

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

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра маркетингу та логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: Формування стратегічних напрямів маркетингової
діяльності аграрного підприємства**

Виконав:

Нечай Олександр Віталійович
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 – 2024

Бланк завдання

АНОТАЦІЯ

Нечай О.В. Формування стратегічних напрямів маркетингової діяльності аграрного підприємства.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 «Маркетинг» ОС «Магістр», СНАУ, Суми – 2024 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі досліджено теоретико – методичні підходи щодо формування стратегічних напрямків маркетингової діяльності підприємства, досліджено стан маркетингової діяльності та здійснено оцінку поточного стану напрямку розвитку маркетингової діяльності підприємства, сформовано модель стратегічної поведінки фермерського господарства, визначено стратегічний напрям розвитку підприємства у конкурентному середовищі та оцінено ефективність запровадження обраної стратегії маркетингової діяльності підприємства.

Доведено, що пріоритетний стратегічний напрям розвитку господарства має базуватися на його інноваційному потенціалі. Запропоновано алгоритм розробки стратегії інноваційного розвитку господарства та модель стратегічної поведінки господарства за наявного рівня його інноваційного розвитку, яка спрямовуватиметься на більш раціональне використання наявного ресурсного потенціалу фермерського господарства; пошук нових, вигідних сфер діяльності; розробку та практичне втілення інноваційного проекту тощо.

Обґрунтовано доцільність вибору стратегічного напрямку розвитку господарства з позиції оцінювання основних чинників впливу: потенціалу підприємства, макросередовища та ринкових умов його господарювання. Запропоновано використання концептуальної моделі розробки стратегії інноваційно-орієнтованого розвитку фермерського господарства та методики оцінювання можливостей запровадження господарством стратегічних альтернатив стратегії зростання. Доведено, що у господарства є всі підстави для формування та практичного втілення стратегії інноваційного розвитку яка й забезпечуватиме результативність напрямку стратегічного розвитку фермерського господарства в майбутньому та пропонувано обрання диверсифікаційного напрямку розвитку, зокрема практичної реалізації стратегії концентричної диверсифікації, що спрямовуватиметься на розширення товарного асортименту завдяки створенню нової продукції в наслідок організації комплексної переробки наявних у господарства сировинних ресурсів.

Обґрунтовано доречність більш масштабного запровадження господарством стратегії зовнішнього зростання – диверсифікації. Наголошено, що входження фермерського господарства до нового бізнесу за використання стратегії концентричної диверсифікації, через реалізацію проекту з виробництва соняшникової олії, призведе до синергетичного ефекту в наслідок ефективного використання наявної сировинної бази.

Ключові слова: стратегічний напрям, стратегія інтенсивного росту, внутрішнє зростання, зовнішнє зростання, концентрична диверсифікація, синергетичний ефект.

SUMMARY

Nechay O.V. Formation of strategic directions of marketing activity of an agricultural enterprise.

Qualification work in the specialty 075 «Marketing» OS "Master", SNAU, Sumy – 2024 – Manuscript.

In the qualification work, the theoretical and methodological approaches to the formation of the strategic directions of the marketing activity of the enterprise were investigated, the state of the marketing activity was investigated and the current state of the direction of the development of the marketing activity of the enterprise was evaluated, a model of strategic behavior of the farm was formed, the strategic direction of the development of the enterprise in a competitive environment was determined and the effectiveness of the implementation was evaluated the chosen strategy of the enterprise's marketing activity.

It has been proven that the priority strategic direction of economic development should be based on its innovative potential. In particular, the formation, effective introduction of innovations in farming activities and the production of new products according to defined market needs. An algorithm for developing a strategy for the innovative development of the farm and a model of the strategic behavior of the farm at the current level of its innovative development are proposed, which will be aimed at a more rational use of the available resource potential of the farm; search for new, profitable areas of activity; development and practical implementation of an innovative project, etc.

The expediency of choosing the strategic direction of economic development from the standpoint of evaluating the main factors of influence: the potential of the enterprise, the macro environment and the market conditions of its management is substantiated. The use of a conceptual model for the development of a strategy for innovation-oriented development of the farm economy and a methodology for assessing the possibilities of introducing strategic alternatives to the growth strategy by the economy is proposed. It is proved that the farm has all the grounds for the formation and practical implementation of an innovative development strategy, which will ensure the effectiveness of the direction of strategic development of the farm in the future, and it is proposed to choose a diversification direction of development, in particular, the practical implementation of the strategy of concentric diversification, which will be aimed at expanding the product range thanks to the creation of a new products as a result of the organization of complex processing of raw materials available in the economy.

The appropriateness of a larger-scale introduction by the economy of the strategy of external growth - diversification is substantiated. It is emphasized that the entry of the farm into a new business using the strategy of concentric diversification, through the implementation of the sunflower oil production project, will lead to a synergistic effect as a result of the effective use of the existing raw material base.

Key words: strategic direction, intensive growth strategy, internal growth, external growth, concentric diversification, synergistic effect.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико – методичні підходи щодо формування стратегічних напрямів маркетингової діяльності підприємства	9
РОЗДІЛ 2 Аналіз формування стратегічних напрямів маркетингової діяльності ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015»	19
2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства	19
2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства	28
2.3 Оцінка поточного стану напрямку розвитку маркетингової діяльності підприємства	37
РОЗДІЛ 3 Обґрунтування вибору стратегічного напрямку маркетингової діяльності підприємства	47
3.1 Формування моделі стратегічної поведінки ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015»	47
3.2. Визначення стратегічного напрямку розвитку підприємства у конкурентному середовищі	54
3.3 Оцінка ефективності запровадження обраної стратегії маркетингової діяльності підприємства	61
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні підприємства аграрного бізнесу все більше уваги приділяють пошуку стратегічних підходів в управлінні маркетинговою діяльністю через формування маркетингових стратегій, оскільки за умов конкурентної боротьби підприємства зіткаються з низкою ризиків, зокрема тенденціями аграрного ринку, які швидко змінюються; наявними у більшості агровиробників вузького та слабодиференційованого для споживачів асортименту сільськогосподарської продукції; несприятливими для розвитку чинниками зовнішнього оточення. Зазначені та інші ризики призводять до зниження конкурентоспроможності підприємств, послаблення їх ринкових позицій, скорочення обсягів збуту виробленої продукції, втрати іміджу тощо.

Така ситуація підштовхує аграрні підприємства до перегляду обраних ними напрямів розвитку їх виробничо – маркетингової діяльності. Тому, питання формування стратегічних напрямів маркетингової діяльності вітчизняними аграрними підприємствами, зокрема визначення основних напрямів формування ефективних маркетингових стратегій є вкрай важливим на сучасному етапі, що й обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

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

- вивчити теоретико – методичні підходи щодо формування стратегічних напрямів маркетингової діяльності підприємства;
- надати організаційно – економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз маркетингової діяльності підприємства;
- оцінити поточний стан напрямку розвитку маркетингової діяльності підприємства;

- сформувати модель стратегічної поведінки підприємства;
- визначити стратегічний напрям розвитку підприємства у конкурентному середовищі;
- здійснити оцінку ефективності запровадження обраної стратегії маркетингової діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегічних напрямів маркетингової діяльності ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015».

Предметом дослідження є засоби, методи та інструменти, що використовуються в процесі формування та вибору стратегічних напрямів маркетингової діяльності фермерського господарства з подальшим оцінюванням ефективності запровадження обраної стратегії.

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є рекомендації з реалізації розробленої моделі стратегічної поведінки господарства за наявного рівня його інноваційного розвитку, яка спрямовуватиметься на більш раціональне використання наявного ресурсного потенціалу фермерського господарства; пошук нових, вигідних сфер діяльності; розробку та практичне втілення інноваційного проекту тощо.

Практичне значення одержаних результатів полягає в наданні пропозицій з використання концептуальної моделі розробки стратегії інноваційно-орієнтованого розвитку фермерського господарства, методики оцінювання можливостей запровадження господарством стратегічних альтернатив стратегії зростання та визначенні ефективності пропонованого до обрання диверсифікаційного напрямку розвитку, зокрема практичної реалізації стратегії концентричної диверсифікації.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувалися такі **методи дослідження**: методи узагальнення, індукції, дедукції, аналізу, синтезу; монографічний метод та метод порівняння; статистичні та графічний методи.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях: IV Міжнародній науковій конференції «Міжгалузеві диспути, динаміка та

розвиток сучасних наукових досліджень» (м. Хмельницький, 21 липня 2023 р.); Міжнародній науково – практичній конференції «Маркетинг та конкурентоспроможність соціально – економічних систем в умовах сталого розвитку» (м. Суми, 17 – 18 квітня 2024 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 39 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 59 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 26 таблиць, 9 рисунків, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Турбулентність зовнішнього маркетингового середовища, високий рівень інтенсивності конкуренції між товаровиробниками, змушують останніх шукати нові стратегічні напрями організації власної маркетингової діяльності як способу утримання ринкових позицій, конкурентоспроможності та сталості.

В умовах сьогодення, варіанти маркетингової діяльності підприємств мають обиратися в першу чергу за принципом забезпечення найбільш повного задоволення запитів споживачів та отриманням підприємством максимального ефекту на одиницю капіталовкладень [7, с. 198].

Серед головних умов ефективного розвитку сучасних підприємств є їх активна діяльність в межах цільового сегменту чи ринку. Важливо розуміти, що успішність діяльності підприємств обумовлюється низкою важливих факторів, серед яких вкрай важливими є ідентифікація потреб та бажань споживачів та максимально швидке реагування на виявлені їх вимоги [1, с. 203]. Оцінка ринкової ситуації та власного внутрішнього потенціалу, конкретизація цілей діяльності підштовхує підприємства шукати та практично втілювати нові способи задоволення виявлених потреб реальних покупців, входити в нові сфери бізнесу задля розширення своїх ринків збуту через залучення нових клієнтів. Тож, в основі такого маркетингового підходу ведення бізнесу покладається спрямованість підприємств на формування стратегічних напрямів організації власної маркетингової діяльності які на практиці реалізуються через вибір конкретної маркетингової стратегії розвитку.

В розрізі методологічного аспекту, науковці Бондарчук Н.В., Васільєва Л.М., Мінковська А.В. [2, с. 38], акцентують увагу на базових принципах

формування перспективних напрямів діяльності та маркетингової стратегії розвитку підприємства, зокрема:

- визначення пріоритетних напрямів маркетингової діяльності підприємства з урахуванням сформованих цілей;
- дослідження та оцінка стану зовнішнього середовища та визначення сили і напрямку впливу його чинників на поточний та подальший розвиток підприємства;
- виявлення сильних і слабких сторін підприємства, узагальнена оцінка його внутрішнього потенціалу;
- оцінка діючої маркетингової стратегії розвитку суб'єкта та можливої її зміни з урахуванням цілей та можливостей підприємства.

Струк Н.Р. та Карпель О.Р. [28] за стратегічний напрям діяльності підприємства пропонують розглядати маркетингову стратегію, сутність якої розкривається через розробку довгострокового плану маркетингової діяльності підприємства та визначається як стратегічний засіб та сформована система заходів в досягненні визначених маркетингових цілей підприємства.

Саме тому, основоположним аспектом в процесі формування стратегічного напрямку маркетингової діяльності підприємства є вибір найбільш оптимального варіанту з усього різноманіття маркетингових стратегій, яка б відповідала наявним можливостям підприємства до розвитку, його ресурсному забезпеченню, сприяла досягненню визначених цілей та відповідала загальній меті діяльності підприємства.

Виявлення стратегічних перспектив розвитку господарюючого суб'єкта має засновуватися на оцінюванні змін, які відбуваються в оточуючому середовищі функціонування підприємства, аналізі ринкових позицій, сили та слабкості підприємства в розрізі основних сфер його діяльності [10].

Формування стратегічних напрямів маркетингової діяльності підприємства слід розглядати як створення обґрунтованого комплексу дій, зокрема розробку маркетингової стратегії розвитку підприємства яка являтиме собою систему управлінських, організаційних та, власне, інноваційних рішень,

що будуть спрямовані на досягнення визначених підприємством мети та завдань. Розробка узагальнюючої моделі дій, що відбиватиме сутність маркетингової стратегії розвитку підприємства передбачає низку основних етапів (рис. 1.1).

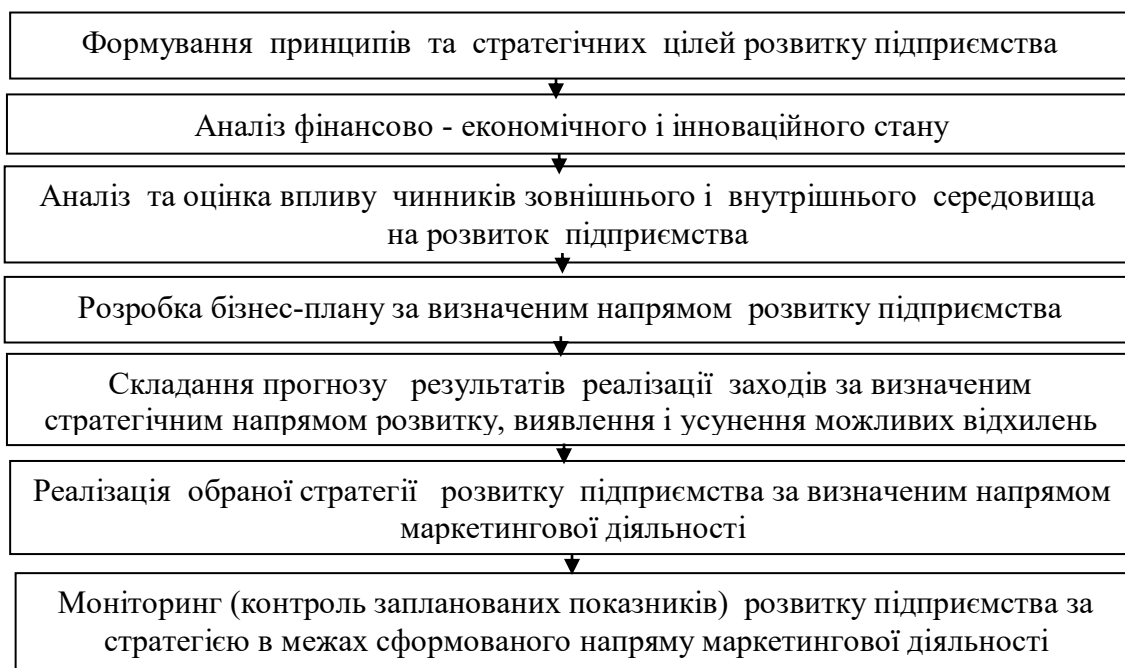


Рисунок 1.1 – Узагальнюючи модель дій формування стратегічних напрямів маркетингової діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором за [2, с. 38; 5, с. 89; 7, с. 199; 35, с. 90; 36, с. 98]

За представленого підходу з формування стратегічного напрямку маркетингової діяльності підприємства вкрай важливим є по – перше, обґрунтування в виборі маркетингової стратегії розвитку, яка виступала б ефективним засобом управління, по – друге, забезпечення стабільності виробничо – господарських процесів в підприємстві як запоруки його економічної безпеки.

Серед першочергових заходів, які має здійснити підприємство під час вибору стратегічного напрямку власної маркетингової діяльності, в межах третього етапу представленої узагальненої моделі – це проведення SWOT-аналізу (а також доречними є PEST- аналіз, GAP - аналіз) для встановлення

групи сильних і слабких сторін в діяльності підприємства, а також можливостей та загроз цільового ринку, які в сукупності впливають на розвиток підприємства та результативність обраного напрямку подальшого розвитку [4, с. 61; 9, с. 77 – 78].

Інформацію про можливу стратегічну орієнтацію підприємство може отримати за результатами використання таких матричних інструментів маркетингу як матриця Бостонської консультативної групи та матриця МакКінсі – Дженерал Електрик [12, с. 505; 19, с. 197]. При цьому, матриця «Привабливість ринку», на відміну від матриці БКГ, яка дозволяє отримати лише загальну стратегічну орієнтацію розвитку підприємства чи окремих його підрозділів, пропонує більш диференційовані рішення в виборі стратегічних напрямів маркетингової діяльності.

В процесі формування стратегічних напрямів маркетингової діяльності підприємства окрім вище вказаних аспектів доцільно враховувати й транспарентність та невизначеність оточуючого середовища. Методика, яка дозволяє розробляти стратегічні напрями діяльності підприємств за умов транспарентності та невизначеності отримала назву MUST - аналізу (The Macroeconomic Uncertainty Strategy (MUST- analysis)) [26, с. 91].

За застосування методики MUST – аналіз, зацікавлені в розвитку підприємства сторони (наприклад, інвестори) можуть отримувати інформацію, відносно того, чим керується підприємство в досягненні показників результативності, які цінності підприємство покладає в основу власної діяльності, до яких дій та заходів вдається підприємство заради досягнення бажаних результатів та основоутворюючих цінностей. Поряд з цим, MUST - аналіз сприяє виявленню впливу макро - економічних ризиків, оцінюючи їх масштабність, і в такий спосіб надаючи оцінку невизначеності їх майбутнього впливу.

В сукупності дій, формування маркетингового рішення з обрання стратегічного напрямку маркетингової діяльності підприємства має ґрунтуватися на результатах маркетингового аналізу кожної складової комплексу

маркетингу; складових його внутрішнього потенціалу; чинників зовнішнього середовища прямого та непрямого спрямування; ринкових тенденцій та привабливості ринку тощо [8, с. 22; 20]. Реалізація максимально адаптованої маркетингової стратегії в межах обраного стратегічного напрямку розвитку підприємства є запорукою підвищення конкурентоздатності підприємства та подальшого зростання [22, с. 30].

