

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

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра маркетингу та логістики**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
освітній ступінь - «Магістр»

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

Виконав:

Литвиненко Тарас Олексійович
здобувач вищої освіти
спеціальності 075 «Маркетинг»

Керівник:

Макаренко Наталія Олексіївна
доктор економічних наук, професор
завідувач кафедри маркетингу та логістики

Рецензент:

Писаренко Володимир Вікторович
доктор економічних наук, професор
завідувач кафедри маркетингу
Полтавський державний аграрний університет

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет
Кафедра

Економіки і менеджменту
Маркетингу та логістики

Освітній ступінь
Спеціальність

Магістр
075 «Маркетинг»

Затверджую:

Зав. кафедри

Наталія МАКАРЕНКО

« ____ » _____ 202 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Литвиненку Тарасу Олексійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Маркетингове планування діяльності аграрного підприємства»

2. База практичного дослідження:

ФГ «Явір-Грін» смт Липова Долина Роменського району Сумської області

керівник роботи Макаренко Наталія Олексіївна, д. е. н., професор

1

«24» липня 2023 р.

№896-н

Затверджена наказом по університету від

3. Строк подання студентом закінченої роботи

06 серпня 2024 року

4. Вихідні дані до роботи:

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова та статистична звітність, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності торговельних підприємств, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково - практичних конференціях з питань маркетингового планування діяльності аграрних підприємств

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

охарактеризувати теоретичні основи маркетингового планування діяльності аграрних підприємств; надати організаційно-економічну характеристику ФГ «Явір-Грін» Роменського району; проаналізувати стан маркетингової діяльності підприємства; провести оцінку ефективності організації планування маркетингової діяльності досліджуваного підприємства; визначити концептуальні підходи до формування системи стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства; удосконалити інформаційно-аналітичне забезпечення системи стратегічного планування маркетингової діяльності на підприємстві; провести оцінку результативності впровадження концепції планування маркетингової діяльності за реалістичним сценарієм.

6. Дата видачі завдання:

28 липня 2023 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	липень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	липень-серпень 2023 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	листопад-грудень 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	травень-червень 2024 р.	виконано
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	липень 2024 р.	виконано
7.	Рецензування кваліфікаційної роботи	29-31 липня 2024 р.	виконано
8.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	до 06 серпня 2024 р.	виконано
9.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	06 серпня 2024 р.	виконано
10.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	08 серпня 2024 р.	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	10 -17 серпня 2024 р.	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	19-20 серпня 2024 р.	

Студент _____ Тарас ЛИТВИНЕНКО

Керівник роботи _____ Наталія МАКАРЕНКО

Перевірку на автентичність проведено. _____ Надія БАРАНИК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту _____ Маргарита ЛИШЕНКО

АНОТАЦІЯ

Литвиненко Т.О. Маркетингове планування діяльності аграрного підприємства.

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

В кваліфікаційній роботі узагальнено сутнісну характеристику, маркетингового планування діяльності аграрних підприємств; надано організаційно-економічну характеристику ФГ «Явір-Грін» Роменського району; проаналізовано стан маркетингової діяльності підприємства; проведено оцінку ефективності організації планування маркетингової діяльності досліджуваного підприємства; визначено концептуальні підходи до формування системи стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства; удосконалено інформаційно-аналітичне забезпечення системи стратегічного планування маркетингової діяльності на підприємстві; проведено оцінку результативності впровадження концепції планування маркетингової діяльності за реалістичним сценарієм.

Побудовано функціональну модель системи маркетингового планування діяльності, яку було запропоновано менеджерам фермерського господарства взяти за основу при здійсненні розподілу та інтеграції праці фахівців при складанні стратегічного і тактичних планів. В умовах військового часу і жорсткої конкуренції стратегічною задачею досліджуваного підприємства має стати забезпечення стійких конкурентних переваг на ринку, що обумовлює необхідність розробки комплексної системи маркетингового планування діяльності. Вибір та обґрунтування програми маркетингового планування діяльності в ФГ «Явір-Грін» було запропоновано здійснювати на засадах комплексу маркетингу. Запропонований підхід до урахування ризику при оцінюванні ефективності планової маркетингової діяльності, який передбачає такі етапи: розробка альтернативних сценаріїв реалізації маркетингових програм; розрахунок математичних сподівань показників результативності й ефективності маркетингової діяльності та відповідних показників ризику; вибір найкращої програми маркетингу за сукупністю зазначених показників.

Доведено, що для забезпечення конкурентних переваг фермерському господарству доцільно розробляти два альтернативних варіанти програми маркетингу. Перший варіант буде передбачати збільшення обсягу продажів унаслідок зниження собівартості, другий - пропонування продукції рослинництва підвищеної якості та розширення асортименту (за рахунок посіву гречки та сої). За отриманими даними, другий варіант програми маркетингу має кращі значення всіх показників результативності та ефективності й відповідно менший ризик того, що очікувані показники виявляться гірше поточних.

Ключові слова: маркетингове планування, маркетингова діяльність, маркетингова програма, аграрне підприємство, маркетингова концепція.

SUMMARY

Lytvynenko T.O. Marketing planning of agricultural enterprise.

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

The qualification work summarizes the essential characteristics, marketing planning of agricultural enterprises; the organizational and economic characteristics of the farming «Yavir-Green» of the Romen district are provided; the state of the enterprise's marketing activity was analyzed; an assessment of the effectiveness of the marketing planning organization of the enterprise under study was carried out; conceptual approaches to the formation of a system of strategic planning of the enterprise's marketing activities are defined; improved information and analytical support of the system of strategic planning of marketing activities at the enterprise; an assessment of the effectiveness of the implementation of the marketing activity planning concept was carried out under a realistic scenario.

A functional model of the marketing planning system was built, which was suggested to farm managers to take as a basis for the distribution and integration of the work of specialists when drawing up strategic and tactical plans. In the conditions of wartime and fierce competition, the strategic task of the enterprise under study should be to ensure sustainable competitive advantages in the market, which necessitates the development of a comprehensive system of marketing planning activities. It was suggested that the selection and justification of the program of marketing planning of activity in farming «Yavir-Green» be carried out on the basis of the marketing complex. The proposed approach to taking into account risk when evaluating the effectiveness of planned marketing activities, which involves the following stages: development of alternative scenarios for the implementation of marketing programs; calculation of mathematical expectations of indicators of effectiveness and efficiency of marketing activities and corresponding risk indicators; selection of the best marketing program based on the set of specified indicators.

It has been proven that to ensure competitive advantages for the farm, it is advisable to develop two alternative options for the marketing program. The first option will involve an increase in the volume of sales as a result of a reduction in the cost price, the second - the offer of high-quality crop products and an expansion of the assortment (due to the sowing of buckwheat and soybeans). According to the obtained data, the second variant of the marketing program has better values of all performance and efficiency indicators and, accordingly, a lower risk that the expected indicators will turn out to be worse than the current ones.

Keywords: marketing planning, marketing activity, marketing program, agricultural enterprise, marketing concept.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи маркетингового планування діяльності аграрних підприємств	9
РОЗДІЛ 2 Оцінка організації маркетингового планування діяльності ФГ «Явір-Грін» Роменського району.....	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика господарства.....	19
2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства	25
2.3 Оцінка ефективності організації маркетингового планування діяльності аграрного підприємства	35
РОЗДІЛ 3 Основні напрями з удосконалення маркетингового планування діяльності аграрного підприємства	42
3.1 Концептуальні підходи до формування системи маркетингового планування діяльності підприємства	42
3.2 Удосконалення управління ризиками в системі маркетингового планування діяльності підприємства	51
3.3 Оцінка результативності впровадження системи маркетингового планування діяльності фермерського господарства.....	56
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність теми. Сільське господарство є найважливішою галуззю суспільства, а в Україні воно є і основним видом економічної діяльності. Процеси, які притаманні сьогодні економіці України та світу мають ознаки нестабільності та невизначеності з боку зовнішнього середовища, що відбивається на ефективності їх діяльності. Сучасні аграрні підприємства вимушені сьогодні вести діяльність у доволі складних умовах військового стану. Найбільш вагомими ознаками цих умов є зміни середовища функціонування, факторів впливу, агресивне військове вторгнення з боку росії, потужний вплив світових ринкових тенденцій, проблеми організаційного, технологічного, фінансового характеру, проблеми на рівні держави та регіонів. За таких умов, з доволі високим рівнем невизначеності вкрай важливо аграрним підприємствам правильно планувати і стратегічно зорієнтувати свою діяльність. В той же час важливо розуміти, що усі стратегічні напрями носять загальний корпоративний характер, а от перехід до більш конкретних дій та заходів здійснюється по заздалегідь розробленому плану, який розпочинається зі встановлення мети та стратегічних завдань і закінчується контролем за його виконанням. Важливість планування маркетингової діяльності для аграрних підприємств обумовлює актуальність даного дослідження

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування теоретичних основ маркетингового планування діяльності підприємств та розробка і впровадження заходів з удосконалення маркетингового планування на підприємстві аграрної сфери. Досягнення мети дослідження обумовило необхідність постановки і вирішення таких наукових завдань:

- охарактеризувати теоретичні основи маркетингового планування діяльності аграрних підприємств;
- надати організаційно-економічну характеристику ФГ «Явір-Грін» Роменського району;
- проаналізувати стан маркетингової діяльності підприємства;

- провести оцінку ефективності організації планування маркетингової діяльності досліджуваного підприємства;
- визначити концептуальні підходи до формування системи стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства;
- удосконалити інформаційно-аналітичне забезпечення системи стратегічного планування маркетингової діяльності на підприємстві;
- провести оцінку результативності впровадження концепції планування маркетингової діяльності за реалістичним сценарієм.

Об'єктом дослідження є процес маркетингового планування діяльності ФГ «Явір-Грін» Роменського району.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти використання інструментів ефективного маркетингового планування діяльності підприємства аграрної сфери.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в процесі дослідження були використані наступні методи: системний і комплексний підходи до формування і реалізації напрямків удосконалення маркетингового планування діяльності аграрного підприємства; а також методи логічного і економіко-статистичного аналізів, зокрема: аналізу і синтезу - для деталізації об'єкта дослідження; порівняння - для зіставлення фактичних даних звітного року з даними за попередній період; рядів динаміки - для характеристики зміни в часі показників досліджуваного питання; інтегральної оцінки - для аналізу відносної зміни та узагальнення рівня функціонування підприємства.

Інформаційною базою при виконанні дослідження є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і закордонних спеціалістів в галузі маркетингового планування діяльності підприємств. Інформаційну базу склали офіційні матеріали внутрішнього користування ФГ «Явір-Грін», наукові праці вчених-економістів з проблем маркетингового планування діяльності аграрних підприємств, ресурси Інтернет, власні результати дослідження автора.

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є

моделювання рішень щодо удосконалення існуючої системи маркетингового планування діяльності аграрного підприємства для підвищення його позицій на ринку через розробку двох маркетингових програм: зниження цін, збільшення обсягу продажів та підвищення цін, утримання обсягу продажів аграрного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів обумовлено актуальністю досліджуваної проблеми і полягає у підвищенні ступеня обґрунтованості управлінських рішень щодо вибору найбільш сприйнятливих для підприємства можливостей маркетингового планування діяльності. Результати дослідження в частині визначення стратегічного підходу до використання маркетингових програм на підприємстві введено в практику діяльності ФГ «Явір-Грін» Роменського району. Пропозиції щодо застосування системи оцінювальних індикаторів ефективності впровадження концепції планування маркетингової діяльності аграрного підприємства за реалістичним сценарієм та визначення загального ефекту від запровадження прогностичних позитивних зрушень прийнято до уваги з подальшою їх реалізацією.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на: XVIII Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів» (21 грудня 2023 року, Хмельницький національний університет, м. Хмельницький);: XVI Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингове забезпечення продуктового ринку» (14 травня 2024 року, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава).

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано 2 тези міжнародних науково-практичних конференцій.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 44 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 62 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 24 таблиці, 11 рисунків, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Маркетинг - це діяльність, котра включає в себе усі види діяльності, такі як комунікація, постачання, обмін, надання послуг і відносини з клієнтами, посередниками та партнерами. Маркетинг як функція управління означає аналіз і планування маркетингової діяльності так само, як і інші управлінські рішення, з акцентом на практичну діяльність. Маркетинг як принцип управління органічно доповнює мислення підприємця, керівництва та всіх працівників відділу продажів, спрямоване на виявлення та задоволення потреб клієнта у найефективніший спосіб.

