацією і здійсненням планування на підприємстві є очевидним.

Маркетингове планування має сприяти побудові діяльності господарства так, щоб воно змогло органічно та найбільш ефективно поєднувати власне виробництво, прибуток та свій подальший розвиток з максимальним задоволенням потреб клієнтів [30, с. 131].

Не зважаючи на значущість та важливість планування, включаючи стратегічне планування, велика кількість сучасних суб'єктів господарювання не приділяє належної уваги організації та налагодженню цього процесу. Як наслідок, в майбутньому стикаються з проблемою неузгодженості між внутрішніми виробничими підрозділами в процесі їх функціонування. Результатом такої розрізненості дій стає відсутність загального плану перспективного розвитку компанії, що призводить до неспроможності розробити як загальну корпоративну стратегію зростання, так, і відповідно, маркетингову стратегію тощо.

Така ситуація, як правило, призводить до прийняття керівництвом необґрунтованих рішень, що не ґрунтуються на проведеному ретельному аналізі середовища та найбільш впливових чинників. Нерозуміння загрози ризиків зовнішнього оточуючого середовища та ухвалення бізнес - рішення пов'язаного з подальшим розвитком лише за оцінкою внутрішнього середовища, неминуче призведе до негативних наслідків в діяльності компанії.

Постійне здійснення маркетингового планування, як важливого інструменту підвищення результативності господарської діяльності суб'єкта бізнесу, забезпечуватиме йому достатню гнучкість і адаптивність до змін як внутрішнього, так і оточуючого зовнішнього середовища та також допомагатиме мінімізувати потенційні ризики бізнес - рішень [11, с. 75].

Окреслена ситуація, на думку науковців Багорки М. О. та Кадируса І. Г. [1, с. 18], має спонукати сучасні підприємства до запровадження в практичну діяльність процесу інтеграції маркетингу та менеджменту, що в кінцевому підсумку призведе до прийняття обґрунтованих бізнес - рішень (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Схема взаємозв'язку стратегічного планування та менеджменту в умовах маркетингового спрямування

Джерело: узагальнено та сформовано автором за [1, с. 18; 4, с. 31; 9, с. 24; 15, с. 185; 25, с. 106]

Для успішного планування й аналізу існуючих тенденцій в цілому сучасні підприємства повинні мати в своєму розпорядженні об'єктивну інформацію щодо динамічності та мінливості оточуючого середовища, інтенсивності конкуренції, розвитку економічних відносин між основними контрагентами ринку, інтернаціоналізації бізнесу та його спрямованості на інноваційний розвиток [7, с. 187; 17, с. 134; 26, с. 265].

В межах визначеного зв'язку між стратегічним плануванням та менеджментом підприємства за умов маркетингового спрямування, прийняті рішення з встановлення того чи іншого запланованого показника мають визначатися як зовнішніми, так і внутрішніми факторами впливу по відношенню до самого підприємства [15, с. 184]. При цьому визначені цілі господарюючого суб'єкта мають базуватися на внутрішніх можливостях завдяки проведеному внутрішньому аудиту. За такого підходу, запровадження процесу маркетингового стратегічного планування на підприємствах стане необхідним та сприятиме структурованому мисленню при розробці ефективних економічних моделей розвитку їх бізнесу. При цьому такий результат стане можливим за практичного втілення основних етапів стратегічного маркетингового планування.

Задля отримання ефективних стратегічних планів слід додержуватися низки вимог та брати до уваги відомі методичні підходи щодо їх розробки. Зазначимо, що аналітичні методи в стратегічному плануванні суттєво не відрізняються від загальноекономічних методів стратегічного аналізу.

Плануючи маркетингову діяльність, сучасні організації можуть використовувати різноманітні методи. До основних міжнародних методів, які відповідають чинним міжнародним стандартам і вимогам низки міжнародних організацій, належать такі [5, с. 34]:

1) Методика UNIDO [37] сьогодні є більш вживаною і поширеною, розроблена Організацією з промислового розвитку, що діє при Організації Об'єднаних Націй (UNIDO). Найчастіше використовується за початкову та становить базис більшої частини існуючих сучасних методів з планування бізнес - процесів. Дана методика забезпечує збір всього обсягу потрібної інформації для подальшого прогнозування руху фінансових ресурсів, та для оцінки проекту за використання системи кількісних показників.

2) Методика EBRD [38], розроблена Європейським банком реконструкції і розвитку, котрий сьогодні відноситься до кола найбільш вагомих інвесторів Європи. Методика «EBRD» складається з низки окремих блоків та є однією з

найбільш стислих. Така особливість методики відкриває простір для ідей і планування. Проте практичне використання даної методики передбачає наявний досвід з планування бізнесу.

3) Методика міжнародної консалтингової компанії KPMG [29] здебільшого спрямована не стільки на потенційних інвесторів, скільки на менеджмент та працівників самого підприємства. При цьому, велика увага приділяється саме плануванню маркетингової діяльності конкретного підприємства за існуючих умов розвитку.

Змістовний аналіз значених методик планування діяльності компаній, дозволив виявити, що вони досить схожі за структурою, проте мають різне призначення (Додаток А).

В межах планування маркетингової діяльності використовуються й матричні методи, зокрема SWOT-аналіз, SPACE-метод та матриця «Мак Кінсі – Дженерал Електрик». Їх застосування обумовлює вибір стратегій для компонентів маркетингового комплексу в процесі складання програми маркетингу та визначення зв'язку між організацією маркетингового планування і, власне, його ефективністю [23, с.196; 27; 28, с. 46].

Ефективний план має містити графік збору потрібної інформації, методи її аналізу, інструменти планування, а також бюджет для його складання [8, с. 108; 19]. При цьому під загальним стратегічним планом слід розуміти програму, в якій результати проведених досліджень подаються як обґрунтовано обрані маркетингові стратегії та низка дій орієнтованих на досяжність встановлених маркетингових цілей [34, с. 233]. Поряд з цим, розроблені плани мають бути актуальними, чіткими, точними, диференційованим та детальним, збігатися з рештою заходів підприємства, щоб спрямовувати подальшу діяльність компанії з огляду визначених потреб цільового сегменту. Такий підхід до складання плану надаватиме можливість систематичного здійснення контролю ситуації та коригування поточних цілей.

Загалом, сучасний маркетинговий план покликаний спрямовувати компанію на ефективні дії, що мають вектор на досягнення стратегічних цілей

формування яких обумовлено концептуальним характером діяльності підприємства [41, с. 93].

Прогресивною формою планування діяльності є моделювання різноманітних бізнес – процесів. Моделювання бізнесу зазвичай асоціюють з наступними видами діяльності: генерування підприємницьких ідей, стратегічне планування, розробка бізнес-плану та інші процеси ініціювання нового та розвитку поточного бізнесу [36, с. 201]. До здійснення бізнес планування слід підходити творчо, враховуючи, що даний процес складається з рутинних операцій, зокрема різного ступеня складності розрахунками та аналізу і передбачає інтеграцію різних аспектів плану бізнесу підприємства

Продуктом процесу планування є розроблений бізнес – план розвитку бізнесу, що охоплює всі значущі аспекти бізнесу підприємства та основні чинники, які впливають на результативність його діяльності.

Об'єктивні і суб'єктивні складності, що супроводжують здійснення планування діяльності компаній, зокрема їх маркетингової діяльності, мають перекриватися тими перевагами, що здатне надати планування та власне його продукт – виважений бізнес – план подальшого розвитку компанії в умовах нестабільного ринкового середовища.

Тому маркетингове планування, як одна з особливих форм діяльності, відіграє важливу роль в ефективній роботі підприємства, закріплені його позицій на ринку та подальшому розвитку. Будучи управлінським процесом маркетингове планування максимально узгоджує цілі підприємства з його ресурсним потенціалом за визначеною програмою подальших дій суб'єкта господарювання з огляду на стан внутрішнього середовища підприємства та наявної ринкової ситуації. Сучасні суб'єкти господарювання повинні усвідомлювати, що саме планування, а також його основний продукт – бізнес – план мають стати невід'ємними елементами управління підприємством на корпоративному рівні. Бізнес – план має використовуватися як інструмент задля розширення альтернатив розвитку і залучення інвестицій для реалізації спланованих дій, заходів, проектів тощо.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### ТОВ «СП – АРГОС»

##### 2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства

Компанія Товариство з обмеженою відповідальністю «СП - АРГОС» (ТОВ «СП – АРГОС») зареєстрована 10.12.2013 року за юридичною адресою – вул. Литвінка, буд. 44, с. Нижня Сироватка, Сумський район, Сумська область, 42356. Товариство входить до територіальної громади отг Нижня Сироватка.

ТОВ «СП - АРГОС» у своїй діяльності керується чинним законодавством України, Статутом ( Додаток Б), а також внутрішніми правилами, регламентами та іншими локальними актами Товариства. Виконавчим органом ТОВ «СП - АРГОС», що здійснює управління його поточною діяльністю, є директор, який призначається на загальних зборах учасників.

ТОВ «СП - АРГОС» спрямовує свою діяльність на стратегічний розвиток для отримання прибутку від ведення аграрного бізнесу. Задля цього ТОВ «СП - АРГОС» формує систему відносин з економічного пристосування товариства до умов ринку виробництвом затребуваної сільськогосподарської продукції.

Спеціалізація, як правило, орієнтована на кон'юнктуру ринку, що спонукає підприємців аграрного бізнесу у зерновому підкомплексі вирощувати ті види зернових, які є найбільш вигідними. В методичному аспекті є різні підходи до визначення спеціалізації аграрних підприємств, проте найбільш важливим є аналіз показників, що обумовлюють зв'язок з ринком (табл. 2.1).

Саме обсяг реалізованої продукції структурно визначає ринкову спеціалізацію аграрного підприємства. За структурним аналізом чистого доходу від реалізації продукції в період з 2020 року по 2022 рік, виявлено, що ТОВ «СП - АРГОС» спрямовується на рослинний напрямок. Отримані середньорічні показники виручки від реалізації рослинницької продукції за

Таблиця 2.1 - Динаміка та структура чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «СП - АРГОС» за 2020-2022 рр.

| Продукція                               | 2020 р.            |                   | 2021 р.            |                   | 2022 р.            |                   | В середньому       |                   |
|-----------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|
|                                         | сума,<br>тис. грн. | питома<br>вага, % | сума,<br>тис. грн. | питома<br>вага, % | сума,<br>тис. грн. | питома<br>вага, % | сума,<br>тис. грн. | питома<br>вага, % |
| Культури зернові та зернобобові, всього | 22228,9            | 85,21             | 15359,5            | 36,77             | 13473,6            | 97,99             | 17020,7            | 62,57             |
| у т. ч.: пшениця                        | -                  | -                 | -                  | -                 | 4386,0             | 31,90             | 1462,0             | 5,37              |
| кукурудза на зерно                      | 22228,9            | 85,21             | 15359,5            | 36,77             | 9087,6             | 66,09             | 15558,7            | 57,20             |
| Насіння культур олійних                 | 3815,3             | 14,62             | 26137,6            | 62,58             | 231,4              | 1,68              | 10061,4            | 36,99             |
| у т.ч. боби сої                         | 3815,3             | 14,62             | -                  | -                 | 231,4              | 1,68              | 1348,9             | 4,96              |
| насіння соняшнику                       | -                  | -                 | 26137,6            | 62,58             | -                  | -                 | 8712,5             | 32,03             |
| Продукція рослинництва, всього          | 26044,2            | 99,83             | 41497,1            | 99,35             | 13705,0            | 99,67             | 27082,1            | 99,56             |
| Послуги                                 | 45,0               | 0,17              | 270,0              | 0,65              | 45,0               | 0,33              | 120,00             | 0,44              |
| Всього по господарству                  | 26089,2            | 100,00            | 41767,1            | 100,00            | 13750,0            | 100,00            | 27202,1            | 100,00            |

Джерело: ф. № 2 –м; ф. №.21- заг.(річна); ф. №2 – ферм.(річна), власні розрахунки

за останні три роки, надають підстави стверджувати, що ТОВ «СП - АРГОС» займається вирощуванням двох груп культур, а саме зернових, зернобобових та олійних культур, надаючи перевагу першій групі культур, виробництво яких в середньому складає 62,57%. При цьому невелика частка в структурі чистого доходу (0,44%) припадає на надходження від наданих реалізації культур кожної з двох груп, вказує на те, що серед зернових культур найбільша частка припадає на обсяги реалізації кукурудзи на зерно. В межах групи олійних культур – підприємство зосереджує свій виробничий потенціал на виробництві та продажу насіння соняшнику, середня частка якого становить 32,03%. Виявлена ситуація дозволяє констатувати, що ТОВ «СП - АРГОС» спеціалізується на виробництві кукурудзи та соняшнику, саме виробництво цих культур на сьогодні є найбільш прибутковим для аграріїв.

За результатами аналізу динаміки чистого доходу від реалізації отриманого за період дослідження ТОВ «СП - АРГОС» констатуємо тенденцію до його зниження на 47,3%, що в першу чергу обумовлено військовою агресією з боку сусідньої держави. Також не постійним є склад культур, що вирощувалися та реалізовувалися господарством. Зокрема, в групі зернових і зернобобових, лише у 2022 році додалося виробництво пшениці, частка якої становила 31,9%, в той час як виробництво кукурудзи залишалося постійним на протязі всього періоду дослідження та становило у 2022 році 66,09%.

В групі олійних культур більш постійним залишалося виробництво бобів сої, проте питома вага виручки від даної культури була незначною, коливаючись від 14,62% у 2020 році до 1,68% - у 2022 році. У 2021 році ТОВ «СП - АРГОС» сконцентрувало зусилля в групі олійних культур на вирощуванні насіння соняшнику, частка від продажу якого склала 62,58%.

За проведенням аналізом динаміки та структури чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «СП - АРГОС» за 2020-2022 рр. доходимо висновку, що бізнесова вигода товариства обумовлена його спеціалізацією на двох культурах, а саме в більшому ступені на зерні кукурудзи та насінні соняшнику.

Відомим фактом є те, що зростання розмірів сільськогосподарських підприємств, а саме площі їх сільськогосподарських угідь, сприяє зниженню витрат на одиницю вирощеної продукції, що чинить позитивний вплив на збільшення результативності виробництва, зокрема на прибутковість вирощування рослинницької продукції.

Тенденції щодо розмірів земельного фонду та структурних зрушень землекористування ТОВ «СП - АРГОС» подано в таблиці 2.2.

В умовах сьогодення вітчизняний земельний фонд характеризується вкрай високим рівнем освоєння за наявного інтенсивного впливу антропо - та техногенезису на довкілля. Саме рівень розораності на сьогодні є одним з важливих питань в екологічному аспекті, яке потребує негайного вирішення.

В середньому показник розораності земель в Україні сягає близько 54%, в той час як аналогічний показник у країнах ЄС сягає 30 – 35% [6].

Таблиця 2.2 - Склад і структура землекористування ТОВ «СП - АРГОС»

| Різновиди земельних угідь                 | 2020 р.   |                | 2021 р.   |                | 2022 р.   |                | Відхилення 2022р. від 2020р. |        |
|-------------------------------------------|-----------|----------------|-----------|----------------|-----------|----------------|------------------------------|--------|
|                                           | площа, га | питома вага, % | площа, га | питома вага, % | площа, га | питома вага, % | +/-                          | %      |
| Площа сільськогосподарських угідь, всього | 744,40    | 100,0          | 763,15    | 100,0          | 789,12    | 100,0          | 44,72                        | 106,01 |
| в т. ч. узяті в оренду                    | 744,40    | 100,0          | 763,15    | 100,0          | 789,12    | 100,0          | 44,72                        | 106,01 |
| Рілля                                     | 735,68    | 98,88          | 644,84    | 84,50          | 748,28    | 94,82          | 12,6                         | 101,71 |

Джерело: ф. № 4 сг (річна), ф. № 29 сг (річна), власні розрахунки

В порівнянні з наведеними показниками ТОВ «СП - АРГОС» має вкрай високий показник розораності – середній рівень якого за період дослідження становить - 92,7%. Проте проведені дослідження складу та структури землекористування ТОВ «СП - АРГОС», дозволяють констатувати позитивну тенденцію щодо зниження показника розораності у 2022 році порівняно з 2020 роком на 4,06 в. п., що свідчить про намагання товариства додержуватись в своїй діяльності концепції соціального маркетингу. При цьому спостерігається й збільшення розмірів площі сільськогосподарських угідь, які в повному обсязі є орендованими, так і площі ріллі на 6,01% та 1,71% відповідно. Виявлена динаміка нарощування земельного фонду ТОВ «СП - АРГОС» є позитивною та розглядається нами як базис розвитку товариства.

Розвиток аграрного підприємства залежить від наявного потенціалу, зокрема в значній мірі визначається фактичними трудовими ресурсами та залежить від ефективності їх використання. Задля оцінки використання робочої сили ТОВ «СП - АРГОС» розглянемо дані подані в таблиці 2.3.

Тож з'ясовано, що в ТОВ «СП - АРГОС» працює невелика кількість працівників, чисельність яких у відносному вимірі зросла на 50% порівняно з попередніми періодами.

Спад виробництва та продажів продукції товариства, що обумовлено початком військової агресії з боку сусідньої держави, призвели до суттєвого погіршення рівня використання трудового потенціалу товариства. Зокрема,

Таблиця 2.3 - Середньої чисельності робітників та ефективність використання робочої сили в ТОВ «СП - АРГОС»

| Показники                                                              | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2020 р. у % до 2022 р. |
|------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|------------------------|
| Середньорічна чисельність робітників, осіб                             | 2       | 2       | 3       | 150,0                  |
| Відпрацьовано 1 робітником, днів.                                      | 251     | 248     | 240     | 95,6                   |
| Фонд оплати праці, тис. грн.                                           | 122,9   | 149,5   | 245,9   | у 2,0 рази             |
| Вартість товарної продукції на 1 середньорічного працівника, тис. грн. | 13044,6 | 20883,6 | 4583,3  | 35,1                   |
| Середньорічна оплата 1 працівника, тис. грн.                           | 61,45   | 74,75   | 81,97   | 133,4                  |

Джерело: ф. № 1-ПВ; власні розрахунки

обсяг товарної продукції на одного робітника у 2022 році відносно 2021 року зменшився на 64,9%. Порівняно з попереднім періодом скорочення були більш суттєвими та становили 78%.

Задля підвищення рівня мотивації працівників з боку керівництва були вжиті заходи щодо їх матеріального стимулювання. Через підвищення заробітної плати, виплату доплат, премій за результати роботи, виплату допомоги для вирішення побутових проблем працівників, розмір фонду оплати праці зріс у 2022 році до аналогічного показника 2020 року у 2 рази та становив 245,9 тис. грн. Як наслідок запровадження таких мотиваційних заходів середня оплата праці на підприємстві зросла 33,4%. Вважаємо, що така політика з боку підприємства є цілком виправдана та носить стратегічний характер, оскільки низькооплачувана праця призводить до зниження трудової активності працівників та їх продуктивності.

Вагомий вплив на ефективне виробництво продукції чинить рівень забезпеченості аграрного підприємства матеріально – технічною базою, тобто виробничими ресурсами. Оцінку забезпеченості товариства основними фондами та ефективності використання цих ресурсів підприємством здійснимо за даними таблиці 2.4.

За даними таблиці 2.4 констатуємо позитивну динаміку щодо наявності виробничих ресурсів в ТОВ «СП - АРГОС». Зокрема відмічаємо зростання

Таблиця 2.4 - Забезпеченість фондами та ефективність їх використання

| Показники                                                         | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2022 р. у % до 2020р. |
|-------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-----------------------|
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.                | 974,7   | 1959,9  | 1719,7  | 176,4                 |
| Фондозабезпеченість, тис. грн.                                    | 130,94  | 256,82  | 217,93  | 166, 4                |
| Фондоозброєність, тис. грн.                                       | 487,35  | 979,95  | 573,23  | 117,62                |
| Фондовіддача, грн.                                                | 26,766  | 21,311  | 7,996   | 29,9                  |
| Фондоємність, грн.                                                | 0,037   | 0,047   | 0,125   | 3,38 рази             |
| Товарна продукція, тис. грн.                                      | 26089,2 | 41767,1 | 13750,0 | 52,70                 |
| Вироблено товарної продукції на 1 робітника, тис. грн.            | 13044,6 | 20883,6 | 4583,3  | 35,1                  |
| Припадає на 1 грн. середньорічної вартості основних засобів, грн. |         |         |         |                       |
| валового прибутку                                                 | 7,686   | 13,372  | 0,650   | 8,5                   |
| чистого прибутку (збитку)                                         | 5,795   | 12,483  | 0,739   | 12,8                  |

Джерело: ф. № 1-м; ф. № 2 – м; власні розрахунки

середньорічної суми основних засобів з 974,7 тис. грн. у 2020 році до 1719,9 тис. грн. у 2022 році, тобто приріст у відносному вимірі становить 76,4%. Без сумніву такі зміни розцінюємо як позитивні, оскільки саме від наявності належної в кількісному і в якісному вимірі матеріальної бази залежить збалансований розвиток підприємства, зокрема галузі рослинництва яка є провідною для господарства.