Для обґрунтованості рішення з вибору стратегічного напрямку маркетингової діяльності підприємства варто здійснювати розробку альтернативних планів, які надаватимуть уяву про можливість отримання вигод з наявних у підприємства сильних сторін і можливостей діяльності підприємства та дозволять визначити дії з пом'якшення ринкових загроз та підсилення слабких сторін підприємства [13; 17, с. 106]. Саме в такий спосіб має обиратися напрям розвитку, що найбільше підходить під особливості підприємницької діяльності підприємства, його наявний потенціал, визначені цілі та зовнішні умови функціонування.

Зміст економічного напрямку розвитку характеризується певним динамічним співвідношенням між авансовим капіталом підприємства та обсягами виробництва продукції. В межах основних напрямів розвитку – екстенсивного, інтенсивного та інноваційного, сучасні підприємства можуть зупинятися на виборі маркетингових стратегій найбільш доречних до того чи іншого типу (напрямку розвитку) (табл. 1.1).

Для аграрних підприємств більш вживаними є стратегії характерні екстенсивному та інтенсивному напрямкам розвитку. Стратегії, що забезпечують розвиток за інноваційної спрямованості підприємств аграрної сфери - більш ризиковані, оскільки обумовлюють прийняття підприємствами на себе досить великої кількості зобов'язань, проте, водночас, їх вдала практична реалізація підвищує можливість досягнення значно вагомішого економічного ефекту.

На думку науковців Тарасюк А.В. [29, с. 107] та Шульга О.А [34, с. 110] в розрізі слідування аграрним підприємством екстенсивного чи інтенсивному напрямку розвитку, заслуговує на увагу різновиди напрямів диверсифікації

Таблиця 1.1 – Маркетингові стратегії в межах основних напрямів розвитку підприємств

Тип (напря́м) розвитку	Маркетингові стратегії	Мета, якої підприємство планує досягти
Екстенсивний	Стратегія диверсифікації Стратегія «ціна-кількість»	Збільшення обсягів продажів за рахунок зниження цін, що обумовлено залученням більшої кількості ресурсів
Інтенсивний	Стратегія сегментації Стратегія диверсифікації Стратегія «ціна-кількість»	Зміцнення позицій на наявних та опанування нових цільових ринків та нарощування обсягів збуту шляхом інтенсифікації виробничих процесів
Інноваційний	Стратегія інтернаціоналізації Стратегія інтеграції Стратегія переваг Стратегія підвищення ефективності системи управління та планування маркетингу	Комплексне формування конкурентоспроможності, що базується на впровадженні інновацій в усі підрозділи підприємства. Випереджаючий розвиток менеджменту по відношенню до виробництва

Джерело: [5, с. 90; 21, с. 370]

бізнесу:

– напрям концентрованої диверсифікації, ґрунтується на пошуку та застосуванні додаткових можливостей для виробництва нової продукції, тобто основне виробництво підприємства й надалі залишається базисом виробничо – маркетингової діяльності, в той час як нове виробництво починається за наявних можливостей підприємства та потреб цільового ринку, внаслідок застосовування інших сильних сторін функціональних сфер діяльності аграрного підприємства;

– напрям горизонтальної диверсифікації, що припускає пошук можливостей зростання підприємства на існуючому ринку за рахунок нової продукції, яка вимагає застосування принципово нових технологій, відмінних від задіяних в здійсненні основної операційної діяльності підприємства. За такого стратегічного напрямку підприємство зорієнтоване на виробництво товарів технологічно не пов'язаних з основною продукцією, підприємство не використовує наявні можливості. Новий продукт зорієнтований на задоволення потреб споживачів цільового сегмента, але при цьому є супутнім продуктом тому, що вже виробляє підприємство.

– напрям конгломеративної диверсифікації полягає в тому, що сільськогосподарське підприємство розширює власну діяльність завдяки розгортанню виробництва технологічно не пов'язаної продукції, яка пропонується новому ринку. Даний стратегічний напрям розвитку - є одним з найбільш складніших для практичного втілення.

За умов динамічного середовища господарювання, розвиток є необхідною умовою управлінської, виробничої, економічної, техніко-технологічної, маркетингової діяльності сучасного аграрного підприємства. Кожен суб'єкт господарювання прагне за мінімальних зусиль досягти оптимальних змін, що спрямовуватимуться на досягнення поставлених цілей та ефективну реалізацію стратегії діяльності самого підприємства.

Організація сучасної маркетингової діяльності передбачає втілення підприємствами різноманітних стратегічних напрямів – нейромаркетингу, емоційного маркетингу, інвент – маркетингу, інтернет – маркетингу, контент – маркетингу, які базуються на використанні нових технологій спілкування та формування відносин з споживачами [6; 15, с. 165].

Розвиток наведених вище новітніх напрямів маркетингової діяльності підприємств спричинив суттєві зміни у функціонуванні як окремих ринків, так і всієї ринкової системи в цілому. Залучення до процесу виробничо – маркетингової діяльності нових потужних інструментів маркетингу, обумовило перехід підприємств від тактичного до стратегічного рівня господарювання [25, с. 98]. За такого розвитку подій підприємствами акцентується увага на маркетинговій стратегії розвитку, результативність якої має визначати ефективність виробничої і збутової діяльності сучасного підприємства.

Реалізація даних новітніх стратегічних напрямів маркетингової діяльності, є можливою не тільки успішними суб'єктами бізнесу, а й тими підприємствами, показники ефективності господарювання яких наразі не надто високі, проте вони мають достатній потенціал для подальшого розвитку.

У контексті сьогодення, формування стратегічних напрямів маркетингової діяльності передбачає розробку маркетингової стратегії з елементами інноваційності [30, с. 21]. Саме інноваційний напрям розвитку діяльності сучасних підприємств є запорукою їх безумовного розвитку. За таких стратегій передбачається пошук довгострокових рішень; унікальна комбінація ресурсів підприємства та можливостей оточуючого середовища. Разом з тим, формування маркетингової стратегії в межах інноваційного напрямку розвитку, досить складний процес, що передбачає пошук і запровадження інноваційних рішень з її розробки та реалізації. Такі рішення насамперед стосуються активного дослідження та впровадження нових ідей, передових підходів в досягненні конкурентних переваг тощо.

За узагальненням пріоритетності вибору сучасними підприємствами інноваційного напрямку розвитку їх маркетингової діяльності, дозволило науковцям Луцій О.П. та Корнійчук Т.А. [14; 27, с. 86] сформулювати послідовність дій для інноваційно зорієнтованих підприємств при ухваленні рішення щодо формування стратегії інноваційного розвитку (рис. 1.2).

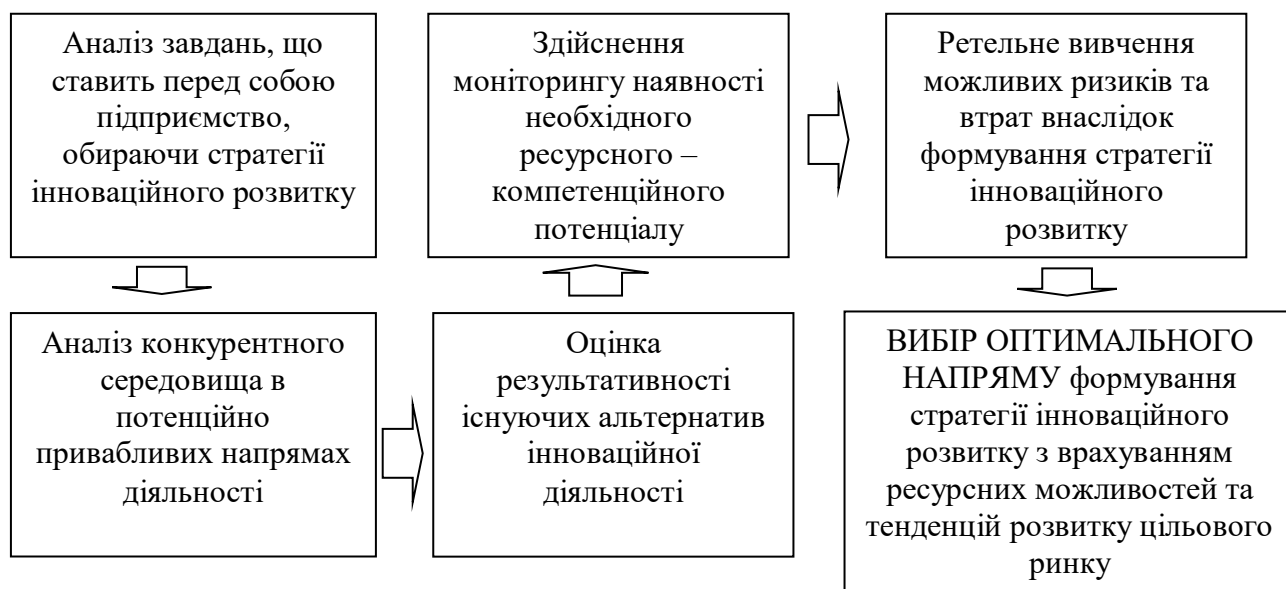


Рисунок 1.2 – Функціональна схема розробки маркетингової стратегії за інноваційного напрямку розвитку діяльності підприємства

Джерело: [14; 27, с. 86; 40, с. 596]

Представлена схема засвідчує, що розробці стратегії інноваційного розвитку має передувати визначення основних орієнтирів підприємницької діяльності, яка, в поєднанні з мотиваційним підходом, й визначатиме в кінцевому підсумку основні напрями формування маркетингової інноваційної стратегії та встановлюватиме основні стратегічні орієнтири.

Тобто, розуміючи всю повноту і всебічність конкурентної тенденції підприємство матиме можливості для обґрунтованого формування стратегічних напрямів діяльності інноваційного спрямування. При цьому кожен з таких альтернативних напрямів має нести інформацію щодо інтеграції, диференціації, переорганізації наявних у підприємства ресурсів і компетенцій його працівників. Окрім того, можливості альтернативного вибору стратегічних напрямів з інноваційною складовою залежать і від наявних у підприємства конкурентних переваг, його спроможності до оптимізації витрат, оперативної диференціації виробництва, швидкого опанування ринкових сегментів чи ніш.

В залежності від обраної стратегії за визначеним напрямом розвитку, інноваційному зокрема, мають бути сформовані й маркетингові програми, які орієнтують підприємство: на максимальний ефект незалежно від ризику; на мінімальний ризик без очікування на великий ефект; на різні комбінації цих двох підходів [11;18, с. 269]. Обґрунтований вибір маркетингової стратегії має базуватися на результатах маркетингових досліджень, місії та цілей самого суб'єкта господарювання, його внутрішнього потенціалу тощо.

В цілому, за основні напрями діяльності будь – якого маркетингово - орієнтованого підприємства в межах практичного втілення сформованої маркетингової стратегії мають бути обрані такі:

- завоювання більш вигідних ринкових позицій;
- результативне використання традиційних та інноваційних інструментів;
- пошук нових сегментів в межах внутрішнього ринку;
- розширення меж господарювання через пошук нових ринків збуту.

В процесі формування стратегічних напрямів власної маркетингової діяльності підприємства зіткаються з низкою перешкод як зовнішнього, так і внутрішнього спрямування. Зокрема, науковці Павлова С.І., Овандер Н.Л. та Рижук А.В. [24, с. 126] за вагомий гальмуючий фактор результативності процесу формування стратегічних напрямів маркетингової діяльності підприємств, називають постійних пошук, з боку останніх, та оцінювання альтернатив інвестиційних рішень, які б найбільш оптимально відповідали меті функціонування підприємства та завданням його розвитку.

З іншого боку ускладнення процесу формування стратегічного напрямку маркетингової діяльності відбувається не тільки через нестабільність утворюючих чинників зовнішнього середовища та складнощі в здійсненні точного прогнозування майбутніх умов функціонування підприємства. На думку дослідників Шевченко Т.М та Шевченко О.А. [31], результативність даного процесу залежить від стратегічного рівня самого підприємства, який обумовлюється низкою факторів, а саме наявними у підприємства перевагами систем організації, зовнішнього інвестування, постачання, фінансування, мотивації, контролю та аналізу; поточними результатами господарювання; гнучкості виробництва; складених планів диверсифікації бізнесу тощо.

Отже, формування стратегічних напрямів маркетингової діяльності суб'єкта аграрного підприємництва обумовлює визначення найбільш успішних напрямів діяльності в довгостроковій перспективі з урахуванням стану та динаміки факторів оточуючого середовища. Саме обрана стратегія дозволяє розробити довгостроковий план діяльності підприємства, охоплюючи в такий спосіб всі напрями маркетингової діяльності. Розробка стратегічних напрямів маркетингової діяльності має базуватися на основних положеннях загальної стратегії підприємства, що окреслює стратегічні перспективи діяльності підприємства загалом. В той час як, сформована в межах обраного стратегічного напрямку розвитку, маркетингова стратегія — покликана визначати функціональний напрям маркетингу підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015»

2.1 Організаційно – економічна характеристика підприємства

Фермерське господарство «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» (надалі - ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015») є формою підприємницької діяльності громадян зі створенням юридичної особи, які виявили бажання виробляти товарну сільськогосподарську продукцію, займатися її переробкою та реалізацією з метою отримання прибутку.

Фермерське господарство створене та діє на підставі Статуту, Закону України «Про фермерське господарство», Цивільного кодексу України та іншого чинного законодавства України.

Фермерське господарство є юридичною особою, що створена та діє відповідно до чинного законодавства України. Повне найменування: Фермерське господарство «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015». Скорочене найменування: ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015».

Фермерське господарство «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» зареєстровано за такою юридичною адресою: 37200, Полтавська область, Лохвицький район, м. Лохвиця, вул. Героїв України, 104.

Основною метою діяльності ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» є господарська діяльність, спрямована на отримання прибутку шляхом виробництва сільськогосподарської продукції з використанням земельної ділянки наданої для цих цілей, а також переробка, зберігання, транспортування і реалізація виробленої ним сільськогосподарської продукції.

Предметом діяльності ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» є: вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур; змішане сільське господарство; допоміжна діяльність у рослинництві; вирощування

овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів; вирощування інших однорічних і дворічних культур; вирощування олійних плодів; оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування; надання в оренду вантажних автомобілів та інше.

Землі ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» складаються з:

- земельної ділянки загальною площею 57,5701 га з кадастровим номером 5325180500:00:001:0017, наданій Шамрицькому Григорію Григоровичу для ведення фермерського господарства за Договором оренди землі від 06 листопада 2014 року (номер запису про інше речове право 7657877 від 10.11.2014 р.);
- земельних ділянок, що належать громадянам - членам ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» на праві приватної власності;
- земельних ділянок, що використовуються господарством на умовах оренди;
- земельних ділянок, що належить на праві власності ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» як юридичній особі.

Права володіння та користування земельними ділянками, які знаходяться у власності та користуванні членів ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015», здійснює фермерське господарство.

Оцінювання структурних зрушень земельного фонду ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» проведемо за даними таблиці 2.1.

За абсолютними показниками розмірів площі сільськогосподарських угідь та ріллі, що знаходяться у володінні/ користуванні ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015», відмічаємо незначні зміни в динаміці. Зокрема, у 2023 році в порівнянні з базисним 2021 роком площі зазначених різновидів земельних угідь господарства скоротилися на 1,03% та 1,79% відповідно. Вочевидь, такі зміни обумовлено припиненням дій договору оренди з одним з пайовиків.

Сільськогосподарські землі використовуються ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» досить інтенсивно. Рівень розораності у 2023 році склав 97,24%, що дещо

Таблиця 2.1 - Склад і структура землекористування господарства

Різновиди земельних угідь	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2021р.	
	площа, га	питома вага, %	площа, га	питома вага, %	площа, га	питома вага, %	+/-	%
Площа сільськогосподарських угідь, всього	490,00	100,00	485,00	100,00	485,00	100,00	-5,00	98,97
в т.ч. рілля	480,24	98,01	469,93	96,89	471,63	97,24	-8,61	98,21

Джерело: ф.4 с.-г. (річна), власні розрахунки

нижче за показник 2021 року (на 0,77 в. п.). Виявлену динаміку вважаємо позитивною, оскільки в такий спосіб проглядається прагнення фермерського господарства до ощадливого виробництва.

ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» самостійно визначає напрям власної господарської діяльності, спеціалізації та організовує виробництво сільськогосподарської продукції з урахуванням ринкового попиту та наявного ресурсного потенціалу. На вирощуванні яких видів сільськогосподарської продукції спеціалізується господарство, з'ясуємо за аналізом тенденцій в структурі чистого доходу, що отримує ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» від продажу вирощеної продукції (табл. 2.2).

Оцінка динаміки чистого доходу від реалізації продукції, дозволяє констатувати, що у 2023 році в порівнянні з 2021 роком господарство недоотримало виручки від продажів продукції на суму 1912,0 тис. грн., або 9,12%, внаслідок скорочення обсягів реалізації зернових та зернобобових культур на суму в 6463,9 тис. грн. (на 40,33%), головним чином через падіння обсягів продажів кукурудзи на зерно (7846,6 тис. грн., що становило 53,4 в. п.). Такі зміни фіксуємо на фоні нарощування обсягів реалізації групи олійних культур (на 3822,2 тис. грн. або 77,48 в. п.), зокрема насіння соняшнику, обсяги реалізації якого збільшилися у звітному 2023 році проти базисного 2021 року на 2667,1 тис. грн., що становило 43,93% та, власне, реалізації бобів сої, виробництво якої було розпочато у 2023 році.