Задля забезпечення сталого існування та розвитку агропідприємств необхідно здійснювати аналізування, прогноз і планування їх діяльності. Аграрний маркетинг є складовою системи управління підприємством і займається дослідженням діяльності, аналізом ринкової кон'юнктури, вивченням співвідношення попиту й пропозиції, розробкою заходів щодо маркетингової орієнтації збутової діяльності підприємства, розробкою асортиментної політики з метою виробництва конкурентоспроможної продукції, що відповідає потребам і вимогам споживачів.

Маркетингова діяльність повинна бути чітко скоординована і спланована в сучасному контексті, а також наповнена різноманітними заходами. Стратегічне маркетингове планування є процесом створення маркетингових стратегій, які визначають цілі та програми, необхідні для їх досягнення. Процеси планування повинен бути ефективним для реалізації маркетингових концепцій, просування і реалізації ідей, продуктів і послуг, споживачів і компанії в цілому. Стратегічне планування можна вважати похідним від стратегічного управління, а отже, передбачає прийняття низки стратегічних

рішень.

Розробляючи стратегічний план, важливо усвідомлювати, що він має ґрунтуватися на економічній ситуації, потенціалі, ресурсних можливостях та проблемах організації. Важливо підкреслити, що планування не слід розуміти як чітку заяву про те, «як і що робити», і що позиціонування плану не повинно розглядатися як аксіома. У таблиці 1.1 показані характеристики та схожість між оперативним та стратегічним плануванням.

Підготовлені плани в жодному разі не мають на меті примусити підприємства до суворого дотримання, а скоріше є науково обґрунтованими та економічно перевіреними рекомендаціями щодо виробничої, комерційної та господарської діяльності. Щоб бути реалістичним, план має враховувати спеціалізацію господарства, його поточну конкурентну позицію, котру воно хоче мати в майбутньому, його потенційну можливість та конкурентне середовище, з котрими воно стикається. Іншими словами, планувальники повинні навчитися застосовувати різні доступні їм процеси і методи для розуміння зовнішніх тенденцій і традиційних способів реагування на них.

Таблиця 1.1 – Порівняльні характеристики оперативного й стратегічного планування

Чинник	Види маркетингового планування	
	Маркетинг оперативного спрямування	Маркетинг стратегічного спрямування
Загальна філософія існування організації	Вирішення виробничих питань, пов'язаних з конкретними видами товарів, послуг	Позиціонування позиції товару на ринку, його спрямування, формування підприємством перспективного вектору функціонування
Зосередження зусиль та ресурсів організації	Внутрішній потенціал та його використання для вирішення поточних питань	Врахування зовнішніх чинників з ресурсними можливостями підприємства для вирішення стратегічних питань
Строк здійснення планування	Від 1 до 3 років	Від 3 до 5 і більше років
Структуризація підприємства	Організаційні структури та їх організація роботи	Зовнішні трансформаційні процеси та процес адаптації до їх змін
Підхід до управління персоналом	Використання основних прийомів, які використовуються для виявлення слабких місць у виконанні маркетингового плану	Виявлення найбільш впливових чинників, які будуть діяти в довгостроковому періоді і допоможуть мотивувати персонал
Критерії ефективності управління	Оцінка ефективності основних результативних показників діяльності	Процес контролю є важливим для оцінки маркетингового плану та для оптимізації ресурсів

При узагальненні інформації вважаємо за необхідне охарактеризувати наступні відмінності:

1. Термін розробки плану - до одного року для оперативного і щонайменше три роки для стратегічного.

2. У той час як вихідна інформація в оперативному плані обмежується показниками, котрі характеризують внутрішнє середовище компанії, вихідна інформація в стратегічному плані обмежується показниками зовнішнього середовища.

3. Критерії ефективності: оперативне планування фокусується на отриманні прибутку в конкретний момент часу, в той час як стратегічне планування спрямоване на отримання прибутку в довгостроковій перспективі.

Залежно від цих відмінностей різняться методи, що використовуються для стратегічного й оперативного планування, включаючи матричні, агрегатні, бальні, експертні, сценарні, факторні, економічного аналізу й економіко-математичні методи. Стратегічний ринковий план фокусується на ринковому середовищі, де працює компанія. Це відображає той факт, що компанії планують зараз, щоб підготуватися до майбутнього розвитку ринку, повинно базуватися на детальному розумінні всіх ринкових процесів, а не на лише теоретичних прогнозах минулих або поточних моделей.

Потрібно пам'ятати, що жоден план не може бути панацеєю від всіх виявлених проблем. Враховуючи досить складні умови, в яких працюють вітчизняні підприємства, важливо звернути увагу на важливість коригування планів, їх гнучкість, специфіку ситуації та майбутній потенціал. Існують наступні умови для переходу сільськогосподарських підприємств до стратегічного планування усієї діяльності (рис. 1.1).

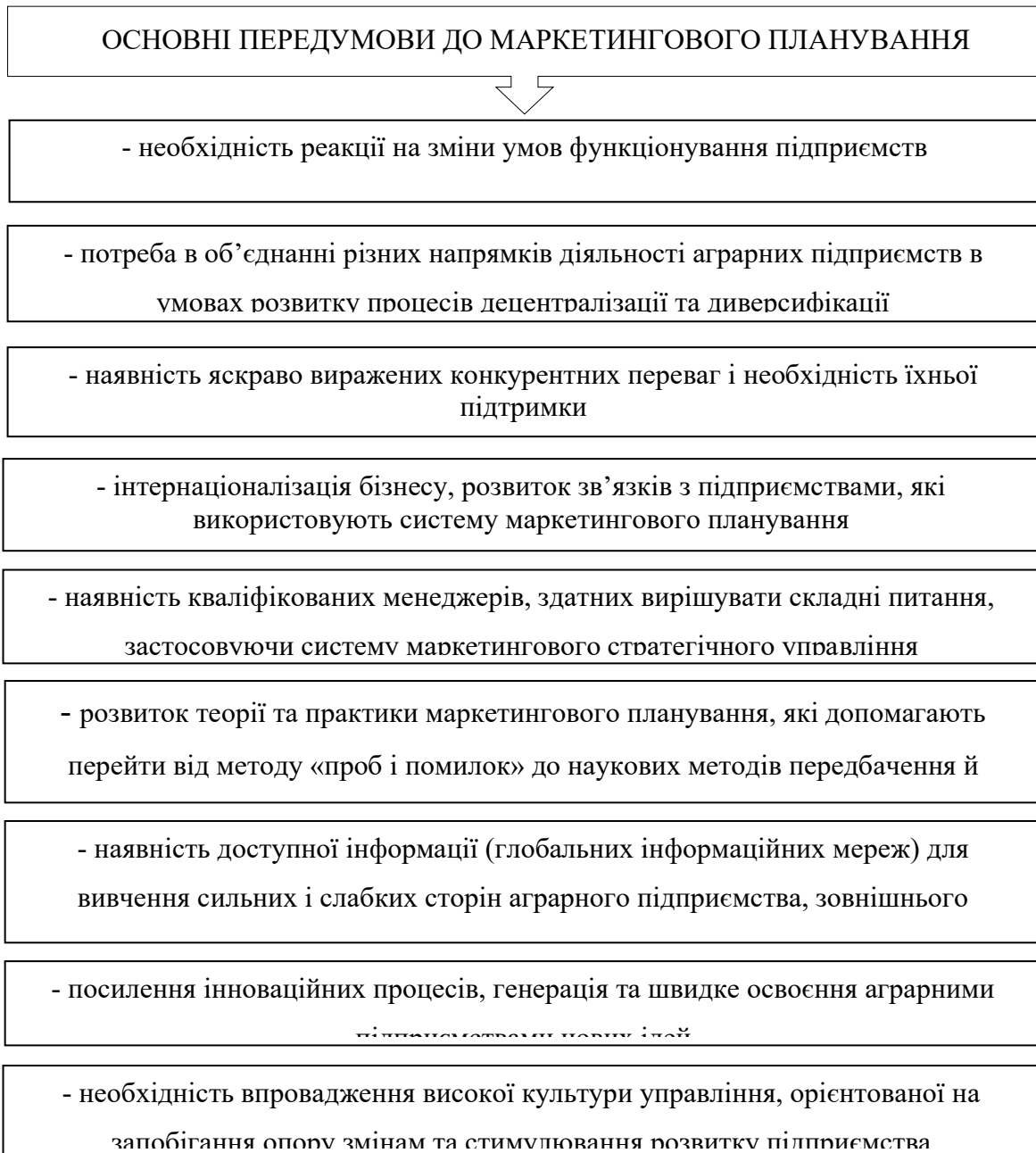


Рисунок 1.1 – Умови, котрі обумовлюють перехід аграрних підприємств до маркетингового планування

Ю. Меленчук підкреслює, що стратегічне маркетингове планування спрямоване на створення та підтримку стратегічних відповідностей між цілями компанії та її маркетинговою можливістю [12, с. 36].

Сударкіна С.П. зазначає, що маркетингове планування - це складна система, яка включає підсистеми стратегічного планування та маркетингового планування [34, с. 184].

Маркетингове планування для бізнесу - це надійний метод для майбутнього розвитку, включаючи деталізацію продуктів і сфер діяльності. Стратегічне планування особливо актуальне задля підприємства в цілому та його стратегічних бізнес-одиниць. Тому стратегічне планування маркетингової діяльності пов'язане з комплексом маркетингу та його складовими. Тому, говорячи про маркетингове планування і стратегічне планування, потрібно зазначити, що обидва передбачають певний комплекс дій, розроблених моделей поведінки і рішень, спрямованих на забезпечення ефективної роботи підприємства в короткостроковій або довгостроковій перспективі.

М.О. Багорка підкреслює, що базовим елементом організації та координації маркетингової діяльності виробника є процес формування маркетингового плану [11, с. 19] (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Взаємозв’язок у системі маркетингового планування діяльності аграрного підприємства

Джерело: сформовано автором за []

Перевагами стратегічного маркетингового планування є:

- фокус уваги вищого менеджменту на зовнішніх подіях, а особливо тих, котрі представляють загрози та можливості;
- гармонізація функцій та ресурсів компанії з потенційними та реальними можливостями;
- проведення моніторингу і контролю як невід'ємної частини стратегічного управління дозволить керівництву вирішувати проблеми у міру їх появи, а не дозволяти їм переростати в кризи;
- забезпечується вертикальна та горизонтальну систему зв'язку та координації. Забезпечує вертикальну та горизонтальна система зв'язку й координації.

У додатку А узагальнено цілі планування та визначено ключові фактори задля його реалізації. Перевага стратегічного маркетингового планування, наведені в Додатку А, не виникають автоматично. Стратегічні плани можуть виявитися неефективними навіть після їх розробки. Причинами можуть бути те, що стратегічний план не відображає реальність бізнес-середовища, план ставить занадто високі цілі, або компанія вважає, що певні заходи вирішать всі проблеми, котрі пов'язані з маркетинговою діяльністю.

Доцільно враховувати, що процеси планування на стратегічних рівнях у переважній більшості є прерогативою вищого менеджменту компанії і є інструментом, який допомагає керівництву встановлювати систему цілей і приймати управлінські рішення з таких питань, як розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація роботи співробітників і підрозділів компанії і прогнозування рівнів продуктивності. Нижче наведені деякі з найбільш важливих питань, які можуть бути вирішені менеджерами середнього і нижчого рівня. Іноді менеджери середньої та нижчої ланки не залучені до процесу планування і не вважають за потрібне слідувати плану, що

знижує їхню робочу мотивацію.

Інтеграція маркетингу, менеджменту та логістики впливає на всі сфери діяльності компанії і розглядається як основа для прийняття оперативних рішень (див. рис. 1.3).