Для надання оцінки ефективності наявних виробничих ресурсів підприємства нами прораховано низку показників, а саме фондозабезпеченість, фондоозброєність, фондовіддачу та фондоємність. Тож, рівень фондозабезпеченості на підприємстві за період дослідження підвищився на 66,4% та становив у 2022 році 217,93 тис. грн. Така динаміка обумовлена перевищенням темпів росту вартості виробничих ресурсів над темпами зростання площ сільськогосподарських угідь, що знаходяться в розпорядженні товариства. Показник фондоозброєності також має позитивну динаміку. Підвищення рівня озброєності виробничим знаряддям робітників підприємства у 2022 році проти 2020 року становило 17,62%. Пояснення такої ситуації вбачається у збільшенні наявності основних фондів товариства при незначній кількості працюючих. Фондовіддача від основних фондів використаних у виробничій діяльності товариства у звітному році була нижча за показник 2020

року на 70,1% і становила 7,996 грн. проти 26,766 грн. базисного року. Зниження показника фондівдачі обумовлено високими темпами нарощування основних фондів над темпами збільшення суми чистого доходу товариства. Через те, що показник фондоємності є оберненим показнику фондівдачі, констатуємо його зростання за період дослідження до рівня 0,125, що перевищує значення показника 2020 року у 3,38 рази.

Через те, що результативність експлуатації основних засобів знижується через нестачу оборотних засобів, запчастин, добрив тощо, вважаємо, що керівництво ТОВ «СП - АРГОС» має знайти раціональне співвідношення між основними та оборотними фондами, оскільки їх оптимальне сполучення сприятиме підвищенню результативності господарювання товариства.

Ефективність функціонування суб'єкта бізнесу підприємництва уособлює в собі ступінь досягнення ним фактичних результатів господарювання завдяки використанню, з обґрунтованою економією, на їх отримання ресурсів. Саме рівень ефективності використання ресурсів є запорукою стратегічного розвитку підприємства. Для аграріїв не існує єдиного узагальнюючого показника задля визначення їх економічної ефективності господарювання. Така оцінка здійснюється за використання системи взаємозалежних показників, що об'єктивно відображують рівень ефективності виробничих процесів.

Оцінку ефективності господарювання ТОВ «СП - АРГОС» здійснимо за показниками представленими в таблиці 2.5, задля можливості прогнозування перспектив розвитку товариства.

Аналіз представлених в таблиці 2.5 показників показав, що впродовж 2020 –2022 р.р. показники обсягів товарної продукції мали несталу динаміку. Набраний позитивний курс на розвиток, підприємство змушене було загальмувати через початок військової агресії на території України. Дана ситуація мала негативний вплив і на низку інших показників. Зокрема, розмір товарної продукції на 100 га угідь, на одного робітника та на 100 грн. основних засобів у 2022 році порівняно з 2020 зменшився на 50,28%, 64,9% та 70,13% відповідно. Основною причиною таких негативних змін при навіть несуттєвому

Таблиця 2.5 - Економічні показники діяльності товариства

| Показники                                         | 2020р.  | 2021 р.  | 2022 р. | 2022 р.<br>від 2020<br>р., ( +;-) | 2022 р.<br>до 2020,<br>р., % |
|---------------------------------------------------|---------|----------|---------|-----------------------------------|------------------------------|
| Вартість товарної продукції, тис. грн.            | 26089,2 | 41767,1  | 13750,0 | -12339,20                         | 52,70                        |
| - на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.                | 3504,73 | 5472,99  | 1742,45 | -1762,28                          | 49,72                        |
| - на 1 середньоспискового робітника, тис. грн.    | 13044,6 | 20883,6  | 4583,3  | - 8461,3                          | 35,10                        |
| - на 100 грн. основних виробничих засобів, грн.   | 2676,64 | 2131,08  | 799,56  | -1877,08                          | 29,87                        |
| Чистий прибуток(+), збиток (-), всього, тис. грн. | 5647,9  | 24464,5  | -1271,3 | -6919,2                           | -                            |
| - на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.                | 759,13  | 3205,73  | -161,10 | -920,23                           | -                            |
| - на 1 середньорічного робітника, тис. грн.       | 2823,95 | 12232,25 | -423,77 | -2400,18                          | -                            |
| - на 100 грн. основних виробничих фондів, грн.    | 579,45  | 1248,25  | -73,93  | -653,38                           | -                            |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.    | 18597,9 | 15559,9  | 12632,0 | -5965,9                           | 67,92                        |
| Інші операційні витрати, тис. грн.                | 1761,5  | 1586,5   | 2127,3  | 365,8                             | 120,77                       |
| Інші витрати, тис. грн.                           | 81,9    | 275,4    | 389,1   | 307,2                             | 4,75 рази                    |
| Рівень рентабельності, %                          | 27,63   | 140,42   | -8,39   | -36,02                            | -                            |
| Рентабельність фондів (норма прибутку), %         | 28,58   | 67,99    | -2,47   | -31,05                            | -                            |

Джерело: ф. № 1-м; ф. № 2- м; власні розрахунки

збільшенні площ сільськогосподарських угідь, штату працівників підприємства та зменшенні вартості виробничих ресурсів все ж таки стало зменшення розміру виручки від продажу продукції на 12339,20 тис. грн. або 47,3%, як наслідку, розпочатих на території України бойових дій, що з зрозумілих причин мало негативний вплив на функціонування як самого ТОВ «СП - АРГОС», так і його партнерів по бізнесу.

Скорочення обсягів збуту призвело до зниження рівня показника чистого прибутку, розмір якого у 2022 році по відношенню до 2020 року зменшився на 6919,2 тис. грн. Така динаміка призвела до вкрай негативних наслідків, а саме збутової діяльності ТОВ «СП - АРГОС». Зокрема, у 2022 році підприємство отримало збитків на суму 1271,3 тис. грн., що також негативно відобразилося на низці показників результативності господарювання.

Зменшення рівня собівартості реалізованої продукції на 5965,9 тис. грн. (32,08%) було результатом не ефективної діяльності, а скорочення обсягів виробництва та продажів. Проте, решта витрат, а саме інші операційні витрати та інші витрати, зросли на 20,77% та 4,75 рази відповідно, що в сукупності мало негативний вплив на рентабельність діяльності ТОВ «СП - АРГОС», оскільки рівень даного показника понизився на 36,02 в. п. та становив у 2022 році -8,39%. Показник рівня рентабельності фондів також суттєво знизився в порівнянні з аналогічним показником базисного року – на 31,05 в. п., як наслідок - скорочення виручки від продажу продукції; вартості основних і оборотних засобів товариства та їх не оптимального співвідношення.

В цілому, проведений аналіз дозволяє констатувати, що ТОВ «СП - АРГОС», спрямоване на розвиток, що підтверджено виявленою позитивною динамікою основних показників до 2022 року. Через погіршення економічної і політичної ситуації в країні, показники результативності функціонування ТОВ «СП - АРГОС» погіршилися, проте наявний потенціал підприємства дозволить йому найближчим часом відновити свої позиції на ринку та підвищити результативність господарювання.

## **2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства**

Успішна діяльність аграрних підприємств залежить від багатьох факторів, серед яких: рівень налагодження внутрішньогосподарської діяльності, забезпеченість виробничого процесу різними ресурсами, спроможністю підлаштовувати господарську діяльність до нестабільного оточуючого середовища. Економічний розвиток суб'єктів аграрної галузі детермінується формуванням та імплементацією дієвої маркетингової політики, яку слід брати за важливий інструмент забезпечення їх економічного інтересу, досягнення прогнозованих результатів стратегічного зростання, а також виявлення конкурентних переваг.

За таких реалій ТОВ «СП - АРГОС» в розрізі своєї маркетингової

діяльності намагається максимально адаптуватися до тенденцій оточуючого середовища та максимально швидко приймати рішення щодо ключових інструментів комплексу маркетингу, розуміючи, що кожна така зміна миттєво відображується в операційній моделі ведення аграрного бізнесу та повинна спрямовуватися на досягнення максимального ефекту.

Відсутність в ТОВ «СП - АРГОС» маркетингового відділу не позначається на практичній реалізації маркетинговоорієнтованого підходу до ведення бізнесу. Комплекс маркетингу підприємства обрано за основу всієї системи маркетингової діяльності господарства, а власне, управління елементами маркетингового комплексу, є основним завданням, ефективно вирішення якого є для ТОВ «СП - АРГОС» запорукою досягнення запланованих показників функціонування (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6 - Основні характеристики комплексу маркетингу господарства у 2022 році

| Продукція                  | Ціна, грн. /ц | Розподіл                                                                                                                               | Просування                                                                                                                                              |
|----------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Продукція рослинництва:    |               | Канали збуту:                                                                                                                          | Елементи комунікаційної політики, що використовуються ТОВ «СП - АРГОС»:                                                                                 |
| - пшениця                  | 438,60        | - переробні підприємства;                                                                                                              | - персональний продаж.                                                                                                                                  |
| - кукурудза на зерно       | 657,90        | - комерційні структури;                                                                                                                | Планується організація надання максимального обсягу маркетингової інформації споживачам через Інтернет (ведеться робота з розробки сайту підприємства). |
| - боби сої                 | 1574,15       | - орендна плата за паї.                                                                                                                |                                                                                                                                                         |
| Послуги з обробітку ґрунту | Договірна     | Окрім диверсифікації каналів збуту, актуальним питанням для ТОВ «СП - АРГОС» залишається розширення продукції за концепцією логістики. |                                                                                                                                                         |

Джерело: ф. №2 – ферм. (річна); власні дослідження

Оцінюючи комплекс маркетингу ТОВ «СП - АРГОС» відмічаємо, що склад, рівень та організація кожного з складових маркетингового міксу визначаються на підприємстві з огляду на ресурсний і маркетинговий потенціал, потреби та тенденції ринку і, власне, стратегічну спрямованість подальшого розвитку. Зокрема, свій реальний асортимент ТОВ «СП - АРГОС» максимально намагається наблизити до раціонального, задля спроможності задовольняти якомога більшу кількість постійно зростаючих потреб ринку та

досягнення більш високих темпів власного розвитку.

При визначенні ціни на вирощену продукцію ТОВ «СП - АРГОС» орієнтується на рівень закупівельних цін переробних підприємств та агротрейдерів (комерційних структур), які скупляють сільськогосподарську продукцію задля подальшого її перепродажу.

Розуміючи значущість розподілу як одного з елементів маркетингу, підприємство розробляє плани розширення ринків продажу власної продукції.

При посуванні своєї продукції ТОВ «СП - АРГОС» використовує лише один елемент, а саме персональний продаж. Не використання інших елементів комунікаційної політики ТОВ «СП - АРГОС» пояснюється специфікою аграрного маркетингу та відсутністю у підприємства не тільки маркетингового підрозділу, а фахівця з маркетингу тощо.

Найбільш значущими елементами маркетингової діяльності суб'єкта бізнесу є формування товарної політики, визначення товарного асортименту за потреб ринку та наявного власного потенціалу тощо. Більш змістовне дослідження маркетингової діяльності ТОВ «СП - АРГОС» розпочнемо з його фактичного товарного асортименту за останній період (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Склад товарної номенклатури ТОВ «СП - АРГОС»

| Товарна номенклатура          |                                  |                                     |                                     |
|-------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Ширина                        | Глибина                          |                                     |                                     |
|                               | 2020р.                           | 2021 р.                             | 2022 р.                             |
| 1. Продукція рослинництва     | Зернові та зернобобові культури  | 1.1 Зернові та зернобобові культури | 1.1 Зернові та зернобобові культури |
|                               | 1.1.1 кукурудза на зерно         | 1.1.1 кукурудза на зерно            | 1.1.1 пшениця                       |
|                               | -                                | -                                   | 1.1.2 кукурудза на зерно            |
|                               | -                                | 1.1.3 гречка                        | -                                   |
|                               | 1.2 Олійні культури              | 1.2 Олійні культури                 | 1.2 Олійні культури                 |
|                               | 1.2.1 боби сої                   | -                                   | 1.2.1 боби сої                      |
|                               | -                                | 1.2.2 насіння соняшнику             | -                                   |
| 2. Послуги з обробітку ґрунту | глибоке розпушування             | глибоке розпушування                | глибоке розпушування                |
|                               | оранка (з переворотом)           | оранка (з переворотом)              | оранка (з переворотом)              |
|                               | дискування (дисковою бороною)    | дискування (дисковою бороною)       | дискування (дисковою бороною)       |
|                               | культивация (культиватором)      | культивация (культиватором)         | культивация (культиватором)         |
|                               | закриття вологи (зубової борони) | закриття вологи (зубової борони)    | закриття вологи (зубової борони)    |

Джерело: ф. №. 21- заг.(річна); ф. № 2 – ферм. (річна), власні розрахунки

Склад товарної номенклатури ТОВ «СП - АРГОС» за період дослідження залишався незмінним, що обумовлено слідуванням товариством обраному напряму виробничої діяльності. Бізнес - портфель ТОВ «СП - АРГОС» не широкий, продовж останніх років складається лише з двох товарних ліній, а саме продукції рослинництва та послуг з обробки ґрунту. Кожна з ліній вміщує в собі декілька товарних одиниць. Довжина товарної лінії рослинницької продукції за період дослідження змінювалась. Кількість стратегічних підрозділів в групі зернових і олійних коливалась від однієї до двох. На протязі періоду дослідження постійним залишалось лише виробництво кукурудзи на зерно. Щодо другої товарної лінії – надаваних послуг з обробітку ґрунту, то її склад залишався сталим та складався з п'яти видів послуг.

Отже, планування складу товарної номенклатури з подальшим управлінням асортиментом, здійснюється ТОВ «СП - АРГОС» за результатами аналізу попиту на агропродовольчому ринку. Проте, ТОВ «СП - АРГОС» задля збільшення міри своєї присутності на регіональному аграрному ринку має посилювати свої позиції різними способами, зокрема розширювати та поглиблювати свій товарний асортимент, налагоджувати випуск еко- продукції.

Більш змістовну оцінку динаміки асортименту продукції і послуг, що виробляються та надаються ТОВ «СП - АРГОС», здійснимо за даними представленими в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Динаміка асортименту товарної продукції, тис. грн.

| Види продукції                 | 2020 р.  | 2021р.  | 2022 р. | 2022 р. до 2020 р. |       |
|--------------------------------|----------|---------|---------|--------------------|-------|
|                                |          |         |         | +, -               | %     |
| Культури зернові:              | 22228, 9 | 15359,5 | 13473,6 | -8755,3            | 60,61 |
| у т. ч. пшениця                | -        | -       | 4386,0  | 4386               | -     |
| кукурудза на зерно             | 22228,9  | 15359,5 | 9087,6  | -13141,3           | 40,88 |
| Культури олійні:               | 3815,3   | 26137,6 | 231,4   | -3583,9            | 6,07  |
| у т.ч. боби сої                | 3815,3   | -       | 231,4   | -3583,9            | 6,07  |
| насіння соняшнику              | -        | 26137,6 | -       | -                  | -     |
| Продукція рослинництва, всього | 26044,2  | 41497,1 | 13705,0 | -12339,2           | 52,62 |
| Послуги з обробітку ґрунту     | 45,0     | 270,0   | 45,0    | -                  | 100,0 |
| Разом                          | 26089,2  | 41767,1 | 13750,0 | -12339,2           | 52,70 |

Джерело: ф. № 2 –м; ф. № 21- заг.(річна); ф. № 2 – ферм.(річна), власні розрахунки

Встановлено, що в період дослідження ТОВ «СП - АРГОС» мало негативну динаміку асортименту товарної продукції у вартісних показниках. Зменшення надходжень від продажів асортименту товариства у 2022 році проти базисного періоду становило 12339,1 тис. грн., що становило 47,3%. Такі зміни головним чином обумовлені скороченням обсягів товарної продукції рослинницького напрямку, оскільки лінія номенклатури з надання послуг обробітку ґрунту за вартісним виміром не набула змін та мала незначний відсоток в структурі товарної продукції продовж всього періоду дослідження.

Отже, виручка від продажу продукції рослинництва у 2022 році зменшилась. Основною причиною такої негативної динаміки стало зменшення виробництва зернових на 8755,3 тис. грн. або 39,39%. Підприємство не змогло виправити дану ситуацію навіть через введення до складу товарної номенклатури нової товарної одиниці, а саме пшениці, реалізація якої дозволила додатково отримати 4386 тис. грн. Падіння темпів реалізації культур зернової групи стало наслідком скорочення виробництва та продажів основної культури господарства – зерна кукурудзи (на 13141,3 тис. грн. або 59,12%).

Падіння обсягів реалізації групи олійних культур обумовлено припиненням виробництва з 2022 року насіння соняшнику, на яке у 2021 році припадав весь об'єм товарної продукції даної групи. Відновлення вирощування у 2022 році бобів сої кардинально не змінило ситуації, через вкрай малі обсяги, що становили лише 6,07% від обсягу реалізації даної продукції у 2020 році.

При цьому, маємо вкотре зазначити, що на падіння базових показників господарювання, в тому числі й маркетингової діяльності, негативний вплив спричинила військова агресія з боку сусідньої держави, що на певний час паралізувало роботу вітчизняних підприємств та й призвело до низки негативних наслідків їх функціонування і подальшого розвитку.

Оцінку відповідності обсягів виробництва та реалізації продукції ТОВ «СП - АРГОС» здійснимо за коефіцієнтом відповідності на підставі даних поданих в таблиці 2.9.

Обсягам виробництва і продажу продукції притаманний коливний

Таблиця 2.9 - Динаміка виробництва та продажі продукції господарства

| Показники                                        | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2022 р. до |        |          |       |
|--------------------------------------------------|---------|---------|---------|------------|--------|----------|-------|
|                                                  |         |         |         | 2020 р.    |        | 2021р.   |       |
|                                                  |         |         |         | ++; -      | %      | ++; -    | %     |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. | 26089,2 | 41767,1 | 13750,0 | -12339,2   | 52,70  | -28017,1 | 32,92 |
| Загальний обсяг продукції/ послуг, тис. грн.     | 29151,2 | 40003,6 | 14912,0 | -14239,2   | 51,15  | -25091,6 | 37,28 |
| у т.ч. продукція рослинництва                    | 29106,2 | 39733,6 | 14867,0 | -14239,2   | 51,08  | -24866,6 | 37,42 |
| послуги з обробітку ґрунту                       | 45,0    | 270,0   | 45,0    | -          | 100,00 | -225,0   | 16,67 |
| Коефіцієнт відповідності                         | 0,895   | 1,044   | 0,922   | 0,027      | 103,12 | -0,122   | 88,31 |

Джерело: ф. № 2 –м; ф.№.21- заг.(річна); ф. № 2 – ферм.(річна) власні розрахунки

характер. Зокрема, у 2022 році до 2020 року та 2021 року обсяг вирощеної продукції та наданих підприємством послуг скоротився на 48,85% та 62,72% відповідно. Як наслідок, надходження від реалізації вирощеної продукції та надаваних послуг у звітному періоді відносно попередніх років також суттєво зменшилися – на 47,3% та 67,08% відповідно. Проте, на фоні таких негативних тенденцій, відмічаємо позитивну тенденцію даних показників, що намітилася у 2022 році та мала б подальшого розвитку, враховуючи потенціал ТОВ «СП - АРГОС», як щоб не війна розв'язана Росією проти України.