Таблиця 2.2 - Динаміка та структура чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015»

Види продукції	2021 р.		2022 р.		2023 р.		В середньому за три роки	
	сума, тис.грн.	питома вага, %	сума, тис.грн.	питома вага, %	сума, тис.грн.	питома вага, %	сума, тис.грн.	питома вага, %
Культури зернові і зернобобові, всього	16028,9	76,47	10308,5	65,25	9565,0	50,21	11967,5	64,33
у т. ч. пшениця	1335,2	6,37	1249,4	7,91	2717,9	14,27	1767,6	9,50
кукурудза на зерно	14693,7	70,10	8286,2	52,45	6847,1	35,94	9942,3	53,45
ячмінь	-	-	772,9	4,89	-	-	257,6	1,38
Насіння культур олійних, всього	4933,4	23,53	4837,5	30,62	8755,6	45,96	6175,5	33,19
у т.ч. насіння соняшнику	4933,4	23,53	4837,5	30,62	7100,5	37,27	5623,8	30,22
боби сої	-	-	-	-	1655,1	8,69	551,7	2,97
Послуги	-	-	653,5	4,13	729,7	3,83	461,1	2,48
Всього по господарству	20962,3	100,0	15799,5	100,00	19050,3	100,00	18604,1	100,00

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

Тож маємо відмітити, що ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» здійснює свою господарську діяльність в межах галузі рослинництва, зокрема вирощує на продаж зернові, зернобобові та олійні культури, а також надає низку послуг (з 2022 року), пов'язаних з обробітком ґрунту, надходження від яких мають позитивну динаміку (11,66%).

Для визначення напрямку спеціалізації ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015», скористуємося осередненими визначеними за період дослідження 2021- 2023рр. Констатуємо, що в структурі чистого доходу від реалізації продукції та послуг господарства провідною групою залишаються зернові та зернобобові культури (64,33%), незважаючи на виявлену негативну динаміку щодо обсягів їх реалізації. Найбільша питома вага в групі зернових та зернобобових належить кукурудзі на зерно (53,45%). Питома вага культур олійної групи усереднено

становить 33,19 %, левова частина з яких припадає на реалізацію насіння соняшнику (30,22%) тощо.

Отже, доходимо висновку, що ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» в організації виробництва сільськогосподарської продукції додержується зерно – олійного напрямку.

Для здійснення виробництва в аграрному секторі вкрай необхідними є трудові ресурси. На сьогодні питання забезпечення трудовими ресурсами та ефективного їх використання є актуальним для кожного суб'єкта аграрного бізнесу.

Як вирішується дане питання в ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» визначимо за даними наведеними в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка середньорічної чисельності робітників та ефективність використання робочої сили в ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., %
Середньорічна чисельність робітників, осіб	13	10	10	76,91
В середньому відпрацьовано 1 робітником по господарству, днів.	248	247	256	103,23
Фонд оплати праці, тис. грн.	1107,444	863,450	984,000	88,85
Вартість товарної продукції на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	1612,49	1579,95	1905,03	118,14
Середньорічна оплата 1 працівника, тис. грн.	85,188	86,345	98,400	115,51

Джерело: ф.1-ПВ; власні розрахунки

Штат основних працівників ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» - не великий, чисельність працюючих в господарстві коливається від 13 осіб (2021р.) до 10 осіб (2022 – 2023рр). Продовж періоду дослідження констатуємо зменшення середньорічної чисельності працюючих на 23,09%. Через скасування вихідних в святкові дні за наявного воєнного стану в країні, відмічаємо деяке збільшення кількості відпрацьованих днів в розрахунку на одного працівника (на 3,23%). Внаслідок скорочення чисельності працюючих, не зважаючи на підвищення розміру мінімальної заробітної плати, загальний фонду оплати праці ФГ «МОЯ

ЗЕМЛЯ 2015» зменшився на 14,15%. Проте, скорочення штатних працівників позитивно вплинуло на розмір середньорічної оплати одного працівника (на 15,51% порівняно з 2021 роком).

Щодо ефективності використання трудових ресурсів в ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» - маємо відмітити позитивні зрушення. Зокрема, продуктивність праці робітників господарства у 2023 році підвищилася проти рівня 2021 року на 18,14%. Виробіток на одного працівника у звітному році становив 1905,03 тис. грн. товарної продукції, що більше за показник базисного року на 292,54 тис. грн. Отже, трудові ресурси в ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» використовуються ефективно.

Для ведення аграрного бізнесу необхідні різноманітні знаряддя праці – вантажні машини, сівалки, комбайни та багато іншого, стан і рівень оновлення яких чинить прямий вплив на ефективність ведення господарської діяльності будь – якого сільськогосподарського підприємства.

Забезпеченість ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» основними засобами та результативність їх використання у виробничих процесах фермерського господарства проаналізуємо за вихідними даними фінансової звітності та розрахованими показниками ефективності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Забезпеченість фондами та ефективність їх використання

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	12312,2	11748,9	11148,4	90,55
Фондозабезпеченість, тис. грн.	23,388	24,225	22,986	98,28
Фондоозброєність, тис. грн.	947,092	1174,890	1114,840	117,71
Фондовіддача, грн.	1,703	1,345	1,709	100,35
Фондоємність, грн.	0,587	0,744	0,585	99,65
Товарна продукція, тис. грн.	20962,3	15799,5	19050,3	90,88
Вироблено товарної продукції на 1 робітника, тис. грн.	1612,485	1579,950	1905,030	118,14
Припадає на 1 грн. середньорічної вартості основних засобів, грн.				
валового прибутку	0,396	0,220	0,353	89,14
чистого прибутку	0,146	0,002	0,002	1,37

Джерело: ф.1-м; ф. 2 –м; власні розрахунки

За оцінкою динаміки середньорічної вартості основних засобів, відмічаємо незначне її зменшення проти 2023 року на 1163,8 тис. грн., що становить 9,54%. Варто зазначити, що ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» прикладає максимум зусиль задля підтримання наявної матеріально – технічної бази на належному рівні – як кількісно, так і якісно. Належний рівень обслуговування машино - тракторного парку, дозволяє господарству максимально продовжити терміни експлуатації сільськогосподарської техніки без погіршення результативності її функціонального призначення. На підтвердження викладеного маємо підвищення показника фондовіддачі – на 0,35% та, відповідно, зниження фондоємності на 0,35%. В певному ступені такий позитивний результат ефективності використання основних засобів обумовлено підвищенням рівня автоматизації та механізації виробничих процесів в ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015». Підтвердження тому – збільшення рівня фондоозброєності у 2023 році про 2021 року на 17.71%.

За виявлених позитивних змін розглянутих показників ефективності використання в ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» основних засобів, змушені відмітити зниження показника фондозабезпечення на 1,72%. Така негативна тенденція сталася внаслідок зменшення середньорічної вартості основних засобів наявних на балансі господарства, темпи скорочення яких перевищили темпи зменшення сільськогосподарських угідь ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015».

ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» у 2023 році мало суттєве падіння показників прибутковості, тому змушені констатувати суттєве зменшення вартості основних засобів в розрахунку на одиницю валового та чистого прибутків – на 10,86% та 98,63% відповідно.

За підсумком результативності використання в операційних виробничих процесах ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» наявних у господарства ресурсів – земельних, трудових, матеріальних та сукупних зусиль господарства з формування товарного асортименту та організації його продажу, здійснимо оцінку загальної ефективності діяльності ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» за низкою основних економічних показників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Основні економічні показники діяльності господарства

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021р.	
				+;-	%
Вартість товарної продукції, всього, тис. грн.	20962,3	15799,5	19050,3	-1912,0	90,88
- на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	4278,02	3257,63	3927,90	-350,12	91,82
- на 1 середньорічного робітника, тис. грн.	1612,49	1579,95	1905,03	292,54	118,14
- на 100 грн. основних виробничих засобів, грн.	170,26	134,48	170,88	0,62	100,36
Чистий прибуток(+), збиток (-), всього, тис. грн.	1792,6	29,0	22,0	-1770,6	1,23
- на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	365,84	5,99	0,18	-365,66	0,05
- на 1 середньорічного робітника, тис. грн.	137,89	2,90	2,20	-135,69	1,60
- на 100 грн. основних виробничих фондів, грн.	14,56	0,25	0,20	-14,36	1,37
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	16087,9	13210,3	15116,5	-971,4	93,96
Інші операційні витрати, тис. грн.	4453,1	4349,2	3294,6	-1158,5	73,98
Інші витрати, тис. грн.	240,7	505,0	915,7	675,0	3,80 рази
Рівень рентабельності, %	8,63	0,16	0,11	-8,52 в. п.	-
Рентабельність фондів (норма прибутку), %	7,54	0,09	0,04	-7,50 в. п.	-

Джерело: ф.1-м; ф- 2м; ф.1-ПВ; ф. № 2- ферм (річна); власні розрахунки

Отже, проведений аналіз ресурсного забезпечення та базових показників результативності діяльності ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» впродовж обраного періоду дослідження з 2021 року по 2023 рік дозволяють констатувати наступне. Відбулося зменшення вартості товарної продукції господарства на 1912,0 тис. грн., що становило 9,12%. В розрахунку на одиницю використовуваних для її виробництва ресурсів маємо: на 100 га сільськогосподарських угідь – зменшення в розмірі 350,12 тис. грн. або 8,18%; проте в розрахунку на одного працюючого та 100 грн. основних виробничих засобів - відмічаємо приріст в 18,14% та 0,36% відповідно.

Виявлено, що ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» протягом періоду дослідження залишається прибутковим. Проте спостерігається чітка тенденція до зниження чистого прибутку господарства, відмічаємо його зменшення у 2023 році проти базисного року на 1770,6 тис. грн., що сягає 98,77%. Такі зміни, негативно позначилися на співставленні даного показника до основних ресурсів господарства. Зокрема, розмір чистого прибутку в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, одного працюючого та 100 грн. основних виробничих засобів зменшився 99,95%, 98,4% та 98,63% відповідно.

Змушені відмітити несуттєве зменшення витрат, які понесло господарство в процесі здійснення операційної діяльності (собівартість реалізованої продукції зменшилась на 6,04%; інші операційні витрати скоротилися на 26,02%), в той час як значно зросли інші витрати ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» - у 3,8 рази.

Оцінюючи рентабельність господарювання ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» в період з 2021 року по 2023 рік – відзначаємо, що господарство залишається рентабельним, проте, на жаль, констатуємо негативну динаміку рівня сукупної рентабельності (зниження сталося на 8,52 в. п.) та рентабельності фондів (на - 7,50 в. п.). В цілому, надана організаційно – економічна характеристика ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» дає підстави говорити про ефективне господарювання (навіть не зважаючи на виявлення негативних тенденцій до деяких показників), оскільки ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» залишається прибутковим та рентабельним.

2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства

Маркетингова діяльність сучасних суб'єктів господарювання, в тому числі й фермерських господарств, має бути організована таким чином, щоб максимально повно забезпечувати їх потребу в точній та актуальній інформації про кон'юнктуру ринку; фактичну структуру і динаміку попиту; потреби та вимоги споживачів/ покупців; цінову ситуацію, тобто формувати уяву про оточуюче середовище їх функціонування. В сучасних ринкових умовах

господарювання, інформація такого змісту дозволяє товаровиробнику зорієнтуватися та зрозуміти які саме види сільськогосподарської продукції доречніше виробляти, в яких обсягах, а також де і кому вигідніше її продавати.

Аналіз маркетингової діяльності ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» розпочнемо з оцінки складових комплексу маркетингу фермерського господарства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Характеристика складових комплексу маркетингу ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015», 2023 р.

Складові комплексу маркетингу (4 Р)	Характеристика
Продукція/ послуги	- Пшениця; - Кукурудза на зерно; - Боби сої; - Насіння соняшнику; - Послуги з обробітку ґрунту
Ціна	Встановлюються з урахуванням ринкового попиту та покриття витрат на виробництво та збут продукції. Використовується маркетинговий та традиційних підхід в ціноутворенні.
Розподіл	Продаж вирощеної сільськогосподарської продукції здійснюється комерційним структурам; переробним підприємствам та населенню в рахунок оплати праці та земельні/майнові паї.
Просування	Комунікація з постачальниками, споживачами/ покупцями здійснюється за особистого спілкування (персональний продаж) та використання інструментів прямого маркетингу – по телефону, e-mail sms, Viber. Реклама в пресі. Зовнішня реклама (на транспорті).

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

За відсутності в організаційній структурі ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» відділу маркетингу, господарство все ж таки за використання базового інструментарію маркетингу - товар, ціна, розподіл та просування, здійснює маркетингову діяльність, застосовуючи для цього всі наявні засоби та знання, спрямовуючи їх на формування товарного асортименту, встановлення відпускних цін, формування каналів збуту та налагодження комунікаційних зв'язків з клієнтами та партнерами. ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» за обмеженості в фінансових ресурсах – не проводить маркетингових досліджень ринку. Проте господарство інформаційно не ізольовано. Потрібну інформацію про постачальників, конкурентів, потенційних клієнтів та загальну ринкову ситуацію господарство отримує завдяки систематичному моніторингу

кон'юнктурного середовища.

Формування власного товарного асортименту здійснюється ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» з урахування ринкового попиту на види сільськогосподарської продукції та можливостей наявного у господарства виробничого потенціалу. Наскільки насиченою та гармонійною є товарна номенклатура ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» розглянемо за інформацією згрупованою в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Широта та глибина товарної номенклатури господарства

Підприємство	Галузь діяльності	Широта асортименту	Глибина асортименту		
			2021р.	2022р.	2023р.
ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015»	Рослинництво	Зернові та зернобобові культури	пшениця, кукурудза на зерно	пшениця, ячмінь, кукурудза на зерно	пшениця, кукурудза на зерно
		Олійні культури	насіння соняшнику	насіння соняшнику	насіння соняшнику, боби сої
	Послуги	Послуги в рослинництві	-	оранка, обробіток ґрунту	оранка, обробіток ґрунту

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

Сьогодні все більше аграрних підприємств задля зміцнення своїх позицій на ринку вдаються до запровадження інновацій, продуктивних. Тим самим досягаючи розширення чи поглиблення своєї товарної номенклатури.

Оцінюючи товарну номенклатуру ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015», слід зазначити, що вона не надто широка, глибока та насичена. Виокремлюємо три товарні лінії, а саме виробництво зернових і зернобобових культур; виробництво олійних культур та надання послуг в рослинництві. Товарні лінії за довжиною досить короткі. На даний час кожна з ліній налічує в довжину по дві товарні одиниці. За період дослідження з 2021 року по 2023 рік – найдовша товарна лінія з вирощування зернових і зернобобових культур (три товарні одиниці: пшениця, ячмінь та кукурудза) була у 2022 році. Тож, товарна номенклатура ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» не надто насичена, проте гармонійна – господарство вирощує рослинницьку продукцію та надає їй послуги в рослинництві.

Ціна на вироблену продукцію є важливим чинником, що визначає прибутковість виробництва. В ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» формуванню цін приділяють достатню увагу, розуміючи значущість данного елементу комплексу маркетингу для ефективного виробництва. Динаміка цінової привабливості сільськогосподарської продукції ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» представлена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка цін на продукцію ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015», грн/ц

Вид продукції	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Середні ціни реалізації, грн./ц	2023р. до 2021 р.	
					+/-	%
Пшениця	687,89	389,95	450,43	509,42	-237,46	65,47
Кукурудза на зерно	608,59	488,60	536,40	544,53	-71,15	88,14
Ячмінь	-	451,72	-	451,53	-	-
Насіння соняшнику	1686,63	1303,56	1051,46	1347,22	-635,17	62,34
Боби сої	-	-	1151,78	1151,78	1151,78	-

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

Аналіз тенденцій цінової привабливості продукції ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» вказує на загальне зниження реалізаційних цін на продукцію господарства в межах обраного періоду дослідження. Ціни на пшеницю та насіння соняшнику скоротилися найбільше, а саме на 34,53% та 37,66% відповідно. Зниження цін на зерно кукурудзи становило 11,86%.

Процес ціноутворення в сільському господарстві вкрай складний. Товаровиробники не маючи переваг в якісних характеристиках стандартної продукції (пшениці, кукурудзи, соняшнику та ін.) змушені реалізовувати її за встановленими ринком цінами. За таких умов, господарі намагаються максимально ефективно розпоряджатися наявними ресурсами задля досягнення можливої конкурентної переваги – зниження витрат. Наскільки собівартість реалізованої продукції є вагомою конкурентною перевагою для ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015», прослідкуємо на прикладі даних таблиці 2.9 щодо рентабельності продукції, яка вирощується господарством.

Здійснена оцінка ефективності виробництва товарного асортименту

Таблиця 2.9 – Ефективність виробництва товарного асортименту ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015»

Вид продукції	2021 р.			2023 р.			Відхилення 2023р. від 2021, % (в.п.)		
	Собівартість реалізованої продукції, грн./ц	Ціна реалізації, грн. /ц	Рентабельність, %	Собівартість реалізованої продукції, грн./ц	Ціна реалізації, грн. /ц	Рентабельність, %	Собівартість реалізованої продукції, грн./ц	Ціна реалізації, грн. /ц	Рентабельність, %
Пшениця	918,80	687,89	-25,13	239,51	450,43	88,06	26,07	65,48	113,19
Кукурудза на зерно	446,44	608,59	36,32	733,98	536,40	-26,92	164,41	88,14	61,24
Насіння соняшнику	1205,30	1686,63	39,93	103,98	1051,46	911,21	8,63	62,34	871,28
Боби сої	-	-	-	2665,07	1151,78	-56,78	-	-	-

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

господарства, дозволила отримати уяву про рентабельність виробництва продукції господарства. Зокрема, на протязі періоду дослідження рентабельним залишається виробництво соняшнику з чіткою тенденцією до зростання. У 2023 році господарство змогло мобілізувати наявні ресурси на виправлення негативної ситуації з виробництвом пшениці - виробництво даної культури стало рентабельним з приростом рівня рентабельності в 113,19 в. п. Проте, вирощування кукурудзи на зерно у 2024 році, навпаки стало збитковим, рентабельність виробництва знизилася на 61,24 в.п. На даний час, вирощування сої також не приносить господарству прибутку.

Тож, в підсумку можемо стверджувати, що ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» за стійку конкурентну перевагу має низькі витати при виробництві кукурудзи на зерно та намагається досягти аналогічного позитивного результату в вирощуванні пшениці.