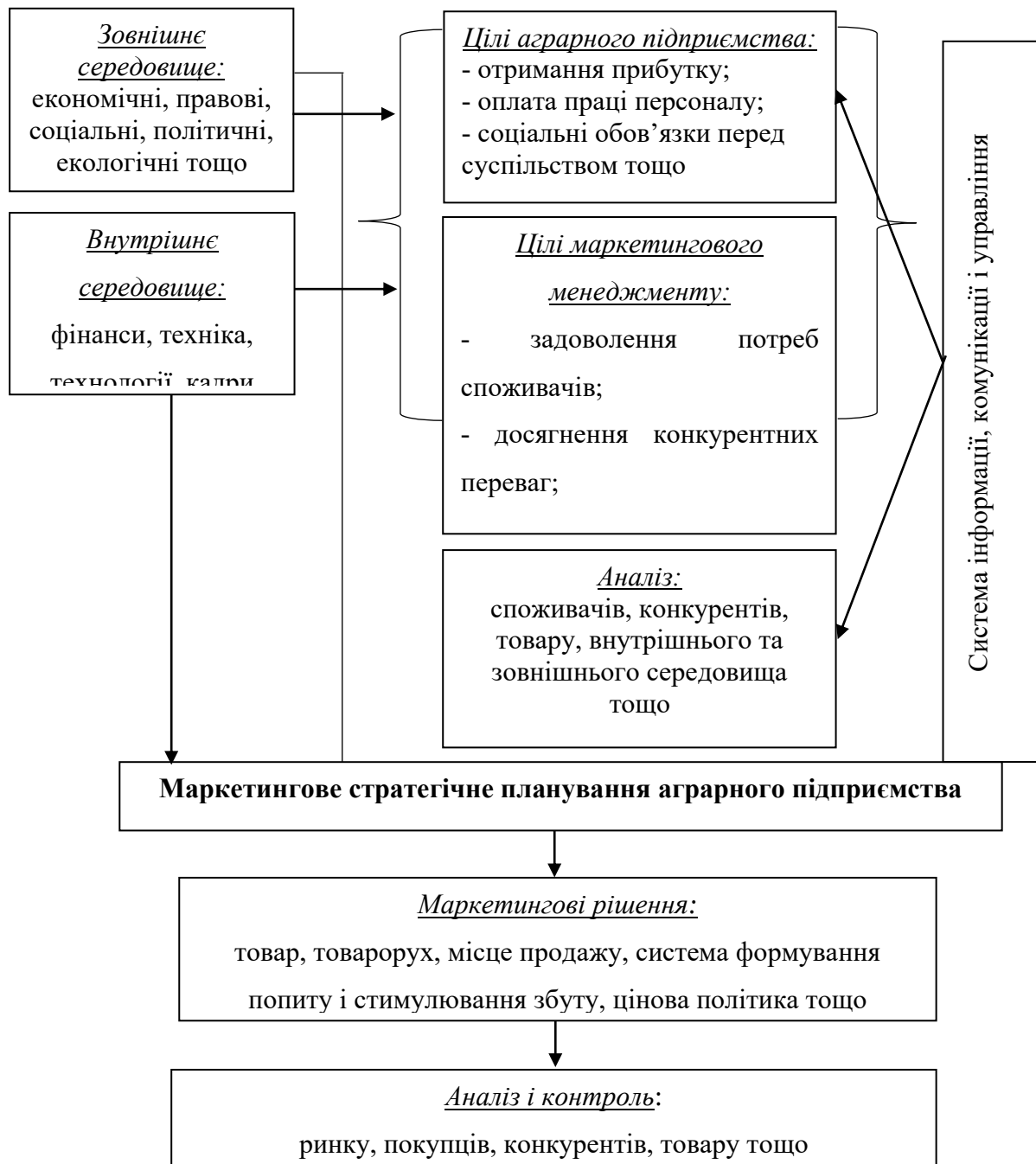


Рисунок 1.3 – Схема взаємозв'язків стратегічного планування й управління в умовах маркетингового спрямування аграрних підприємств

Джерело: побудовано автором за []

На рисунку 1.3 показано зв'язок між маркетинговими системами та менеджментом. Більшість управлінців визнають необхідність процесу маркетингового планування. Отже, їм потрібна система, котра допомагає структурованому мисленню та чітко передає інтуїтивно зрозумілу економічну модель бізнесу. Наприкінці, дуже мало компаній сьогодні мають повноцінну систему планування з потрібними функціями.

Ми бачимо прямий зв'язок між організуванням процесу планування та маркетинговою стратегією. Розробка стратегії й контролювання за її реалізацією виступає фінальним шляхом стратегічного маркетингового планування. Стратегічний маркетинговий план на рівні компанії та стратегічний маркетинговий план бізнес-одиниці можуть перетинатися або відрізнятися. Все залежить від стратегічного напрямку бізнесу.

Вже зазначалося, що багато сільськогосподарських підприємств в Україні не мають налагодженого процесу маркетингового планування, а також відсутня координація між виробничими підрозділами. Важливі рішення іноді приймаються без належного аналізування та без урахування зовнішніх факторів. Несприятливі ризики та наслідки зовнішнього середовища мають негативний вплив на управління компанією і не можуть обмежуватися врахуванням внутрішньої ситуації компанії. При розробленні стратегічного плану необхідно дотримуватися і враховувати методологічний підхід до його реалізації. У зв'язку з цим варто зазначити, що аналітичні методи в стратегічному плануванні суттєво не відрізняються від загальних методів економічного та прикладного стратегічного аналізу.

Оскільки маркетингове планування є похідною дисципліною від управління маркетингом, воно передбачає прийняття низки стратегічних рішень. Планування зазвичай вимагає відштовхуватися від економічної ситуації компанії, потенційних можливостей і проблем. Маркетингове планування

передбачатиме постановку цілей, розроблення та реалізацію програм організації, а також наявність механізмів моніторингу та контролю для визначення того, чи виконуються заплановані програми і чи досягаються бажані цілі. Маркетингове планування можна розділити на стратегічне й оперативне; планування класифікується за тривалістю та складністю.

Для агробізнесу небезпечно спекулювати на постійно мінливих ринкових умовах та рівнях показників. За таких обставин маркетингове планування може допомогти передбачити та адаптуватися до реальних подій. Маркетингове планування повинно враховувати закономірності організації, її поточну конкурентну позицію та реалістичні прогнози щодо подальшого розвитку маркетингової діяльності виробника. Фахівці, залучені до процесу планування, повинні навчитися використовувати різноманітні доступні ресурси та методи, які допоможуть їм пояснити зовнішні тенденції й традиційні способи реакції на них.

Тому планування здійснюють на функціональному рівні маркетингу, а найкращі маркетингові плани окреслюють реалістичну маркетингову ціль, стратегії та дії, що ґрунтуються на достовірній інформації та дослідженнях практичної діяльності компанії та її оточення. Для того, щоб план був ефективним, компанія повинна бути прихильною до його виконання, адекватно розподіляти ресурси, залучати співробітників і відкрито спілкуватися з ними. Процеси управління та планування маркетингу повинні бути об'єднані в інтегровану маркетингову систему. Починаючи з фокусування на цілях, слід формулювати маркетингову стратегію і планувати підсистеми маркетингу - інформацію, логістику, планування і контроль. Практичний маркетинговий план повинен бути планом, який впроваджується, виконується і контролюється задля успіху бізнесу.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ЯВІР-ГРІН» РОМЕНСЬКОГО РАЙОНУ

2.1 Організаційна-економічна характеристика господарства

Фермерське господарство розташоване на південному сході Роменського району, в південній частині лісостепу на лівому березі України. Господарство знаходиться в помірному кліматичному поясі. Клімат має значний вплив на ґрунтоутворення через температуру, вологість та вітрові умови. Температура повітря та ґрунту впливає на швидкість хімічних та біологічних реакцій у ґрунті. Клімат помірно-континентальний і помірний з достатньою вологістю. Середньорічна температура становить $+6,40^{\circ}\text{C}$, коливаючись від $-33,50^{\circ}\text{C}$ у лютому до $+40,00^{\circ}\text{C}$ у липні. Тривалість вегетаційного періоду становить близько 200 днів при температурі $+50^{\circ}\text{C}$. Середньорічна кількість опадів становить 555 мм, з яких 70% або 400 мм випадає протягом вегетаційного періоду (квітень-жовтень). Землі компанії розташовані в Сумському природно-сільськогосподарському районі в Лісостеповій Лівобережній зоні [20].

Фермерське господарство це юридична особа і діє відповідно чинного законодавства України, зокрема Аграрного кодексу України [69] та свого установчого документу - Статуту. Майно господарства становлять основні фонди, оборотні кошти та цінність, вартість котрих відображається в балансі малого підприємства.

Юридична адреса фермерського господарства: 42500, Сумська область, Роменський район, с. Липова Долина, вул. Роменська, 66. Представником фермерського господарства є Яцула Олександр Павлович.

Основними цілями створення та подальшої діяльності є задоволення потреб засновника і членів та українського народу в сільськогосподарській продукції та отримання прибутку на користь членів плантації.

Загалом, кліматичні умови сприятливі для вирощування більшості культур, але дуже пересічений рельєф місцевості робить умови дещо менш сприятливими і змушує використовувати ґрунтозахисні технології. Розміщення як форма територіального поділу праці призводить до спеціалізації. Спеціалізація передбачає розвиток галузей і концентрацію засобів виробництва та робочої сили для організації виробництва визначених видів агропродукції (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Обсяг та структура чистого доходу від реалізації продукції господарства

Види продукції	2021 р.		2022 р.		2023 р.		В середньому за 3 роки	
	дохід тис. грн.	%	дохід тис. грн.	%	дохід тис. грн.	%	дохід тис. грн.	%
Озима пшениця	1709,3	28,8	1479,8	38,6	176,9	4,4	1122	23,9
Кукурудза на зерно	2979,4	50,2	-	-	3055	76,0	2011,5	42,8
Гречка	-	-	-	-	301,5	7,5	100,5	2,1
Соя	-	-	-	-	148,7	3,7	49,6	1,1
Ріпак озимий	154,3	2,6	-	-	-	-	51,4	1,1
Соняшник	1092,1	18,4	2353,9	61,4	337,7	8,4	1261,2	26,9
Всього по господарству	5935,1	100,0	3833,7	100,0	4019,7	100,0	4596,2	100,0

У структурі товарних культур у 2023 році найбільшу частку (76%) займає виробництво кукурудзи на зерно, тоді як соняшник (8,4%) та гречка (7,5%) мають менші частки, що свідчить, що господарство спеціалізується на виробництві сільськогосподарської продукції. Зазначимо, що господарство має чітку спеціалізацію, оскільки його основна продукція (кукурудза на зерно) становить 76% від загального обсягу товарних культур.

Аналіз у таблиці показує, що виробництво кукурудзи зростає в період з 2021 по 2023 рік, тоді як виробництво соняшнику, навпаки, демонструє різке падіння в кризовому 2023 році (рік після введення військового стану в Україні) у порівнянні з 2022 роком.

Земельні ресурси це основа матеріального й духовного виробництва. Характер і рівень продуктивності землекористування визначають розвиток продуктивних сил, масштаб виробництва й матеріальний добробут населення. Роль земельних ресурсів в агровиробництві визначається тим, що земля має особливу, унікальну властивість родючості. Завдяки даній властивості земля позитивно впливає на процес агровиробництва. На прибутковість сільськогосподарських підприємств також сильно впливає місце розташування землі. Це пов'язано із збільшенням відстані від поля до ринку аграрної продукції або ринку факторів виробництва зростають транспортні витрати підприємства, що, у свою чергу, збільшуватиме ціну на продукцію [4] (Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Склад та структура використання земельних угідь у фермерському господарстві в 2021-2023 рр.

Види угідь	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.,+,-
	площа, га	питома вага, %	площа, га	питома вага, %	площа, га	питома вага, %	
Площа с.-г. угідь, га	236,28	100,0	257,86	100,0	255,86	100,0	+19,58
в т.ч. рілля	236,28	100,0	257,86	100,0	255,86	100,0	+19,58

З даних таблиці 2.2 площа сільськогосподарських угідь та і рілля зростала з року в рік упродовж досліджуваного періоду; аналіз структури земельного фонду у 2023 році показує, що рілля становить 100% від загальної площі с-г угідь та інтенсивно використовується.

Трудові ресурси як соціально-економічні категорія - це сукупність людей, здатних до фізичної та розумової праці, які використовується в процесі створення матеріальних цінностей, тобто фізичні та розумові здібності людей реалізуються тільки в процесі праці. Неефективне використання трудових ресурсів суттєво знижує якість і продуктивність праці працівників, збільшує матеріальний й моральний знос основних фондів, підвищує матеріаломісткість продукції, створює непропорційні витрати і призводить до значного зростання собівартості продукції та зниження ефективності виробництва [28] (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка середньорічної чисельності працівників та ефективності їх використання в господарстві

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023р. до 2021 р., %
Середньорічна чисельність робітників, осіб	9	9	7	100,78
Відпрацьовано 1 працівником у середньому по підприємству, днів	269	273	271	100,74
Вартість товарної продукції в на 1 середньорічного робітника, тис. грн.	659,5	426	574,2	87,07
Фонд оплати праці, тис. грн	596,7	727,2	597,8	100,18
Середньорічна заробітна плата 1 робітника, тис. грн	66,3	80,8	85,4	128,81

З таблиці видно, що середньооблікова кількість працівників на підприємствах зменшується на дві особи в період з 2021 по 2023 рік. Аналіз середньої кількості відпрацьованих днів 1 працівником засвідчує про збільшення інтенсивності праці, що позитивно впливає на продуктивність праці, а саме збільшення на 0,74% в 2023 році в порівнянні із 2021 роком. В результаті цих змін заробітна плата на 1 працівника зросла на 28,81%, але на цей показник також вплинуло зростання мінімальної заробітної плати в країні. Загалом, незважаючи на низьку кількість працівників, ефективність використання робочої сили на підприємствах зросла. Це можна пояснити впровадженням нових технологій, автоматизацією окремих видів виробництва та певних видів продукції, покращенням умов праці. Таким чином, підвищення продуктивності означає покращення організації праці, що забезпечує значні стимули та підвищує ефективність робочої сили.