За значеннями прорахованого коефіцієнта відповідності констатуємо узгодженість між виробничою та збутовою підсистемами ТОВ «СП - АРГОС». У 2021 році підприємство окрім урожаю поточного року, реалізовувало запаси попереднього періоду, чим і пояснюється значення коефіцієнту відповідності більшого за одиницю. У 2022 році рівень даного показника становив 0,922, що стало слідством не спроможності підприємства реалізувати весь вирощений урожай через складні політичні і економічні реалії господарювання в той час.

Маємо відмітити, що ТОВ «СП - АРГОС» задля виробництва своєї продукції вже довгий час тісно співпрацює з ТОВ «Торгівельне підприємство «Агрохмім - партнер»». Закупляє якісний насіннєвий матеріал, зокрема насіння соняшнику (НК Неома; Круїзер; СИ Фотон; ФОРС ЗЕА; ЕС Фарадей). Також дане товариство є постачальником мінеральних добрив (Грос Коренеріст; Дамін

РК), орґано – мінеральних добрив ( Новатор листок; Кармін фосфорно – калійний); засобів захисту рослин - фунгіцидів (Кватрофорс; Фунгімакс; Поліґард; Азоксін; Канонір ДУО) гербіцидів ( Імпекс ДУО; Пропазокс; Каптора; віґн Нео; Геліос Екстра) та багато іншого.

Цінова політика в маркетинговій діяльності підприємства займає одну з провідних позицій. Визначені ціни на продукцію - одна з вагомих конкурентних переваг для ефективного ведення аграрного бізнесу. Рівень та динаміку реалізаційних цін ТОВ «СП - АРГОС» проаналізуємо за даними таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Динаміка реалізаційних цін за видам продукції рослинництва господарства, грн./ц.

| Види продукції     | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Середні ціни реалізації, грн. /од | Відхилення 2022 р. від 2020р., |           |
|--------------------|---------|---------|---------|-----------------------------------|--------------------------------|-----------|
|                    |         |         |         |                                   | (+/-)                          | %         |
| Пшениця            | -       | -       | 438,60  | 438,60                            | 438,60                         | -         |
| Кукурудза на зерно | 447,72  | 627,10  | 657,90  | 577,57                            | 210,18                         | 146,94    |
| Боби сої           | 758,21  | -       | 1574,15 | 1166,18                           | 815,94                         | 2,08 рази |
| Насіння соняшнику  | -       | 1854,25 | -       | 1854,25                           | -                              | -         |

Джерело: ф. №. 21- заг.(річна); ф. № 2 – ферм.(річна), власні розрахунки

Реалізаційні ціни на свою продукцію ТОВ «СП - АРГОС» встановлює з урахуванням закупівельних цін переробних організацій та комерційних структур. Їх рівень відповідає середнім цінам, що склалися на регіональному агропродовольчому ринку. Оцінюючи динаміку цін на зерно кукурудзи та сою, оскільки саме ці культури підприємство вирощує продовж всього періоду дослідження, констатуємо тенденцію до їх зростання на 46,94% та у 2,08 рази відповідно. Підвищення відпускних цін на дану продукцію обумовлено низкою чинників, в першу чергу подорожчанням всіх видів ресурсів, необхідних для їх виробництва, а також зростанням ринкового попиту.

Процес ціноутворення в аграрній галузі економіки є досить складним, що пояснюється впливом великої кількості факторів. Ускладнює даний процес ще й низька еластичність попиту на продукцію, коли зміна ціни на сільгосппродукцію досить слабо відображується на рівні попиту щодо неї.

Надання оцінки еластичності попиту неможливе без аналізу тенденцій

збуту продукції підприємства в натуральному вимірі (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Динаміка обсягів збуту продукції товариства, ц

| Види продукції     | 2020 р. | 2021р. | 2022 р. | Середні<br>обсяги<br>реалізації, ц | Відхилення 2022 р.<br>від 2020р., |       |
|--------------------|---------|--------|---------|------------------------------------|-----------------------------------|-------|
|                    |         |        |         |                                    | (+/-)                             | %     |
| Пшениця            | -       | -      | 10000   | 10000,0                            | 10000,0                           | -     |
| Кукурудза на зерно | 49649   | 24493  | 13813   | 29318,3                            | -35836,0                          | 27,82 |
| Боби сої           | 5032    | -      | 147     | 2589,5                             | -4885,0                           | 2,92  |
| Насіння соняшнику  | -       | 14096  | -       | 14096,0                            | -                                 | -     |

Джерело: ф. №. 21- заг.(річна); ф. № 2 – ферм. (річна), власні розрахунки

Динаміка продажів продукції ТОВ «СП - АРГОС» - кукурудзи на зерно та бобів сої, має негативний напрям. Відмічаємо зменшення їх обсягів реалізації у 2022 році по відношенню до 2020 року на 72,18% та 97,08% відповідно. Такі стрімкі падіння збуту обумовлено вищезазначеними чинниками.

Остаточну оцінку еластичності попиту на продукції ТОВ «СП - АРГОС» проведено за розрахованими показниками поданими в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Еластичність попиту на продукцію ТОВ «СП - АРГОС»

| Види<br>продукції     | Зміни рівня цін                          |                                            |                                   | Зміни обсягів продажу                                 |                                    |                                                         | Коефіцієнт<br>цінової<br>еластично<br>сті |
|-----------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
|                       | абсолют<br>ний<br>приріст<br>цін,<br>+;- | середні<br>ціни<br>реалізації,<br>грн./од. | приріст цін<br>до середніх<br>цін | абсолютний<br>приріст<br>обсягів<br>продажу,<br>ц +;- | середні<br>обсяги<br>продажу,<br>ц | приріст<br>обсягів<br>продажу<br>до середніх<br>обсягів |                                           |
| Кукурудза<br>на зерно | 210,18                                   | 577,57                                     | 0,36                              | -35836,0                                              | 29318,3                            | -1,22                                                   | -0,30                                     |
| Боби сої              | 815,94                                   | 1166,18                                    | 0,70                              | -4885,0                                               | 2589,5                             | -1,89                                                   | -0,37                                     |

Джерело: ф. №. 21- заг. (річна); ф. № 2 – ферм. (річна); власні розрахунки

Отже, за прорахованим коефіцієнтами цінової еластичності, значення яких суттєво нижче за одиницю, відмічаємо, що на продукцію ТОВ «СП - АРГОС», а саме кукурудзу на зерно та боби сої, склався відносно нееластичний попит, оскільки темпи зниження попиту на продукцію товариства менші за темпи зростання реалізаційних цін на даний товарний асортимент.

Через мінливість попиту на ринку аграрної продукції ТОВ «СП - АРГОС» постійно шукає ефективні напрями управління системою збуту та працює над оптимізацією каналів збуту вирощеної сільгосппродукції (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 - Обсяги і структура ринків збуту продукції товариства

| Види продукції               | Канали збуту, 2022р.                |                    |                        |                    |                        |                    | Загальний обсяг збуту, тис. грн. |
|------------------------------|-------------------------------------|--------------------|------------------------|--------------------|------------------------|--------------------|----------------------------------|
|                              | Комерційні структури (агротрейдери) |                    | Переробні підприємства |                    | Орендна плата за паї   |                    |                                  |
|                              | обсяг збуту, тис. грн.              | структура ринку, % | обсяг збуту, тис. грн. | структура ринку, % | обсяг збуту, тис. грн. | структура ринку, % |                                  |
| Пшениця                      | 3850,9                              | 87,8               | 403,5                  | 9,2                | 131,6                  | 3,0                | 4386,0                           |
| Кукурудза на зерно           | 8487,8                              | 93,4               | 327,2                  | 3,6                | 272,6                  | 3,0                | 9087,6                           |
| Боби сої                     | 231,4                               | 100,0              | -                      | -                  |                        |                    | 231,4                            |
| Всього реалізовано продукції | 12570,1                             | 91,7               | 730,7                  | 5,3                | 404,2                  | 3,0                | 13705,0                          |

Джерело: ф. №. 21- заг.(річна); ф. № 2 – ферм. (річна); власні розрахунки

За використання одного з елементів просування, а саме прямого продажу, при збуті своєї продукції ТОВ «СП - АРГОС» використовує три канали збуту, реалізуючи продукцію переробним підприємствам, комерційним структурам та в рахунок орендної плати за паї. Основним каналом збуту є реалізація агротрейдерам. У 2022 році через даний канал збуту в повному обсязі реалізовано боби сої та лєвова частка пшениці (87,8%) і кукурудзи на зерно (93,4%). В межах даного каналу ТОВ «СП - АРГОС» в основному співпрацює з ТОВ «Агрохім - Партнер» та ТОВ «Агролайф Центр». Від 3,6% до 9,2% обсягу реалізації продукції здійснюється переробним підприємствам. Решта - як орендна плата за паї.

Виробничо - збутова діяльність сучасних підприємств спрямовується на забезпечення їх прибутковості. Саме оцінка динаміки та окупності витрат ТОВ «СП - АРГОС» на збут своєї продукції дозволить встановити рівень ефективності збутової діяльності товариства (табл. 2.14).

За період дослідження обсяг витрат ТОВ «СП - АРГОС», пов'язаних з операційною діяльністю зменшився на 5600,1 тис. грн. або 27,51%. Такі зміни сталися через скорочення обсягів виробництва та продажів продукції. Аналіз складу операційних витрат та їх тенденцій, дозволяє констатувати зменшення собівартості реалізованої продукції на 32,08% при паралельному зростанні операційних витрат на 20,77%, що обумовлено збільшенням витрат на збут

Таблиця 2.14 - Динаміка та окупність витрат на збут

| Показники                                                                      | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2022 р. до 2020 р. |        |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------|--------|
|                                                                                |         |         |         | +;-                | %      |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.                               | 26089,2 | 41767,1 | 13750,0 | -12339,2           | 52,70  |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.                                 | 18597,9 | 15559,9 | 12632,0 | -5965,9            | 67,92  |
| Інші операційні витрати, тис. грн.                                             | 1761,5  | 1586,5  | 2127,3  | 365,8              | 120,77 |
| в т. ч. витрати на збут, тис. грн.                                             | 439,5   | 541,7   | 847,8   | 408,3              | 192,90 |
| Разом витрат, пов'язаних з операційною діяльністю, тис. грн.                   | 20359,4 | 17146,4 | 14759,3 | -5600,1            | 72,49  |
| Частка витрат на збут у витратах, пов'язаних з операційною діяльністю, %       | 2,16    | 3,16    | 5,74    | 3,58               | -      |
| Окупність витрат на збут, грн.                                                 | 59,36   | 77,10   | 16,22   | -43,14             | 27,32  |
| Інші операційні доходи тис. грн.                                               | -       | 119,2   | 127,1   | -                  | -      |
| Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.                     | 5729,8  | 24739,9 | -882,2  | -6612,0            | -      |
| Фінансовий результат від операційної діяльності на 1 грн. витрат на збут, грн. | 13,04   | 45,67   | -1,04   | -14,08             | -      |

Джерело: ф. № 2 –м; власні розрахунки

продукції підприємства на 92,90%. В такий спосіб ТОВ «СП - АРГОС» намагалося у складний 2022 рік максимально виконати планові показники з продажу вирощеної продукції. Частина витрат на реалізацію в операційних витратах за 2022 рік в порівнянні з 2020 роком збільшилась на 3,58 в. п.

Проте намагання ТОВ «СП - АРГОС» підвищити ефективність збутової діяльності не мали успіху. Показник окупності витрат на збут мав негативну динаміку по відношенню до 2020 року і до 2021 року. Зокрема, у 2022 році на одну гривню витрат на збут ТОВ «СП - АРГОС» отримало 16,22 грн. виручки, що на 43,14 грн. або 72,68% було менше за рівень 2020 року. Також відбулося зниження показника фінансового результату від основної діяльності на одну гривню витрат на збут – на 14,08 грн. і у 2022 році ТОВ «СП - АРГОС» на одну гривню витрат на збут отримало 1,04 грн. збитку від основної діяльності.

Проте, не зважаючи на виявлену ситуацію, вважаємо, що в організації збутової політики в межах своєї маркетингової діяльності ТОВ «СП - АРГОС» рухається в правильному напрямку, здійснює ефективну збутову діяльність. Свідченням цього є позитивна динаміка і високий рівень показників окупності

витрат на реалізацію та фінансового результату від основної діяльності на одну гривню витрат на збут за 2020 - 2021рр. І тільки складна політико – економічна ситуація господарювання у 2022 році не сприяла закріпленню та розвитку досягнутих результатів ефективності продажів.

Маркетингова діяльність агропідприємств, в тому числі й ТОВ «СП - АРГОС» визначається впливом низки неконтрольованих та підконтрольних підприємству чинників, а тому потребує належної організації за ефективного використання маркетингового інструментарію.

За використання експертного методу надамо всебічну оцінку маркетингової діяльності ТОВ «СП - АРГОС» та здійснимо порівняльний аналіз з основними конкурентами товариства (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 - Оцінювання маркетингового потенціалу підприємств - конкурентів

| Маркетинговий потенціал (функції, елементи маркетингу) | Підприємства - конкуренти |   |   |   |   |                 |            |   |   |   |   |                 |           |   |   |   |   |                 |
|--------------------------------------------------------|---------------------------|---|---|---|---|-----------------|------------|---|---|---|---|-----------------|-----------|---|---|---|---|-----------------|
|                                                        | ТОВ «СП - АРГОС»          |   |   |   |   |                 | ФГ «Натон» |   |   |   |   |                 | ПП «Надь» |   |   |   |   |                 |
|                                                        | 1                         | 2 | 3 | 4 | 5 | Загальна оцінка | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | Загальна оцінка | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | Загальна оцінка |
| Ціновий потенціал                                      | 7                         | 6 | 2 | 5 | 6 | 26              | 7          | 5 | 2 | 6 | 6 | 26              | 7         | 6 | 2 | 5 | 6 | 26              |
| Товарний потенціал                                     | 6                         | 6 | 3 | 5 | 7 | 27              | 6          | 4 | 4 | 6 | 7 | 27              | 7         | 7 | 6 | 7 | 6 | 33              |
| Збутовий потенціал                                     | 7                         | 6 | 2 | 5 | 7 | 27              | 6          | 6 | 3 | 6 | 6 | 27              | 8         | 6 | 4 | 6 | 6 | 30              |
| Комунікаційний потенціал                               | 3                         | 4 | 2 | 2 | 5 | 16              | 4          | 4 | 3 | 3 | 5 | 19              | 5         | 4 | 4 | 6 | 6 | 25              |
| Внутрішній маркетинг                                   | 6                         | 5 | 3 | 7 | 7 | 28              | 6          | 6 | 5 | 6 | 7 | 30              | 7         | 6 | 6 | 6 | 7 | 32              |
| Потенціал інструментарію                               | 6                         | 5 | 5 | 6 | 9 | 31              | 5          | 6 | 4 | 4 | 6 | 25              | 6         | 7 | 5 | 6 | 7 | 31              |

Джерело: власні дослідження

Беручи до уваги критерії оцінювання маркетингового інструментарію при визначенні загального рейтингу підприємств – конкурентів, нами визначено загальну оцінку за кожною складовою маркетингового потенціалу з урахуванням виконання основних функцій та використання елементів маркетингу. З урахуванням вагомості кожної складової маркетингового потенціалу, її впливу на результативність маркетингової діяльності та рівня використання на кожному з досліджуваних підприємств, надамо остаточну

оцінку використання основних маркетингових елементів та функцій задля визначення рейтингу з організації, управління та результативності маркетингової діяльності підприємств (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 - Визначення загального рейтингу підприємств – конкурентів за використанням основних маркетингових елементів та функцій

| Маркетинговий потенціал<br>( функції, елементи маркетингу) | Коефіцієнт вагомості | Досліджувані підприємства |        |              |        |              |        |
|------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------|--------|--------------|--------|--------------|--------|
|                                                            |                      | ТОВ «СП - АРГОС»          |        | ФГ «Натон»   |        | ПП «Надь»    |        |
|                                                            |                      | Всього балів              | Оцінка | Всього балів | Оцінка | Всього балів | Оцінка |
| Ціновий потенціал                                          | 0,20                 | 26                        | 5,20   | 26           | 5,20   | 26           | 5,20   |
| Товарний потенціал                                         | 0,20                 | 27                        | 5,40   | 27           | 5,40   | 33           | 6,60   |
| Збутовий потенціал                                         | 0,20                 | 27                        | 5,40   | 27           | 5,40   | 30           | 6,00   |
| Комунікаційний потенціал                                   | 0,20                 | 16                        | 3,30   | 19           | 3,80   | 25           | 5,00   |
| Внутрішній маркетинг                                       | 0,05                 | 28                        | 1,40   | 30           | 1,50   | 32           | 1,60   |
| Потенціал інструментарію                                   | 0,15                 | 31                        | 4,65   | 25           | 3,75   | 31           | 4,65   |
| Разом балів                                                | 1,00                 | -                         | 25,35  | -            | 25,05  |              | 29,05  |

Джерело: власні дослідження

За рейтингом щодо використання основних маркетингових інструментів та функцій ТОВ «СП - АРГОС» в групі підприємств – конкурентів займає друге місце. Проведений аналіз маркетингової діяльності ТОВ «СП - АРГОС» дозволив виявити певні прогалини в її організації та управлінні. Вважаємо, що уникнення недоліків в ефективному здійсненні бізнес – процесів підприємства можна досягти за здійснення обґрунтованого маркетингового планування діяльності підприємства, максимально результативно використовуючи наявний потенціал та проводячи систематичний аналіз тенденцій змін в зовнішньому середовищі.

### 2.3 Оцінка організації планування маркетингової діяльності підприємства

Перехід до ринкових умов господарювання призвів до суттєвих змін в організації господарсько – комерційної діяльності аграрних підприємств, не

виключенням стало й ТОВ «СП - АРГОС». ТОВ «СП - АРГОС», як і переважна більшість сільськогосподарських товаровиробників через зміни, що відбулися в економічних відносинах з ринковими контрагентами (постачальниками, посередниками, переробними підприємствами тощо), через відсутність державних замовлень на сільгосппродукцію, самостійно займається ціноутворенням, дослідженням агропродовольчого ринку, вивчає потреби споживачів, оцінює переваги та слабкість конкурентів тощо. Така ситуація призвела до усвідомлення керівництвом ТОВ «СП - АРГОС» необхідності запровадження нової концепції господарювання, що дозволить адаптувати виробничо – комерційну діяльність товариства до сучасних ринкових умов ведення аграрного бізнесу та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Дана концепція передбачає в першу чергу раціональне та обґрунтоване планування всіх складових комплексу маркетингу в межах маркетингової діяльності підприємства.

Тому, вбачаємо за потрібне далі надати змістовну оцінку організації, якості та результативності планування маркетингової діяльності ТОВ «СП - АРГОС», задля надання пропозицій з подальшого удосконалення даного процесу на підприємстві (рис. 2.1).

Оцінюючи систему планування в ТОВ «СП - АРГОС» відмічаємо, що вона включає в себе низку елементів, які доповнюють один одного та ініціюють певні заходи (організацію виробничих та управлінських процесів; отримання інформації про оточуюче середовище; закупівлю необхідних для господарської діяльності ресурсів, виробництво та продаж продукції, контроль за виконанням запланованих заходів та виявлення причин невиконання запланованих показників для їх коригування) задля реалізації яких приймаються взаємопов'язані рішення з перспективою створення загального управлінського процесу в центрі якого є планування.