Сьогодні організація та ефективне управління збутом продукції, як складовою маркетингової діяльності є не менш важливою проблемою, вирішенню якої приділяється багато уваги з боку виробників аграрної продукції.

Динаміку обсягів продажу продукції ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» подано в наступній таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Динаміка обсягів продажів продукції господарства, ц

Вид продукції	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Середні обсяги реалізації, ц.	2023 р. до 2021 р., %
Пшениця	1941	3204	6034	3726	3,11 рази
Кукурудза на зерно	24144	16959	12306	17803	50,97
Ячмінь	-	1711	-	570	-
Насіння соняшнику	2925	3711	6753	4463	2,31 рази
Боби сої	-	-	1437	479	-

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

Ефективність виробництва товарного асортименту ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» обумовила й динаміку обсягів продажів продукції фермерського господарства. Відмічаємо, що продовж періоду дослідження ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» зосереджує свої зусилля на нарощуванні обсягів продажів рентабельної продукції - пшениці та насіння соняшнику. Зокрема, у 2023 році обсяги реалізації пшениці та насіння соняшнику збільшилися у 3,11 та 2,31 рази.

Серед показників результативності організації збутової політики в межах маркетингової діяльності, слід виокремити і показник рівня товарності, який власне й відображує здатність господарства повно та швидко реалізовувати продукцію задля покриття витрат, отримання прибутку і спрямування отриманих коштів на відтворення нового виробничого циклу (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Динаміка рівнів товарності продукції ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ»

Види продукції	2021 р.			2023р.			Відхилення 2023р. від 2021р. (+,-)		
	Обсяг виробництва, ц	Обсяг реалізації, ц	Рівень товарності, %	Обсяг виробництва, ц	Обсяг реалізації, ц	Рівень товарності, %	Обсяг виробництва, ц	Обсяг реалізації, ц	Рівень товарності, в.п.
Пшениця	1944	1941	99,85	6034	6034	100,00	4090	4093	0,15
Кукурудза на зерно	26385	24144	91,51	5528	12306	2,23 рази	-20857	-11838	131,49
Насіння соняшнику	3615	2925	80,91	6178	6753	109,31	2563	3828	28,40
Боби сої	-	-	-	2258	1437	63,64	2258	1437	63,64

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

В 2023 році порівняно з 2021 роком відмічаємо за всіма видами продукції (окрім сої) позитивні зміни результатів співставлення обсягів продажів

продукції ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» щодо обсягів її виробництва. Найбільші темпи рівня товарності мали місце по відношенню до кукурудзи на зерно. Обсяги реалізації даної культури перевищили обсяги виробництва у 2,23 рази. При цьому ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ» у 2023 році мало залишки нереалізованих обсягів сої, через брак пропозицій з її ефективної закупівлі.

У вкрай складних умовах військового стану для ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» проблема вибору каналів розподілу на налагодження взаємовигідних зв'язків з посередницькими структурами задля розширення власного аграрного бізнесу та підвищення ефективності збуту сільськогосподарської продукції, яка підтримується наявною системою аграрного маркетингу має для господарства одне з ключових значень (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Динаміка збуту продукції за основними каналам розподілу

Канали збуту	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Структурні зрушення, в. п.
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	
Оптові торгові організації	20547,3	98,02	14814,3	97,81	17921,2	97,82	-0,2
Обсяг продукції реалізованої населенню в рахунок оплати праці та земельні/майнові паї	415,0	1,98	331,7	2,19	399,4	2,18	+0,2
Загальний обсяг реалізації сільськогосподарської продукції	20962,3	100,00	15146,0	100,00	18320,6	100,00	-

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

На сьогодні збут виробленої аграрної продукції здійснюється виробниками за трьома напрямками: фізичним особам, посередникам, та переробним підприємствам. ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» використовує перші два канали збуту. Найбільший обсяг продажів (в середньому 97,88%) відбувається саме через реалізацію посередницьким структурам. Така ситуація не створює сприятливих умов для фермерського господарства щодо можливості продажів

значних обсягів виробленої продукції за високими цінами. Вже тривалий час, надійними партнерами господарства в збуті продукції є наступні суб'єкти підприємництва: ТОВ «Катеринопільський елеватор», ТОВ «НВП Полтавська паляниця» та УАСП ТОВ «КАІС».

Серед головних ризиків вертикальної системи непрямого каналу розподілу маємо відзначити порушення інтересів фермерського господарства, контрактів з посередниками, вірогідну втрату фермерським господарством незалежності, а також наявність постійного юридичного контролю та нагляду.

Незначна частка продукції, в межах 1,98% - 2,18% реалізується населенню в рахунок оплати праці та земельні/майнові паї тощо.

Сьогодні вітчизняні фермери, в тому числі й ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» мають досить великі потенційні можливості на внутрішньому сільськогосподарському ринку, проте зіткаються в процесі свого функціонування з низкою проблем, серед яких погана транспортна та комунікаційна інфраструктура, доступ до ринку, зміна попиту на традиційні види аграрної продукції тощо. Еластичність попиту на основні види продукції ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» прослідкуємо за попередніми розрахунками (табл. 2.8 та 2.10) узагальненими в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Еластичність попиту на основні види продукції ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» в період 2021 -2023 рр.

Види продукції	Зміни рівнів цін			Зміни обсягів продажів			Коефіцієнт цінної еластичності
	абсолютний приріст ціни, грн./ц	середні ціни реалізації, грн./ц.	абсолютний приріст по відношенню до середніх цін	абсолютний приріст обсягів продажу, ц	обсяги продажу в середньому за період, ц	абсолютний приріст по відношенню до середніх обсягів збуту	
Пшениця	-237,46	509,42	-0,47	4093	3726	1,10	-0,43
Кукурудза на зерно	-71,15	544,53	-0,13	11838	17803	0,66	-0,20
Насіння соняшнику	-635,17	1347,22	-0,47	3828	4463	0,86	-0,55

Джерело: власні дослідження

Результати аналізу еластичності попиту за ціною основної продукції ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015», надають підстави стверджувати, що попит на

вирощувану продукцію фермерського господарства не еластичний (коефіцієнти цінової еластичності менше за одиницю та мають від'ємне значення). Тобто обсяги продажів пшениці, кукурудзи на зерно та соняшнику не залежать від зміни цін, які є відображенням ринкового попиту на дану продукцію.

Для досягнення ефективності бізнесу аграрні підприємства не повинні нехтувати застосуванням в своїй маркетинговій діяльності такого інструменту як просування. Рекламі відводиться важлива роль в маркетинговій комунікаційній політиці сучасних підприємств.

На сьогоднішній день ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» використовує іміджеву та продуктову рекламу. Мета іміджевої реклами полягає, по-перше, у формуванні позитивного образу фермерського господарства та підкресленні індивідуального підходу до кожного споживача, по-друге, у позиціонуванні ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» за критерієм якості продукції. Продуктова реклама має на меті ознайомлення потенційних та існуючих споживачів з продукцією фермерського господарства. Дане господарство комунікацію з постачальниками, споживачами/ покупцями здійснює за особистого спілкування (персональний продаж) та за використання інструментів прямого маркетингу - по телефону, e-mail sms; соціальних мереж - Viber, Facebook. Час від часу надається реклама в Лохвицькій районній газеті «Зоря». ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» застосовує зовнішню рекламу, по можливості намагається брати участь у благодійних акціях. Активність рекламної діяльності ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» прослідкуємо за даними таблиці 2.14.

Отже, за період дослідження прослідковується нарощування рекламної активності ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015», про що свідчить динаміка розрахованого нами коефіцієнта маркетингової комунікаційної активності господарства. Господарство більш інтенсивно для просування виробленої продукції стало використовувати доступні йому напрями комунікації, що без сумніву являється позитивним моментом в формуванні його комунікаційної політики. Загалом, фермерське господарство досліджуваній період використовувало традиційні та сучасні рекламні засоби.

Таблиця 2.14 - Показники маркетингової комунікаційної активності ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015»

Напрямок комунікацій	2021р.		2023р.		Фактичний рівень використан ня 2023 р. від 2021р., бали
	Фактична оцінка маркетингових зусиль за обраним напрямом, бали(1 – 10)	Бажана оцінка маркетингових зусиль за обраним напрямом, бали (1 – 10)	Фактична оцінка маркетингових зусиль за обраним напрямом, бали (1 – 10)	Бажана оцінка маркетингових зусиль за обраним напрямом, бали (1 – 10)	
Реклама в ЗМІ (пресі)	3	7	4	7	1
Зовнішня реклама (в/на транспорті, біл-борди)	2	7	5	7	3
Прямий маркетинг/ персональний продаж (телефон, e-mail, sms)	7	10	8	10	1
Реклама в соціальних мережах (Viber, Facebook)	3	10	8	10	5
Участь в благодійних акціях (волонтерство)	-	8	7	8	8
Коефіцієнт маркетингової комунікаційної активності	0,36		0,76		0,40

Джерело: власні дослідження

Узагальнюючу оцінку рівня ринкової привабливості ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» з огляду на поточну організацію маркетингової діяльності фермерського господарства за використання класичного інструментарію маркетингу здійснимо за результатами проведеної нами об'єктивної експертної оцінки (таблиця 2.15).

За результатами проведеного аналізу маркетингової діяльності ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» у період з 2021 року по 2023 рік, маємо відмітити, що дане фермерське господарство має середній рівень ринкової привабливості оцінений за використання експертного методу у 95 балів, що дещо нижче загальної оцінки конкурента ТОВ «АГРОПЕРЕМОГА» на 7 балів. Отримані результати вказують на досить високий рівень організації маркетингової діяльності в ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» з урахуванням наявного у господарства виробничо – маркетингового потенціалу. Проте вважаємо, що для подальшої підтримки отриманих результатів господарювання та їх підвищення, ФГ «МОЯ

Таблиця 2.15 - Загальна оцінка ринкової привабливості ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» (за 10-бальною шкалою)

Показник	ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015»	ТОВ «АГО ПЕРЕМОГА»
Ринкова частка господарства	3	4
Ширина асортименту	4	6
Рівень якості продукції	9	9
Рівень цін на продукцію	8	8
Система знижок	4	4
Використання програмних(технічних) засобів у діяльності	7	9
Рівень сучасності основних засобів	8	8
Доставка продукції до споживача/ покупця	3	7
Забезпечення товарними запасами	6	7
Умови зберігання продукції	8	6
Якість обслуговування	10	8
Стимулювання збуту	6	6
Рекламні заходи	5	6
Імідж фермерського господарства	10	8
Рівень використання інновацій	4	6
Загальна оцінка	95	102
<i>Високий рівень привабливості від 120 балів</i>	+	+
<i>Середній рівень привабливості від 80 до 119 балів</i>	-	-
<i>Низький рівень привабливості від 45 до 79 балів</i>	-	-
<i>Неконкурентоспроможне підприємство – до 44 балів</i>	-	-

Джерело: власні дослідження

ЗЕМЛЯ 2015» має постійно моніторити ринкове середовище з метою опрацювання актуальної інформації про ринок та її трансформації в маркетингову програму свого розвитку в межах визначеного стратегічного напрямку.

2.3 Оцінка поточного стану напрямку розвитку маркетингової діяльності підприємства

Серед питань що підлягають вирішенню керівництвом сучасних підприємств - питання виживання та забезпечення динамічного розвитку є одним з ключових. Результативність вирішення даного основоутворюючого питання вирішується в ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» через пошук, формування та практичне запровадження конкурентних переваг за всіма функціональними

сферами діяльності фермерського господарства (а саме виробництво, маркетинг, фінанси, кадри, зв'язки з громадськістю тощо) з урахуванням ресурсного потенціалу самого господарства та можливостей ринку його функціонування. Саме в такий підхід в господарстві здійснюється вибір стратегічного напрямку його виробничо – маркетингової діяльності, який обумовлюється фактичними ринковими тенденціями.

На наш погляд, обґрунтування вибору стратегічного напрямку діяльності ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» має обов'язково передбачати складання програм дій та заходів з короткостроковою та довгостроковою перспективами, які мають покладатися в основу формування найбільш результативної стратегії, що дозволяла б виявити найбільш привабливі напрями розміщення ресурсів господарства задля досягнення визначених цілей господарської діяльності.

В процесі нашого дослідження виявлено, що ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» в управлінні власною виробничо – маркетинговою діяльністю додержується концепції стратегічного бачення з елементами стратегічного опортунізму.

Зокрема, концепцію стратегічного бачення ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» застосовує в плануванні довгострокової перспективи, використовуючи стратегію зорієнтовану на майбутній розвиток. ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» за постійними оглядами ринкової ситуації та спираючись на експертні оцінки, складає прогнози ринкових тенденцій щодо попиту на сільськогосподарську продукцію, ціни на неї. Результати таких досліджень відображаються в змінах в товарному асортименті господарства та структурі групи продукції рослинництва, зокрема зернових та олійних культур. В підтвердження констатуємо – у 2022 році була спроба введення до товарного портфелю, а саме групи зернових і зернобобових культур – ячменю (проте через різке скорочення попиту на дану культуру, наступного року дану культуру було виключено з товарної номенклатури. Окрім цього, з 2023 року ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» розпочало вирощування бобів сої через вкрай високий ринковий попит на неї. Окрім цього, відбувається нарощування виробництва пшениці та соняшнику.

Поряд з цим, в межах обраного напрямку розвитку маркетингової діяльності ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» відбувається й реалізація стратегічного опортунізму, зокрема концентрація зусиль на вирощуванні ефективних у виробництві культур (через високий попит, що склався на них). В підтвердження – на протязі періоду дослідження частка кукурудзи на зерно та насіння соняшнику залишається стабільно високою.

Безумовно, загальний напрям розвитку маркетингової діяльності ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» пов'язаний з визначенням та підтримкою відповідних напрямів розвитку щодо його стратегічних господарських підрозділів.

За використання інструменту стратегічного маркетингу простежимо напрями та стратегії розвитку обрані ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» для кожного виду продукції його товарного асортименту (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 - Стратегічні напрями розвитку господарських підрозділів ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015»

Продукція	Чистий дохід від реалізації, тис. грн.		Обсяг продажу конкурента - ПП «АГРОПЕРЕМОГА», тис. грн.	Темп зростання ринку	Відносна частка ринку	Положення на матриці БКГ	Стратегія
	2022р.	2023 р.					
Пшениця	1249,4	2717,9	1229	2,18	2,21	«Зірка»	Підтримання конкурентних переваг
Кукурудза на зерно	8286,2	6847,1	3336	0,83	2,05	«Дійна корова»	Збір урожаю
Ячмінь	772,9	-	960	Етап спаду	-	«Собака»	Елімінація
Насіння соняшнику	4837,5	7100,5	3000	1,47	2,37	«Дійна корова»	Інтенсифікація зусиль
Боби сої	-	1655,1	1800	Етап впровадження	0,92	«Знак питання»	Інтенсифікація зусиль

Джерело: власні дослідження

Отже, ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» у складі свого товарного портфелю має одну стратегічну зону господарювання (продукцію) – «Знак питання» (боби сої); одну «Зірку» - пшеницю; дві «Дійні корови» (кукурудза на зерно та

насіння соняшнику); та СГП «Собаку» - ячмінь, до якої було застосовано стратегію елімінації та у 2022 році виключено із бізнес – портфелю фермерського господарства. Стратегічне положення продукції ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» на ринку сільськогосподарської продукції представлено за використання матриці БКГ (рис. 2.1).

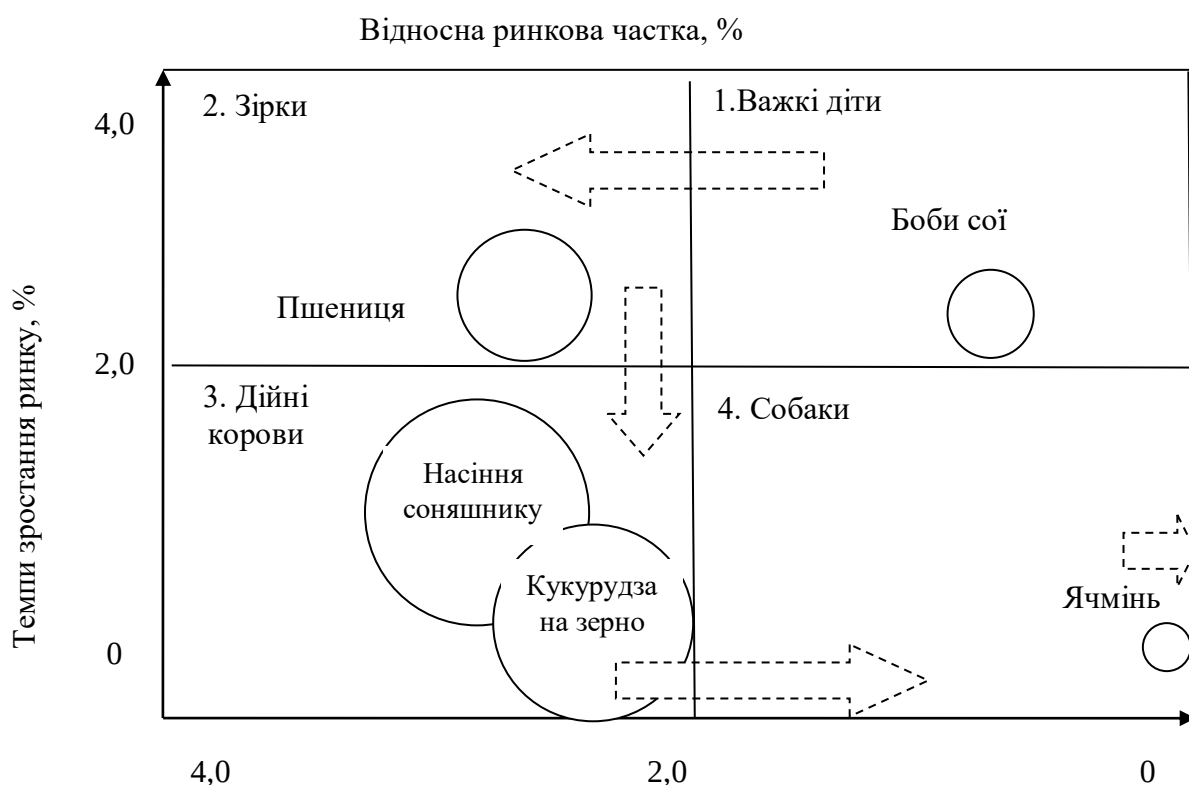


Рисунок 2.1 - Матриця БКГ продукції ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015»

Джерело: власні дослідження

В межах оцінки поточного стану напряму розвитку маркетингової діяльності ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» нами з’ясовано, що до кожного виду своєї продукції, тобто стратегічної зони господарювання наше господарство застосовує певну стратегію розвитку, сформовану за визначеним положенням продукції на полі матриці БКГ. Зокрема, до групи СЗГ «Знаки питання», включено боби сої, що обумовлює запровадження стратегії інтенсифікації зусиль, спрямованої на інвестування фінансових надходжень в розвиток даної продукції. Вибір такого стратегічного напрямку до даної культури обумовлено

тим, що дана продукція пропонується на перспективному ринку, тобто де ще наявний високий попит. Проте, через те, що дана продукція нещодавно введена до складу товарного портфеля, її ринкова частки поки не велика.