Виробнича діяльність кожного сільськогосподарського підприємства залежить від наявності основних засобів. На сучасних ринках, особливо в аграрному секторі, спостерігається гостра нестача виробничих ресурсів. Цей дефіцит призводить до втрати виробничого потенціалу в секторі, зниження конкурентоспроможності виробників та їх продукції через високі виробничі витрати і, як наслідок, зниження цін реалізації. Наявність основних засобів та

ефективність їх використання в опитаних господарствах показано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Забезпеченість основними виробничими фондами та ефективність їх використання в господарстві за 2020-2022 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023р. до 2021 р., %
Фондозабезпеченість, тис. грн.	19,8	15,7	14,2	71,8
Фондоозброєність, тис. грн.	519,4	450,6	519,5	100,02
Фондовіддача, грн.	1,3	0,9	1,1	84,62
Фондомісткість, грн.	0,8	1,1	0,9	112,5
Вартість ТП на 1 працівника, тис. грн.	659,5	426	574,2	87,07

Аналізуючи розрахунки, помітно, що фондомісткість та фондоозброєність мають тенденцію до зростання, що свідчить про підвищення матеріально-технічної бази підприємства, тобто збільшення виробничих потужностей та підвищення рівня механізації. Фондоозброєність також має тенденцію до зростання, оскільки темпи зростання кількості працівників не перевищують темпи зростання вартості основних засобів.

Фінансовим результатом діяльності будь-якого агропідприємства є прибуток, забезпечення його оптимального розподілу та використання або виявлення причин збитків. Фінансові результати відображають суму кількісних і якісних факторів господарської діяльності, а управління формуванням і розподілом прибутку базується на впливі факторів, що їх визначають (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Оцінка основних економічних показників діяльності господарства

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.,	
				+, -	%
Дохід від реалізації продукції, всього, тис. грн.	5935,1	3833,7	4019,7	-1915,4	67,73
в т. ч. - на 100га с.-г. угідь, тис. грн.	2511,9	1486,7	1571,1	-940,8	62,55
- на 1 працівника, тис. грн.	659,5	426	574,2	-85,3	87,07
Чистий прибуток, всього, тис. грн.	1067,5	132,6	544,2	-523,3	50,98

в т. ч. - на 100га с.-г. угідь, тис. грн.	451,8	51,4	212,7	-239,1	47,08
- на 1 працівника, тис. грн.	118,6	14,7	77,7	-40,9	65,51
Рівень сукупної рентабельності, %	21,9	3,6	15,7	-6,2	-

Аналіз динаміки основних економічних показників господарської діяльності досліджуваних підприємств у період 2021-2023 рр. показує, що у 2023 році показники доходу від збуту продукції в розрахунку на 100 га с-г угідь та доходу від реалізації продукції в розрахунку на середньооблікового працівника зменшилися на 940,8 тис. грн та 85,3 тис. грн, або на 37,45% та 12% відповідно. Вони зменшилися на 93%, що засвідчує про зниження продуктивності основних ресурсів підприємства.

Чистий прибуток демонструє поступове і стрімке падіння з подальшим поступовим зростанням. Так, у 2023 році чистий прибуток на 100 га с-г угідь та на одного працівника зменшився майже вдвічі порівняно з 2021 роком. У порівнянні з 2022 роком, коли почалася війна, він збільшився. Таке зниження стало наслідком критичної ситуації 2022 року, коли в країні було введено воєнний стан та спостерігалася економічна криза, але навіть у таких складних економічних умовах господарствам вдалося адаптуватися до економічної ситуації воєнного часу та зберегти свої прибутки. Як результат, загальний рівень рентабельності знизився на 6,2 відсоткових пункти в період між 2021 і 2023 роками, з 21,9% у 2021 році до 15,7% у 2023 році.

Підводячи підсумки динаміки розвитку досліджуваного господарства, можна зробити висновок, що за основними економічними показниками підприємство демонструє досить позитивну тенденцію до стабільності результатів господарювання належним чином конкурує на агропродовольчому ринку.

2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємства

Оскільки ефективне сільськогосподарське виробництво ґрунтується на сучасних підходах і методах управління, господарська діяльність у ринковому середовищі без належним чином організованої маркетингової діяльності тягне за собою певні ризики. Основний зміст маркетингового підходу в цьому питанні полягає у прийнятті рішення щодо структури товарного ринку, рівня виробництва та форм і методів розвитку конкурентного середовища на цьому ринку [37, с. 6].

Виходячи з цього, слід приділяти достатню увагу управлінню маркетингом в сільськогосподарських підприємствах, що є необхідною умовою управління маркетинговою діяльністю на ринку. Для того, щоб збалансувати збільшення обсягів виробництва товарної продукції, ФГ «Явір-Грін» приділяє увагу аналізу маркетингового середовища, тобто мікро- та макросередовища, а також постійно шукає нові ринки збуту для існуючої сільськогосподарської продукції, котра виробляється підприємством. Для більш детального аналізу розглянемо наступні елементи систем управління маркетингом підприємства: аналіз ринкових можливостей, вибір цільового ринку, розроблення комплексу маркетингу й управління маркетинговою діяльністю.

Тому в багатьох випадках головним завданням компанії є вибір найкращої з наявних ідей, тобто тієї, яка сумісна з цілями та ресурсами компанії. Крім того, кожна можливість має бути оцінена з точки зору розміру та характеру ринку. Оскільки опитані компанії працюють у сільськогосподарському секторі, вони збільшили виробництво кукурудзи, соняшнику та пшениці, які є найпопулярнішими культурами на ринку в останні роки, і тому сконцентрували свою маркетингову діяльність на цих культурах (Таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Обсяги і структура ринків збуту основних видів продукції підприємства в 2023 році

Види продукції	Сегменти ринку				Загальний обсяг збуту, тис. грн
	Агротрейдери та комерційні структури		Переробні підприємства		
	обсяг збуту,	структура	обсяг збуту,	структура	

	тис. грн	тинку, %	тис. грн	тинку, %	
Озима пшениця	101,7	57,5	75,2	42,5	176,9
Кукурудза на зерно	2511,2	82,2	543,8	17,8	3055
Гречка	301,5	100,0	-	-	301,5
Соя	-	-	148,7	100,0	148,7
Соняшник	123,9	36,7	213,8	63,3	337,7

Сегменти ринку, на яких працюють опитані компанії, можна поділити на два типи: агротрейдери (та комерційні організації) та переробні підприємства. Для сої весь обсяг продається переробникам; аналіз за 2023 рік показує, що ринок збуту поділяється на два канали - агротрейдери та агропереробники, тоді як для таких зернових, як пшениця та кукурудза, в структурі ринку переважають продажі агротрейдерам, тоді як для соняшнику частка продажів переробникам перевищила продажі комерційним організаціям. Тому при сегментації ринку слід звернути увагу на той вид продукції, який займає найбільшу частку ринку і є основним джерелом прибутку.

Враховуючи сегментацією ринку, необхідно проаналізувати для досліджуваного господарства складові комплексу маркетингу в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Основні характеристики комплексу маркетингу підприємства в 2023 році

Продукція	Відпускна ціна, грн/ц	Розподіл	Стимулювання
Рослинництво:		Продукція продається безпосередньо замовникам (Агротрейдери і переробні підприємства)	Система стимулювання проявляється в застосуванні реклами, прямого маркетингу та участь у спеціалізованих виставках
Озима пшениця	548,8		
Кукурудза на зерно	407,71		
Гречка	860,1		
Соя	1413,80		
Соняшник	1087,04		

Аналіз даних таблиці 2.7 показує, що господарство реалізує всі чотири елементи комплексу маркетингу: продукт, ціна виробника, дистрибуція та просування. Відпускна ціна не є фіксованим показником і залежить від виду продукції та популярності у покупця. Для розповсюдження продукції

використовуються прямі продажі без посередників, а для стимулювання збуту - реклама, прямий маркетинг та участь у спеціальних виставках. Рекламний план є складовою маркетинг-міксу, тобто плану маркетингу, який також включає в себе плани реклами, а також плани підтримки збуту (просування) і прямого маркетингу. Всі перераховані вище маркетингові інструменти необхідні при визначенні собівартості продажів, але остання повинна бути підпорядкована цілям і завданням компанії.

Товарна політика сільськогосподарських підприємств включає стратегічні та тактичні дії, що базуються на принципах передбачуваної ринкової поведінки, а також створення, управління та підтримку асортименту продукції з урахуванням специфіки аграрного сектору. Кожен учасник ринку, в тому числі і фермери, повинен аналізувати фактори, котрі впливають на формування товарної політики і максимально точно реалізовувати її в умовах конкурентного середовища, звертаючи особливу увагу на потреби та очікування споживачів. З точки зору маркетингу, маркетинговий аналіз повинен починатися з дослідження споживчої цінності товару, оскільки економічні цілі сільськогосподарських підприємств можуть бути досягнуті лише за умови задоволення потреб споживачів. Це означає не тільки об'єктивну споживчу цінність, яка може бути виражена в технічних параметрах, але й суб'єктивну споживчу цінність продукту та фактичну потенційну споживчу цінність [29].

Аналіз також повинен враховувати вимоги і вподобання споживачів, зацікавлених у продукції підприємства. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Номенклатура показників якості продукції підприємства

Показники	Види галузей виробництва продукції підприємства	
	Рослинництво	Тваринництво
Призначення	Призначене для подальшої переробки, та годівлі тварин	Призначене для використання в промисловості
Екологічність	Екологічно чиста продукція	
Надійність	Для продукції рослинництва довгострокове зберігання, а для тваринництва необхідні спеціальні умови	
Ергономічність	Безпечність для оточення.	
Естетичність	Зовнішній вигляд привабливий	
Технологічність	Технологія виробництва має найвищі показники	
Транспортабельність	Продукція пристосована до транспортування: завантаження, перевезення, розвантаження.	
Безпеки	Екологічно безпечна продукція.	

Аналіз продукту повинен бути багатовимірним, оскільки необхідно враховувати різні його параметри та характеристики. Методика та параметри аналізу залежать від виду продукції, галузі та сезонності виробництва. Аналізуючи товарну політику досліджуваних компаній, доцільно виділити показники товарної різноманітності компанії (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Характеристика показників товарного асортименту підприємства в 2023 році

Широта товарного асортименту	Глибина товарного асортименту
1. Продукція рослинництва	1.1. Озима пшениця
	1.2. Кукурудза на зерно
	1.3. Гречка
	1.4. Соя
	1.5. Соняшник

Аналіз показників товарного асортименту показує, що асортимент продукції в опитаних господарствах представлений однією групою: Глибина товарних груп коливається від одного до п'яти видів продукції в секторі рослинництва.

Важливим елементом маркетингу є встановлення цінової політики в сільськогосподарській діяльності. Важливість розгляду цього питання зумовлена тим, що якщо цінова політика не буде встановлена належним чином, фермерські господарства не зможуть досягти своїх стратегічних маркетингових

цілей (Таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Динаміка відпускних цін на продукцію аграрного підприємства, грн/ц

Вид продукції	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Середні ціни реалізації, грн/ц	Відхилення 2023 р. від 2021 р, +,-
Озима пшениця	661,45	340,19	548,8	516,81	-112,65
Кукурудза на зерно	678,42	-	407,71	362,04	-270,71
Гречка	-	-	860,1	286,7	-
Соя	-	-	1413,8	471,27	-
Ріпак озимий	1244,8	-	-	414,93	-
Соняшник	1578,95	1184,21	1087,04	1283,4	-491,91

Аналізуючи цінові тенденції за продуктами, можна помітити, що опитані компанії спостерігають тенденцію до зниження цін на основні продукти протягом останніх 3 років. Про це свідчить різниця цін між 2023 та 2021 роками. Культурою з найбільшим зниженням ціни став соняшник - 491,91 грн/тонну. Це означає, що ця культура наразі є найбільш трудомісткою та дорогою у виробництві. Ціни на пшеницю та кукурудзу падають повільніше, але ці культури є найбільш конкурентоспроможними на ринку та користуються високим попитом.