Процес планування в ТОВ «СП - АРГОС» передбачає визначення планових показників з їх максимальним обґрунтуванням для здійснення подальшого контролю за їх досягненням. Серед таких показників основними є

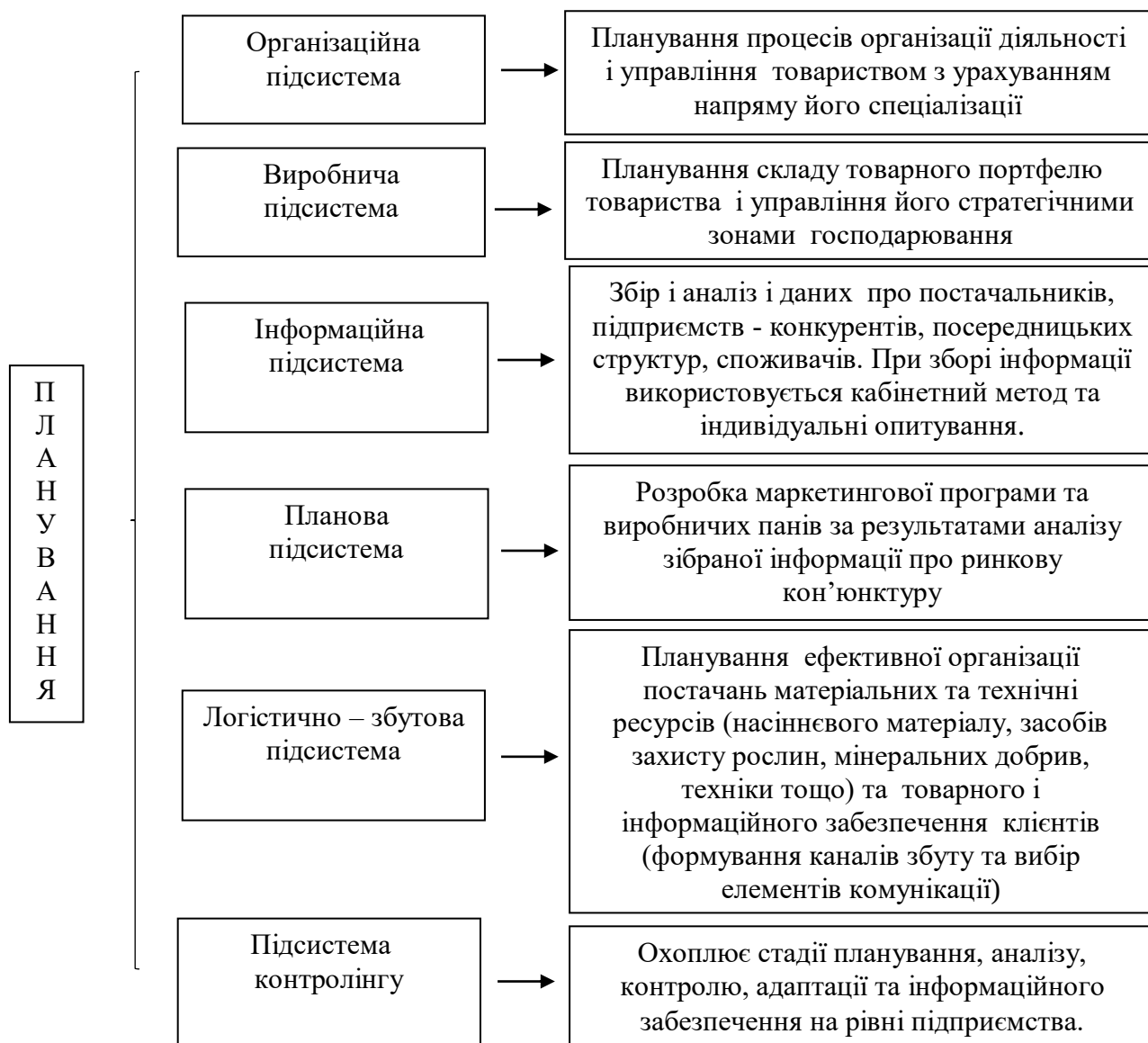


Рисунок 2.1 – Складові елементи системи планування маркетингової діяльності ТОВ «СП - АРГОС»

Джерело: власні дослідження

чистий дохід від реалізації; собівартість реалізованої продукції; виробництво в натуральному вимірі; рівень реалізаційних цін; обсяги продажів, як по підприємству в цілому, так і за наявними стратегічними господарськими одиницями товарної номенклатури; співставлення досягнутих результатів з плановими показниками; визначення причин виявлених відхилень для вчасного корегування та запровадження нових більш ефективних заходів з адаптування діяльності товариства та його стратегічних зон господарювання (досягнення визначених планових показників) в межах розробки нових гнучких планів

маркетингової діяльності або корегування окремих елементів раніше розроблених маркетингових програм та планів.

Досліджуючи процес організації планування маркетингової діяльності в ТОВ «СП - АРГОС», з'ясовано, що в товаристві розробляється виробничий план, тим самим констатуємо виконання на підприємстві маркетингових функцій, а саме планування, організації та контролю маркетингової діяльності.

Наскільки реальними є виробничий план, що розробляється ТОВ «СП - АРГОС», проаналізуємо за даними таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 - Виконання плану реалізації за товарними асортиментом

| Продукція                                               | Обсяг продажів, тис. грн. |         |         |                    | Зараховується до виконання плану, % |
|---------------------------------------------------------|---------------------------|---------|---------|--------------------|-------------------------------------|
|                                                         | 2021 р.                   | 2022р.  |         |                    |                                     |
|                                                         |                           | план    | факт    | Виконання плану, % |                                     |
| Пшениця                                                 | -                         | 4000,0  | 4386,0  | 109,65             | 4000,0                              |
| Кукурудза на зерно                                      | 15359,5                   | 15359,5 | 9087,6  | 59,17              | 9087,6                              |
| Боби сої                                                | -                         | 3815,3  | 231,4   | 6,07               | 231,4                               |
| Насіння соняшнику                                       | 26137,6                   | 20000,0 | -       | -                  | -                                   |
| Послуги з обробітку ґрунту                              | 270,0                     | 270,0   | 45,0    | 16,67              | 45,0                                |
| Всього по підприємству                                  | 41767,1                   | 43444,8 | 13750,0 | 31,65              | 13364,0                             |
| Коефіцієнт асортиментності за способом найменшого числа | 13364,0:43444,8= 0,308    |         |         |                    |                                     |

Джерело: ф. №. 21- заг.(річна); ф. №2 – ферм.(річна), власні розрахунки

За даними поданими в таблиці 2.17 констатуємо виконання плану лише за пшеницею, вирощування якої за аналізом інформації наявного попиту на ринку, вирішено було розпочати з 2021 року (посів культури). Перевиконання рівня запланованого показника становило 9,65%. За рештою культур та послуг з товарного асортименту, ТОВ «СП - АРГОС» має невиконання запланованих показників. Найбільший відсоток невиконання обсягів товарної продукції спостерігаємо за соєю – на 93,93%. В цілому плановий показник реалізації продукції в ТОВ «СП - АРГОС» у поточному році був виконаний лише на 31,65%. Невиконання становило 68,35%.

Задля визначення ступеня досягнення планових показників за асортиментом нами здійснено розрахунок коефіцієнту асортиментності за методом найменшого числа, через те, що ТОВ «СП - АРГОС» має ненасичену

номенклатуру продукції. За цією методикою план за товарним асортиментом виконаний підприємством на 30,8%. Недовиконання завдання за асортиментом у 2022 році становило 69,2%.

Проте, не зважаючи на виявлену ситуацію з суттєвим недовиконанням ТОВ «СП - АРГОС» плану реалізації за асортиментом продукції у поточному році, не погоджуємося, що підприємство складає не реальні плани. Рівень всіх планових показників має обґрунтування. Планування здійснювалося з урахуванням потенціалу товариства та фактичних результатів за попередні періоди, що й є підтвердження реальності досягнення запланованих показників.

Зміни в структурі виробництва і продажу асортиментної продукції спричиняють значний вплив на всі економічні показники діяльності товариства (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 - Вплив асортиментно – структурних змін на ключові показники підприємства

| Види продукції     | план                            |                |                  |                 | 2022р.                          |                            |                |                  |                 | Фактичний обсяг за плановою структурою і ціною, тис. грн. | Фактичний обсяг і структура але планова ціна тис. грн. |
|--------------------|---------------------------------|----------------|------------------|-----------------|---------------------------------|----------------------------|----------------|------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
|                    | Кількість проданої продукції, ц | питома вага, % | ціна за 1ц, грн. | сума, тис. грн. | кількість проданої продукції, ц |                            | питома вага, % | ціна за 1ц, грн. | сума, тис. грн. |                                                           |                                                        |
|                    |                                 |                |                  |                 | за плановою структурою, ц       | за фактичною структурою, ц |                |                  |                 |                                                           |                                                        |
| Пшениця            | 10000                           | 20,9           | 400,00           | 4000,0          | 5008                            | 10000                      | 41,7           | 438,6            | 4386,0          | 2003,2                                                    | 4000,0                                                 |
| Кукурудза на зерно | 24493                           | 51,2           | 627,10           | 15359,5         | 12268                           | 13813                      | 57,7           | 657,9            | 9087,6          | 7693,3                                                    | 8662,1                                                 |
| Боби сої           | 2543                            | 5,3            | 1500,00          | 3815,3          | 1270                            | 147                        | 0,6            | 1574,15          | 231,4           | 19050,0                                                   | 220,5                                                  |
| Насіння соняшнику  | 10786,0                         | 22,6           | 1854,25          | 20000,0         | 5415                            | -                          | -              | -                | -               | 10040,8                                                   | -                                                      |
| Всього             | 47822                           | 100,0          | -                | 43174,8         | 23961                           | 23960                      | 100,0          | -                | 13705,0         | 38787,3                                                   | 12882,6                                                |

Джерело: ф.№2 – ферм., власні розрахунки

Задля аналізу причин невиконання запланованих показників та підстав для їх усунення в майбутньому скористуємося методом ланцюгових підстановок за вхідними даними поданими таблиці 2.19.

На основі представлених допоміжних розрахунків за використання

Таблиця 2.19 - Вартість товарної продукції за різних умов, тис. грн.

| Види продукції     | Планові<br>обсяг,<br>структура<br>та ціна | Фактичний<br>обсяг за<br>плановою<br>структурою<br>та ціною | Фактичний<br>обсяг і<br>структура<br>але планова<br>ціна | Фактичний<br>обсяг,<br>структура<br>та ціна | Відхилення,<br>+;- |
|--------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------|
| Пшениця            | 4000,0                                    | 2003,2                                                      | 4000                                                     | 4386,0                                      | 386,0              |
| Кукурудза на зерно | 15359,5                                   | 7693,3                                                      | 8662,1                                                   | 9087,6                                      | -6271,9            |
| Боби сої           | 3815,3                                    | 19050,0                                                     | 220,5                                                    | 231,4                                       | -3583,9            |
| Насіння соняшнику  | 20000                                     | 10040,8                                                     | -                                                        | -                                           | -20000             |
| Всього             | 43174,8                                   | 38787,3                                                     | 12882,6                                                  | 13705,00                                    | -29469,8           |

Джерело: ф.№2 – ферм., власні розрахунки

методу ланцюгових підстановок нами визначено фактори які спричинили невиконання ТОВ «СП - АРГОС» запланованих показників щодо обсягу товарної продукції.

Отже, якби план виробництва і продажів був рівномірно виконаний за всіма видами продукції і не порушено запланованої структури в асортименті, то загальний обсяг товарної продукції в планових цінах склав би 38787,3 тис. грн. Фактично ТОВ «СП - АРГОС» за реалізацію свого асортименту отримало 13705,00 тис. грн., що менше плану на 29469,8 тис. грн. Таке невиконання було обумовлено зменшенням обсягу реалізації в натуральному вимірі, що призвело до зменшення товарної продукції на 4387,5 тис. грн. Найбільший негативний вплив мала зміна в структурі реалізації продукції, що й призвело до недовиконання плану на 33306,3 тис. грн. Проте незначне збільшення фактичних реалізаційних цін від запланованого рівня забезпечило збільшення фактичної вартості товарної продукції на 8224,0 тис. грн. Тож, відмічаємо, суттєві відхилення в показниках ведення господарства від виробничих планів, зокрема від запланованої структури в асортименті, та відсутність вчасного їх коригування з урахуванням виявлених несприятливих умов.

Оцінку системи планування ТОВ «СП - АРГОС» продовжимо в розрізі наступного складового елементу системи планування маркетингової діяльності товариства, зокрема виробничої підсистеми, завданням якої є планування

складу товарного портфелю та подальшого управління його стратегічно – господарськими підрозділами.

Оцінку планування складу та структури портфеля бізнесу ТОВ «СП - АРГОС» здійснимо за аналізом позицій стратегічних зон господарювання товариства на полі матриці Бостонської консалдінгової групи ( табл. 2.20).

Таблиця 2.20 – Фактори матриці Бостонської консалдінгової групи

| Продукція                | Чистий дохід від реалізації продукції/ послуг, тис. грн. |        | Обсяг продажів конкурента ФГ «Натон», тис. грн. | Темп росту ринку | Відносна частка ринку | Положення на матриці БКГ |
|--------------------------|----------------------------------------------------------|--------|-------------------------------------------------|------------------|-----------------------|--------------------------|
|                          | В середньому за 2020 -2021рр                             | 2022р. |                                                 |                  |                       |                          |
| Пшениця                  | -                                                        | 4386,0 | 8050,0                                          | 1,00             | 0,54                  | Важкі діти               |
| Кукурудза на зерно       | 18794,2                                                  | 9087,6 | 4,782,9                                         | 0,48             | 1,90                  | Дійні корови             |
| Боби сої                 | 1907,7                                                   | 231,4  | 279,3                                           | 1,10             | 0,73                  | Важкі діти               |
| Насіння соняшнику        | 13068,8                                                  | -      | 10976                                           | -                | -                     | Застосовано елімінацію   |
| Послуги обробітку ґрунту | 157,5                                                    | 45,0   | 75,0                                            | 0,29             | 0,60                  | Дикі качки               |

Джерело: власні дослідження

Положення асортиментних груп ТОВ «СП - АРГОС» на ринку, як результат планування товарного портфелю підприємства, представлено на полі матриці Бостонської консалдінгової групи ( рис. 2.1).

За аналізом складу та структури товарного портфелю ТОВ «СП - АРГОС», відмічаємо його незбалансованість, що на нашу думку, стало результатом недосконалого його планування. Зокрема, частка продукції з групи «Дійні корови», яка має забезпечувати найбільші фінансові надходження, занадто мала та складає 25%, замість оптимальних 45 – 50%. В групі «Дійні корови» входить тільки один вид товару ТОВ «СП - АРГОС» - кукурудза на зерно. Щодо асортиментної групи «Зірки», яка має першочергове стратегічне значення для будь – якого товаровиробника та має займати в товарному портфелі не менше 20 – 30%, констатуємо її відсутність. На наш погляд, результати такого підходу в плануванні є недопустимими. Найбільшою за складом групою в бізнес портфелі ТОВ «СП - АРГОС» є асортиментна група

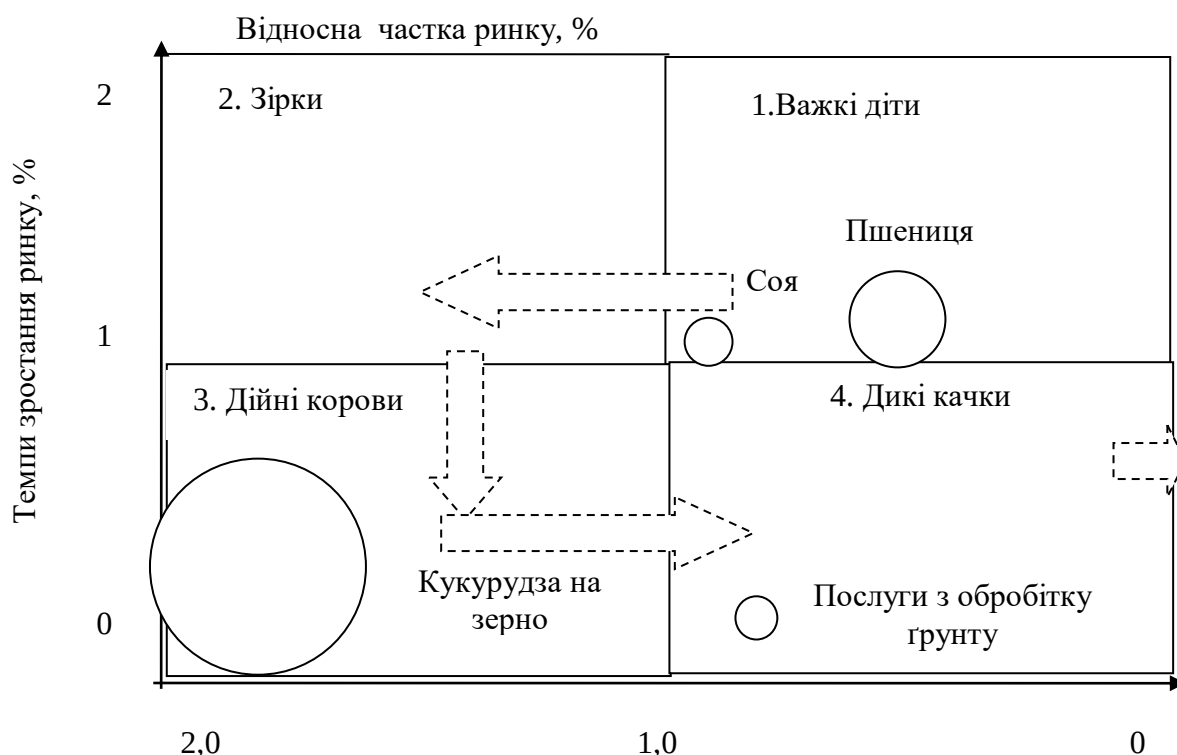


Рисунок 2.2 - Матриця Бостонської консалдінгової групи товарного портфелю ТОВ «СП - АРГОС»

Джерело: власні дослідження

«Важкі діти» - пшениця та соя. Її питома вага сягає 50%, що більше ніж удвічі за показник частки цієї групи в збалансованому портфелі. Частка асортиментної позиції ( послуги з обробітку ґрунту) з групи «Дикі качки» також перевищує нормативний показник (5%) та становить 25%. Результатом управління портфелем стало введення у 2022 році до номенклатури пшениці, а також відновлення вирощування бобів сої. Проте до соняшнику, який ТОВ «СП - АРГОС» стали вирощувати на насіння у 2021 році було застосовано стратегію елімінації, тобто виключення із складу товарного портфелю.

Тож при вказаних недоліках планування товарного портфелю маємо відмітити позитивний момент, а саме намагання ТОВ «СП - АРГОС» оновлювати свій товарний асортимент з огляду на потреби ринку.

Наскільки ТОВ «СП - АРГОС» реалізується концепція стратегічного бачення, що засновується саме на стратегічному плануванні, визначмо за здійсненим оцінюванням низки показників, поданих в таблиці 2.21.

Таблиця 2.21 – Оцінка концептуальної структури маркетингової діяльності ТОВ «СП-АРГОС» на основі стратегічного планування

| Критерії                                                                     | Орієнтація на поточну діяльність                                                                    | 0                                                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Стратегічна спрямованість підприємства                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегічні цілі господарювання                                              | Не сформульовані                                                                                    |                                                                                                   |   |   |   |   |   |   |   | 8 |   |    | Чіткого сформульовані                                                                                   |
| Маркетингові конкурентні стратегії                                           | Не реалізуються через необґрунтованість                                                             |                                                                                                   |   |   |   |   | 5 |   |   |   |   |    | Реалізуються за чітким                                                                                  |
| Методичні підходи до розробки стратегій розвитку                             | Застосовуються за випадкового, реагування на ринкові зміни                                          |                                                                                                   |   |   |   | 4 |   |   |   |   |   |    | Постійно, комплексно за результатами змістовного аналізу та прогнозування                               |
| Розробка стратегічних заходів (визначення шляхів та дій подальшого розвитку) | Розробляються на основі інтуїції і навиків, носять безсистемний характер, стратегічно не спрямовані |                                                                                                   |   |   |   | 4 |   |   |   |   |   |    | За результатами діагностування стратегічного маркетингового планування і управління конкурентоздатністю |
| <u>Складання планів маркетингової діяльності</u>                             | Поточні, носять безсистемний характер, стосуються окремих управлінських рішень                      |                                                                                                   |   |   |   |   | 5 |   |   |   |   |    | На основі повних та систематичних досліджень, взаємозалежні, підпорядковані, стратегічно спрямовані     |
| <u>Адаптація та реалізація планів маркетингової діяльності</u>               | Невиконання ухвалених рішень або їх часткове виконання, доведення або як до кінця                   |                                                                                                   |   |   |   |   | 5 |   |   |   |   |    | Є обов'язковим елементом системи стратегічного маркетингового планування конкурентоздатністю товариства |
| Рівень концептуальної спрямованості діяльності                               | 0 – 23 стратегічний опортунізм                                                                      | Підсумкова оцінка: 31<br>24 – 47 балів стратегічне бачення, засноване на стратегічному плануванні |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | 48 – 70 стратегічне динамічне бачення                                                                   |

Джерело: власні дослідження

Отже, незважаючи на виявлені прогалини та недосконалість наявної системи планування маркетингової діяльності, за здійсненою оцінкою (табл. 2.21) констатуємо, що ТОВ «СП - АРГОС» намагається здійснювати свою маркетингову діяльність за концепцією стратегічного бачення заснованого на стратегічному плануванні. Складання планів маркетингової діяльності, а також

виробничих планів, їх адаптація та практична реалізація за поданими критеріями, оцінена експертною групою на середньому рівні. При складанні виробничих планів ТОВ «СП - АРГОС» за результатами власних досліджень намагається спрогнозувати тенденції змін на аграрних ринках. В підтвердження – виявлені напрями планування та управлінням товарного портфелю.