Вирощування пшениці ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» відрізняється стрімкими позитивними динамічними змінами. В структурі товарної продукції господарства у 2023 році зерно пшениці займає третю позицію. На матриці БКГ пшениця входить до групи «Зірки», позиції пшениці відповідає досить висока частка на інтенсивно зростаючому ринку. Подальший розвиток даної стратегічної зони господарювання забезпечується завдяки реалізації стратегії підтримання конкурентних переваг за високих витрат на організацію продажів.

Кукурудза на зерно та сояшник, як СГП господарства перебувають у фазі зрілості, приносять господарству великі обсяги чистого доходу, прибутку за мінімального фінансування, через те, що їх ринок скорочується, а не розвивається. Складають групу «Дійних корів». Великі ринкові частки кукурудзи на зерно та насіння сояшнику в структурі товарної продукції є причиною переваг господарства у сфері витрат. До кукурудзи на зерно застосовується стратегія збору урожаю, через високу витратність виробництва даної культури та стрімке падіння попиту на неї. До сояшнику, що вирощується господарством на насіння – застосовується стратегія інтенсифікація зусиль. Зокрема спостерігаємо динамічне нарощування виробництва даної культури, що забезпечується вкладанням інвестиційних ресурсів в її розвиток.

Наразі в групі «Собак» не перебуває жодний вид продукції ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015». Роком раніше, підприємство застосувало стратегію елімінації до ячменю, виробництво якого виявилось не прибутковим проектом.

Узагальнений аналіз напряму розвитку маркетингової діяльності ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» дозволяє констатувати, що господарство орієнтується на внутрішнє зростання, як одну з альтернатив свого стратегічного розвитку. Дотримання концепції інтенсивного росту як основного стратегічного напряму розвитку, дозволило ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» утримати завойовані ринкові

позиції, навіть не зважаючи на вкрай складні умови господарювання в період 2022 – 2023 років. Господарство тримає набраний темп в отриманні чистого доходу від реалізації виробленої продукції, послуг (2021 р. - 20962,3 тис. грн; 2023р. - 19050,3 тис. грн.). Утримання таких результатів обумовлено практичною реалізацією двох різновидів стратегії інтенсивного росту – стратегії глибокого проникнення та стратегії розвитку товару (рис. 2.2).

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	<u>Стратегія глибокого проникнення на ринок</u> <i>Збільшення ринкової частки в наслідок нарощування обсягів виробництва та збуту продукції</i>	<u>Стратегія розвитку товару</u> <i>Поглиблення товарної номенклатури</i>
Новий	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації

Рисунок 2.2 – Стратегічні напрями розвитку маркетингової діяльності ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015»

Джерело: сформовано автором

Отже, обраний стратегічний напрям внутрішнього зростання реалізується ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» через намагання господарства поглибити наявні продуктивні лінії товарної номенклатури (стратегія розвитку товару). Групу зернових та зернобобових культур у 2022 році було поглиблено за рахунок введення до неї ячменю (згодом виключено з бізнес - портфелю через нерентабельне виробництво, внаслідок зниження ринкового попиту). Група олійних культур була поглиблена завдяки новому виробництву - бобів сої, яке розпочалося з 2023 року.

Другий шлях реалізації стратегічного напрямку внутрішнього розвитку досягається ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» за практичного втілення стратегії глибокого проникнення на ринок – господарство нарощує виробництво та збут таких видів сільськогосподарської продукції як пшениця (у 2023 році приріст проти 2021 року становив 104%) та насіння соняшнику (приріст за

аналізований період сягнув 50%). При цьому працюючи на обраному цільовому ринку в межах Полтавської області, господарство займається постійним пошуком клієнтів (оптових закупівельних організацій) для збуту продукції за найбільш вигідними для нього умовами.

Отже, за наведеним вище, можемо констатувати, що ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» максимально повно втілює стратегічні напрями свого можливого внутрішнього зростання виходячи з наявного в нього ресурсного потенціалу.

Узагальнену оцінку результативності обраних стратегічних напрямів розвитку маркетингової діяльності господарства здійснимо за аналізом показників ефективності діяльності фермерського господарства в період 2021 – 2023рр. (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 - Показники результативності діяльності ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до			
				2021 р.		2022 р.	
				+;-	%	+;-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	20962,3	15799,5	19050,3	-1912,0	90,88	3250,8	120,58
Інші доходи від операційної діяльності, тис. грн.	1101,7	2294,0	298,5	-803,2	27,09	-1995,5	13,001
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	16087,9	13210,3	15116,5	-971,4	93,96	1906,20	114,43
Витрати пов'язані з основною діяльністю, тис. грн.	20541,0	17559,5	18411,1	-2129,9	89,63	851,6	104,85
Середня вартість активів підприємства, тис. грн.	12312,2	11748,9	11148,4	-1163,8	90,55	-600,5	94,89
Валовий прибуток, тис. грн.	4874,4	2589,2	3933,8	-940,6	80,70	1344,6	151,93
Фінансовий результат від основної діяльності, тис. грн.	1523,0	534,0	937,7	-585,3	61,57	403,7	175,60
Загальні витрати підприємства, тис. грн.	20781,7	18064,5	19326,8	-1454,9	93,00	1262,3	106,99
Чистий прибуток, тис. грн.	1792,6	29,0	22,0	-1770,6	1,23	-7,0	75,86
Рентабельність реалізованої продукції, %	23,25	16,39	20,65	-2,60 в.п.	-	4,26 в.п.	-
Рентабельність господарської діяльності, %	30,30	19,60	26,02	-4,28 в.п.	-	6,42 в.п.	-
Рентабельність підприємства, %	11,14	0,22	0,15	-10,99 в.п.	-	-0,07 в.п.	

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

В цілому відмічаємо, що у 2023 році ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» мало зниження рівнів за основними базовими показниками господарювання. За нашим переконанням, така ситуація сталася не через обрання не ефективних стратегічних напрямів розвитку маркетингової діяльності фермерського господарства, а через вкрай складну політико – економічну ситуацію, що склалися в країні внаслідок військового вторгнення з боку сусідньої держави - агресора.

Результативність обраних стратегічних напрямів розвитку маркетингової діяльності, зокрема стратегічного напрямку внутрішнього зростання шляхом розвитку товару та глибокого проникнення на ринок, вбачаємо в підвищенні деяких базових показників господарської діяльності ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» в порівнянні з попереднім 2022 роком. Зокрема, у 2023 році проти 2022 року намітилася тенденція до зростання наступних показників: чистого доходу від реалізації продукції (на 20,58%); валового прибутку (на 51,93%); фінансового результату від основної діяльності (на 75,6%). При цьому господарство залишається рентабельним з невеликою позитивною динамікою порівняно з попереднім 2022 роком, зокрема рентабельності реалізованої продукції (на 4,26 в. п.) та рентабельності господарської діяльності (на 6.42 в. п.).

Для нас є очевидним, що успіх ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015», його конкурентоспроможність, імідж залежать не тільки від фінансових результатів виробничо – комерційної діяльності. Зазначені показники визначаються й позицією, яку дане фермерське господарство займає на ринку свого функціонування завдяки успішності втілення обраних стратегічних напрямів розвитку власної маркетингової діяльності.

За низкою додаткових розрахунків (Додаток Г) необхідних для визначення ринкових позицій ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015», нами побудовано матричне поле «Мак Кінсі - Дженерал Електрик» та винайдено становище ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» та його конкурента ТОВ «АГРОПЕРЕМОГА» (рис. 2.3).

З огляду на отримані результати констатуємо, що ринок сільськогосподарської продукції де працюють ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» та його



Рисунок - 2.3 – Ринкові позиції ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» за обраних стратегічних напрямів розвитку маркетингової діяльності

Джерело: власні дослідження

конкурент ТОВ «АГРОПЕРЕМОГА» характеризується середнім рівнем привабливості через наявні загрози. ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» займає на ринку середні позиції, дещо поступаючись своєму конкуренту, який за нашою попередньою оцінкою, має більше конкурентних переваг. Вважаємо, що фактичні ринкові позиції ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» є свідченням досить успішного втілення господарством обраних стратегічних напрямів розвитку власної маркетингової діяльності. Проте, на нашу думку, у ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» є потенціал, реалізація якого в межах більш конкурентно привабливого стратегічного шляху розвитку його маркетингової діяльності дозволить підвищити та закріпити позиція фермерського господарства на цільовому ринку.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНОГО НАПРЯМКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Формування моделі стратегічної поведінки ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015»

В сучасних умовах ведення господарської діяльності перед кожним суб'єктом аграрного бізнесу постає питання визначення напрямів його стратегічного розвитку задля забезпечення фінансової та економічної безпеки, стійких ринкових позицій тощо. Вирішення зазначеної проблеми обумовлює необхідність вибору аграрними підприємствами моделі їх стратегічної поведінки, що визначатиметься за ключову конкурентну перевагу в їх діяльності. Формування моделі стратегічної поведінки передбачає раціональне використання наявних у господарства ресурсів; моніторинг фактичного попиту на сільськогосподарську продукцію з подальшим його прогнозуванням задля можливості вчасного надання ринку потрібної (нової) продуктової пропозиції; ідентифікацію можливих ризиків зовнішнього середовища та складання планів ефективних протидій.

За умов інтенсивної конкуренції між агровиробниками, обмеженості в ресурсах, нестабільності оточуючого аграрний бізнес середовища, чітке розуміння моделі власної ринкової поведінки має стати одним з найбільш вагомих факторів успішної діяльності ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015».

Сьогодні аграрії зіткаються з множиною різноманітних проблем. Наявні для більшості аграрних підприємств проблеми - відсутність стратегії розвитку, розроблених планів подальшої діяльності з орієнтацією на розвиток, призвели до локального реагування підприємствами на ринкові зміни, не спроможності до цілісного уявлення про спрямованість їх маркетингової діяльності. За нашим переконанням, усуненням окресленої проблемної ситуації має стати

формування загальної стратегії сільськогосподарського підприємства та розробка механізму стратегічного управління основними складовими його бізнесу, зокрема всіма видами ресурсів, виробничими процесами, інформаційними та інвестиційними потоками, ідентифікованими ризиками.

Різноманітні підходи з розробки загальної стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства та формування політики стратегічного управління можуть включати абсолютно різні напрями, акценти, складові елементи, чинники, методи, завдання та цілі в залежності від спеціалізації, розміру, фінансового стану, форми власності суб'єкта аграрного підприємства для якого розробляється корпоративна стратегія та формується модель стратегічної поведінки в умовах сьогодення та на перспективу.

На нашу думку, пріоритетний стратегічний напрям розвитку ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» має базуватися на інноваційному потенціалі фермерського господарства. Зокрема стратегічний напрям розвитку маркетингової діяльності ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» вбачаємо в формуванні, ефективному запровадженні інновацій в діяльність фермерського господарства та виробництві нової продукції за визначених ринкових потреб.

Саме підприємства аграрного сектора в перспективі можуть стати рушійною силою економічного зростання нашої країни, оскільки мають досить високий потенціал до модернізації, запровадження інноваційних технологій та підвищення рівня переробки власної продукції. Зокрема, останній момент вважаємо реально можливим та перспективним стратегічним напрямом маркетингової діяльності для ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015», практичне втілення якого має відбуватися за обраної стратегії інноваційного розвитку.

Пропонуємо алгоритм розробки стратегії інноваційного розвитку ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» (рис. 3.1).

Вважаємо, що в межах першого етапу розробки стратегії, окрім визначення принципів та цілей інноваційного розвитку ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015», мають бути вирішені питання пов'язані з:

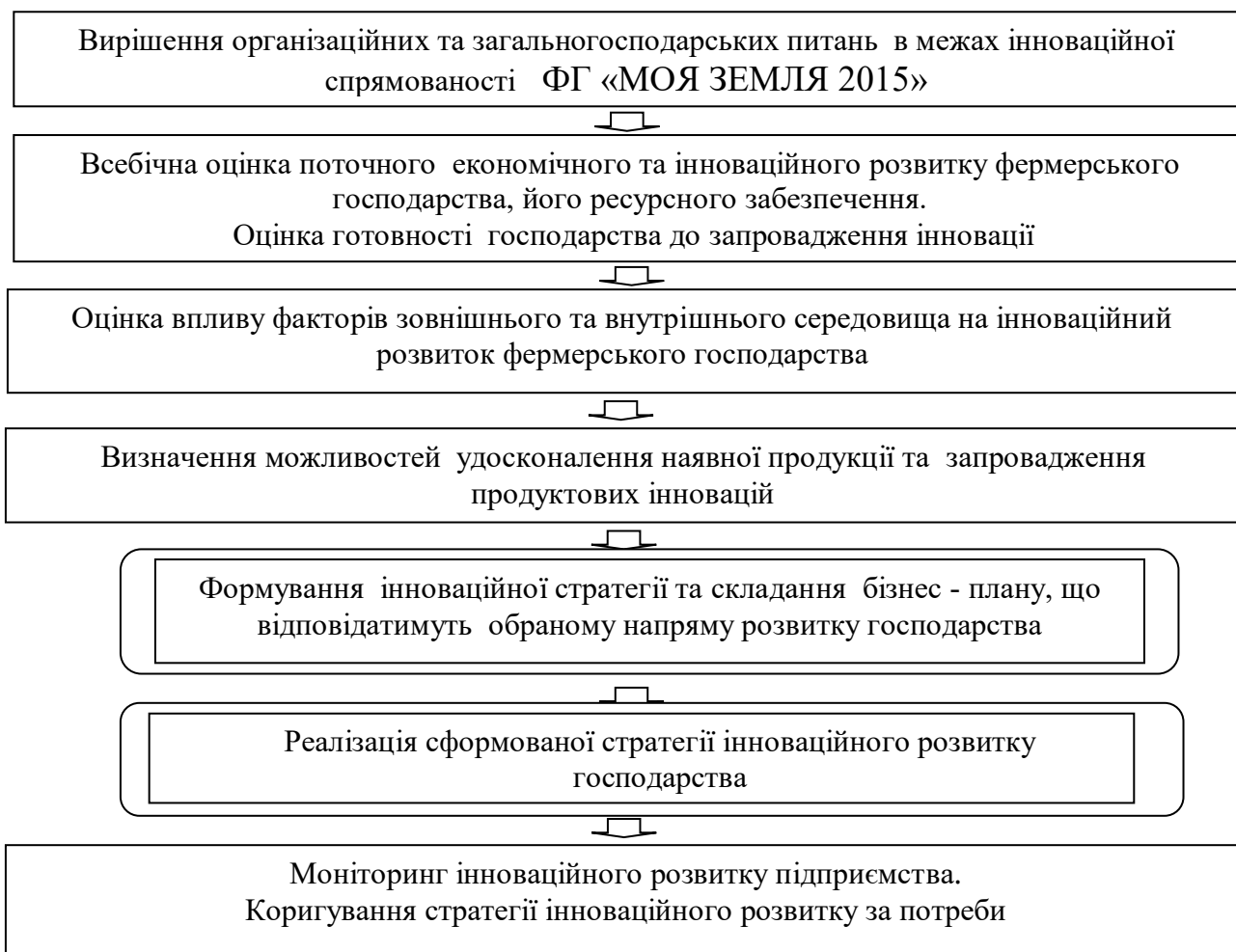


Рисунок 3.1 - Алгоритм розробки стратегії інноваційного розвитку ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015»

Джерело: складено автором

- технологічним вибором (аналіз ефективності технологій з позиції можливості виробництва нового продукту);
- впровадженням нової технології (альтернативи використання технології при виробництві нової продукції);
- часовим аспектом виходу на ринок нової продукції (з урахуванням наявних ринкових ризиків);
- обсягами інвестиційних вкладень в технології.

На другому етапі доцільним є здійснення змістовного аналізу економічного та інноваційного стану ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» за низкою основних критеріїв. Зокрема, оцінка фінансово – економічного стану має

передбачати аналіз базових показників господарської діяльності (див. табл. 2.1 – 2.5; табл. 2.17). Аналіз інноваційного потенціалу ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» пропонуємо здійснювати та такими групами показників:

- 1) інтелектуальні: наявність технологічної документації; ліцензій; запроваджених інноваційних проектів та бізнес-планів;
- 2) матеріальні: запровадження передових технологій, технологічних процесів та обладнання;
- 3) фінансові: наявність коштів, призначених для фінансування інноваційної діяльності господарства (власних, позикових, залучених);
- 4) кадрові: кількість фахівців, зайнятих науковими дослідженнями та розробками; питома вага працівників-ініціаторів інновацій;
- 5) інфраструктурні: кількість структурних підрозділів, які займаються інноваційною діяльністю.