Ціни на продукцію надають виробникам інформацію про те, наскільки існує попит на їхню продукцію на ринку. Якщо поточні ринкові ціни покривають витрати підприємства та забезпечують бажаний прибуток, це є надійним індикатором доцільності виробництва та його відповідності попиту. Щоб дослідити можливі причини цього явища, доцільно вивчити динаміку продажів основних видів продукції в 2021-2023 роках (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Динаміка обсягів збуту основних видів продукції підприємства за 2021-2023 рр., ц

Вид продукції	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Середні обсяги реалізації, ц	Відхилення 2023 р. від 2021 р, +,-
Озима пшениця	2584,17	4349,92	322,34	2418,81	-2261,83

Кукурудза на зерно	4391,67	-	7493,07	3961,58	3101,4
Гречка	-	-	350,54	116,85	-
Соя	-	-	105,18	35,06	-
Ріпак озимий	123,96	-	-	41,32	-
Соняшник	691,66	1987,74	310,66	996,69	-381

Аналіз обсягів продажів господарства за аналізований період показує, що продажі всіх видів культур, крім кукурудзи, у 2023 році нижчі, ніж у 2021 році. Існує багато факторів, які впливають на динаміку попиту та пропозиції в ринковому середовищі. Для вимірювання чутливості попиту та пропозиції до зміни цих факторів використовується поняття цінової еластичності. Маркетинговий підхід до встановлення відпускних цін на сільськогосподарську продукцію враховує цінову еластичність попиту на всіх етапах процесу формування цінової політики. Якщо цей показник зменшується зі зростанням ціни, то вважається, що попит на продукцію є еластичним і кількість проданої продукції не змінюється залежно від ціни (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Еластичність попиту на основні види продукції агровиробника за 2021-2023 рр.

Види продукції	Зміни рівня цін			Зміни обсягів продажу			Коефіцієнт цінової еластичності
	Темпи росту ціни, грн/од., +/-	Середні ціни реалізації, грн./од.	Темп росту по відношенню до середніх цін	Темп росту обсягів продажу, тис. од.	Обсяги продажу всередньому за період, тис. од.	Темп росту по відношенню до середніх обсягів продажу	
Озима пшениця	-112,65	516,81	-0,22	-2261,83	2418,81	-0,94	4,27
Кукурудза на зерно	-270,71	362,04	-0,75	3101,4	3961,58	0,78	-1,04
Соняшник	-491,91	1283,4	-0,38	-381	996,69	-0,38	1

Аналіз даних, наведених у табл. 2.12, показує, що попит на продукцію підприємств вважається еластичним для пшениці, нееластичним для кукурудзи та нееластичним для соняшника¹. Невелика зміна ціни на пшеницю, кукурудзу або соняшник спричиняє значну зміну обсягів продажу, тобто зменшення попиту. В цьому випадку коефіцієнт цінової еластичності попиту становить

4,27, -1,04 та 1 для цих товарів відповідно. Це означає, що темпи зниження попиту вищі за темпи зростання ціни. У випадку, коли попит є еластичним, коефіцієнт еластичності є більшим за 1, і це спостерігається в таблиці для озимої пшениці.

У багатьох випадках маркетингові бюджети включаються до бюджету продажів. Тому зрозуміло, що маркетингові комунікації в першу чергу пов'язані з рекламою, тобто спрямовані на інформування та залучення покупця (споживача) до процесу співпраці та продажу (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Обсяг витрат на збут на їх частка в загальновиробничих витратах підприємства в 2023 році

Роки	Загальновиробничі витрати, тис. грн	в т.ч. витрати на збут	
		тис. грн	%
2021	4867,6	194,7	4,00
2022	3701,1	261,67	7,07
2023	3475,5	160,22	4,61

Аналізування даних таблиці 2.8 показує, що витрати на збут на підприємстві є незначними і становлять від 4% до 7,07% від загальних виробничих витрат, тому протягом досліджуваного періоду витрати на збут коливалися в межах 160,22 тис. грн у 2023 році та 261,67 тис. грн у 2022 році. Така ситуація не може бути виправданою в нинішніх умовах. Адже досліджувані компанії повинні враховувати кон'юнктуру ринку та спрямовувати свої маркетингові зусилля на найбільш вигідний для споживачів вид продукції. Така структура витрат є неприйнятною для сільськогосподарських підприємств. Тому необхідно збільшувати суму витрат на збут за рахунок активізації маркетингової діяльності, що дозволить постійно розширювати ринок збуту с-г продукції та підвищувати рівень розвитку на ринку.

Для того, щоб оцінити ефективність збутової діяльності господарства, доцільно розглянути позицію збутових витрат у загальних витратах та проаналізувати, якою мірою ці витрати відшкодовуються (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Динаміка і окупність витрат підприємства на збут підприємства в 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Динаміка	
				абсолютна	відносна, %
Доходи від реалізації продукції, тис. грн.	5935,1	3833,7	4019,7	-1915,4	67,73
Собівартість збуту продукції, тис. грн.	4332,6	2963,5	3251,9	-1080,7	75,06
Збутові витрати, тис. грн.	194,7	261,7	160,2	-34,5	82,28
Інші опер. затрати, тис. грн.	531,7	588,3	169	-362,7	31,78
Разом операційні витрати, тис. грн.	4867,6	3701,1	3475,5	-1392,1	71,4
Частка затрат на збут у операційних затратах, %	4,0	7,07	4,6	0,6	-
Окупність витрат на збут (дохід до витрат на збут) , тис. грн.	30,5	14,7	25,1	-5,4	82,32
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн.	1067,5	132,6	544,2	-523,3	50,98
Фінансові результати від операційної діяльності на 1 грн. витрат на збут	5,5	0,5	3,4	-2,1	61,82

Розрахунки показують, що частка витрат на збут у загальній сумі витрат, пов'язаних з операційною діяльністю, є незначною і за аналізований період зросла лише на 0,6 відсоткових пункти. У 2023 році відшкодування витрат на збут за рахунок виручки від реалізації становить 25,1 тис. грн, що на 17,68% менше, ніж у 2021 році. У 2023 році фінансовий результат від операційної діяльності становить 544 тис. грн. 2 тис. грн, що на 523,3 тис. грн менше, ніж у 2021 році. Кількісні значення та динаміка якісних показників свідчать про зниження ефективності операційної діяльності компанії.

Аналізуючи практичні аспекти діяльності вітчизняних аграрних підприємств у сфері інформаційно-комунікаційної політики, стає зрозумілим, що концепція інтегрованих маркетингових комунікацій в аграрному секторі вимагає створення чіткого, послідовного та переконливого іміджу та продукту, що потребує ретельної та збалансованої взаємодії [43, с. 268].

Для визначення рівня інформаційно-комунікаційної політики досліджуваних компаній та досягнення бажаного ефекту необхідно проаналізувати елементи структури привабливості їх реклами, здійснювати

комплексне та об'єктивне управління окремими напрямками рекламної діяльності та контролювати ефективність комплексу маркетингових комунікацій як елемента системи. Оскільки досліджуване фермерське господарство є підприємством малого бізнесу, то основними його комунікаційними заходами є друковані видання та голосові повідомлення на місцевому рівні, тобто використання місцевих ЗМІ як засобу комунікації.

Ефективність маркетингу в сільськогосподарських підприємствах слід оцінювати насамперед через визначення частки доходів і прибутку від маркетингової діяльності та співвідношення між економічними результатами, отриманими в ході маркетингової діяльності, і пов'язаними з нею витратами. Для оцінки ринкових можливостей бажано проаналізувати ефективність маркетингової діяльності в досліджуваних підприємствах, оскільки саме від цих показників залежать результати цієї діяльності (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Ефективність маркетингу на підприємстві за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміни 2023 р. до 2021 р.	
				+, -	%
Товарна продукція, тис. грн	5935,1	3833,7	4019,7	-1915,4	67,73
Збутові витрати, тис. грн	194,7	261,7	160,2	-34,5	82,3
Операційні витрати, тис. грн	531,7	588,3	169	-362,7	31,78
Товарної продукції на 1 грн затрат на збут	11,2	14,6	25,1	13,9	224,11
Індекс товарообігу	-	0,65	1,05	0,4	-
Індекс витрат на збут	-	1,34	0,61	-0,73	-
Витрати на збут на 1 тис. грн отриманої виручки від реалізації продукції, грн	32,8	68,3	39,9	7,1	121,65

Аналізування даних табл. 2.16 показує, що за досліджуваний період підприємства зменшили обсяг продукції, запропонованої до реалізації, на 1915,4 тис. грн. Із точки зору менеджменту збутовою діяльністю, підприємствам доцільніше виділяти більше коштів на збут: 25,1 грн на один продаж у 2023 році - це більш ніж удвічі більше, ніж у 2021 році. Це правильна тенденція, але компанії мають резерви для покращення маркетингової діяльності, що може вплинути на розширення фермерських господарств.

Підсумовуючи, загальна тенденція маркетингових показників коливається з року в рік, тобто зростання індексу продажів на 0,4 відсоткових пункти у 2023 році порівняно з 2021 роком та тенденція до зниження витрат на збут на 0,73 відсоткових пункти.

Аналіз поточного стану маркетингу господарства виявив низку проблем, які потребують нагального вирішення. Серед них: необхідність постійного моніторингу конкурентів; необхідність постійного вдосконалення та підвищення якості продукції; необхідність розробки нових продуктів та підвищення якості існуючих продуктів; необхідність дослідження та освоєння нових сегментів ринку; необхідність підвищення ефективності реклами та просування продукції, а також необхідність постійного стимулювання збуту.

2.3 Оцінка ефективності організації планування маркетингу аграрного підприємства

Сьогодні учасники ринку все більше конкурують за свою частку в умовах повномасштабного військового вторгнення, посилення проблем зі збутом аграрної продукції (особливо рослинницької) та буму інформаційно-комунікаційних технологій. Ці нові виклики ще більше ускладнюються вимогою суспільства до підвищення рівня корпоративної соціальної та етичної відповідальності. У той же час, організація плану маркетингу в агропідприємствах можна охарактеризувати як перехід від орієнтування на збут до орієнтації на покупця. Керівництво агропідприємств все ще розглядає стимулювання збуту як найважливіші аспекти маркетингової діяльності, а дослідженню потреб споживачів приділяється недостатньо уваги. Більшість маркетингових досліджень, що проводяться відділами маркетингу, є простим збором фактів або, в кращому випадку, функціональним моніторингом. Дуже мало фахівців готові використовувати маркетингові дослідження як основу для оперативного планування маркетингової діяльності [20, с. 203].