В цілому система планування маркетингової діяльності ТОВ «СП - АРГОС» спрямовується на оптимізацію руху потоків ресурсів та товарної продукції. Наслідком такого спрямування є вибір ТОВ «СП - АРГОС» найбільш економічної моделі маркетингових взаємодій підприємства з рештою учасників ринку. Відмічаємо, що система планування ТОВ «СП - АРГОС» передбачає дії з планування комплексу маркетингу товариства, розробку виробничих планів, контроль за їх виконанням та оцінку отриманих фактичних результатів маркетингової діяльності з подальшим пошуком найбільш ефективних та гнучких управлінських рішень.

Ефективність функціонування системи планування відображається на організації та результативності діяльності з організації продажів та її впливі на фінансові результати господарювання самого товариства (табл. 2.22).

Фінансові показники функціонування підприємства є складним економічним явищем, оскільки залежать від впливу низки чинників, зокрема планування, організації і менеджменту збутової діяльності. Наслідки впливу даних факторів для ТОВ «СП - АРГОС» відображаються в падінні рівня базових фінансових показників підприємства за період дослідження. Через негативну динаміку даних показників та непропорційні зміни між темпами їх зниження, відмічаємо зменшення (на 71,78%) обсягу валового прибутку в розрахунку на одну гривню доходу від реалізації. При цьому величина співвідношення фінансового результату від основної діяльності і чистого прибутку до виручки від продажів також знижується на 0,284 грн. та 0,308 грн. відповідно, що в цілому, вказує на погіршення результативності господарювання ТОВ «СП - АРГОС» за період дослідження, частково й через недоліки в плануванні виробничо – комерційних процесів.

Таблиця 2.22 - Результативність функціонування системи планування товариства за оцінкою його базових показників діяльності

| Показники                                                                               | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2022р. до 2020р. |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|------------------|-------|
|                                                                                         |         |         |         | +;-              | %     |
| Валовий прибуток, тис. грн.                                                             | 7491,3  | 26207,2 | 1118,0  | -6373,3          | 14,92 |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.                                        | 26089,2 | 41767,1 | 13750,0 | -12339,2         | 52,70 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.                              | 5729,8  | 24739,9 | -882,2  | -6612,0          | -     |
| Чистий прибуток, тис. грн.                                                              | 5647,9  | 24464,5 | -1271,3 | -6919,2          | -     |
| Валовий прибуток / Чистий дохід від реалізації продукції                                | 0,287   | 0,627   | 0,081   | -0,206           | 28,22 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності / Чистий дохід від реалізації продукції | 0,220   | 0,592   | -0,064  | -0,284           | -     |
| Чистий прибуток (збиток)/ Чистий дохід від реалізації                                   | 0,216   | 0,586   | -0,092  | -0,308           | -     |

Джерело: ф. № 2 – ферм.(річна), власні розрахунки

За викладеним, вважаємо, що наявна система планування ТОВ «СП - АРГОС» є центром усіх маркетингових заходів товариства, але організація планування маркетингової діяльності в товаристві здійснюється не на достатньому рівня, а тому вимагає удосконалення.

Серед недоліків виявлених нами в процесі дослідження організації та функціонування системи планування маркетингової діяльності ТОВ «СП - АРГОС» відмічаємо не достатню розвиненість та ефективність маркетингової інформаційної системи. Причиною є не достатній рівень кваліфікації працівників підприємства, які займаються розробкою планів, в питаннях збору, систематизації та узагальнення інформації щодо ринкових зміни які мають покладатися в основу планування маркетингової діяльності товариства. Проте, незважаючи на певні недоліки в організації системи планування, відмічаємо, що планування маркетингової діяльності, що здійснюється ТОВ «СП - АРГОС» досить чітко відображує схему дій товариства, що спрямовуються на здійснення результативної маркетингової діяльності з огляду на відмінні характеристики ринку аграрної продукції.

## РОЗДІЛ 3

### ОСНОВНІ НАПРЯМИ З УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1 Застосування програмно - проектного підходу до планування маркетингової діяльності ТОВ «СП - АРГОС»

Розвиток, підвищення конкурентоздатності та ефективності управління сучасних підприємства, в умовах турбулентності зовнішнього оточення та недостатності ресурсного потенціалу самих суб'єктів господарювання, мають пряму залежність від здатності та спроможності керівників підприємств застосовувати нові підходи та розробляти нові механізми щодо управління господарською діяльністю підприємства, зокрема його маркетинговою складовою, які сприятимуть забезпеченню переходу економічної системи господарства на більш результативний рівень його економічного зростання.

Саме через здійснення ефективного планування та успішної реалізації стратегії, за динамічних умов невизначеності та наявних і прогнозованих ризиків, слід розглядати якість організації діяльності сучасних підприємств.

На наш погляд, використання програмно – проектного підходу в організації системи планування маркетингової діяльності ТОВ «СП - АРГОС» забезпечить можливість здійснення товариством значних суттєвих змін в сфері його функціонування найблищим часом. Використання ТОВ «СП - АРГОС» в процесі планування маркетингової діяльності проектного управління відкриє для товариства можливості для розбудови та втілення механізмів реалізації інноваційних проектів з залученням інвестиційних ресурсів, практичне втілення яких призведе до отримання запланованого результату. Тому, обґрунтовано вважаємо, що для ТОВ «СП - АРГОС» в вирішенні питання удосконалення планування маркетингової діяльності мають стати завдання з практичного

застосування проектного та програмного підходів до планування і запровадження низки інноваційних змін щодо організації діяльності.

Переконані, що здійснення ТОВ «СП - АРГОС» планування маркетингової діяльності за часткового, не системного використання технології бенчмаркінгу є не результативним. Натомість пропонуємо ТОВ «СП - АРГОС» поступово опановувати проектний підхід, якій налічує значний обсяг інструментів і технологій, використання яких дозволить розробляти (планувати) та управляти проектами, досягаючи в такий спосіб більш продуктивних результатів планування маркетингової діяльності підприємства.

Задля вирішення проблем недостатнього технічного, технологічного, інформаційного, ресурсного забезпечення та управління позицій на ринку з перспективою подальшого розвитку, ТОВ «СП - АРГОС» має впровадити в управління своєю господарською діяльністю, зокрема маркетинговою діяльністю підходи, що сприятимуть здійсненню планування загально – управлінської, виробничої і комерційної діяльності по новому, з урахуванням вимог постійно змінюючогося зовнішнього середовища.

Відтак, для ТОВ «СП - АРГОС» запропонований до практичного застосування програмно-проектний підхід до здійснення управління та планування його господарською діяльністю, зокрема маркетинговою діяльністю має стати не тільки підходом щодо втілення проектів (планів) на підприємстві. Він повинен сприйматися як інноваційний підхід до управління товариством в цілому, а також його операційною та маркетинговою діяльністю; життєвим циклом товариства; циклами оновлення продукції чи її модифікації; всіма основними підсистемами: постачанням, виробництвом, продажем тощо, які є основою утворюючими в здійсненні маркетингової діяльності ТОВ «СП - АРГОС» тощо.

За умови запровадження програмно-проектного підходу в практичну діяльність, ТОВ «СП - АРГОС» має бути націлене на опанування методології, технології та інструментарію проектного управління, зокрема першочергово - сітьового планування, методології планування і управління часовим ресурсом,

сировинними, матеріальними, інвестиційними та фінансовими ресурсами, якістю виробленої продукції, вартістю, наявними та прогнозованими ризиками оточуючого середовища. За використання ТОВ «СП - АРГОС» даних технологій і інструментарію проектного управління прогнозуємо здійснення на підприємстві інноваційних змін, розширення товарного асортименту за рахунок введення до складу бізнес - портфеля товариства нових одиниць продукції і послуг, використання новітніх технологій та запровадження нових виробничих процесів. Такі прогнозовані зміни в організації господарської і маркетингової діяльності особливо в теперішніх умовах стануть в нагоді ТОВ «СП - АРГОС», коли за кризового стану більшості вітчизняних підприємств, недостатнього техніко – технологічного забезпечення, наявності різноманітних ризиків діяльності відбувається зниження їх конкурентоздатності та унеможливується подальший розвиток.

Проте ТОВ «СП - АРГОС» зможе досягти синергетичного ефекту від запровадження проектного підходу до планування маркетингу лише в поєднанні з програмним підходом. Вважаємо, що сьогодні, вкрай важливо та доцільно здійснювати планування проектів за умови реалізації підприємством комплексних програм, що й дозволить отримати суттєво більший ефект та цінність від запровадження нововведення, в тому числі й в межах маркетингової діяльності для досягнення його ефективного розвитку.

Використання програмного і проектного підходів в плануванні дозволить ТОВ «СП - АРГОС» створити механізм системного розвитку, який функціонуватиме забезпечуючи ефективність маркетингової діяльності наявних у підприємства та нововведених стратегічних господарських підрозділів.

На наш погляд, запровадження в практичну діяльність одного і більше проектів, наприклад з модернізації виробництва, введення до товарного портфелю нової продукції, що сприятиме чи то розширенню, чи то поглибленню товарної номенклатури, як результату здійсненого планування маркетингової діяльності, дозволить вирішити проблему ефективного розвитку підприємства лише на деякий час.

Тому, вважаємо, що тільки застосування комплексного підходу до планування та подальшої організації діяльності ТОВ «СП - АРГОС», а не тільки окремих його структурних одиниць та підсистем, має стати об'єктивним засобом стратегічного розвитку досліджуемого товариства з врахуванням кон'юнктури зовнішнього середовища та його виробничого потенціалу.

За основу запропонованого комплексного підходу до планування маркетингу ТОВ «СП - АРГОС» пропонуємо використовувати програму розвитку товариства, що являтиме собою органічне поєднання декількох проектів задля виконання місії товариства та досяжності поставлених цілей його діяльності, зокрема маркетингової діяльності та сформованою за використання проектного і програмного підходів. Тож проекти в межах спланованої програми розвитку товариства мають бути об'єднані обраною стратегією, сформульованою місією, визначеними цілями та цінностями.

Сутність програмного розвитку підприємств вбачається в доцільності планування і управління періодичністю здійснення заходів економічного зростання та технологічних інновацій. Це здатність розробляти і реалізовувати на підприємствах, що виробляють продукцію, три - або п'ятирічну планову програму розвитку, яка базується на строго певних економічних законах природи виробництва і складається з групи окремих проектів, узгоджених і взаємопов'язаних [14, с. 125].

Отже, ТОВ «СП - АРГОС» за запровадження програмного підходу при здійсненні планування своєї маркетингової діяльності, за якого передбачається застосування комплексу пов'язаних між собою проектів подальшого становлення товариства, та використання власне самого проектного підходу, має сформувати низку взаємопов'язаних дій, що в сукупності утворюють певну систему. За такого розуміння необхідності інноваційних змін в системі планування маркетингової діяльності пропонуємо керівництву ТОВ «СП - АРГОС» взяти до уваги низку завдань, що потребують вирішення задля досягненої мети (рис.3.1).

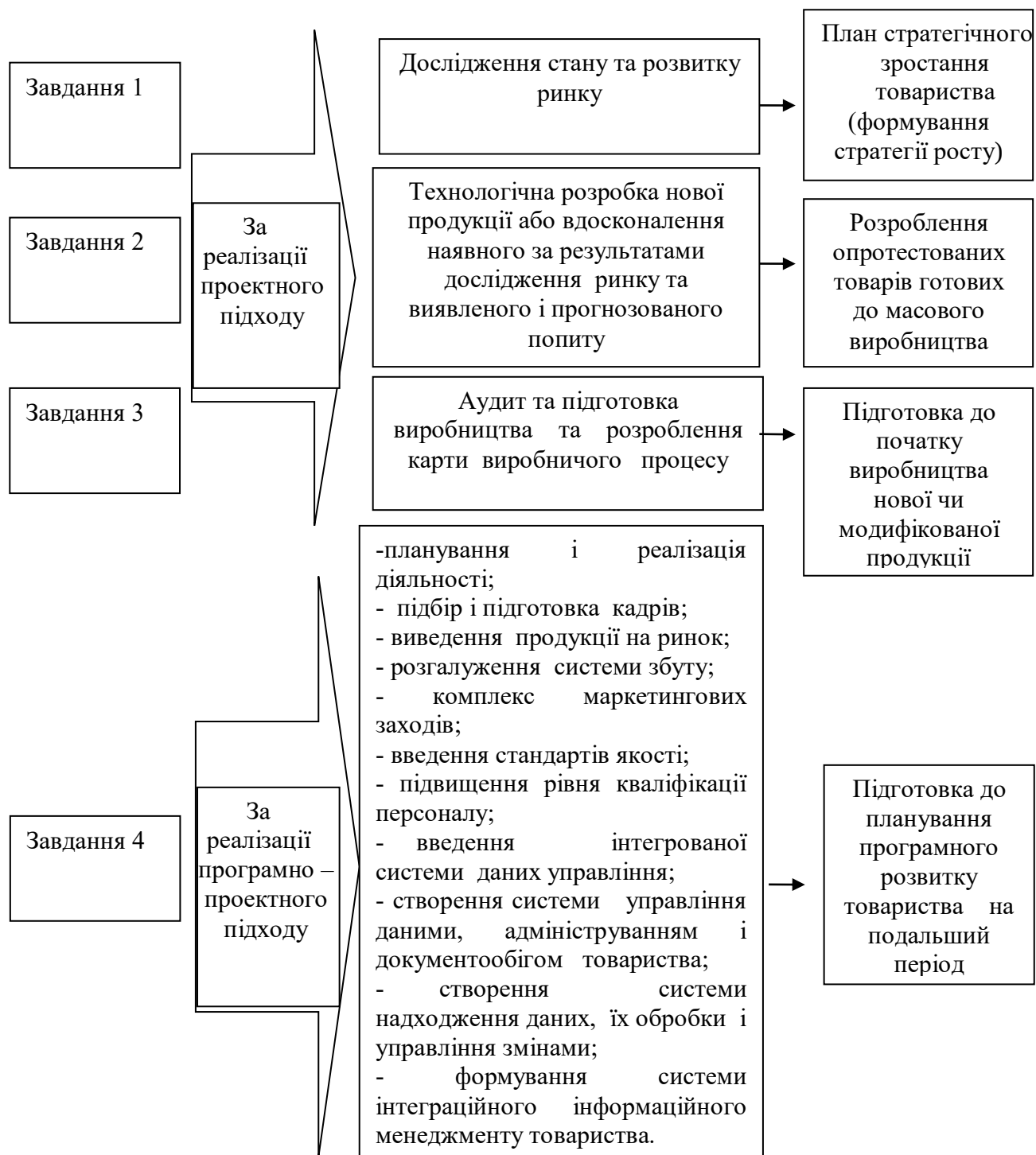


Рисунок 3.1 – Завдання та результати за програмно – проектного підходу в плануванні маркетингу ТОВ «СП - АРГОС»

Джерело: сформовано автором за [14, с. 125; 33]

В результаті виконання першого завдання ТОВ «СП - АРГОС» матиме обґрунтування щодо складання плану стратегічного зростання товариства в межах якого й має бути сформована стратегія його подальшого зростання яка

матиме практичне втілення як раз під час та після реалізації визначеної програми. Сам план стратегічного зростання товариства має складатися за результатами проведених маркетингових досліджень стану і розвитку цільового ринку підприємства, здійсненої сегментації ринку, розробки політики позиціонування наявного товарного пропонування; аналізу тенденцій попиту на продукцію товариства з науково – обґрунтованим його прогнозуванням, оцінки місткості цільового ринку.

В межах виконання другого завдання, підприємство за результатами досліджень вимог споживачів до продукції має розробити план дій задля приведення у відповідність потреб споживачів та властивостей продукції, яка виробляється або планується до введення в портфель – бізнесу підприємства.

Для вирішення третього завдання ТОВ «СП - АРГОС» має бути складений план проведення аудиту маркетингової діяльності потужностей підприємства зокрема: фонду машин, обладнання, устаткування; необхідних виробничих приміщень; складського господарства та план здійснення необхідних закупівель для розуміння ступеня готовності підприємства до практичної реалізації проекту.

За практичного втілення програмно - проектного підходу в систему планування маркетингової діяльності ТОВ «СП - АРГОС», на підприємстві має бути складено план (програму), що включатиме низку інноваційних проектів, зокрема проектів з удосконалення (модернізації) виробництва продукції, проекту з організації інформаційної системи, системи з управління якістю продукції. Під реалізацію кожного з проектів мають бути розроблені детальні та реальні плани з акумуляції фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

За такого розуміння проблеми, програмно – проектний підхід та програмно – цільовий підхід мають стати провідними підходами в організації та здійсненні планування маркетингу ТОВ «СП - АРГОС».

Для успішної реалізації наданих пропозицій з удосконалення планування маркетингової діяльності, в товаристві мають вирішуватися наступні завдання:

- формування єдиної системи управління даними і адміністрування;

- створення оперативної системи збору інформації, її групування, систематизації та управління виявленими змінами оточуючого середовища з урахуванням прогнозованих ризиків діяльності,

- запровадження механізму інтегрованого інформаційного управління товариством як основи програмного розвитку.

В процесі переходу до запропонованого програмно – проектного планування маркетингової діяльності ТОВ «СП - АРГОС» має пройти низку послідовних етапів, зміст яких представлено на рисунку 3.2.

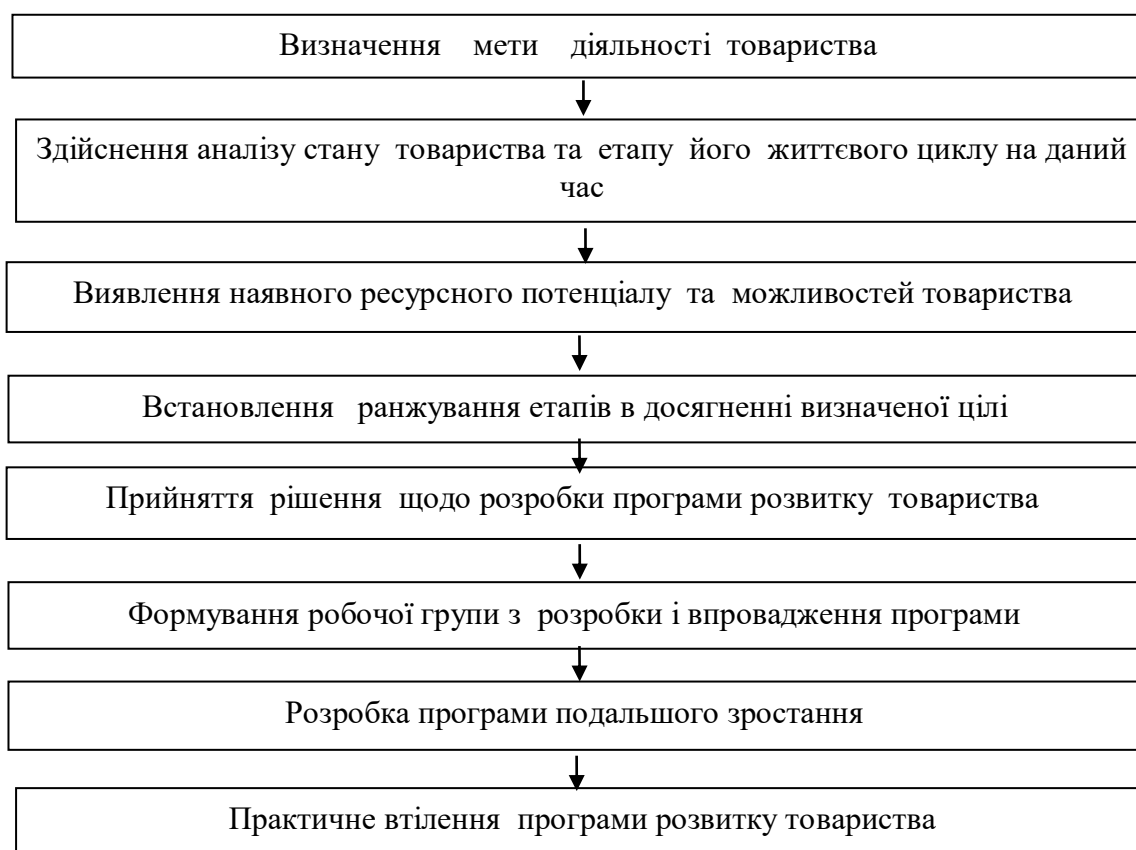


Рисунок 3.2 – Алгоритм переходу до програмно – проектного планування маркетингової діяльності ТОВ «СП - АРГОС»

Джерело: сформовано автором

В кінцевому результаті, розроблений план (програма) маркетингової діяльності, за втілення запропонованого проектно – програмного підходу, має бути повністю інтегрованим в виробничу діяльність ТОВ «СП - АРГОС» та максимально швидко та повно реагувати на виявлені зміни маркетингового

середовища функціонування, що дозволить керівництву ТОВ «СП - АРГОС» максимально точно здійснювати прогнози та відповідно планувати діяльність підприємства з урахуванням вчасно виявлених та внесених змін в межах корегування розроблених планів маркетингової діяльності.