Важливість третього етапу обумовлена необхідністю розуміння наявності факторів та сили їх впливу на інноваційний розвиток ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» (доречним є використання широкого матричного інструментарію – SWOT – аналізу; PEST – аналізу тощо).

За результатами такого аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища мають вишукуватися можливості з удосконалення наявної продукції та запровадження продуктових інновацій, що й визначає сутність наступного етапу розробки стратегії інноваційного розвитку ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015».

П'ятий етап розробки стратегії інноваційного розвитку ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» має стосуватися складання бізнес – плану, реалізація якого дозволить ефективно реагувати на технологічні можливості та загрози, а також сприятиме досягненню синергетичного взаємозв'язку та взаємо доповненню стратегії інноваційного розвитку з іншими функціональними складовими.

Практичне втілення сформованої стратегії інноваційного розвитку та контроль за впровадженням визначених стратегічних дій та заходів, моніторинг відхилень від планових результатів з обов'язковим здійсненням її корегувань – мають стати завершальними етапами запропонованого алгоритму.

Вважаємо, що додержання цих етапів забезпечить активізацію процесів створення та вдосконалення нової для ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» продукції та засобів її виробництва, дозволить фермерському господарству увійти до стадії сталого зростання, а також швидше та результативніше адаптуватися до змін навколишнього ринкового середовища.

Впевнені, що обрання інноваційної стратегії розвитку зорієнтованої на освоєння базових інновацій, сприятиме переходу ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» до нових товаропродуктових та технологічних структур виробництва. В зв'язку з цим та з урахуванням наведеного вище алгоритму і фактичного рівня інноваційного розвитку ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015», пропонуємо господарству до обрання модель його стратегічної поведінки, яка максимально відповідатиме умовам його функціонування, місії, принципам та визначеними цілям господарювання (рис.3.2).

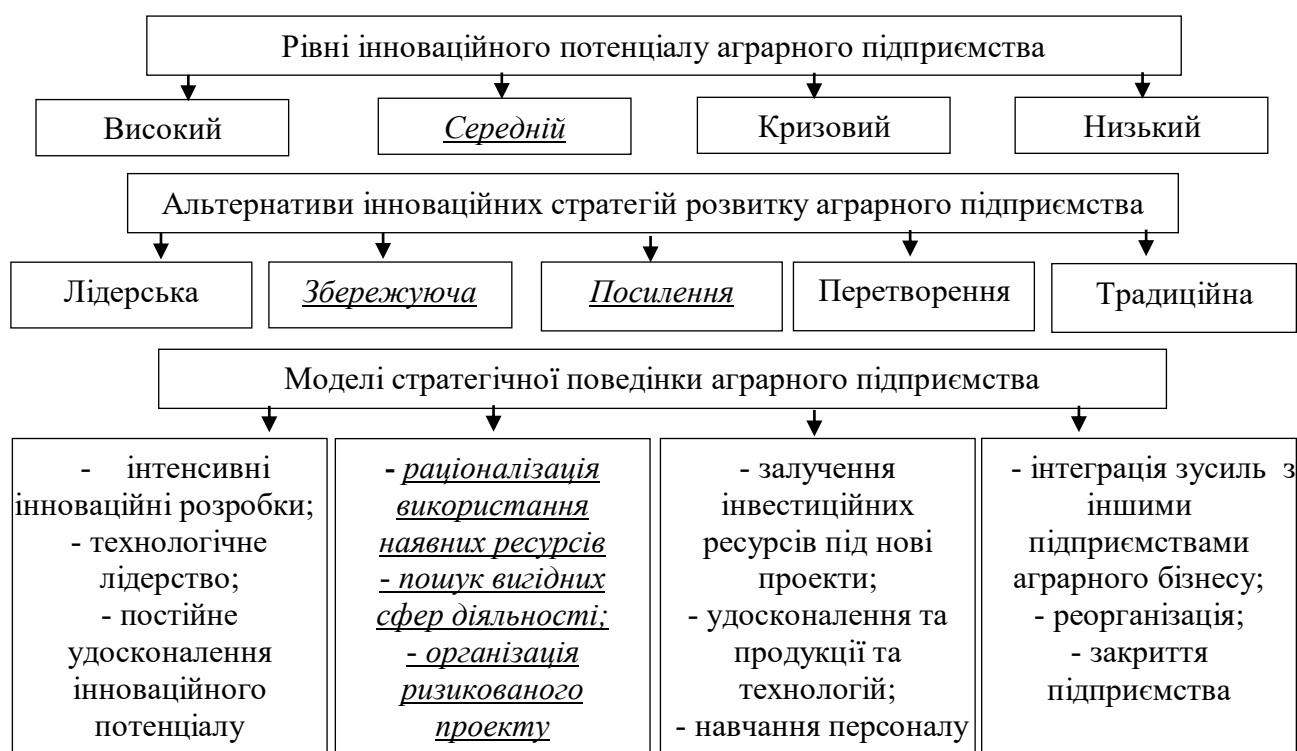


Рисунок 3.2 –Запропонована модель стратегічної поведінки ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» за наявного рівня інноваційного розвитку господарства

Джерело: доповнено автором за [23, с. 212]

Представлена модель надає уяву про варіанти стратегічної поведінки аграрних підприємств за фактичних рівнів їх інноваційного потенціалу. За експертного підходу в оцінюванні рівня інноваційного потенціалу ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» (об'єктивне оцінювання здійснювалося по групам інтелектуальних, матеріальних, фінансових, кадрових, інфраструктурних показників) було з'ясовано, що у ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» рівень інноваційного потенціалу – середній. При цьому господарство за наявних різновидів стратегії інтенсивного росту, а саме стратегії поглиблення на ринку та стратегії розвитку товару (рис. 2.2) намагається максимально зберегти власні ринкові позиції з перспективою їх подальшого посилення. За такої об'єктивної оцінки ситуації, вбачаємо, що подальша діяльність ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» з організації його стратегічного розвитку має бути спрямована на:

- більш раціональне використання наявного ресурсного потенціалу фермерського господарства;
- пошук нових, вигідних сфер діяльності;
- розробку та практичне втілення інноваційного проекту тощо.

Зрозуміло, що ефективна реалізація запропонованої моделі стратегічної поведінки ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» обумовлюється достатнім інноваційним потенціалом господарства.

Отже, обрання запропонованої моделі стратегічної поведінки ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» за наявних у фермерського господарства фінансових, виробничих та маркетингових можливостей, рівня його інноваційного розвитку, виявлених ризиків та можливостей зовнішнього середовища, сприятиме зміцненню ринкових позицій господарства, подальшому стратегічному зростанню, підвищенню конкурентоздатності та ринкової стійкості, прибутковості всіх напрямів його аграрного бізнесу за обґрунтовано обраної та реалізованої в господарську діяльність загальної стратегії інноваційного розвитку.

3.2 Визначення стратегічного напрямку розвитку підприємства у конкурентному середовищі

Обираючи напрям стратегічного розвитку задля досягнення визначених цілей діяльності, а саме збереження ринкових позицій з подальшим їх підсиленням, ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» має враховувати низку факторів, таких як, потенціал господарства (ресурсний, виробничий, інноваційний, маркетинговий тощо), досяжні цілі, технологічні особливості виробництва продукції, ринкове становище господарства та позиції СГП підприємства на ринку, стратегії конкурентів, потреби та запити споживача, економічно - політичний стан в країні, рівень розвитку НТП, зміни клімату (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Функціональна залежність вибору стратегічного напрямку розвитку господарства

Джерело: сформовано автором

Пропонуємо ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» визначення стратегічного напрямку розвитку з подальшим обґрунтуванням вибору стратегії починати з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Від того, наскільки точно та об'єктивно він проведений, залежить результативність всіх дій та заходів з формування та реалізації стратегії розвитку.

Оцінку сприятливості макросередовища середовища для подальшої

успішної діяльності ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» здійснимо за PEST-аналізу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - PEST-аналіз чинників зовнішнього макросередовища

Групи факторів	Фактори	Оцінка ступеня впливу	Загальна оцінка
Політико - правові	Військові дії на території країни	5	19
	Обґрунтованість та рівень кредитної політики держави	4	
	Мораторій на купівлю-продаж сільгоспземель	4	
	Інтенсивність доларизації вітчизняної економіки	4	
	Дієвість законодавчої бази	2	
Економічні	Стан економічного розвитку країни	2	17
	Платоспроможність населення / конкурентоспроможність підприємств - покупців	2	
	Розвиток аграрного ринку	2	
	Динаміка рівня інфляції	5	
	Стан корупції	3	
	Розвиток інфраструктури ринку екологічно безпечної продукції	3	
Соціально - культурні	Міграція населення	5	18
	Зниження чисельності сільського населення	5	
	Підвищення пенсійного віку	3	
	Розвиток культури, посилення патріотизму	5	
Науково - технічні	Інноваційні технології та їх вплив на розвиток аграрних підприємств	3	12
	Стан матеріально-технічного забезпечення, наукової та науково-технічної діяльності вітчизняних аграрних підприємств	3	
	Технологічне забезпечення аграрної галузі	3	
	Зміни в НТП	3	
Природно екологічні	Сприятливість природно-кліматичних умов	3	11
	Підвищення екологічних вимог до сільгосппродукції	3	
	Екологічний стан навколишнього середовища	2	
	Погіршення родючості землі	3	

Джерело: складено автором

Отже основними факторами, що обумовлюють поточний рівень господарювання ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» та його перспективний напрям розвитку є політико – правові, соціально – культурні та економічні, сила впливу яких визначена на рівні 19, 18 та 17 балів.

Функціонально діяльність ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» та напрямок подальшого спрямування його маркетингової діяльності залежить не лише від

чинників макросередовища, безпосередній вплив на господарську діяльність фермерського господарства чинять й ринкові умови які включають чинники безпосереднього оточення, а саме постачальників, споживачів, конкурентів господарств тощо. Дослідження напряму та сили впливу факторів мікросередовища вкрай необхідне для визначення стратегічного напряму розвитку господарства.

Ідентифікація напрямів впливу факторів найближчого оточення ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» та пропозицій з протидії негативному впливу виявлених спрямувань представлено нами в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Ідентифікований вплив факторів найближчого оточення ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» та напрями їх подолання

Групи факторів	Напрями впливу факторів	Можливі напрями подолання
Споживачі	- сезонність в закупівлі вирощеної сільгосппродукції; - підвищення вимог до якості та екологічної безпечності продукції; - зростання вимог до асортиментного насичення товарної номенклатури	- надання цінових знижок в періоди пониженого попиту; - оптимізація та забезпечення відповідних умов зберігання сировини на виробництві; - запровадження системи управління якістю продукції та виробництва в цілому; - розширення та поглиблення товарного асортименту, в тому числі й за рахунок диверсифікації аграрного бізнесу
Постачальники	- підвищення цін на сировину та матеріали; - нестійкі відносини з постачальниками; -різноманіття асортиментного пропонування на аграрному ринку - можливість формування оптових партій закупівлі продукції.	- активність в пошуці нових взаємовигідних в'язків з постачальниками; - розробка пропозицій по розширенню асортименту аграрної продукції (в тому числі організація власного процесу її переробки); - оптимізація виробничих витрат та встановлення оптимальних цін на вироблену продукцію порівняно з конкурентами.
Конкуренти	- наявність високого рівня інтенсивності конкурентної боротьби на ринку сільсьгосппродукції; - пропозиції стандартного асортименту на регіональному ринку ; - можливість впливу на рівень цін.	- розробка заходів з охоплення ринків в залежності від специфіки наявного регіонального попиту; - забезпечення контролю над якістю продукції; - пошук можливостей з зниження зменшення рівнів реалізаційних цін; проведення цінових акцій; - оптимізація структури товарного асортименту

Джерело: складено автором

Об'єктивний аналіз прояву наявних факторів найближчого оточення та сили їх впливу на діяльність ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» надає підстави стверджувати, що постачальники, споживачі та конкуренти значною мірою впливають на результативність господарювання фермерського господарства та обумовлюють визначення напрямку його подальшої діяльності.

За викладеним в попередньому розділі, ще раз наголошуємо, що внутрішній потенціал господарства чинить безпосередній вплив на вибір стратегічного напрямку маркетингової діяльності та здатність слідувати обраному напрямку в межах сформованої під цей напрям стратегії розвитку.

Потенціал ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» оцінено нами на середньому рівні з упрохуванням результатів аналізу низки ключових аспектів: розміру земельного фонду, якості земель; стану матеріально – технічної бази та наявних сучасної техніки та технологій; насиченості товарної номенклатури; якості продукції наявного асортименту; рівня виробничих витрат та використання інструментів маркетингу в організації маркетингової діяльності господарства.

Результати проведеного аналізу внутрішнього потенціалу ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» вказують на те, що на сьогодні сильними сторонами діяльності фермерського господарства є наявна сучасна матеріально – технічна база, рівень землезабезпечення та чинники виробництва, які характеризуються виробництвом конкурентоспроможної продукції, зокрема таких її видів як пшениця та насіння соняшнику.

Сьогодні для ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» вкрай важливого значення набуває розробка та запровадження в практичну діяльність результативної стратегії інноваційно-орієнтованого розвитку. Формування такої стратегії для фермерського господарства має стати базисом стратегічного планування подальшої виробничо – маркетингової діяльності, яке визначатиме сукупність заходів, пов'язаних із початком виробництва нової продукції, впровадженням та використанням нових технічних засобів та технології, ефективну організацію виробництва, а також налагодження збутової мережі для забезпечення ефективних продажів продукції наявної та нової. Саме тому, господарство

зацікавлене в формуванні такої стратегії яка б не тільки сприяла підвищенню його конкурентоспроможності, а й сприяла швидкій адаптації до зміни оточуючого середовища, дозволяла максимально повно та ефективно використовувати наявний у фермерського господарства ресурсно – інноваційний потенціал.

Тож, з урахуванням наявного потенціалу ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» та умов його функціонування, вважаємо що у господарства є всі підстави для формування та практичного втілення стратегії інноваційного розвитку яка й забезпечуватиме результативність напряму стратегічного розвитку фермерського господарства в майбутньому. Обґрунтування такого узагальнюючого висновку за результатами проведеної оцінки потенціалу ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015», ринкових умов його функціонування та впливу факторів макросередовища ілюструємо за запропонованою до використання концептуальною моделлю розробки стратегії інноваційно-орієнтованого розвитку фермерського господарства. (рис. 3.4).

Обґрунтованість вибору стратегічного напряму розвитку, тобто стратегії інноваційно – орієнтованого розвитку забезпечується наявною ринковою позицією ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015», фактичним розміром його ресурсного потенціалу, виявленими змінами в оточуючому середовищі та чітким слідуванням за встановленими цілями діяльності фермерського господарства.

Отже, проведена оцінка всіх детермінант стратегічного розвитку дозволяє дійти висновку, що ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» в його намаганні досягти визначених цілей – збереження та подальше підсилення ринкових позицій, слід обирати базову загальну стратегію зростання.

Щоб перевірити нашу гіпотезу, застосуємо метод експертного оцінювання можливостей використання стратегії зростання за кількома напрямками. З урахуванням особливостей функціонування ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» поетапно проаналізуємо стратегічні альтернативи (за матрицею Ансоффа), задля обґрунтованого вибору найбільш результативної в нашому випадку стратегії, практичне запровадження якої забезпечить стійкий



Рисунок 3.4 - Концептуальна модель розробки стратегії інноваційно-орієнтованого розвитку

Джерело: доповнено автором за [30, с. 21]

розвиток підприємства в майбутньому (табл. 3.3).

Проведена оцінка вірогідності запровадження ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» стратегічних альтернатив рекомендованої стратегії зростання, дозволила

Таблиця 3.3 - Оцінка можливостей запровадження ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» стратегічних альтернатив стратегії зростання

Стратегії	Критерії оцінювання	Коефіцієнт вагомості	Оцінка за фактором	Зважена оцінка
Стратегія глибокого проникнення на ринок	темпи зростання регіонального ринку	0,15	3	0,45
	можливість нарощування обсягів споживання/закупівлі	0,20	4	0,80
	частота споживання/закупівлі продукції	0,10	4	0,40
	рівень насичення цільового ринку	0,10	4	0,40
	пізнаваність продукції покупцями	0,10	1	0,10
	можливість економії на масштабах	0,10	4	0,40
	унікальність продукції господарства	0,15	1	0,15
	можливість залучення інвестиційних ресурсів для реалізації нових проектів	0,10	2	0,20
	Загальна оцінка			2,90 (2)
Стратегія розвитку ринку	рівень ефективності діяльності на обраному цільовому ринку	0,15	1	0,15
	інтенсивність конкуренції на новому ринку	0,20	4	0,80
	висота входних бар'єрів на новому ринку	0,10	4	0,40
	темпи зростання потенційного ринку	0,20	2	0,40
	унікальність продукції в порівнянні з конкурентами на потенційному ринку	0,15	1	0,15
	можливості залучення інвестиційних коштів	0,20	1	0,20
	Загальна оцінка			2,10
Стратегія розвитку товару	темпи зростання опанованого ринку	0,10	3	0,30
	місткість існуючих цільових сегментів	0,15	3	0,45
	конкурентоспроможність продукції	0,20	3	0,60
	інтенсивність конкуренції	0,10	4	0,40
	загроза появи нових конкурентів	0,10	3	0,30
	можливість створення нових пропозицій	0,15	3	0,45
	ступінь оновлення асортименту та вірогідність появи продуктивних - новинок у конкурентів	0,20	3	0,60
	Загальна оцінка			3,10 (1)
Стратегія диверсифікації	сталість іміджу господарства	0,10	4	0,40
	можливість здійснення маркетингових досліджень	0,10	2	0,20
	дієвість впливу інструментів маркетингу на споживачів/покупців	0,10	3	0,30
	оптимальне співвідношення «ціни – якості»	0,10	4	0,40
	перспективність розвитку нового товарного напрямку	0,20	4	0,80
	ступінь активності конкурентів	0,10	1	0,10
	достатність власного ресурсного потенціалу для входження в новий ринок	0,15	4	0,60
	обґрунтованість складеного бізнес - плану	0,15	4	0,60
	Загальна оцінка			3,40

Джерело: складено автором

отримати уяву про наявні можливості та ризики фермерського господарства

щодо успішного запровадження кожної з альтернативних стратегій. За вагомістю критеріїв оцінювання та визначеними за ними оцінками, розраховано підсумкові зважені оцінки, що й обумовлює вибір найбільш оптимального стратегічного напрямку розвитку ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015». Зокрема, високі бали за стратегіями глибокого проникнення та розвитку товару підтверджують правильність вибору даних стратегій ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015», які досить успішно реалізуються господарством продовж останнього часу. Перспективність реалізації стратегії розвитку ринку, оцінена в найменшу кількість балів, що є свідченням недоцільності її запровадження зараз через визначені об'єктивні причини. Найбільшу загальну кількість балів набрала стратегія диверсифікації. Тому, подальша її верифікація з розробкою детального плану її реалізації в практичну діяльність ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» (декомпонування) дозволить отримати уяву про реальність та результативність даного стратегічного напрямку розвитку фермерського господарства.