Існує безліч методів та показників, за якими оцінюється ефективність застосування концепцій організації планування маркетингової діяльності. Тому пропонується системний підхід до визначення ефективності стратегічної маркетингової діяльності підприємства. У досліджуваному господарстві можна визначити 1 або більше напрямків організації планування маркетингової діяльності і вибрати їх для аналізу та оцінки з урахуванням власних потреб і можливостей (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Система оцінки ефективності організації планування маркетингу в господарстві

Стратегічна діяльність	Оцінка
Прийняті: концепція, місія і завдання	1) маркетингова, ринкова орієнтація; 2) застосування теорії і практичних досягнень у сфері маркетингу; 3) реальна спрямованість; 4) практична реалізація.
Прийнято маркетингову концепцію управління	1) формування концепції; 2) модель реалізації; 3) ступінь реалізації.
Система управління маркетингом	1) організаційна структура; 2) положення про відділ (структурний підрозділ); 3) посадові інструкції; 4) інформаційна система; 5) інтеграція з іншими структурами управління виробництвом; 6) організація маркетингових досліджень; 7) соціально-психологічна корпоративна атмосфера; 8) система мотивації і стимулювання.
Розробка і впровадження маркетингових стратегій	1) система стратегічного планування: застосування наукових методик; ступінь врахування факторів макросередовища; 2) набір стратегій; 3) узгодження в процесі впровадження: концептуальних положень; управлінських рішень, термінів виконання, взаємодії.
Ефективність реалізації маркетингових стратегій	1) запровадження: повне, часткове; 2) часткове корегування: концепції, товар (виробнича послуга); 3) повна заміна
Загальна ефективність маркетингової діяльності	1) система показників: кількісні, якісні; 2) рівень показників ефективності: кількісні, якісні

Планування стратегічних напрямів маркетингу підприємства доцільно розпочинати зі SWOT-аналізу, ключовою метою якого є виявлення

конкурентної переваги на базі дослідження бізнес-процесу та визначення головних перспективних напрямків розвитку господарства в рамках конкретних ринкових ситуацій. SWOT-аналіз досліджуваного підприємства представлений в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Матриця SWOT-аналізу ФГ «Явір-Грін» Роменського району Сумської області

SWOT – аналіз досліджуваного підприємства	<u>Strengths</u> Сильні сторони:	Бал	<u>Weaknesses</u> Слабкі сторони:	Бал
	Підприємство давно функціонує на ринку	5	Ресурси підприємства	4
	Налагоджені канали збуту	5	Організація по територіальній ознаці	4
	Кваліфікований персонал	5	Несистематичні дослідження ринку	4
	Ефективне фінансове управління	4	Обслуговування покупців	4
			Відсутність відділу маркетингу	5
	<u>Opportunities</u> Можливості:	Бал	<u>Threats</u> Загрози:	Бал
	Збільшення цільового ринку підприємства	4	Політичні фактори (дії влади, нормативно-законодавча база)	5
	Укладання довгострокових договорів поставки на вигідних умовах	4	Зниження купівельної спроможності споживачів	5
	Можливість продавати деякі позиції продукції за найнижчою ціною в регіоні	4	Військовий стан в країні та криза економіки	5
			Блокування збуту вітчизняної продукції на експорт	4
			Вплив природно-кліматичних умов	5

Максимальний бал також спостерігається в полі «СиМ», тобто «сильні сторони і можливості». Згідно з методологією SWOT-аналізу, домен «СиЗ» концентрує свою стратегію на використанні сильних сторін агробізнесу для реалізації можливостей, що виникають у зовнішньому середовищі.

Оцінка SWOT – аналізу		Можливості	Кількість балів	Загрози	Кількість балів
		Разом:	22	Разом:	23
Сильні сторони	Кількість балів	Поле СиМ 528		Поле СиЗ 552	
Разом:	24				
Слабкі сторони	Кількість балів	Поле СлМ 352		Поле СлЗ 368	

Разом:	16		
--------	----	--	--

Рисунок 3.1 – Підсумкова матриця SWOT – аналізу досліджуваного господарства

Отже, стратегічна альтернатива для ФГ – зростання. На нашу думку, можливими доцільними стратегічними заходами в даному випадку виступають стратегії органічного зростання підприємства, тобто глибоке проникнення на ринок [20, с. 203].

Провівши SWOT – аналіз, можна зробити висновок, що на підприємстві переважають сильні сторони. Тобто, підприємство має досить стійку позицію на ринку аграрної продукції, що формує позитивний імідж у споживачів за допомогою сильних сторін підприємства, а отже воно має шанси для подальшого розвитку.

Наше дослідження доводить, що саме ретельне планування є ключовим елементом маркетингової діяльності фермерського господарства. Планова підсистема не лише координує всі маркетингові заходи, але й визначає стратегічний напрямок розвитку підприємства. Аналіз концептуальних аспектів маркетингу підтверджує цю тезу (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Оцінка концептуального характеру маркетингу підприємства

Стратегічні заходи (заходи щодо розвитку)	Формуються на основі інтуїції, досвіду та навичок керівників, безсистемні, не сприймаються як стратегічні												Формуються в результаті діагностики процесу стратегічного <u>маркетингового</u> планування та управління конкурентоспроможністю
Маркетингові плани	Поточні (у кращому разі), без- системні, містяться в окремих управлінських рішеннях												Розроблені на основі комплексних <u>маркетингових</u> досліджень, взаємопов'язані, стратегічні
Реалізація планів	Доведення прийнятих рішень абияк до кінця												Являє собою невід'ємну частину механізму стратегічного <u>маркетингового</u> планування та управління конкурентоспроможністю
Оцінка концептуального характеру діяльності	0–23 бали – <u>стратегічний опортунізм</u>	Загальна оцінка: 37 балів 24–47 балів – <i>стратегічне бачення, засноване на стратегічному плануванні</i>											48–70 балів – <i>стратегічне динамічне бачення</i>

Аналіз діяльності ФГ "Явір-Грін" свідчить про ефективність використання концепції стратегічного маркетингового управління. Застосування стратегічного планування дозволяє підприємству досягати високого рівня конкурентоспроможності. Для підтвердження цієї тези було проведено порівняльне дослідження з ФГ Василенко А.П. за допомогою анкетного опитування (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Оцінка системи планування маркетингу ФГ та підприємства-конкурента

Аспекти аналізу системи	Бальна оцінка, балів (0–5 балів)	
	ФГ Явір-Грін	ФГ Василенко А.П.
1. Коли підприємство останній раз проводило маркетингові дослідження?	3	2
2. Чи знає підприємство свої сегменти ринку і вимоги ринків до товарів?	4	3
3. Чи знає підприємство побажання споживачів щодо його товарів?	4	3
4. Чи добре підприємство уявляє, яка структура витрат і прибутковість кожного товару?	4	4
5. Якість товару підприємства порівняно з товарами конкурента, що продаються в однаковому ціновому діапазоні	5	3
6. Ступінь зміни (адаптації, модифікації, оновлення) за останні 5 років, %	4	2
7. Рівень контролю якості за товарами, що надходять у торговельну мережу, у тому числі за новими товарами	5	2
8. Як давно використовується торговельна марка підприємства?	4	3
9. Коли підприємство останній раз планувало (аналізувало) форми та методи збуту товарів?	3	2
10. Чи впливають зміни цін на рівень продажів?	4	4
11. Чи враховує підприємство еластичність попиту у встановленні ціни?	4	3
12. Витрати на товарорух:	4	2
13. Перегляд (планування нових) каналів товароруху	4	2
14. Вигоди від продажу товарів через торговельні мережі	4	2
15. Коли підприємство останній раз аналізувало переваги та недоліки своєї збутової мережі?	3	1
16. Коли підприємство останній раз оповіщало про свою діяльність у місцевих ЗМІ?	5	1
17. Коли підприємство останній раз проводило заходи щодо стимулювання збуту?	5	2
Комплексна оцінка	69	41

Результати опитування продемонстрували, що система планування та управління маркетингом у фермерському господарстві "Явір-Грін" отримала значно вищу оцінку порівняно з конкурентами. Зокрема, за шкалою оцінювання, "Явір-Грін" набрав 69 балів, тоді як найближчий конкурент – лише 41 бал. Це свідчить про те, що система маркетингу у "Явір-Грін" є більш ефективною та структурованою.

Сьогоднішній бізнес вимагає від компаній гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни ринку. Щоб утриматися на плаву, підприємства повинні активно шукати нові ринки збуту та постійно підвищувати конкурентоспроможність своїх продуктів і послуг. Водночас, мінливість сучасного ринку створює значні виклики. Для успішного функціонування в таких умовах компаніям необхідно ретельно аналізувати всі фактори, що впливають на їхню діяльність, і на цій основі розробляти детальні плани на коротко- і довгострокову перспективу. Маркетингове планування є ключовим інструментом, який дозволяє підприємствам ефективно орієнтуватися в динамічному ринковому середовищі, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні чинники.

Отже, поточна маркетингова стратегія підприємства потребує суттєвої корекції. Недостатня увага до потреб споживачів та несвоєчасна реакція на зміни ринку призводять до зниження ефективності діяльності. Для досягнення стійких конкурентних переваг необхідно переглянути маркетингову політику, зокрема: підвищити агресивність маркетингових заходів, впровадити інноваційні продукти, удосконалити систему прогнозування, деталізувати сегментацію ринку, перейти від короткострокових до довгострокових відносин з клієнтами. Важливим є також інтеграція маркетингу в усі аспекти діяльності підприємства та визначення маркетингу як одного з пріоритетних напрямів стратегічного розвитку.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ З УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Концептуальні підходи до формування системи планування маркетингової діяльності підприємства

Маркетинг – це мистецтво задоволення потреб клієнта. Щоб досягти успіху на ринку, підприємство має постійно аналізувати, чого хочуть його клієнти, і пропонувати їм рішення, які перевершують очікування. Для цього розробляється детальний маркетинговий план. Цей документ є стратегічним інструментом, який допомагає компанії визначити, які дії необхідно вжити для досягнення поставленої цілі. План містить чітко структурований набір заходів, спрямованих на виробництво й реалізацію продукції чи послуг.

Ключовим фактором успіху сучасних аграрних підприємств є активне використання маркетингових інструментів. Це передбачає глибоке розуміння потреб ринку, що дозволяє оптимізувати виробничі процеси та оперативно адаптуватися до змін кон'юнктури. Завдяки цьому аграрні підприємства можуть підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток.

Планування в аграрному бізнесі – це систематичний процес розробки та реалізації стратегій, спрямованих на ефективне виробництво та збут продукції, котра користується попитом на ринку. Такий підхід дозволяє:

- визначити конкретні цілі та завдання для досягнення успіху підприємства;
- оптимізувати використання ресурсів для максимальної ефективності виробництва;
- задовільнити потреби споживачів шляхом розробки продукції яка відповідає їхнім вимогам;

- провести глибокий аналіз сильних й слабких сторін підприємства;
- мінімізувати ризики та скористатися вигідними можливостями;
- розробити ефективні заходи для досягнення поставлених цілей.

Основна мета розробки системи планування маркетингу полягає в мінімізації ризиків, пов'язаних з непередбачуваністю ринку. Шляхом детального аналізу та прогнозування, підприємство прагне зосередити свої ресурси на найбільш перспективних напрямках розвитку, забезпечуючи стабільність і у короткостроковій, і у довгостроковій перспективі. Завдяки стратегічному та тактичному плануванню вдається ефективніше протидіяти потенційним загрозам і скористатися новими можливостями [39, с. 102].

Аналізуючи описаний процес, бачимо, що для створення ефективної системи плану маркетингу аграрного підприємства необхідно вирішити низку важливих завдань, а саме:

1. Глибокий аналіз зовнішнього середовища: Оцінка впливу економічних, політичних, соціальних, технологічних та конкурентних факторів на бізнес.
2. Комплексна оцінка внутрішніх ресурсів: Аналіз сильних і слабких сторін господарства, її потенціалу та обмежень.
3. Ідентифікація ризиків та загроз: Виявлення потенційних проблем, котрі можуть вплинути на досягнення цілей.
4. Розробка ефективної бізнес-моделі: Обґрунтування концепції роботи компанії та визначення довгострокових цілей.
5. Створення детального маркетингового плану: Розробка стратегії просування товарів/послуг, залучення клієнтів та підвищення пізнаваності бренду.
6. Оптимізація виробничих процесів: Планування виробництва з урахуванням попиту, забезпечення безперебійної роботи підприємства.
7. Фінансове прогнозування: Розрахунок очікуваних доходів, витрат та прибутку для оцінки ефективності бізнес-плану.

8. Розробка конкретних заходів реалізації: Створення детального плану дій з визначенням відповідальних осіб та термінів виконання, а також джерел фінансування.

Виходячи з розуміння маркетингу як системи, що забезпечує ефективну взаємодію з зовнішнім світом, логічно побудувати функціональну модель для планування маркетингових заходів підприємства.

Початкова фаза моделі присвячена розробці стратегічного плану. Особливу увагу приділяють формуванню програми, спрямованої на стимулювання попиту споживачів. Адже саме від чіткості та ефективності цього плану залежить успіх усіх подальших маркетингових заходів та, зрештою, процвітання підприємства. Планування – це фундамент, на якому будується досягнення поставлених цілей. Тому воно ґрунтується на глибокому аналізі ринку та постійному відстеженні його змін.

Друга складова нашої моделі – це прямий контакт із клієнтами, що передбачає не лише надання інформації, а й організацію якісного сервісу. Щоб спонукати споживачів обирати саме нашу аграрну продукцію, ми використовуємо комплекс маркетингових інструментів. Зокрема, ми пропонуємо чіткі гарантії результатів та створюємо привабливий образ продукту, який допоможе клієнтам досягти бажаних цілей.

Процес планування маркетингової діяльності в аграрному підприємстві вимагає чіткого розподілу ролей та ефективної взаємодії між фахівцями. Функціональна модель може стати надійним орієнтиром для побудови такого процесу, охоплюючи як стратегічне, так і тактичне планування.

Один із головних аспектів оцінювання маркетингової діяльності є аналіз результативності конкретних маркетингових ініціатив. До таких ініціатив належать, зокрема, комплексна маркетингова стратегія компанії, стратегія запуску нового аграрного продукту, розробка нових збутових каналів та стратегія маркетингових комунікацій.