Окрім цього запровадження проектно – програмного підходу дозволить ТОВ «СП - АРГОС» максимально швидко адаптувати операційну діяльність до виявлених змін на ринку, результативно планувати маркетингову діяльність товариства та суттєво скоротити витрати на виробничо – комерційну діяльність як за практичного втілення нових інноваційних процесів за реалізації розроблених проектів, так і за здійснення операційної діяльності в не стабільних умовах господарювання.

### **3.2 Розробка планів протидії ризикам при запровадженні маркетингових проектів розвитку підприємства**

Запровадження проектного підходу до агропромислових проектів, в тому числі при розробці планів маркетингу, призводить до спрощення здійснення господарської діяльності сільгосп підприємств, сприяє більш швидкому досягненню цілей проекту та збільшує шанси забезпечення «успішності» обраного (розробленого ) проекту з подальшої діяльності.

Результати здійсненого аналізу організації виробничої діяльності та планування маркетингу ТОВ «СП - АРГОС», його внутрішнього потенціалу та результативності функціонування, надали нам підстави сформулювати цілі маркетингової діяльності в межах стратегічного плану маркетинг–менеджменту ТОВ «СП - АРГОС» (рис. 3.3).

Головною метою діяльності ТОВ «СП - АРГОС» є досягнення певного рівня прибутку з урахуванням стратегії насичення ринку сільськогосподарською продукцією, вирішення економічних та соціальних проблем товариства і його працівників. Задля досягнення визначеної мети



Рисунок 3.3 – Визначені цілі управлінні маркетинговою діяльністю підприємством згідно зі стратегічним планом маркетинг–менеджменту  
Джерело: власні дослідження

ТОВ «СП - АГРОС» займається вирощуванням з подальшим продажем рослинної продукції та наданням послуг з обробітку ґрунту.

Тому, обґрунтовано, цілями стратегічного плану маркетингової діяльності ТОВ «СП - АГРОС» мають стати:

- збільшення виробництва і реалізації продукції; доходів підприємства;
- підвищення рівня показників рентабельності виробництва і діяльності;
- запровадження інноваційних/модифікованих видів продукції;
- розширення системи збуту продукції товариства;
- заміна стратегії підштовхування «Push-стратегії» на стратегію підтягування «Pull-стратегію» ( зміни в системі логістики дозволять досягти взаємоузгодженості дій маркетингу та організації виробництва, що в перспективі забезпечить підвищення щорічних обсягів товарообігу на 5 – 7 %);
- формування іміджу товариства у сприйнятті наявними та потенційними

споживачами;

- посилення конкурентної політики через винайдення конкурентних переваг;
- налагодження/ розширення системи комунікацій з клієнтами;
- збільшення ринкової частки через залучення повних споживачів/клієнтів;
- формування/підвищення ефективності стратегії позиціонування тощо.

Як правило, агропромислові проекти, що розробляються в межах планів маркетингової діяльності аграріїв, характеризуються невизначеністю та ризикованістю. Такі ризики можуть спричинити значні економічні та соціальні втрати. Тому, сільськогосподарські підприємства мають управляти такими ризиками, яким притаманний специфічний характер. А тому, переконані, в необхідності розробки інструментів для управління ризиками і використання їх за впровадження запланованих заходів під час реалізації розроблених проектів.

Підприємства аграрного бізнесу зіткаються з різноманітними ризиками, зокрема: стратегічними; сезонністю; залежністю від кліматичних умов; тривалістю періоду обігу коштів; складністю зміни асортименту продукції та агротехнологій; жорсткою обмеженістю в часі технологічного процесу; залежністю від біологічних чинників; високою капіталоємністю.

Діяльності агропідприємств характерна невизначеність аграрних проектів, зокрема, під час посівів, сільськогосподарські підприємства не знають наперед ні рівень урожайності культур, ні кінцевий обсяг урожаю, що отримають, ні витрати на вирощення продукції, ні обсяги продажів, а ні рівень цін на вирощену та підготовлену до продажу продукцію тощо.

Коливання цін непідвладні жодному товаровиробнику сільськогосподарської продукції. На остаточну вартість сільськогосподарського продукту впливає низка чинників, серед них обсяг пропозиції на ринку, попит, що склався на продукцію, вартість виробництва тощо. Через цю взаємодію собівартість сільськогосподарської продукції коливається в широких межах. Витрати на виробництво, як правило, менш мінливі, ніж ціни на продукцію, але

в поєднанні з обсягами виробництва (урожайність/продуктивність) зміни у виробничих витратах є серйозним джерелом ризику.

Сезонність сільськогосподарського виробництва знаходиться в прямій залежності з погодою, природними умовами. Погодні умови впливають на урожайність сільгоспкультур, витрати, продажі, прибутки та рентабельність.

Ще однією особливістю слід вважати біологічну природу ресурсів, що використовуються в аграрному виробництві та отриманої (вирощеної) продукції. Саме цією природою зумовлені строки і послідовність технологічних заходів, порушення яких підвищує ризик втрати урожаю та доходів від виробництва. Пізній або ранній посів, затяжні жнива, не належні умови зберігання зібраного урожаю, різноманітні шкідники культур – обумовлюють прямі ризики втрати вирощеної рослинницької продукції, збільшення витрат та зменшення розміру прибутку.

Вважаємо, що результативне планування маркетингової діяльності для досягнення цілей стратегічного плану ТОВ «СП-АРГОС», зокрема, збільшення обсягів виробництва, реалізації та доходів товариства і підвищення рівня рентабельності виробництва і діяльності, повинно починатися з ідентифікації ризиків проекту.

Від цього залежатиме успіх практичної реалізації проекту. Задля практичного вирішення питання з ідентифікації ризиків пропонуємо ТОВ «СП - АРГОС» використовувати модель ідентифікації ризиків агропромислових проектів «4-и сезони» (рис. 3.4).

В межах початкового етапу виявлення ризиків має здійснюватися ідентифікація всіх можливих ризиків за кожним окремим агропромисловим проектом, що стане можливим за використання одного або одночасно декількох методів ідентифікації ризиків, серед них: інтерв'ювання експертів, метод Делфі тощо. З подальшим групуванням ідентифікованих ризиків за сезонами - весна, літо, осінь, зима. Через унікальність кожного агропромислового проекту – ризики в більшості своїй будуть різнитися.



Рисунок 3.4 - Модель ідентифікації ризиків агропромислових проектів  
«4 – и сезони»

Джерело: доопрацьовано автором на основі [10, с. 104]

Другим етапом пропонуємо – аналіз та оцінку ризиків з визначенням вірогідності прояву ідентифікованих ризиків та сили і напрямку їх впливу.

Отримані результати обов'язково повинні бути задокументовані задля подальшого обґрунтування при розробці сценаріїв розвитку подій.

Інформація щодо ідентифікованих ризиків проекту має стати в нагоді ТОВ «СП- АРГОС» при складанні плану контрзаходів проти виявлених ризиків за сезонами року, що дозволить управляти ризиками. Модель управління ризиками проектів ТОВ «СП- АРГОС» «4-и сезони» з спланованими заходами протидії ідентифікованим ризикам подано в додатку Ж.

На наш погляд, сам процес планування ефективних протидій виявленим ризикам, що несуть пряму загрозу реалізації розробленого проекту, має включати чотири основні складові для максимізації можливостей та уникнення або пом'якшення загроз, а саме: уникнення; зменшення; реалізацію; передачу.

З урахуванням сезонності виробництва в сільському господарстві пропонуємо низку контрзаходів з знешкодження (зменшення) виявлених ризиків щодо здійснення виробничої і маркетингової діяльності ТОВ «СП - АРГОС» в зимовий період.

I. План розроблених заходів протидії ідентифікованим ризикам у зимовий період року:

1. Запровадження одного з варіантів вирішення проблеми вимерзання посівів озимої пшениці:

- виведення озимої пшениці із складу товарного портфелю товариства;
- диверсифікація озимих культур ( замість виключеної з асортименту озимої пшениці, пропонується введення до портфелю бізнесу підприємства озимого ріпаку);

- страхування урожаю тощо.

2. Задля усунення/ зменшення ризику зменшення урожайності ярих культур через брак опадів в зимовий період пропонуємо:

- страхування урожаю ярих культур;
- вибір культур, з кращими характеристиками та придатних до конкретних кліматичних умов вирощування

3. Для вирішення проблеми навали гризунів можна використовувати спеціальні родентициди, наприклад «Родіт -1»; «Ратід – 2»; «Котяра», «Радіндат» та інші.

II. План розроблених заходів протидії ідентифікованим ризикам у весняний період року:

1. Зменшення ризиків втрати валових зборів культур через посуху за реалізації заходів:

- страхування урожаю сільгоспкультур;
- вкладання інвестиційних коштів в створення системи поливу.

2. Захист від ризику втрати посівів ( повної втрати урожаю або суттєвого зменшення через заморозки) можливий за таких варіантів протидій:

- страхування урожаю;

- укриття рослин сільськогосподарських культур;
- розпалювання вогнищ.

3. Задля усунення/ зменшення вірогідного ризику порушення строків посіву внаслідок великої кількості вологи, що затрималася на полях, пропонуємо заздалегідь обирати культури стійкими до таких катаклізмів.

4. Для зменшення ризику підвищення закупівельних цін на дизпаливо внаслідок сезонного зростання попиту або погіршення економічних показників розвитку економіки держави, пропонуємо наступні варіанти протидії:

- закупівля необхідних обсягів палива заздалегідь, про запас;
- інтеграція зусиль з іншими аграрними підприємствами для закупівлі палива за найвигіднішою оптовою ціною.

III. План розроблених заходів протидії ідентифікованим ризикам в літній період року:

1. Протидії вірогідності зниження урожайності культур:

- страхування урожаю сільськогосподарських культур;
- завчасне вкладання інвестиційних коштів в створення системи поливу.

2. Ризик отримання низької якості зерна ( наприклад, через зараження мікотоксинами) можна уникнути через:

- організація збору зерна та його подальше сушіння за максимально можливими ранніми строками;
- організація та забезпечення швидкого збуту за більш низькими цінами;
- страхування якості майбутнього урожаю.

3. Протидії ризику підвищення витрат на сушіння зерна урожаю поточного року можуть включати:

- організація початку жнив за максимальної зрілості зерна;
- здійснення попередньої оплати за газ, для уникнення переплат через його подорожчання.

4. Задля зменшення ризику падіння цін на урожай поточного року через високий рівень пропозиції рослинницької продукції на ринку за сезону збирання урожаю, існують наступні варіанти протидій:

- організація зберігання зібраного зерна на елеваторах, доки не буде запропонована краща ціна від покупця;

- продаж зерна з поля, тим самим уникнення додаткових витрат на його зберігання.

5. Варіантами протидії ризику підвищення закупівельних цін на паливо внаслідок сезонного зростання попиту або несприятливих економічних умов, можуть бути обрані:

- купівля необхідних обсягів палива заздалегідь, про запас;
- об'єднання зусиль з іншими аграрними підприємствами – конкурентами для закупівлі палива за кращою оптовою ціною.

IV. План розроблених заходів протидії ідентифікованим ризикам в осінній період року:

1. Для запобігання ризику неможливості висіву озимих культур внаслідок високого рівня вологості через дощову погоду характерну даній порі року, можливі заходи:

- застосування стратегії елімінації до озимих культур;
- здійснення диверсифікації озимих культур;
- введення до складу товарної номенклатури відповідних культур, характеристики яких відповідають особливостям кліматичної зони функціонування підприємства.

2. Задля запобігання ризику погіршення якості зерна кукурудзи через ураження мікотоксинами пропонуються:

- пришвидшення збирання та сушіння зерна кукурудзи;
- організація збуту зібраного зерна кукурудзи в максимально стислі строки за зниженою ціною;
- страхування якості урожаю.

3. Уникненню ризику зростання витрат на сушіння зерна кукурудзи сприятимуть заходи з:

- організації швидкого збуту зібраного зерна за сприятливими цінами для покупців;

- здійснення завчасної закупівлі газу, до його подорожчання.

4. Запобіганню ризику припинення чи недостатнього розвитку озимої пшениці через несприятливі погодні умови, що мають високу вірогідність за осінньої пори року, сприятимуть заходи з:

- диверсифікації озимих культур;
- здійснення завчасного страхування посівів озимих;
- використання насіннєвого матеріалу культур, характеристики яких відповідають особливостям кліматичної зони господарювання підприємства.

Отже, результатом наданих пропозицій стала модель управління ризиками «4 – и сезони» для ТОВ «СП - АРГОС» за умови її модифікації під дане товариство. Дана модель відображає не тільки ризики з якими зіткається ТОВ «СП - АРГОС» в процесі своєї маркетингової діяльності, а й запропоновані заходи протидії ідентифікованим ризиками, що знайшли своє відображення в розробленому плані контрзаходів в межах сезонів року.

Дану модель управління ризиками «4 – и сезони» рекомендуємо використовувати ТОВ «СП - АРГОС» на етапах планування і управління проектами, щоб отримати максимальну вигоду з можливостей підготовленого до реалізації проекту та розробити стратегії для знешкодження вірогідних загроз проекту та підсилення його слабких сторін тощо.

### **3.3 Оцінка ефективності запропонованих рекомендацій при формуванні складових стратегічного маркетингового плану підприємства**

Задля впровадження наданих вище пропозицій з удосконалення планування маркетингової діяльності ТОВ «СП - АРГОС» прорахуємо прогнозований ефект від запропонованих заходів за їх практичного втілення та обґрунтування.

Спочатку систематизуємо наші пропозиції з удосконалення системи планування ТОВ «СП - АРГОС» для подальшого подання їх до практичної реалізації в діяльність товариства.

За наданих обґрунтувань, ТОВ «СП - АРГОС» має здійснювати планування своєї маркетингової діяльності за впровадження програмного і проектного підходів, практична реалізація якого передбачає виконання низки завдань, зокрема:

1. Складання плану стратегічного розвитку ТОВ «СП - АРГОС» з визначенням стратегії подальшого росту товариства за результатами дослідження та аналізу середовища його функціонування.

2. Планування складу та структури товарного портфеля ТОВ «СП - АРГОС», що передбачає визначення видів протестованої продукції готової до масового виробництва (базується на результатах проведеного ретроспективного аналізу прибутковості наявної продукції та тестуванні нової продукції (сільськогосподарської культури) чи вдосконаленої (модифікованої) продукції за даними ринкових досліджень наявного та прогнозованого попиту).

3. Детальна підготовка виробничого плану ТОВ «СП - АРГОС» задля здійснення виробництва (виращування) нової чи модифікованої продукції.

4. Складання плану програмного розвитку ТОВ «СП - АРГОС» на перспективу (з плануванням виробництва та продажів продукції, складових маркетингового комплексу і ефективного функціонування інформаційної системи товариства) з огляду впливу найбільш вірогідних ризиків (проектування сценаріїв розвитку) та запланованих заходів протидії ідентифікованим ризикам згідно запропонованої до практичного використання моделі управління ризиками проектів при плануванні маркетингової діяльності ТОВ «СП - АРГОС» «4-и сезони».

Отже, за практичної реалізації програмно – проектного підходу та моделі «4 –и сезони» управління ризиками проектів при плануванні маркетингової діяльності ТОВ «СП - АРГОС» матиме можливість удосконалити свою систему планування. За результатом такого удосконалення в ТОВ «СП - АРГОС» систематично має складатися план чи програма розвитку товариства, що передбачатиме одночасну реалізацію декількох проектів, а саме:

- Проекту з удосконалення (модернізації) виробництва сільгосппродукції (введення до товарної номенклатури нової або модифікованої продукції з урахуванням виявлених потреб ринку і спроможності самого підприємства);
- Проекту з розробки маркетингових інструментів, що сприятиме більш швидкому та ефективному просуванню виробленої продукції до споживача та забезпечуватиме високі показники результативності його діяльності;
- Проекту зі створення маркетингової інформаційної системи, ефективне функціонування якої дозволить затверджувати обґрунтовані та виважені управлінські рішення задля прибуткового ведення бізнесу;
- Проекту з створення системи управління якістю вирощуваної сільськогосподарської продукції, як важливого чинника підвищення конкурентоздатності продукції та самого підприємства тощо.

В межах досягнення визначених вище цілей такого стратегічного плану діяльності, однією з яких є запровадження інноваційних/ модифікованих видів продукції, ТОВ «СП - АРГОС» зможе досягти головної мети своєї діяльності - прибуткової роботи з постійною позитивною динамікою за найбільш доречної стратегії, що відповідає виявленим умовам господарювання, потенціалу товариства та поставленими цілям його діяльності - стратегії інтенсивного росту за її різновидів: стратегії поглиблення на сільськогосподарському ринку та стратегії нового товару, які спрямовані на зростання обсягів продажів підприємства.

Забезпечення нарощування обсягів збуту продукції рослинництва, на виробництві якої й спеціалізується ТОВ «СП - АРГОС», пропонуємо здійснити за рахунок включення до виробничого плану гібридів ріпаку озимого «Кристал» та сонішнику сорту «Діамантіс». Вважаємо, що за ефективною розробки напрямів управління бізнес спрощеннями в системі продажів ТОВ «СП - АРГОС» зможе досягти вищого рівня прибутковості та конкурентоспроможності тощо.

Включення до виробничого плану гібридів даних культур – ріпаку озимого «Кристал» та соняшнику «Діамантіс» пропонується нами з двох позицій:

По – перше – задля досягнення визначеної цілі стратегічного плану маркетингу ТОВ «СП - АРГОС», зокрема: запровадження інноваційних/модифікованих видів продукції, що дозволить одночасно вирішити й більшість інших поставлених цілей, а саме:

- збільшити виробництво, реалізацію продукції і доходи товариства;
- підвищити рівень показників рентабельності виробництва і діяльності товариства;
- розширити систему продажів продукції ТОВ «СП - АРГОС»;
- досягти позитивного іміджу товариства у сприйнятті наявними та потенційними споживачами;
- посилити конкурентну політику підприємства через винайдені конкурентні переваги від запровадження у виробництво продукції даних видів та сортів;
- збільшити ринкову частку завдяки залученню нових споживачів/клієнтів;
- підвищити ефективність стратегії позиціонування тощо

По – друге – в межах реалізації складених планів з розроблених заходів протидії ідентифікованим ризикам у зимовий та весняний періоди року, а саме:

1) Як заходи з вирішення проблеми вимерзання посівів озимої пшениці у зимовий період та неможливості висіву озимих культур внаслідок високого рівня вологості через дощову погоду характерну весняній порі року, пропонуємо:

- часткове виведення озимої пшениці із складу товарного портфелю підприємства ( зменшення частки в структурі товарної продукції на 25%);
- диверсифікацію озимих культур ( замість часткового виключення з асортименту озимої пшениці (25%), пропонується введення до портфелю бізнесу підприємства гібриду озимого ріпаку «Кристал»);

2) Як захід задля усунення/ зниження ризику зменшення урожайності ярих культур ( насіння соняшнику) через брак опадів в зимовий період та задля

усунення/ зменшення вірогідного ризику порушення строків посіву внаслідок великої кількості вологи, що затрималася на полях, пропонуємо:

- поновлення соняшнику в портфелі бізнесу підприємства і вибір гібриду «Діамантіс» даної культури, що є кращим за характеристиками та більш придатним до кліматичних умов господарювання ТОВ «СП - АРГОС» та стійким до названих катаклізмів тощо.