В підтвердження актуальності та доцільності вибору ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» диверсифікаційного напрямку розвитку маркетингової діяльності, маємо відмітити, що стратегія диверсифікації спрямована на розширення товарного господарства та розвиток додаткових (нових) напрямів бізнесу. Така зорієнтованість даної стратегії, на наш погляд, сприятиме зменшенню ризиків та забезпеченню стабільності діяльності ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» в складних умовах господарювання. Передбачаємо, що обраний напрям диверсифікаційного зростання забезпечить ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015»:

- ресурсні конкурентні переваги. Розширення товарного асортименту дозволить фермерському господарству використовувати наявні ресурси (в першу чергу - власні - сировинні) для виробництва та реалізації нової продукції, що підсилить ринкову позицію господарства та розширить вибір для реальних та потенційних споживачів/покупців;

- технологічні конкурентні переваги. Диверсифікаційний напрямок розвитку бізнесу дозволяє охопити використання господарством різних технологій у виробництві різноманітної (в тому числі й нової) продукції, що

дозволить господарству отримати конкурентні переваги через використання ефективних технологій для комерційного виробництва продукції;

– інноваційні конкурентні переваги. Розширення товарної номенклатури завдяки введенню нової продукції сприятиме стимулюванню інноваційну діяльність, що дозволить фермерському господарству підвищити власну конкурентоздатність на ринку завдяки впровадженню нових пропозицій для споживачів/покупців;

– партнерські конкурентні переваги. Розширення співпраці з партнерами сприятиме встановленню з ними довготривалих відносин, що й обумовлюватиме підвищення рівня довіри споживачів та покупців.

Узагальнення з обґрунтованого вибору перспективного напрямку розвитку маркетингової діяльності ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» викладено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Обґрунтування вибору перспективного напрямку розвитку маркетингової діяльності ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015»

Варіанти стратегії інтенсивного розвитку	Можливість реалізації	Опис	Джерела розвитку фермерського господарства
Стратегія поглиблення	Вже реалізується	Стратегія реалізується через нарощування обсягів виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції – пшениці та насіння соняшнику	Розробка заходів для стимулювання збільшення обсягів та частоти купівель
Стратегія розвитку ринку	Не можлива на даний час	Реалізація стратегії не можлива через високі входні бар'єри на інші регіональні ринки сільськогосподарської продукції	Дослідження нових ринків збуту
Стратегія розвитку товару	Вже реалізується	Стратегія реалізується через спроби оновлення товарного асортименту – розпочато вирощування бобів сої, раніше – була спроба введення у виробництво ячменю.	Розробка заходів для стимулювання збільшення обсягів та частоти купівель
Стратегія диверсифікації (концентрична диверсифікація)	Можлива	Можливість входження господарства в переробний бізнес та налагодження виробництва нової продукції (соняшникової олії) за рахунок комплексної переробки власної сировини (насіння соняшнику)	Вихід на новий ринок з новим продуктом. Розробка заходів маркетингової підтримки

Джерело: розроблено автором

Отже, на даний час ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» в певному ступені використовує стратегічні напрями внутрішнього зростання. Об'єктивна оцінка можливостей ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» з запровадження інших стратегічних альтернатив стратегії зростання дозволяє дійти висновку, що у фермерського господарства є достатній потенціал з розширення своєї діяльності за обрання диверсифікаційного напрямку розвитку, зокрема практичної реалізації стратегії концентричної диверсифікації. Вибір такого перспективного напрямку розвитку бізнесу забезпечить розширення товарного асортименту завдяки створенню нової продукції через організацію комплексної переробки наявних у господарства сировинних ресурсів.

3.3 Оцінка ефективності запровадження обраної стратегії маркетингової діяльності підприємства

За результатами проведеного аналізу виробничо - маркетингової діяльності ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» та обґрунтування доцільності вибору перспективного напрямку розвитку його маркетингової діяльності, вважаємо, що у фермерського господарства є належний внутрішній потенціал для практичної реалізації стратегії зовнішнього зростання. Нагадаємо, що до цього часу ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» зосереджувало зусилля виключно на внутрішньому зростанні, реалізуючи стратегії глибокого поглиблення на ринок та розвиток товару.

Пропонований стратегічний напрям розвитку асоціюємо з реалізацією стратегії диверсифікації, зокрема концентричної диверсифікації. З нашої точки зору, сьогодні перед ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» відкриваються перспективні можливості розвитку поза його операційної діяльності, пов'язаної з вирощуванням сільськогосподарських культур та наданням послуг в рослинництві. За нашим обґрунтованим переконанням, входження ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» в новий бізнес – переробки сільськогосподарської сировини (стратегія концентричної диверсифікації) дозволить господарству отримати

синергетичний ефект завдяки організації переробного виробництва з власних сировинних ресурсів. Вважаємо, що диверсифікація бізнесу за стратегією концентричної диверсифікації дозволить ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» більш ефективно здійснювати перерозподіл наявних ресурсів, що сприятиме максимальній адаптації господарства до мінливих умов оточуючого середовища.

Зерно – олійний напрямок спеціалізації ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» обґрунтовано доводить, що найбільші частки в структурі товарної продукції господарства займають кукурудзи на зерно та насіння соняшнику. При цьому, відмічаємо стрімку позитивну динаміку щодо виробництва та реалізації саме насіння соняшнику. За даними 2023 року, питома вага даної культури становила 37,27% (кукурудза на зерно – 35,94%), що перевищило рівень базисного 2021 року на 13,74 в. п.

Вирощування соняшнику ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» є досить прибутковим напрямом аграрного бізнесу. Дану культуру керівництво ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» відносить до групи стратегічних культур, чим і обумовлено нарощування темпів її вирощування. Через достатньо високу урожайність та наявний ринковий попит на насіння соняшнику – не виключенням є ризик утворення надлишку пропозиції даної культури на ринку, тобто ризик її не реалізації за вигідними для господарства цінами. Тому, за окресленої ситуації, з метою мінімізації виявленого ризику та забезпечення майбутнього зростання, пропонуємо ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» відкрити власне переробне виробництво – переробний цех (олійницю), що має мінімізувати негативний вплив коливання (зниження) цін на насіння соняшнику (сировину). ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» зможе самостійно налагодити збут продукції переробки – соняшnikової олії, реалізуючи її за більш високими цінами ніж сировину. Попри все, входження до бізнесу з переробки сільськогосподарської сировини з метою виготовлення готової продукції – соняшnikової олії – має розширити й коло споживачів/ покупців фермерського господарства, що безперечно позитивно вплине на його ринкові позиції.

Оцінка фінансового стану ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015», дозволила виявити зниження показників його прибутковості та рентабельності господарювання. Проте, незважаючи на деяке погіршення фінансового стану ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» спроможне винайти інвестиційні кошти, як власні, так і залучені на організацію нового переробного виробництва, зокрема на закупівлю необхідного технологічного обладнання. За наявними на балансі ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» основними засобами, є можливість одну з будівель перелаштувати під переробний цех – олійницю.

Достатність якісної сировини (насіння соняшнику) вважаємо одним з важливих обґрунтувань доцільності та можливості практичного запровадження запропонованого стратегічного напрямку розвитку фермерського господарства – організації виробництва соняшникової олії. Тож, у 2023 році господарство реалізувало 6753 ц сировинної продукції. Базуючись на величині приросту обсягів виробництва та реалізації насіння соняшнику (у 2023 році проти 2022 та 2021 року - збільшення на 82% та 2,31 рази), прогнозуємо обсяг реалізації 13506 ц. За об'єкт технологічного процесу переробки соняшнику в соняшкову олію пропонуємо обрати 50% загального прогнозованого обсягу сировини, тобто 6753 ц. Решту (50%) вирощеного насіння соняшнику (6753 ц) ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» буде реалізовувати як товарний соняшник, одночасно працюючи над підвищенням урожаю завдяки вирощуванню більш високоврожайних сортів чи гібридів для перекриття обсягу сировини вилученої для технологічного процесу.

Прорахунок прогнозованих грошових надходжень від реалізації запропонованого проекту з урахуванням норм виходу готової продукції від запланованого для переробки обсягу сировини, реалізаційних цін, вартості побічної продукції, представлено в таблиці 3.5.

Тож, згідно норм виходу готової продукції та поточних реалізаційних цін ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» з запланованого для переробки обсягу сировинної продукції зможе отримати 2498,61 ц соняшникової олії та 3916,74 ц шроту, продаж яких обумовить надходження виручки у сумі 14609,8 тис. грн.

Таблиця 3.5 – Надходження від реалізації продукції переробки соняшнику

Найменування готової продукції	Обсяг переробки сировини, ц	Вихід готової продукції, %	Кількість готової продукції, ц	Ціна реалізації, грн./ц	Чистий дохід від реалізації, тис. грн.
Соняшникова олія (рафінована)	6753	37,0	2498,61	4300	10744,0
Шрот соняшниковий	6753	58,0	3916,74	987	3865,8
Разом	-	95,0	-	-	14609,8

Джерело: власні дослідження

Беручи до уваги поточний рівень собівартості виробництва насіння соняшнику (103,98 грн/ц) - загальна сума виробничих витрат на сировину становитиме 7100,5 тис. грн. Вартість необхідного технологічного обладнання за проведеними моніторингом визначаємо на рівні 3500 тис. грн. (прорахований розмір амортизаційних відрахувань визначався за нормами амортизаційних відрахувань, а саме 15% на активну частину основних засобів (технологічне обладнання) та 10% на пасивну частину (утримання приміщення для організації переробного процесу). Виробничий персонал прораховуємо в кількості 3 осіб з заробітною платою в 9 тис. грн.

Решта витрат пов'язаних з переробкою насіння соняшнику визначалась за використання експертного методу з урахуванням норм та вартості одиниці спожитих ресурсів (води, електроенергії, пакувальних матеріалів - тари), маркетингової розвідки та моніторингу ринкової ситуації (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Калькуляція витрат на виробництво соняшникової олії

Статті калькуляції	Сума витрат, тис. грн.	Питома вага, %
Сировина (насіння соняшнику)	7100,5	73,40
Оплата праці виробничого персоналу	324,0	3,35
Адміністративні витрати	149,4	1,55
Технологічна електроенергія	418,5	4,33
Вода для технологічних потреб	310,8	3,21
Витрати на пакування	555,0	5,74
Ремонт/технічне обслуговування обладнання	30,0	0,31
Амортизаційні відрахування	500,0	5,17
Загальновиробничі витрати	241,6	2,50
Інші витрати	42,3	0,44
Разом витрат	9672,1	100,00
Витрати на переробку 1 ц насіння соняшнику	1,432	-

Джерело: власні дослідження

Прорахунок суми витрат за кожною з статей калькуляції надав підстави визначити загальний розмір витрат, що будуть понесені ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» при здійсненні виробництва з переробки соняшнику - 9672,1 тис. грн. Прорахована проектна собівартість виробництва одиниці готової продукції визначена на рівні 1,432 грн/ц.

Оцінку ефективності практичного втілення стратегії концентричної диверсифікації запропонованої для забезпечення перспективного напрямку розвитку маркетингової діяльності ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» здійснимо за прогнозованими базовим показниками результативності проекту (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Показники економічної ефективності напрямку розвитку ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» за стратегією концентричної диверсифікації

Показники	Прогнозовані показники ефективності проекту
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	14609,8
Витрати на виробництво, тис. грн.	9672,1
ПДВ до бюджету, тис. грн.	2483,7
Балансовий прибуток, тис. грн.	2454,0
Податок на прибуток, тис. грн.	613,5
Чистий прибуток, тис. грн.	1840,5
Рівень рентабельності продажу, %	33,80
Рівень сукупної рентабельності проекту, %	14,41
Період окупності, років	1,9

Джерело: власні розрахунки

Визначено, що реалізація ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» диверсифікованого напрямку розвитку - виробництва з переробки соняшнику, сприятиме отриманню господарством прибутку в сумі 1840,5 тис. грн. Рентабельність продажу та сукупну рентабельність запропонованого проекту прогнозуємо на рівні 33,8% та 14,41% відповідно. Термін окупності витрат на придбання необхідного для переробного виробництва технологічного обладнання визначено з урахуванням закладеної вартості останнього та прорахованого розміру очікуваного прибутку – 1,9 років (майже 23 місяці).

За результатами співставного аналізу прогнозованих витрат, виручки та розміру очікуваного прибутку від реалізації проекту пов'язаного з

диверсифікаційним напрямом розвитку діяльності (переробка власної сировини – насіння соняшнику задля виробництва соняшникової олії) ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015», доходимо висновку про доцільність втілення в практичну діяльність господарства даної пропозиції. Фермерське господарство задля успішної реалізації даного проекту має достатній ресурсний потенціал.

З метою підтвердження можливості ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» отримати синергетичний ефект від поєднання господарством основного виробництва – вирощування сільськогосподарської продукції та запропонованого нового напрямку діяльності – виробництва соняшникової олії внаслідок переробки власної сировини, прорахуємо показники ефективності господарської діяльності ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» на перспективу (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Синергетичний ефект за практичної реалізації напрямів розвитку ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015»

Показники	2023 р.	Проект	Проект до 2023р.	
			+;-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	19050,3	33660,1	14609,8	176,69
Інші доходи від операційної діяльності, тис. грн.	298,5	300,0	1,5	100,67
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	15116,5	24788,6	9672,1	163,98
Валовий прибуток, тис. грн.	3933,8	8871,5	4937,7	2,26 рази
Загальні витрати підприємства, тис. грн.	19326,8	27885,8	8559,0	144,29
Чистий прибуток, тис. грн.	22,0	6074,3	6052,3	267,10 рази
Рентабельність реалізованої продукції, %	20,65	26,36	5,71 в. п.	-
Рентабельність господарської діяльності, %	26,02	35,79	9,77 в. п.	-
Рентабельність підприємства, %	0,15	24,50	24,35 в. п.	-

Джерело: ф.1; ф. 2; власні розрахунки

Отже, в наслідок обрання ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» напрямку диверсифікаційного зростання – входження в переробний бізнес, і поєднання його з основним напрямом господарської діяльності – вирощування сільськогосподарських культур та надання послуг в рослинництві, господарство зможе суттєво покращити показники ефективності господарювання та ринкові позиції тощо.

Синергетичний ефект від поєднання основного та нового напрямку

діяльності прогнозуємо в підвищенні чистого доходу від реалізації сільськогосподарської сировини та готової продукції (соняшникової олії) на 76,69%; валового прибутку у 2,26 рази (навіть не зважаючи на збільшення собівартості реалізованої продукції на 63,98%) та чистого прибутку, розмір якого має збільшитися до 6074, 3 тис. грн. (проти 22,0 тис. грн. у 2023 році). Загальні витрати господарства за нашими підрахунками мають збільшитися на 44,29%.

Внаслідок зазначених змін очікуємо й зміни рівнів показників рентабельності. Зокрема, рівні рентабельності реалізованої продукції, господарської діяльності та підприємства в цілому, за поєднання основної діяльності з вирощування зернових та олійних культур, надання послуг в рослинництві та організація переробки насіння соняшнику задля виробництва соняшникової олії (за диверсифікаційного напрямку стратегічного розвитку) мають підвищитися на 5,71 в. п, 9,77 в. п. та 24,35 в. п.

Тож вважаємо, що задля можливості отримання додаткових економічних вигід та конкурентних переваг, досягнення високого рівня конкурентоспроможності, забезпечення стійкого розвитку у довгостроковій перспективі та інтенсивного розвитку ринків власної продукції, а також мінімізації ризиків діяльності за сучасних нестабільних умов господарювання ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» має обрати диверсифікаційний напрям розвитку за використання стратегії концентричної диверсифікації, здійснивши практичне втілення запропонованого проекту з виробництва соняшникової олії.

ВИСНОВКИ

Результатом кваліфікаційного дослідження є вирішення науково – прикладного завдання щодо обґрунтування вибору стратегічного напрямку маркетингової діяльності підприємства.

Викладене надало змогу зробити наступні висновки:

1. Виявлено, що формування стратегічних напрямів маркетингової діяльності підприємства слід розглядати як створення обґрунтованого комплексу дій, зокрема розробку маркетингової стратегії розвитку підприємства. Розглянуто різновиди маркетингових стратегій в межах основних напрямів розвитку підприємств. Встановлено, що розробка стратегічних напрямів маркетингової діяльності має базуватися на основних положеннях загальної стратегії підприємства, що окреслює стратегічні перспективи діяльності підприємства загалом.