Ці проекти характеризуються тривалим періодом реалізації, що

перевищує один рік. Вони потребують значних початкових інвестицій, спрямованих на дослідження, обладнання та розробку. Ефективність проекту визначається здатністю генерувати стабільні доходи протягом кількох років, які дозволять повернути початкові витрати.

Сьогоднішні споживачі диктують умови, тому успіх підприємства залежить від його здатності передбачати та задовольняти їхні мінливі потреби. У глобалізованому світі конкуренція зростає, відкриваючи нові можливості, але й створюючи серйозні виклики. Для малих сільськогосподарських підприємств ключовим є розроблення та впровадження ефективних маркетингових стратегій, які дозволять їм не лише завоювати свою нішу, а й успішно розвиватися в умовах міжнародної конкуренції [17, с.96].

Ми обрали стратегію диференціації як основний напрямок розвитку нашого фермерського господарства. Незважаючи на те, що сільськогосподарська продукція часто сприймається як стандартна, ми бачимо потенціал виділитися на ринку завдяки унікальним характеристикам нашого продукту або способу його виробництва. Для обґрунтування цього вибору ми проведемо детальний аналіз чотирьох основних елементів маркетингового комплексу: продукту, ціни, місця збуту та просування. Результати цього аналізу будуть представлені у другому розділі роботи [16, с.154].

Така стратегія передбачає створення підприємством таких переваг, які б значною мірою вирізняли його серед конкурентів (рис. 3.1).

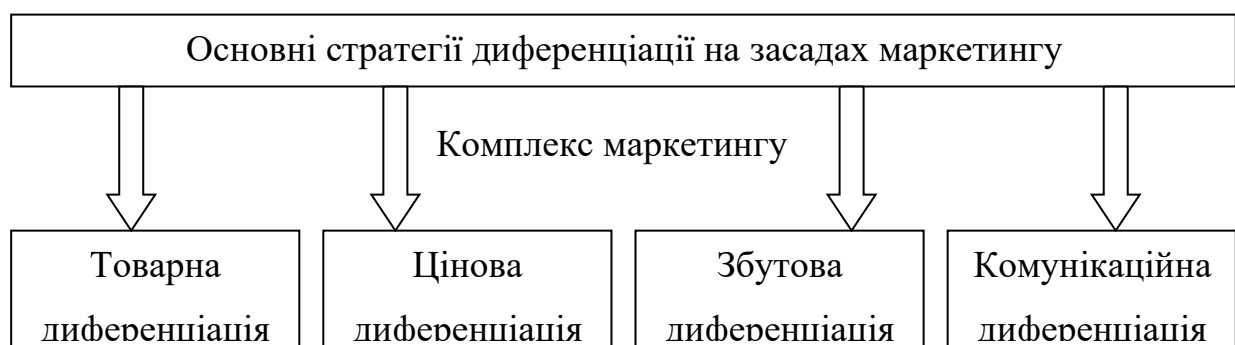


Рисунок 3.1 – Основні стратегії диференціації на засадах маркетингу

Ефективну стратегію диференціації можна побудувати, дотримуючись наступного алгоритму:

1. Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для малого сільськогосподарського підприємства за допомогою SWOT-матриці (розділ 2.3).

2. Формулювання стратегічних завдань для малого сільськогосподарського підприємства.

3. Аналіз різних підходів до створення унікальної пропозиції для клієнтів з метою виділення на ринку.

4. Аналіз та обґрунтування найефективніших стратегій диференціації для конкретного підприємства з урахуванням його маркетингового комплексу та наявних ресурсів.

5. Розробка та впровадження унікальних підходів у веденні господарства для малих сільськогосподарських підприємств [15, с.42].

Я.С. Ларіна в своїх дослідженнях пропонує для малих підприємств усіх сфер діяльності спрощену модель стратегічного планування. Згідно з її концепцією, розробка стратегій може здійснюватися за наступною схемою [13, с. 206]:

- експрес-аналіз поточної ситуації компанії та ключових змін на ринку. Визначення необхідного часу та загального підходу для розробки стратегії розвитку;
- розробка індивідуального плану дій для досягнення стратегічних цілей;
- детальний аналіз наявної маркетингової інформації з метою ідентифікації прогалин для більш ефективного стратегічного планування;
- формулювання чітких питань для збору додаткових даних, визначення напрямків глибшого маркетингового аналізу;
- систематичний аналіз та оцінка різних методів дослідження для визначення найефективніших інструментів для збору та аналізу даних. На основі отриманих результатів, а також глибокого розуміння внутрішнього

контексту організації, розробляється стратегія, що враховує як зовнішні тренди, так і внутрішні особливості підприємства.

З метою оцінки конкурентних переваг досліджуваного малого сільськогосподарського підприємства ми застосуємо модель Бостонської консультативної групи (БКГ). Для побудови матриці БКГ визначимо діапазон можливих змін обсягів ринку, який, за нашими розрахунками, коливається від 2% до 12%. Ці значення відкладемо на вертикальній осі матриці, а на горизонтальній осі відобразимо зміну відносної частки ринку, яку займають різні напрямки діяльності підприємства. Для візуалізації даних ми розділили матрицю на чотири квадранти. Лінії поділу проходять через середні значення відносних показників частки ринку (1%) та темпів зростання (6%). Кожен стратегічний господарський підрозділ (СГП) було нанесено на матрицю відповідно до своїх координат. Розмір кола, що позначає СГП, пропорційний його частці в загальному обсязі продажів компанії. Отриману матрицю Бостона представлено на рисунку 3.2.

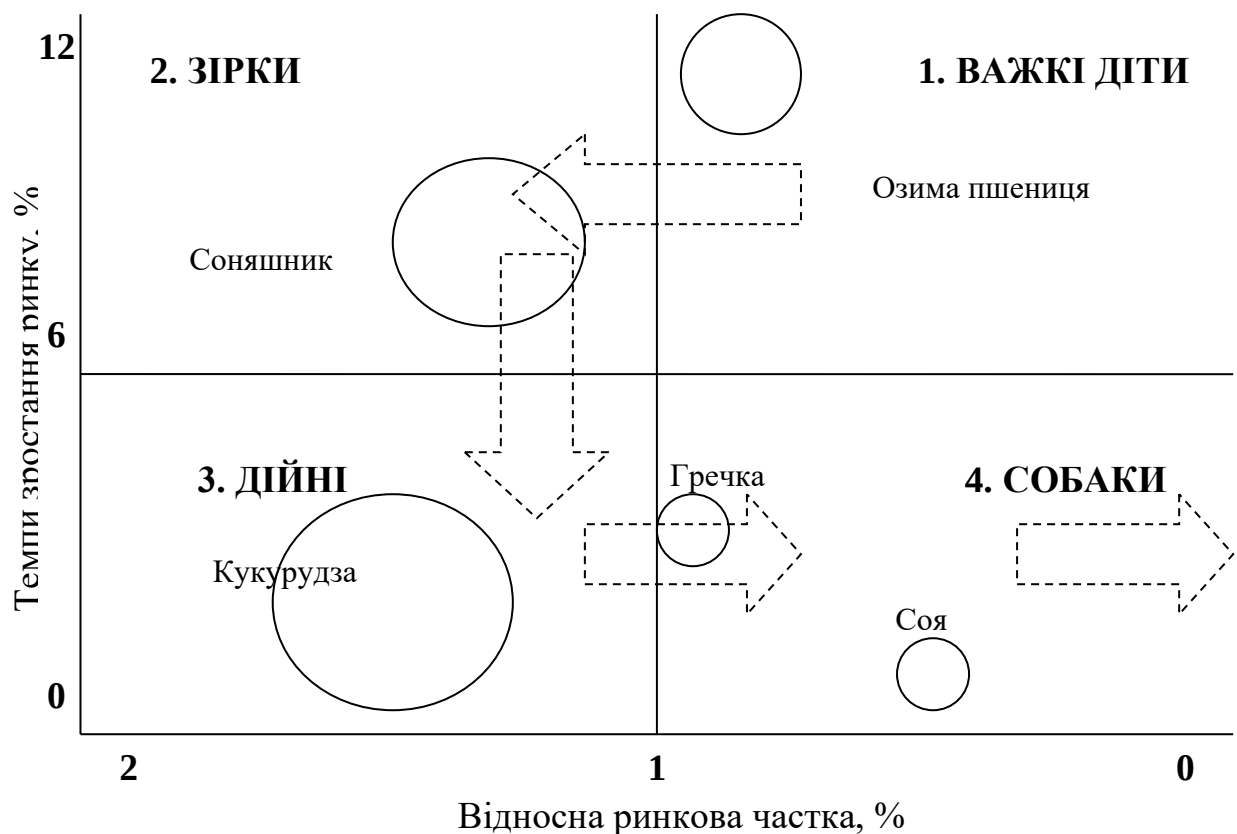


Рисунок 3.2 – Матриця БКГ сільськогосподарської продукції досліджуваного фермерського господарства

Важкі діти. Підприємства, що потрапили в цю категорію, діють на перспективному ринку, але мають малу частку ринку. Вони поглинають значні фінансові ресурси компанії. Ці підприємства можуть перетворитися на зірки або дійні корови, тому варто підтримувати їх. Якщо компанія не має достатньо коштів, варто розглянути можливість вилучення таких товарів з портфеля. Рішення про це має базуватися на точному економічному розрахунку. Ці підприємства є проблемними. У дослідженні йдеться про підприємство, що вирощує озиму пшеницю. Рекомендована стратегія – інтенсифікація зусиль, тобто інвестування коштів у розвиток підприємства.

Зірки. Це стратегічна господарська позиція з великою часткою ринку на швидко зростаючих ринках. Вони потребують значних інвестицій у збут, але також приносять значні доходи, оскільки є лідерами у своїх сегментах. Наявність таких зірок визначає загальний стан бізнес-портфеля компанії. Якщо темпи зростання ринків сповільнюються або знижуються, ці продукти перетворюються на дійних корів. У цьому дослідженні розглядається стратегічна господарська позиція, що займається вирощуванням соняшнику. Рекомендованою стратегією є підтримка конкурентних переваг, оскільки ця позиція займає значну частку в бізнес-портфелі компанії.

Дійні корови. Це стратегічні господарські підрозділи (СГП) з великою часткою на ринку, які міцно закріпилися на ринках з повільним зростанням. Дійні корови генерують більше доходу, ніж потребують інвестицій. Вони є найбільш цінними, оскільки впливають на фінансову стабільність підприємства. Завдяки їм можна отримувати кошти для підтримки проблемних СГП. Однак, при умові жорсткої конкуренції, дійні корови зможуть стати собаками. В рамках дослідження це СГП, що займаються вирощуванням кукурудзи на зерно. Рекомендовані стратегії включають підтримання конкурентних переваг та стратегію збору урожаю.

Собаки є продуктами із невеликою часткою ринку та низькими темпами зростання. Вони не приносять прибутку і лише споживають ресурси підприємства. Для ефективного розвитку рекомендовано позбуватися таких товарів або мінімізувати їх присутність у товарному асортименті підприємства. Якщо маркетингові фахівці не бачать перспектив розвитку, ці продукти слід виводити з ринку. Утримання таких товарів вимагає значних витрат. У дослідженні це стосується СГП, що займається вирощуванням сої та гречки. Рекомендованою стратегією є стратегія елімінації, а саме вилучення з бізнес-портфеля. Доцільним є зосередження зусилля на більш перспективних СГП.

Враховуючи склад та стан бізнес-портфеля фермерського господарства згідно з розробленою матрицею Бостонської консалтингової групи, можна зазначити, що показники є позитивними. Господарство володіє одним стратегічним господарським підрозділом (СГП) у сфері дойних корів та одним у сфері зірок, що дозволяє отримувати стабільний прибуток і накопичувати кошти для розвитку перспективного СГП у сфері важких дітей. Матриця БКГ дає можливість проаналізувати фінансову взаємодію СГП у бізнес-портфелі підприємства, визначити стратегічні рішення для інвестування та розширення, а також для ліквідації певних СГП, пояснюючи різницю у пріоритетах розподілу ресурсів між різними підрозділами. Для кукурудзи була запропонована стратегія підтримки конкурентних переваг та збір урожаю, для соняшнику рекомендована стратегія підтримання конкурентних переваг. Для озимої пшениці необхідно інтенсифікувати інвестиції у розвиток, а для сої та гречки запропоновано стратегію елімінації, тобто можливе вилучення їх зі складу бізнес-портфеля.