Економічну ефективність від запланованих заходів з впровадження нового товару ( гібриду ріпаку озимого «Кристал») та модифікованого товару (гібриду соняшнику «Діамантіс» ) подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Проектна економічна ефективність впровадження гібридів ріпаку озимого та соняшнику в ТОВ «СП - АРГОС»

| Показники                 | Гібрид ріпаку озимого<br>«Кристал» | Гібрид соняшнику<br>«Діамантіс» |
|---------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
| Площа, га                 | 85                                 | 62                              |
| Урожайність, ц/га         | 42,0                               | 40,0                            |
| Валовий збір, ц.          | 3570,0                             | 2480,0                          |
| Витрати всього, тис. грн. | 3711,229                           | 2353,098                        |
| Собівартість 1ц, грн.     | 1039,56                            | 948,83                          |
| Ціна 1ц, грн.             | 1252,90                            | 1078,70                         |
| Чистий дохід, тис. грн.   | 4472,853                           | 2675,176                        |
| Прибуток, тис. грн.       | 761,624                            | 322,078                         |
| Рентабельність, %         | 20,52                              | 13,68                           |

Джерело: ф. № 29 – сг; ф. № 4 сг.; власні дослідження

При складання виробничого плану щодо введення до товарного портфелю ТОВ «СП - АРГОС» нового товару, а саме гібриду ріпаку озимого «Кристал» та модифікованого товару, зокрема гібриду соняшнику «Діамантіс» спиралися на розмір наявних посівних площ товариства і необхідність керування (зниження) можливих ризиків від запровадження в практичну діяльність даних нововведень. Зокрема, планується поступове введення до номенклатури підприємства ріпаку озимого. Запропоновано в наступному періоді засіяти даною культурою  $\frac{1}{4}$  площі відведеної до цього часу ( за даними річної звітності підприємства) під посів пшениці озимої. Отже, з 337,88 га засіяної площі під озиму пшеницю, виокремлюємо 85 га під експериментальний посів гібриду ріпаку озимого «Кристал». З огляду на характеристики обраного

гібриду, прогнозуємо урожайність на рівні 42,0 ц/га, що з урахування запланованої площі посіву дозволить отримати урожай в 3570,0 ц. За використання в процесі планування методу бенчмаркінгу (при складанні виробничого плану з вирощування ріпаку озимого спирались на досвід та базові показники з вирощування даної культури ФГ Злагода-10), прогнозуємо собівартості та реалізаційну ціну за 1 ц даної культури на рівні 1039,56 грн./ц та 1252,90 грн., відповідно. Визначені в такий спосіб плановий розмір загальних витрат та чистого доходу від продажів 100% обсягу вирощеної продукції, дозволили прорахувати прогнозовану прибутковість і рівень рентабельності виробництва даної сільськогосподарської продукції, а саме 761,624 тис. грн. та 20,52% відповідно. Для порівняння, у 2022 році ТОВ «СП - АРГОС» при вирощуванні пшениці озимої отримало збитків на суму 785,2 тис. грн., рівень збитковості становив - 15,18%. Тож, прораховані вигоди від поступової та часткової диверсифікації озимої пшениці є очевидними.

При складанні виробничого плану щодо введення до складу товарного портфелю модифікованої продукції ( гібриду соняшнику «Діамантіс», який дещо кращий за характеристиками від гібриду «Неома», що використовувався ТОВ «СП - АРГОС» в попередні роки) ми керувалися тими ж принципами, що і при введенні до номенклатури підприємства ріпаку озимого. В межах використання методу бечмаркінгу спирались на досвід та базові показники ТОВ «Весна - Агро», яке в великих масштабах вирощує дану культуру. Через те, що ТОВ «СП - АРГОС» у поточному 2022 році не вирощувало соняшник для комерційних цілей ( з врахуванням вимог щодо дотримання сівообігу), під дану культуру було засіяно невелику площу (124 га) для власних потреб – свої планові розрахунки ми здійснювали виходячи з наявної ситуації. З урахуванням того, що технічні характеристики використовуваного гібриду соняшнику більш – менш влаштовують керівництво товариства, і воно не має намірів відмовлятися від даного гібриду в подальшому, запропоновано закласти в виробничий план вирощування гібриду соняшнику «Діамантіс» 50 % від площі посіву соняшнику на внутрішні потреби 2022 року, тобто 62 га. Розрахунок

ефективності вирощування гібриду соняшнику «Діамантіс» з урахуванням його вищої урожайності (40,0 ц/га проти 33,0 ц/га гібриду «Неома») дозволив спланувати рівень прибутку і рентабельності у 322,078 тис. грн. та 13,68%, відповідно. За аналізом ретроспективної інформації, встановлено, що приблизно такий рівень рентабельності був характерний й для гібриду гібриду «Неома». Проте вважаємо, що задля зниження ризиків зменшення урожайності соняшнику через брак опадів в зимовий період та порушення строків посіву внаслідок великої кількості вологи, що затрималася на полях у весняний період доречно введення до товарного портфелю ТОВ «СП - АРГОС» нового гібриду соняшнику «Діамантіс», що має переваги за основними характеристиками.

Через практичне запровадження розроблених виробничих планів щодо вирощування ріпаку озимого та нового гібриду соняшнику, має змінитися склад та структура чистого доходу від продажів продукції ТОВ «СП - АРГОС» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Проектна динаміка і структура чистого доходу від продажів продукції ТОВ «СП - АРГОС»

| Види продукції                         | 2021 р.            |                   | 2022р.             |                   | Проект             |                   | Проект до, в.п. |        |
|----------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-----------------|--------|
|                                        | сума,<br>тис. грн. | питома<br>вага, % | сума,<br>тис. грн. | питома<br>вага, % | сума,<br>тис. грн. | питома<br>вага, % | 2021р.          | 2022р. |
| Культури зернові і зернобобові, всього | 15359,5            | 36,77             | 13473,6            | 97,99             | 16850,0            | 85,09             | 48,32           | -12,90 |
| у т. ч.: пшениця                       | -                  | -                 | 4386,0             | 31,90             | 3289,5             | 16,61             | 16,61           | -15,29 |
| ріпак озимий                           | -                  | -                 | -                  | -                 | 4472,9             | 22,59             | 22,59           | 22,59  |
| кукурудза на зерно                     | 15359,5            | 36,77             | 9087,6             | 66,09             | 9087,6             | 45,89             | 9,12            | -20,2  |
| Насіння культур олійних                | 26137,6            | 62,58             | 231,4              | 1,68              | 2906,6             | 14,68             | -47,90          | 13,0   |
| у т.ч. боби сої                        | -                  | -                 | 231,4              | 1,68              | 231,4              | 1,17              | 1,17            | -0,51  |
| насіння соняшнику                      | 26137,6            | 62,58             | -                  | -                 | 2675,2             | 13,51             | -49,31          | 13,51  |
| Продукція рослинництва, всього         | 41497,1            | 99,35             | 13705,0            | 99,67             | 19756,6            | 99,77             | 0,42            | 0,10   |
| Послуги                                | 270,0              | 0,65              | 45,0               | 0,33              | 45,0               | 0,23              | -0,42           | -0,10  |
| Всього по господарству                 | 41767,1            | 100,00            | 13750,0            | 100,00            | 19801,6            | 100,00            | -               | -      |

Джерело: ф. № 2 –м; ф. № 21 заг. (річна); ф. № 2 – ферм.(річна), власні розрахунки

Отже, введення до складу портфеля бізнесу ТОВ «СП - АРГОС» через необхідність диверсифікації озимих культур, зокрема озимої пшениці призведе до певних структурних зрушень в групі зернових і зернобобових. Прогнозуємо зменшення частки в структурі товарної продукції озимої пшениці і кукурудзи на зерно на 15,29 в. п. та 20,02 в. п., відповідно. Проте вважаємо такі зрушення цілком виправдані через прогнозовані обсяги реалізації ріпаку озимого (гібриду «Кристал»).

Окрім цього, зміни відбудуться й з складом та структурою групи олійних культур. Через відновлення вирощування соняшнику (гібриду «Діамантіс»), частка сої в структурі товарної продукції зменшиться проти 2022 року на 0,51 в. п., тоді як через прогнозовані обсяги виробництва і стовідсоткову реалізацію, частка соняшнику становитиме 13,51 в. п.

Такі зміни в структурі основних груп рослинницької продукції призведуть до зміни їх часток в загальній структурі чистого доходу від продажів. Зокрема питома вага зернових і зернобобових проти рівня показника 2022 року має зменшитися на 12,90 в. п. В той же час, частка культур олійної групи – збільшиться на 13,00 в. п. В цілому прогнозуємо внаслідок позитивних змін розміру чистого доходу від продажів продукції, його збільшення проти проти показника 2022 року у 1,44 рази.

Через наявні та прогнозовані ризики діяльності ТОВ «СП - АРГОС» вважаємо за доцільне розробляти плани діяльності товариства, зокрема його маркетингової діяльності з врахуванням трьох сценаріїв розвитку подій: реалістичного, песимістичного та оптимістичного сценаріїв.

Для визначення очікуваних показників діяльності ТОВ «СП - АРГОС» за реалістичним сценарієм (за умови, що підприємство не вноситиме кардинальних змін в свою діяльність та будуть збережені виявлені тенденції розвитку й надалі) скористуємося методом екстраполяції за попереднього проведення аналітичного вирівнювання методом найменших квадратів.

Спрогнозуємо обсяг чистого доходу від продажів основної продукції ТОВ «СП - АРГОС» за трендовим рівнянням  $\tilde{Y}_t = a_0 + a_1 t$  (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Аналітичне вирівнювання чистого доходу від реалізації продукції за методом найменших квадратів

| Роки  | Чистий дохід від продажів, тис. грн. | Розрахункові величини |       |          |             |
|-------|--------------------------------------|-----------------------|-------|----------|-------------|
|       |                                      | $t$                   | $t^2$ | $yt$     | $\bar{Y}_t$ |
| 2019  | 13542,3                              | -2                    | 4     | -27084,6 | 20568,49    |
| 2020  | 26089,2                              | -1                    | 1     | -26089,2 | 22177,82    |
| 2021  | 41767,1                              | 1                     | 0     | 41767,1  | 25396,48    |
| 2022  | 13750,0                              | 2                     | 4     | 27500,0  | 27005,81    |
| Разом | 95148,6                              | -                     | 10    | 16093,3  | 95148,6     |

Джерело: ф.№ 2 –м; ф. №.21- заг.(річна); ф.№2 – ферм (річна)., власні розрахунки

Вирішення рівнянь за трендовою функцією  $\bar{Y}_t = a_0 + a_1 t$ , дозволило визначити значення основних параметрів трендової функції чистого доходу від продажів продукції ТОВ «СП - АРГОС»:  $a_0 = 23787,15$  тис. грн. та  $a_1 = 1609,33$  тис. грн. Отримане значення параметру  $a_1$  дозволяє стверджувати, що в середньому з кожним роком ТОВ «СП - АРГОС» має прирости чистого доходу від продажів продукції в розмірі 1609,33 тис. грн. Загальний вигляд трендової моделі:  $\bar{Y}_t = 23787,15 + 1609,33t$ .

За методом екстраполяції нами спрогнозовано очікуваний розмір чистого доходу від продажів основної продукції ТОВ «СП - АРГОС» за реалістичним, песимістичним і оптимістичним сценарієм ( табл. 3.4).

Отримані прогностні показники за реалістичним сценарієм вказують на поступове нарощування розміру чистого доходу від продажів ТОВ «СП - АРГОС». Очікуємо середньорічний приріст у 10,86%, що на 10,29 в. п. більше за аналогічний показник ретроспективного періоду. Показники песимістичного сценарію прогнозуємо на 3 % нижчі за аналогічних показників реалістичного сценарію. Очікуємий середній річний приріст чистого доходу від продажів сягатиме 1561,07 тис. грн. що на 48,26 тис. грн. менше за показник реалістичного сценарію. За оптимістичний варіант розвитку виробничої і комерційної діяльності ТОВ «СП - АРГОС» пропонуємо розглядати

Таблиця 3.4 – Прогнозовані рівні чистого доходу від продажів за ТОВ «СП - АРГОС» за сценаріями розвитку

| Фактичні періоди              | Фактичні рівні чистого доходу від продажів, тис. грн. | Прогнозні періоди                             | Прогнозні рівні чистого доходу від продажів за, тис. грн. |                         |                         |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
|                               |                                                       |                                               | реалістичним сценарієм                                    | песимістичним сценарієм | оптимістичним сценарієм |
| 2019                          | 13542,3                                               | t+1                                           | 15359,3                                                   | 14898,5                 | 19801,6                 |
| 2020                          | 26089,2                                               | t+2                                           | 16968,7                                                   | 16459,6                 | 22841,1                 |
| 2021                          | 41767,1                                               | t+3                                           | 18578,0                                                   | 18020,7                 | 25880,6                 |
| 2022                          | 13750,0                                               | t+4                                           | 20187,3                                                   | 19581,7                 | 28920,1                 |
| Середній річний темп росту, % | 100,57                                                | Середній річний темп росту, %                 | 110,86                                                    | 110,86                  | 115,35                  |
| Темп росту: 2021р.до 2019р.   | 3,08 рази                                             | Середній річний абсолютний приріст, тис. грн. | 1609,33                                                   | 1561,07                 | 3039,5                  |
| 2021р. до 2020р.              | 160,09                                                |                                               |                                                           |                         |                         |

Джерело: ф. № 2 –м; ф. №.21- заг. (річна); ф. № 2 – ферм.(річна), власні розрахунки

прораховані результати за практичного втілення запланованих заходів щодо введення до портфеля бізнесу нової та модифікованої продукції задля усунення прогнозованих ризиків. Прогнозуємо середньорічне зростання чистого доходу від реалізації у 15,35% або 3039,5 тис. грн. Отримані результати є суттєво вищими за аналогічні показники як фактичного періоду, так і реалістичного сценарію. Проте, вони є цілком обґрунтованими та реальними зважаючи на потенціал підприємства. Зокрема підприємство у проміжок з 2019 по 2021 роки демонструвало стрімку тенденцію розвитку, що підтверджується фактичними темпами зростання чистого доходу від продажів: у 2021 році порівняно з 2019 та 2020 роками - у 3,08 рази та 60,09% відповідно.

Вдосконалення системи планування обсягів продажів товарного пропонування підприємств має підвищити прогнозованість доходів та витрат в перспективі [35, с. 138, 43, 131- 132].

В підсумок проведених досліджень та поданих пропозицій з планування маркетингової діяльності, в наступній таблиці подано ключові показники які

ТОВ «СП - АРГОС» може очікувати за кожного з сценаріїв подальшого розвитку своєї виробничої і комерційної діяльності ( табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Прогнозовані показники діяльності ТОВ «СП - АРГОС» за сценаріями розвитку

| Показники                                                | 2022р.  | Сценарії розвитку |               |                        | Проект (оптимістичний сценарій) до, % |               |
|----------------------------------------------------------|---------|-------------------|---------------|------------------------|---------------------------------------|---------------|
|                                                          |         | Реалістичний      | Песимістичний | Оптимістичний (Проект) | 2022р.                                | Реалістичного |
| Чистий дохід від продажів продукції та послуг, тис. грн. | 13750,0 | 15359,3           | 14898,5       | 19801,6                | 144,0                                 | 128,9         |
| Інші операційні доходи, тис. грн.                        | 127,1   | 162,0             | 123,3         | 150,0                  | 118,0                                 | 92,6          |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.           | 12632,0 | 13009,9           | 14389,9       | 16831,4                | 133,0                                 | 129,4         |
| Загальна сума витрат, тис. грн.                          | 15148,4 | 15500,8           | 16957,3       | 18514,5                | 122,2                                 | 119,4         |
| Чистий прибуток, тис. грн.                               | -1271,3 | 20,50             | -1935,5       | 1437,1                 | -                                     | 70,1 рази     |
| Рівень рентабельності, %                                 | -8,39   | 0,13              | -11,41        | 7,76                   | 16,15 в.п.                            | 7,89.в.п.     |

Джерело: ф. № 2 –м; власні розрахунки

Вважаємо, що ТОВ «СП - АРГОС» слід запроваджувати в діяльність заплановані в розробленому проекті заходи, що складають оптимістичний сценарій розвитку його діяльності. Практична реалізація запланованих заходів дозволить підприємству підвищити рівень всіх базових показників його діяльності. Зокрема розмір чистого доходу від реалізації має збільшитися у порівнянні з 2022 роком та показником реалістичного сценарію на 44,0% та 28,9% відповідно. Не зважаючи на збільшення загальної суми витрат, розмір чистого прибутку збільшиться та підприємство зможе перекрити збитки попереднього року. Рівень рентабельності перевищить аналогічний показник 2022 року та реалістичного сценарію на 16,15 в. п. та 7,89 в. п. відповідно.

## ВИСНОВКИ

Результатом кваліфікаційного дослідження є вирішення науково – прикладного завдання щодо удосконалення планування маркетингової діяльності підприємства. Викладене надало змогу зробити наступні висновки:

1. Узагальнено сутність маркетингового панування як одного з основних процесів аграрних підприємств. З'ясовано, що планування маркетингової діяльності має охоплювати систему рішень, що підлягають реалізації задля досягнення мети підприємства. Доведено, що процес планування є безперервним, сприяє узгодженню функціонування структурних підрозділів підприємства між собою та самого підприємства з іншими учасниками ринку.

2. Вивчено методологічні підходи з організації планування маркетингової діяльності. Виявлено, що аграрні підприємства при планування маркетингової діяльності можуть використовувати різні методики, що відповідають чинним міжнародним стандартам та матричні інструменти, які обумовлюють можливість вибору стратегій розвитку

3. Обґрунтовано значущість стратегічного планування в умовах маркетингового спрямування, що призводить до прийняття ефективних бізнес – рішень. Доведено, що практичне втілення основних етапів стратегічного планування маркетингової діяльності сприяє розробці ефективних економічних моделей розвитку аграрного бізнесу, а складений бізнес – план має використовуватися як інструмент для розширення альтернатив розвитку і залучення інвестицій для спланованих заходів чи проектів.

4. Встановлено, що ТОВ «СП - АРГОС» спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур. Констатовано спрямування товариства на розвиток, що підтверджено виявленою позитивною динамікою основних показників до 2022 року. Падіння базових показників діяльності у 2022 році обумовлено погіршенням економічної і політичної ситуації в країні, проте за наявного ресурсного потенціалу у підприємства є всі шанси відновити свої позиції на ринку та підвищити результативність господарювання.

5. Охарактеризовано маркетинговий комплекс підприємства. Проведено ґрунтовний аналіз товарної, цінової, збутової та комунікаційної політик товариства. Здійснено оцінку маркетингового потенціалу ТОВ «СП - АРГОС». Встановлено, що за рейтингом щодо використання основних маркетингових інструментів та функцій ТОВ «СП - АРГОС» в групі підприємств – конкурентів займає середню позицію. Визначено, що усунення недоліків в ефективному здійсненні бізнес – процесів підприємства можливе за здійснення обґрунтованого маркетингового планування діяльності підприємства, максимально результативного використання наявного потенціалу та проведення систематичного аналізу тенденцій змін у зовнішньому середовищі.