2. Встановлено, що ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» в організації виробництва сільськогосподарської продукції додержується зерно – олійного напрямку. Досліджено наявність та ефективність використання ресурсів господарства. Констатовано, що не зважаючи на зниження фінансово – економічних показників діяльності, господарство залишається прибутковим і рентабельним.

3. Охарактеризовано маркетинговий комплекс господарства. З'ясовано, що навіть за відсутності в організаційній структурі відділу маркетингу, господарство грамотно формує та досить результативно управляє товарною, ціновою, збутовою та комунікаційною політиками. Визначено, за результатами проведеного аналізу маркетингової діяльності, що фермерське господарство має середній рівень ринкової привабливості оцінений за використання експертного методу у 95 балів, що є свідченням досить високого рівня організації його маркетингової діяльності. Наголошено, що для подальшої підтримки отриманих результатів господарювання та їх підвищення, господарство має постійно моніторити ринкове середовище з метою опрацювання

актуальної інформації про ринок та її трансформації в маркетингову програму свого розвитку в межах визначеного стратегічного напрямку.

4. Встановлено, що фермерське господарство в управлінні власною виробничо – маркетинговою діяльністю додержується концепції стратегічного бачення (застосовує в плануванні довгострокової перспективи, використовуючи стратегію зорієнтовану на майбутній розвиток) з елементами стратегічного опортунізму (концентрує зусилля на вирощуванні ефективних у виробництві культур). Доведено, що господарство в максимально повному ступені використовує стратегічні напрями внутрішнього зростання за різновидами основної стратегії – інтенсивного росту, а саме стратегію глибокого проникнення та стратегію розвитку товару. З'ясовано, що фактичні ринкові позиції господарства є свідченням досить успішного втілення обраних стратегічних напрямів розвитку власної маркетингової діяльності та у господарства є потенціал, реалізація якого в межах більш конкуренто привабливого стратегічного шляху розвитку його маркетингової діяльності дозволить підвищити та закріпити позиція фермерського господарства на цільовому ринку.

5. Доведено, що пріоритетний стратегічний напрям розвитку ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» має базуватися на інноваційному потенціалі фермерського господарства, зокрема формуванні, ефективному запровадженні інновацій в діяльність фермерського господарства та виробництві нової продукції за визначених ринкових потреб. Запропоновано алгоритм розробки стратегії інноваційного розвитку господарства, втілення якого забезпечить активізацію процесів створення та вдосконалення нової для господарства продукції та засобів її виробництва, дозволить фермерському господарству увійти до стадії сталого зростання, а також швидше та результативніше адаптуватися до змін навколишнього ринкового середовища. Запропонована модель стратегічної поведінки господарства за наявного рівня його інноваційного розвитку яка спрямовуватиметься на більш раціональне використання наявного ресурсного потенціалу фермерського господарства; пошук нових, вигідних сфер діяльності;

та розробку та практичне втілення інноваційного проекту тощо.

6. Обґрунтовано доцільність вибору стратегічного напрямку розвитку господарства з позиції оцінювання основних чинників впливу: потенціалу підприємства, макросередовища та ринкових умов його господарювання. Доведено, що у господарства є всі підстави для формування та практичного втілення стратегії інноваційного розвитку яка й забезпечуватиме результативність напрямку стратегічного розвитку фермерського господарства в майбутньому. Запропоновано до використання концептуальну модель розробки стратегії інноваційно-орієнтованого розвитку господарства. За результатами здійсненої оцінки можливостей запровадження ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» стратегічних альтернатив стратегії зростання, пропоновано обрання диверсифікаційного напрямку розвитку, зокрема практичної реалізації стратегії концентричної диверсифікації. Вибір такого перспективного напрямку розвитку бізнесу забезпечить розширення товарного асортименту завдяки створенню нової продукції в наслідок організації комплексної переробки наявних у господарства сировинних ресурсів.

7. Обґрунтовано доречність більш масштабного запровадження ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» стратегії зовнішнього зростання – диверсифікації. Наголошено, що входження фермерського господарства до нового бізнесу за використання стратегії концентричної диверсифікації призведе до синергетичного ефекту в наслідок ефективного використання наявної сировинної бази. Прораховано рентабельність бізнес – проекту з виробництва соняшникової олії. Доведено, що задля можливості отримання додаткових економічних вигід та конкурентних переваг, досягнення високого рівня конкурентоспроможності, забезпечення стійкого та інтенсивного розвитку ринків власної продукції, а також мінімізації ризиків діяльності ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015» має обрати диверсифікаційний напрям розвитку за використання стратегії концентричної диверсифікації, здійснивши практичне втілення запропонованого проекту з виробництва соняшникової олії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Формування комплексної системи маркетингу на підприємстві. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 1. С. 102 – 108. ULR: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_1/19.pdf (дата звернення: 15.01.2024).
2. Бондарчук Н.В., Васільєва Л.М., Мінковська А.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово – економічної безпеки. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 23. С. 37 – 41. ULR: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/6405/1/3.pdf> (дата звернення: 15.01.2024).
3. Боліла С.Ю., Кириченко Н.В. Розвиток діяльності аграрного підприємства на основі активізації його маркетингових зусиль. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. ULR: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/95.pdf (дата звернення: 14.11.2023).
4. Бутенко В.М., Тоюнда А.І. Формування маркетингової стратегії підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 24. С. 61 – 67. ULR: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/521/507> (дата звернення: 15.01.2024).
5. Вакуленко Ю. В., Олійник А.С., Чернега В. М. Роль маркетингової стратегії у розвитку аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. №21. С. 86 – 92. ULR: http://www.agrosvit.info/pdf/21_2019/13.pdf (дата звернення: 14.11.2023).
6. Вдовенко Н. М., Маргасова В. Г. Базові засади адаптації маркетингових стратегій інноваційного конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств в умовах надзвичайних викликів на ринку. *Академічні візії*. 2023. Вип. 15. ULR: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/409> (дата звернення: 14.11.2023).

7. Гудзь Ю.Ф., Джерелюк Ю.О., Кравчик Ю. В. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. №1. С. 197 – 203. ULR: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/172/163> (дата звернення: 15.01.2024).
8. Двудіт П.З., О. В. Левченко О.В., Деркач Д.М. Формування маркетингових рішень у системі управління підприємством. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. №1. С. 21 – 28. ULR: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/jun/21855/st3.pdf> (дата звернення: 15.01.2024).
9. Євтушенко Г.В., Суза А.В., Харькова В.Є. Особливості сучасних маркетингових стратегій українських підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. Вип. 40. С. 75 – 81. ULR: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2019/40-2019/12.pdf> (дата звернення: 15.01.2024).
10. Кадирус І.Г., Донських А.С., Терещенко В.А. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №7. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/66.pdf (дата звернення: 14.11.2023).
11. Кобець Д.С., Слободян Н.Я., Дербеньова Я.В., Зелич. В.В. Теоретико- методологічні засади розробки маркетингової стратегії підприємства (український досвід). *Академічні візії*. 2023. Вип. 15. ULR: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/108> (дата звернення: 14.11.2023).
12. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 502 – 506. ULR: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/82.pdf (дата звернення: 15.01.2024).
13. Коваль О.В. Концепція формування маркетингової стратегії аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. С. <http://repository.vsau.org/getfile.php/32502.pdf> (дата звернення: 14.11.2023).

14. Луцій О. П., Корнійчук Т. А. Особливості формування стратегії інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. №6. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-07/2022-6-04-07> (дата звернення: 15.01.2024).
15. Макарова В.В. Муштай В.А., Устік Т.В. Методологічні аспекти дослідження лояльності споживачів в контексті управління маркетинговими комунікаціями. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 78. С. 165 -170. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2024/78_2024/33.pdf (20.06.2024).
16. Маркіна І.А., Федірець О.В., Корнієнко Б.С. Стратегічні напрям управління розвитком маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. Вип. 2029. 4(82). С.101 – 105. URL: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/128/118> (дата звернення: 15.01.2024).
17. Муштай В.А., Вовк В.І. 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 (дата звернення: 25.05.2024).
18. 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 (дата звернення: 14.11.2024).
19. Муштай В.А. Використання матричних методів в оцінюванні організації маркетингового планування діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. №51. С.264 - 270. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/51_2021_ukr/32.pdf (дата звернення: 19.11.2024).
20. 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. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1127/1085> (дата звернення: 05.01.2024).

21. Муштай В.А. Роль інноваційних стратегій в маркетинговій діяльності підприємства. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. 14-15 березня 2024 року. / Держ. біотехнологічний ун -т. – Харків, 2024. С. 369 – 371. ULR: <http://btu.kharkov.ua/nauka/materialy-konferentsij/> (дата звернення: 10.05.2024).

22. Нечай О. В. Вибір маркетингової стратегії за типом розвитку аграрного підприємства. *Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень*: матеріали IV Міжнар. наук. конф. м. Хмельницький, 21 липня 2023р. Хмельницький. 2023. С. 28 - 30. ULR: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/21.07.2023> (дата звернення: 14.11.2023).

23. Нечай О. Формування моделі стратегічної поведінки аграрного підприємства. *Маркетинг та конкурентоспроможність соціально – економічних систем в умовах сталого розвитку*: зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф. м. Суми, 17 – 18 квітня 2024р. Суми; СНАУ 2024. С. 210 – 213.

24. Павлова С.І., Овандер Н.Л., Рижук А.В. Маркетингове стратегічне планування молокопереробних підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. (23). С. 122 – 127. ULR: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/6_23_ukr/23.pdf (дата звернення: 15.01.2024).

25. Петрова І.Л., Лойко Є.М. Методичний засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №1 (65). С. 95 -104. ULR: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/kovalyana,+13%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/kovalyana,+13%20(4).pdf) (дата звернення: 15.01.2024).

26. Пчелянська Г.О., Головчук Ю.О., Дибчук Л.В. Стратегічні напрями маркетингової діяльності бізнесу в умовах транспарентності середовища. *Економіка та держава*. 2021. №3. С.88 – 93. ULR: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2021/17.pdf (дата звернення: 15.01.2024).

27. Старинець А.Г. Формування стратегії інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Інтелект XXI*. 2019. №4. С. 83 – 87. ULR: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2019/2019_4/16.pdf (дата звернення: 14.11.2023).

28. Струк Н.Р., Капраль О.Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. ULR: file:///C:/Users/Admin/Downloads/MARKETINGOVA_STRATEGIA_PIDPRIEMSTVA_SUT_I_PROCES_V.pdf (дата звернення: 14.11.2023).

29. Тарасюк А.В. Шляхи вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2019. №8. С.103 - 109 ULR: <http://surl.li/ekleme> (дата звернення: 15.01.2024).

30. Шаманська О.І. Формування системи інноваційно – орієнтованого розвитку аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 19. С. 17 – 23. ULR: http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2018/5.pdf (дата звернення: 14.11.2023).

31. Шевченко Т.М., Шевченко О.А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. . *Ефективна економіка*. 2020. №12. ULR: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/6.pdf (дата звернення: 14.11.2023).

32. Шостак Л.В., Ліпич Л.Г., Морохова В.О., Миронова Н.С. Особливості формування маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації, економіко-політичних змін та воєнного часу. *Трансформаційна економіка*. 2023. №4 (04). С. 86 – 90. ULR: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/53/52> (дата звернення: 15.01.2024).

33. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Шарлай О.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. №9. ULR: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/65.pdf (дата звернення: 15.01.2024).

34. Шульга О.А. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 22. С. 110 – 113. ULR: <http://ejournal.in.ua/index.php/journal/article/view/552/537> (дата звернення: 15.01.2024).

35. Mushtai V. Planning marketing activities of the enterprise. *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: 12.11.2023).

36. Mushtai V. Modern aspects of strategic marketing planning of activities of enterprises. *International periodic scientific journal «SWorld Journal»*. Svishtov, Bulgaria. 2020. Part 3. Issue № 6. P. 96 – 102. URL: <https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj06-03-065> (дата звернення: 12.11.2023).

37. Hnatkivskyi B. Diversification as one of the directions of innovative. *Scientific journal “Modeling the development of the economic systems”*. 2022. №3(5). P. 158 – 162. ULR: <https://mdes.khmnua.edu.ua/index.php/mdes/article/view/108> (date of application: 14.11.2023).

38. Romanii Y. The formation of strategic management model with resource potential for enterprises in agricultural field. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. № 2. С. 207 – 214. ULR: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/181852/181731> (дата звернення: 15.01.2024).

39. Traditional and innovative approaches in economics: theory, methodology, practice: Collective monograph (Valentyna Mushtai. Traditional and digital tools of marketing in the formation and implementation of the strategies of agricultural business enterprises (Традиційні та цифрові інструменти маркетингу в формуванні і реалізації стратегій підприємств аграрного бізнесу). Рр. 593 – 616 (1,3 д.а.) Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2024. 652 p. ULR: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/book/446> (дата звернення: 20.05.2024)

Додатки

ДОДАТОК Г

Допоміжні розрахунки для матриці «Мак Кінсі - Джеренал Електрик»

Таблиця 1 - Оцінка факторів стратегічної привабливості ринку сільськогосподарської продукції

Критерії привабливості ринку	Вага коефіцієнту	Оцінка критерію, бали	Зважена оцінка
1. Зростання та розмір ринку			
1.1.Обсяг ринку	0,30	4	1,2
1.2.Потенціал ринку	0,40	5	2,0
1.3.Ступінь насичення	0,30	3	0,9
Разом	1,00	-	4,1
2. Якість ринку			
2.1. Рентабельність галузі	0,23	4	0,92
2.2. Життєвий цикл галузі	0,10	4	0,4
2.3. Технологічний рівень і потенціал нововведень	0,12	2	0,24
2.4. Інтенсивність інвестицій	0,14	2	0,28
2.5. Наявність потенційних споживачів	0,16	4	0,64
2.6. Стабільність поведінки споживачів	0,20	4	0,80
2.7. Умови конкурентної боротьби	0,05	3	0,15
Разом	1,00	-	2,11
3. Конкурентна ситуація			
3.1. Інтенсивність діяльності конкурентів	0,30	4	1,20
3.2. Діапазон цінових змін	0,25	3	0,75
3.3. Концентрація конкурентів	0,20	3	0,60
3.4. Активність конкурентних дій	0,25	3	0,75
Разом	1,00	-	3,30
4. Стан конкурентного маркетингового середовища			
4.1. Рівень інфляції	0,25	4	1,00
4.2. Загальний рівень економічного розвитку	0,30	2	0,60
4.3. Ступінь державного регулювання аграрного бізнесу	0,25	2	0,50
4.4. Суспільний тиск	0,20	3	0,60
Разом	1,00	-	2,70

Джерело: дослідження автора

Таблиця 2 - Підсумкова оцінка стратегічної привабливості ринку сільськогосподарської продукції

Критерії привабливості ринку	Вага коефіцієнту	Зважена оцінка критерію, бали	Узагальнена оцінка
1. Зростання та розмір ринку	0,3	4,10	1,23
2. Якість ринку	0,2	2,11	0,42
3. Конкурентна ситуація	0,2	3,30	0,66
4. Стан конкурентного маркетингового середовища	0,3	2,70	0,81
Координата за матрицею Мак Кінсі	1,0	-	3,12

Джерело: дослідження автора

Таблиця 3 - Оцінка факторів конкурентоспроможності підприємств - конкурентів

Критерії конкурентоспроможності підприємства	Вага коефіцієнту	ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015»		ТОВ «АГРОПЕРЕМОГА»	
		Оцінка критерію, бали	Зважена оцінка	Оцінка критерію, бали	Зважена оцінка
1. Відносна позиція на ринку					
1.1. Ринкова частка	0,25	2	0,50	4	1,00
1.2. Фінансові можливості підприємства	0,25	2	0,50	4	1,00
1.3. Рентабельність	0,15	2	0,30	2	0,30
1.4. Потенціал маркетингу	0,20	4	0,8	5	1,00
1.5. Можливості нівелювання ризику	0,15	3	0,45	4	0,60
Разом	1,00	-	2,55	-	3,9
2. Відносний конкурентний потенціал підприємства					
2.1. Продуктивність праці	0,25	2	0,50	4	1,00
2.2. Переваги місця знаходження підприємства	0,10	2	0,20	2	0,20
2.3. Ступінь адаптивності асортименту товарів до вимог споживачів	0,25	2	0,50	4	1,00
2.4. Рівень технологій	0,40	3	1,20	5	2,00
Разом	1,00	-	2,40	-	4,20
3. Відносний науково – дослідний потенціал					
3.1. Інтенсивність досліджень	0,50	1	0,50	3	1,50
3.2.Потенціал і безперервність нововведень	0,50	2	1,00	4	2,00
Разом	1,00	-	1,5	-	3,50
4. Відносний потенціал керівних кадрів і співпрацівників					
4.1. Професіоналізм	0,25	4	1,00	4	1,00
4.2. Компетентність	0,25	3	0,75	4	1,00
4.3.Якість управління	0,50	3	1,5	4	2,00
Разом	1,00	-	3,25	4,00	4,00

Джерело: дослідження автора

Таблиця 4 - Підсумкова оцінка конкурентоспроможності підприємств - конкурентів

Критерії конкурентоспроможності підприємства	Вага коефіцієнту	ФГ «МОЯ ЗЕМЛЯ 2015»		ТОВ «АГРОПЕРЕМОГА»	
		Оцінка, бали	Зважена оцінка	Оцінка, бали	Зважена оцінка
1. Відносна позиція на ринку	0,2	2,55	0,51	3,90	0,78
2. Відносний конкурентний потенціал підприємства	0,3	2,40	0,72	4,20	1,26
3. Відносний науково – дослідний потенціал	0,2	1,50	0,30	3,50	0,70
4. Відносний потенціал керівних кадрів і працівників	0,3	3,25	0,98	4,0	1,20
Координата за матрицею	1,0	-	2,51	-	3,94

Джерело: дослідження автора