6. Здійснено оцінку організації планування маркетингової діяльності ТОВ «СП - АРГОС». Встановлено, що система планування маркетингової діяльності товариства складається з підсистем, які забезпечують виконання маркетингових функцій, а саме планування, організації та контролю. Проте виявлено, що плани виробництва та продажів виконуються нерівномірно, що призводить до порушення запланованої структури в асортименті. Неналежний рівень організації планування маркетингової діяльності обумовлено недосконалою маркетинговою інформаційною системою. Констатовано, що не зважаючи на виявлені недоліки в системі планування маркетингової діяльності, товариство додержується концепції стратегічного бачення, що засноване на стратегічному плануванні. Зокрема, результати досліджень та здійснені підприємством прогнози тенденцій змін на аграрному ринку покладаються в основу планування та управління його асортиментом

7. Обґрунтовано застосування програмно – проектного підходу при плануванні маркетингової діяльності підприємства. Доведено, що використання програмного і проектного підходів в плануванні дозволить ТОВ «СП - АРГОС» створити механізм системного розвитку, який забезпечуватиме ефективність маркетингової діяльності наявних у підприємства та нововведених стратегічних господарських підрозділів. Розроблено алгоритм переходу до програмно – проектного планування маркетингової діяльності ТОВ «СП - АРГОС», що

дозволить підприємству максимально швидко адаптувати свою операційну діяльність до ринкових змін, результативно планувати маркетингову діяльність та скоротити витрати на виробничо – комерційну діяльність підприємства як за практичного втілення нових інноваційних процесів за реалізації розроблених проектів, так і за здійснення операційної діяльності в не стабільних умовах господарювання.

8. Сформульовано цілі маркетингової діяльності в межах стратегічного плану маркетинг–менеджменту задля подальшого розвитку ТОВ «СП - АРГОС». Доведено, що результативне планування маркетингової діяльності ТОВ «СП - АРГОС» для досягнення визначених цілей, має починатися з ідентифікації ризиків проектів. Запропоновано до використання модель управління ризиками «4 – и сезони» на етапах планування і управління маркетинговими проектами, що дозволить товариству протидіяти ідентифікованим сезонним ризикам за розробленими планами контрзаходів в межах сезонів року, отримати максимальну вигоду з можливостей підготовленого до реалізації проекту та розробити стратегії для знешкодження вірогідних загроз проекту і підсилення його слабких сторін.

9. Обґрунтовано, що практична реалізація програмно – проектного підходу та моделі управління ризиками проектів при плануванні маркетингової діяльності ТОВ «СП - АРГОС» сприятиме виконанню низки завдань та складанню плану розвитку товариства з одночасної реалізації чотирьох проектів. Доведено, що проект з запровадження до товарного портфелю підприємства інноваційної/модифікованої продукції за ідентифікованими сезонними ризиками ТОВ «СП - АРГОС» має реалізовуватися за стратегії інтенсивного росту, а саме її різновидів – стратегії поглиблення на ринок та стратегії нового товару. Прораховано економічну ефективність від запланованих заходів з планування нової та модифікованої продукції. Спрогнозовано динаміку та структуру чистого доходу від продажів за оновленим асортиментом та базові показники діяльності ТОВ «СП - АРГОС» за вірогідними сценаріями розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О., Кадирус І. Г. Стратегічне планування маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 42. С. 14 – 19. ULR: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/42\\_2022ua/4.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/42_2022ua/4.pdf) (дата звернення: 23.07.2023).
2. Багорка М.О. Маркетингові стратегії як основа стратегічного розвитку аграрних підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 5 (110). С. 71 – 76. ULR: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/5\\_2019/15.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/5_2019/15.pdf) (дата звернення: 24.07.2023).
3. Бойко І.В., Літвін Н.М. Розробка та впровадження показників маркетингової безпеки для зменшення ризиків при просуванні інноваційного продукту. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №4(56). С. 98 – 107. ULR: <http://surl.li/nbhfu> (дата звернення: 24.07.2023).
4. Віноградова О.В., Євтушенко Н.О., Кононенко Є.Є. Стратегічне планування на підприємстві: маркетинговий аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. №4(30). С. 29 – 37. URL: <http://surl.li/nbhjm> ( дата звернення: 21.07.2023).
5. Глущенко Л. Д., Лесько О. Й., Бальзан М. В. Теоретичні аспекти та сучасні тенденції бізнес-планування на підприємстві. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2022. №31 (2022). С. 32-37. ULR: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/31-2022/hlushchenko.pdf> (дата звернення: 24.07.2023).
6. Головний сайт для агрономів У НААН назвали оптимальні шляхи зниження показника розораності українських земель. 2022. ULR: <http://surl.li/gofpm> ( дата звернення: 02.07.2023).
7. Горобець Н.М. Використання стратегічних інструментів менеджменту під час планування діяльності аграрних підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. №3 (71). С. 186 – 191. ULR:

[http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3\\_71\\_1\\_2019\\_ukr/27.pdf](http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_71_1_2019_ukr/27.pdf) (Дата звернення: 16.06.2023).

8. Даниленко В.В. Управління плануванням оцінки потреб при розробці інвестиційного проекту сільськогосподарської організації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. №1(57). С. 105 – 111. ULR: <http://surl.li/nbhgp> (дата звернення: 23.07.2023).

9. Двуліт З.П., Левченко О.В., Деркач Д.М. Формування маркетингових рішень у системі управління підприємством. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. Вип.2. №1. С. 21 – 28. ULR: [https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/4\\_Dvulit-Z.-P..pdf](https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/10/4_Dvulit-Z.-P..pdf) (дата звернення: 24.07.2023).

10. Денчик О.Р., Круль К.Я. Модель «4 сезони» для управління ризиками в проектах агропромислового комплексу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №3(56). С. 101 – 109. ULR: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/214/244> (дата звернення: 24.07.2023)

11. Дрижов С.В. Маркетингове планування як особлива форма діяльності підприємства. *Міжгалузеві диспути, динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень*: матеріали III Міжнар. наук. – теорет. конф. м. Хмельницький, 27 січня 2023р. С. 74- 76.

12. Дрижов С.В. Система маркетингового стратегічного планування в діяльності аграрних підприємств. *Маркетингове забезпечення продовольчого ринку*. матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. м. Полтава, 16 травня 2023р. Полтава: ПДАУ. 2023. С. 56 – 58.

13. Ільченко Т.В. Маркетингова стратегія діяльності аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 26. ULR: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/346>( дата звернення: 10.06.2023).

14. Кириченко О.С. Впровадження програмно – проектного підходу до управління розвитком підприємств в сучасних умовах *Вчені записки*

Університету «КРОК». 2021. №4(64). С. 120 – 128. ULR: <http://surl.li/nbhhy> (дата звернення: 23.07.2023).

15. Корієв В.Л, Романчук С.А., Бойко С.В. Витрати в системі планування маркетингу на підприємстві. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 5(38). С. 182 – 189. ULR: [http://economics.kntu.kr.ua/pdf/5\(38\)/20.pdf](http://economics.kntu.kr.ua/pdf/5(38)/20.pdf) ( дата звернення: 24.07.2023).

16. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М, Терованесова О. Ю. Маркетинговий менеджмент у системі стратегічного управління підприємствами торгівлі. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics*. 2021. №28. С. 47-51. ULR: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/28-2021/kuzmynchuk.pdf> (дата звернення: 23.07.2023).

17. Ляшенко О.М. Ресурсно – захисний підхід до стратегування економічної безпеки підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. №2(62). С. 143 – 132. ULR: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/415/442> (дата звернення: 23.07.2023).

18. Мазур К.В., Гонтарук Я.В. Удосконалення механізму аналізу та планування маркетингової діяльності підприємств АПК в сфері зовнішньоекономічної діяльності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 13. С. 115 – 122. ULR: <http://surl.li/nbhty> (дата звернення: 10.07.2023).

19. Маркетинговий план: покрокова інструкція для створення. *Веб студія «Блог»*. 2021. ULR: <http://surl.li/nbhjy> ( дата звернення: 04.07.2023).

20. Миронов Ю.Б., Свидрук І.І., Топорницька М.Я. Стратегічне маркетингове планування в туризмі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Т.30. №1.С.94-98.ULR:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2020\\_30\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2020_30_1_18) (дата звернення: 21.08.2023).

21. Мозгова Г.В., Мозгова А.Д., Хащівська М.М. Методика використання стратегічної сесії як інструменту маркетингового планування. *Ефективна економіка*. 2020. №1. URL: <http://surl.li/nbhil> ( дата звернення: 19.07.2023).

22. Морозова М.Є. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. *Scientific Journal Virtus June*. 2019. №35. С. 267 – 270. URL: [http://lib.iitta.gov.ua/718325/1/Морозова\\_стаття\\_.pdf](http://lib.iitta.gov.ua/718325/1/Морозова_стаття_.pdf) (дата звернення: 13.08.2023).

23. Муштай В.А. Використання матричних методів в оцінюванні організації маркетингового планування діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 51. С. 196 – 199. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/51\\_2021\\_ukr/32.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/51_2021_ukr/32.pdf) (дата звернення: 25.07.2023).

24. Муштай В.А. Підходи до оцінки планування маркетингової діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. 2017. С. 541 – 546. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/93.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/93.pdf) ( дата звернення: 25.07.2023).

25. Муштай В.А. Формування маркетингового підходу в управлінні аграрним підприємством. *Приазовський економічний вісник*. 2019. №1(12). С. 103 -109. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/1\\_12\\_uk/20.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/1_12_uk/20.pdf) ( дата звернення: 25.07.2023).

26. Муштай В.А. Оцінка маркетингової інформації та її трансформація у маркетингову програму підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. №40. С.264 -270. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/40\\_2020\\_ukr/49.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/49.pdf) ( дата звернення: 25.07.2023).

27. 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. ULR: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1127> ( дата звернення: 25.07.2023).

28. Нагорний Є.І. Методичний підхід до маркетингового тестування та оцінювання ринкових перспектив товарних інновацій на етапах інноваційного циклу їх розроблення. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 4(21). С. 45 – 51. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/4\\_21\\_ukr/10.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/4_21_ukr/10.pdf) (дата звернення: 25.07.2023).

29. Погляд бізнес – лідерок у світі та Україні 2023. *Лідерство у часи полікризи*. KPMG. 2023. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home.html> (дата звернення: 10.08.2023).

30. Поповиченко Г.С. Особливості маркетингової діяльності фермерських господарств. *Вісник ХНТУ*. 2022. №2(18). С. 124 – 133. URL: <http://surl.li/nbhlv> (дата звернення: 25.07.2023).

31. Разінькова М.Ю. Етапи проведення маркетингового планування в ресторанному бізнесі. *Економка та держава*. 2020. №2. С. 62 – 66. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/2\\_2020/13.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/2_2020/13.pdf) (дата звернення: 25.07.2023).

32. Сичова О. Є., Шеєнко А. В., Кашеєв В. О. Використання маркетингового планування з метою удосконалення корпоративної культури організації. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2021. №29. С. 170-175. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/29-2021/sychova.pdf> (дата звернення: 25.07.2023).

33. Супрунова І.В. Аудит маркетингової діяльності підприємства: сутність та перспективи розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. №3. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2020/85.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/85.pdf) (дата звернення: 11.09.2023).

34. Танасійчук А.М., Дерещук В.В., Кудинська О.С. Імплементация стратегії диверсифікації в маркетингових планах підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 32. С. 231- 239. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32\\_2019\\_ukr/29.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/29.pdf) ( дата звернення: 25.07.2023).

35. Харченко Ю. А. Розроблення моделей прогнозування обсягу реалізації продукції сільськогосподарського підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 167. С. 134 – 139. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/846/821> ( дата звернення: 23.07. 2023).

36. Шаповал В. А., Літвінов Ю. І. Висоцький С. В. Моделювання бізнесу виробничого підприємства як підґрунтя проєктів забезпечення конкурентної позиції. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern*

*Economics*». 2020. №19. С. 199-205. ULR: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/19-2020/shapoval.pdf> (дата звернення: 24.07.2023).

37. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO): URL: <https://www.unido.org/> (дата звернення: 25.07.2023).

38. European an Bank for Reconnstruction and Development (EBRD). URL: <https://www.ebrd.com/ru/home.html> (дата звернення: 25.07.2023).

39. Lyshenko M.O., Makarenko N.O., Mushtai V.A., Makarova V.V., Kharchenko I.I. Formation of Ecological-Economic and Marketing Food Potential of Ukraine as a Component of Sustainable Development of Regions. *International Journal of Environmental Economics and Statistics*. 2021, 42(1), pp.37-50.

40. Menkova K.I. Company's business model stress testing as a base of economical sustainability in the next normality.( *International periodic scientific journal «SWorld Journal»*. Svishtov, Bulgaria. 2020. Part 3. Issue № 6. P. 60 – 67. URL: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2020-06-03-005> (дата звернення: 20.10.2023).

41. Mushtai V. Planning marketing activities of the enterprise (Планування маркетингової діяльності підприємства). *International periodic scientific journal “Modern Scientific Researches”*. 2019. Part 1. Issue № 7. P. 89 – 94. URL:<https://www.modscires.pro/index.php/msr/issue/view/msr07-01/msr07-01>( дата звернення: 25.07.2023).

42. Mushtai V. Modern aspects of strategic marketing planning of activities of enterprises. (Сучасні аспекти стратегічного маркетингового планування діяльності підприємств). *International periodic scientific journal «SWorld Journal»*. Svishtov, Bulgaria. 2020. Part 3. Issue № 6. P. 96 – 102. URL: <https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/issue/view/swj06-03/swj06-03> (дата звернення: 25.07.2023).

43. Petrykiva O. Product range as an object of management in an enterprise. *Modern Economics*. 2021. №21. Pp. 128 – 132. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/27-2021/petrykiva.pdf> (дата звернення: 20.10.2023).

## Додатки

## ДОДАТОК А

Таблиця 1.1 - Складові елементи бізнес - плану за сучасними міжнародними методиками

| Розділи плану | Структурні елементи та їх зміст                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                 |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               | Методика UNIDO                                                                                                                                                                                                         | Методика EBRD                                                                                                                                                                                                      | Методика KPMG                                                                                                   |
| 1             | Резюме                                                                                                                                                                                                                 | Титульна сторінка                                                                                                                                                                                                  | Титульна сторінка                                                                                               |
| 2             | Загальна інформація про бізнес-план                                                                                                                                                                                    | Меморандум щодо конфіденційності                                                                                                                                                                                   | Меморандум щодо конфіденційності                                                                                |
| 3             | Опис властивостей (функціональних характеристик) товарних пропонувачів підприємства                                                                                                                                    | Резюме                                                                                                                                                                                                             | Резюме                                                                                                          |
| 4             | Продаж та маркетинг: асортимент; оцінка конкурентів; маркетингові дослідження ринку та прогноз його розвитку; організація збуту (упакування, місця продажу, сервісне обслуговування); залучення потенційних споживачів | Підприємство: історія становлення та розвиток підприємства; спеціалізація; аналіз поточної діяльності; власники та акціонери; керівники та , співробітники підприємства Поточна діяльність Фінансовий стан Кредити | Товарна пропозиція (асортимент, властивості товарів та послуг)                                                  |
| 5             | Виробничий                                                                                                                                                                                                             | Проект: Загальна інформація про проект; Інвестиційний план проекту; Аналіз ринку; Конкурентоспроможність; Опис виробничого процесу; Фінансовий план; Екологічна оцінка                                             | Аналіз ринку та галузі                                                                                          |
| 6             | Організаційний план                                                                                                                                                                                                    | Фінансування, т.ч. SWOT – аналіз; ризики та заходи щодо їх зниження                                                                                                                                                | Цільові ринки (сегменти): цільові споживачі (реальні та потенційні), географічний цільовий ринок, ціноутворення |
| 7             | Фінансовий план                                                                                                                                                                                                        | Додатки                                                                                                                                                                                                            | Стратегії реклами та просування                                                                                 |
| 8             | Оцінка ефективності розробленого проекту                                                                                                                                                                               | -                                                                                                                                                                                                                  | Управління: організація та основний персонал; фактичне споживання активів; витрати на виробництво               |
| 9             | Вигоди та вірогідні ризики підприємства                                                                                                                                                                                | -                                                                                                                                                                                                                  | Фінансовий аналіз та потенційні ризики                                                                          |
| 10            | Додатки                                                                                                                                                                                                                | -                                                                                                                                                                                                                  | Додатки                                                                                                         |

Джерело: сформовано автором за [29; 37;38 ]

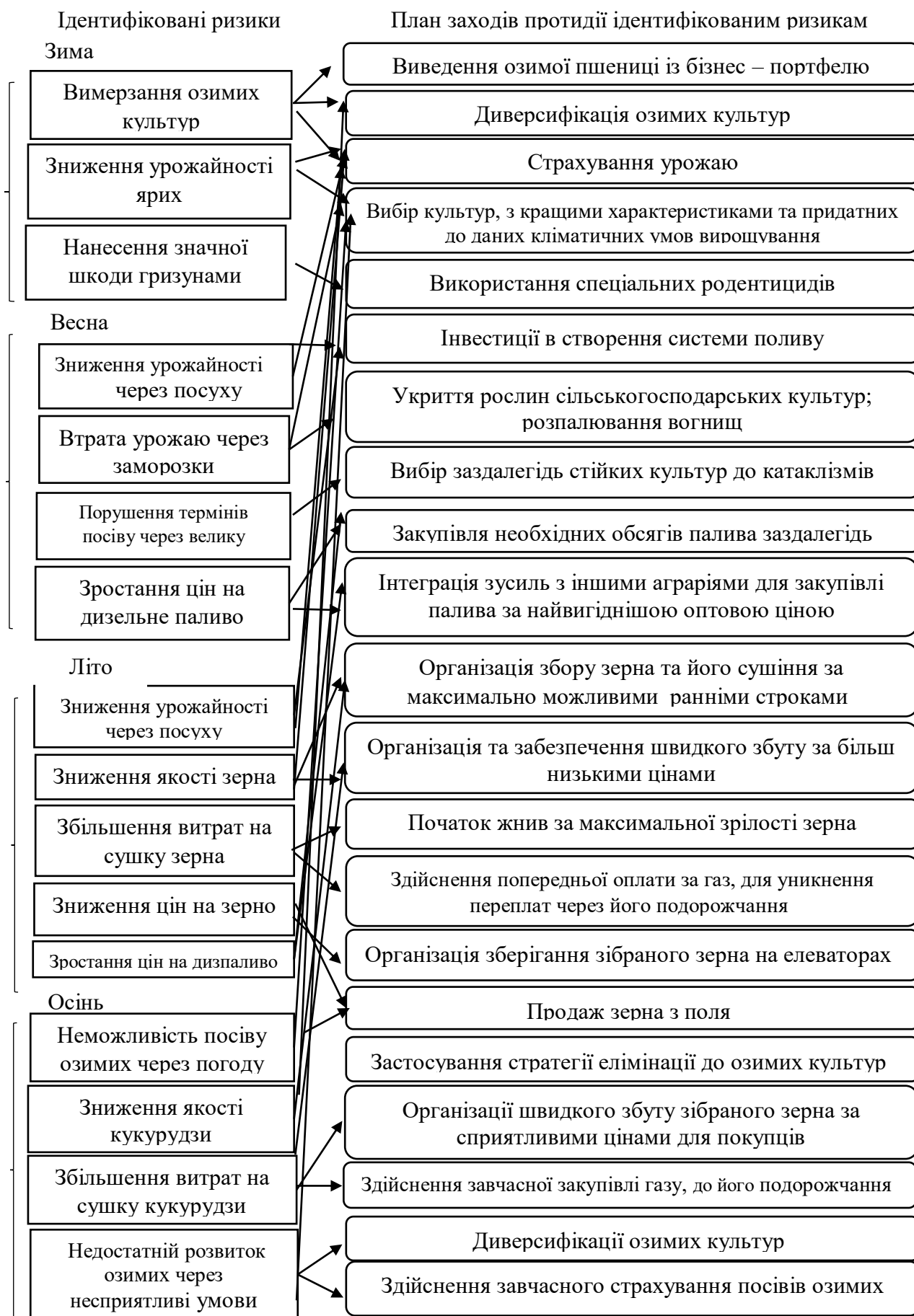


Рисунок 3.5 - Модель управління ризиками проектів при плануванні маркетингової діяльності ТОВ «СП - АРГОС» «4- и сезони»