З метою посилення конкурентної переваги, зокрема внутрішніх, дослідження рекомендують впровадити стратегії диференціації. На основі комплексного аналізу маркетингу фермерського господарства та застосування матриці БКГ розроблено рекомендації щодо вибору оптимальних маркетингових стратегій, які дозволять усунути виявлені недоліки в управлінні

маркетингом (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Рекомендовані стратегії в межах комплексу маркетингу для фермерського господарства

Стратегії диференціації в межах комплексу маркетингу			
Товарна диференціація	Цінова диференціація	Збутова диференціація	Комунікаційна диференціація
Стратегії інновацій у виробництві продукції та стратегії продуктових інновацій	Зниження середньої ціни реалізації	Стратегія інтенсивного збуту	Стратегії прощтовхування (активне стимулювання збуту)
ФГ Явір-Грін			

Прийняття рішень щодо доцільності реалізації маркетингового проекту базується на всебічному аналізі його фінансової ефективності. Стандартними інструментами для цього є розрахунок таких показників, як чиста теперішня вартість, внутрішня ставка доходності, індекс прибутковості та термін окупності інвестицій. Однак, оскільки маркетингові проекти часто піддаються впливу непередбачуваних зовнішніх факторів, котрі можуть суттєво змінювати очікувані грошові потоки, необхідно проводити додаткову оцінку рівня ризиків, пов'язаних з реалізацією такого проекту.

Тобто, запропонований підхід до оцінки маркетингових планів передбачає моделювання різних сценаріїв їх реалізації з метою визначення ймовірних результатів та рівня пов'язаних з ними ризиків. Шляхом розрахунку математичних сподівань показників ефективності та ризику для кожного сценарію обирається оптимальний варіант маркетингової програми. При оцінці окремих маркетингових проектів рекомендується застосовувати традиційні методи оцінки інвестицій, модифіковані для врахування невизначеності. Це може бути реалізовано шляхом переходу від стохастичних (випадкових) грошових потоків до їх детермінованих еквівалентів або шляхом коригування ставки дисконтування з метою компенсації ризику.

3.2 Удосконалення управління ризиками в системі маркетингового плану на підприємстві

Хоча рівень використання маркетингових інструментів на вітчизняних підприємствах варіюється, лісова галузь демонструє позитивну динаміку. Підприємства все активніше застосовують маркетингові підходи для управління товарною політикою, каналами збуту та іншими аспектами бізнесу. Проте, зростаюча конкуренція на ринках лісопереробної продукції та послуг вимагає від підприємств розробки ефективної стратегії управління маркетинговим ризиком в умовах відкритої економіки.

Відсутність єдиної концепції маркетингових ризиків створює значні труднощі при їх оцінці. З одного боку, існує ризик подвійного обліку одних і тих же ризиків, що призводить до перебільшення загальної небезпеки. З іншого боку, можливе упущення деяких видів ризиків, що, навпаки, може призвести до недооцінки загальної ситуації. Така неоднозначність ускладнює розробку адекватних заходів для запобігання, зменшення або компенсації можливих втрат [94, с.399].

Систематизуючи існуючі теоретичні підходи до класифікації маркетингових ризиків, можна зробити висновок, що в науковій літературі переважає погляд на маркетинговий ризик як на складову загального ризику підприємницької діяльності. Разом з тим, окремі дослідники пропонують більш деталізовану класифікацію, виділяючи такі види маркетингових ризиків, як конкурентний, ризик пов'язаний з відсутністю попиту на продукт, ризик неадекватної оцінки потенціалу ринку, ризик прийняття невірних маркетингових рішень та ризик, зумовлений динамічністю ринкового середовища.

Коли аграрне підприємство вкладає кошти в рекламу, дослідження ринку та інші маркетингові активності, існує ризик, що ці інвестиції не окупляться. Це може статися, наприклад, якщо зміняться ринкові умови, з'являться нові конкуренти або споживачі змінять свої вподобання. Також, неправильне прийняття маркетингових рішень може призвести до втрати прибутку [51,

с.108].

Під час розроблення маркетингової стратегії компанія може стикнутися з різноманітними ризиками, котрі можуть вплинути на успішність її діяльності. До основних груп таких ризиків належать: галузеві (пов'язані зі станом ринку), організаційні (внутрішні проблеми компанії), збутові (пов'язані із збутом продукції), цінові (пов'язані з формуванням цін), закупівельні (пов'язані з постачанням ресурсів) та комунікаційні (пов'язані з комунікацією з клієнтами). Більш детальна класифікація ризиків для аграрних підприємств та їхні причини наведені у додатку В.

Управління стратегічним маркетингом в сучасному аграрному підприємстві вимагає комплексного підходу, який обов'язково враховує можливі ризики. Основні цілі аналізу маркетингових ризиків для досліджуваного господарства наочно представлені на рисунку 3.6.

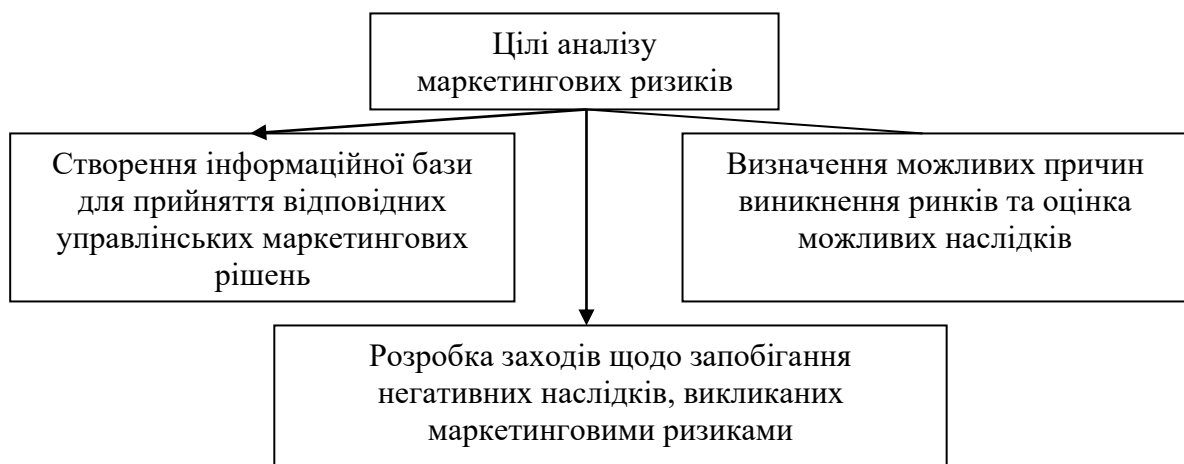


Рисунок 3.6 – Цілі аналізу маркетингових ризиків аграрного підприємства

В межах стратегії уникнення ризику більшість інструментів є загальнодоступними для підприємства: підбір команди проекту, підбір кадрів, відповідної кваліфікації, зміна мети проекту та інші. Загальні підходи до запобігання ризиків детально описують дослідник Овчиннікова А.В. [24, С. 400]. Для усунення впливу та запобігання ризикам, котрі виникають при

здійсненні маркетингової діяльності саме аграрним підприємством ми пропонуємо використовувати методи, наведені на рис. 3.7.

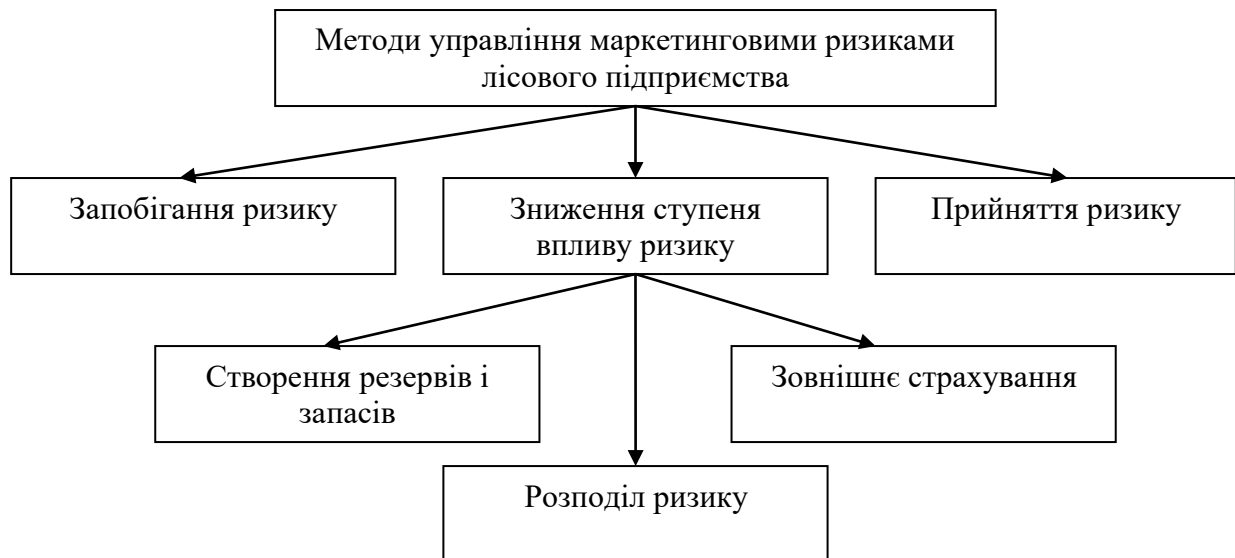


Рисунок 3.7 – Методи управління маркетинговим ризиком фермерського господарства

Ефективне управління маркетинговими ризиками неможливе без їх кількісної оцінки. Згідно з дослідженнями Балабанової Л. В., найпоширенішими методами такої оцінки є статистичний та експертний. Статистичний метод передбачає аналіз історичних даних про прибутки та збитки підприємства для прогнозування майбутніх результатів. Однак цей метод вимагає значного обсягу якісних даних, збір та обробка яких є ресурсомістким процесом.

Що стосується експертного методу, то його суть полягає в отриманні кількісних оцінок ризику на підставі обробки думок досвідчених фахівців галузі. На думку Н. М. Гуржій [21, С. 169] застосування цього методу особливо ефективно при вирішенні складних і неформалізованих проблемних ситуацій, коли неповнота й невірогідність інформації не дозволяють використовувати статистичний метод кількісної оцінки ризику.

Для здійснення оцінки маркетингових ризиків в аграрному підприємстві необхідно встановити набір критеріїв для кожного виду ризику, а також

створити факторну карту для визначення рівня маркетингового ризику. Кожен критерій оцінюється за п'ятибальною шкалою (R) за наступною формулою:

$$R = \sum (B_i \times W_i), \quad (3.5)$$

де R – рівень маркетингового ризику;

B_i – коефіцієнт вагомості критерію;

W_i – оцінка в балах.

Коефіцієнт R є обернено пропорційним рівню ризику: чим менше R , тим нижчий ризик.

Завдяки системному підходу до управління маркетинговими ризиками, компанія зможе ефективно протистояти зовнішнім змінам, знизити ймовірність фінансових втрат та розробити стійку стратегію розвитку.

Ефективне управління маркетинговими ризиками передбачає активне формування додаткового попиту через задоволення потреб споживачів. Для цього необхідно враховувати інтереси як виробника, так і споживача, створюючи взаємовигідні умови співпраці. Ключовим елементом є розробка стратегій, спрямованих на вплив на поведінку споживачів за рахунок використання нових маркетингових методів.

Представлений метод управління маркетинговими ризиками враховує специфіку ринкової невизначеності, забезпечуючи більш точний аналіз і прогнозування. Це дозволяє інтегрувати ризик-менеджмент в існуючу фінансову систему підприємства.

Дослідження спрямоване на визначення оптимальних стратегій управління маркетинговим ризиком на рівні окремого підприємства. Особлива увага приділяється адаптації цих стратегій до специфічних умов функціонування підприємства та мінімізації витрат на їх реалізацію. Запропоновано алгоритм автоматизації процесу підбору інструментів для управління маркетинговими ризиками. Емпіричне дослідження підтвердило високу ефективність запропонованого підходу, що проявляється у значному зниженні інтегрального показника маркетингового ризику.

3.3 Оцінка результативності впровадження системи планування маркетингової діяльності у фермерському господарстві

У ситуації невизначеності, коли важко точно формувати систему планування маркетингової діяльності, зокрема прогнозувати обсяги продажів, ціни та витрати, вимоги до ефективності маркетингової діяльності значно зростають. Керівники підприємств прагнуть мати певні гарантії перед виділенням коштів на маркетингові заходи, щоб упевнитися, що ці витрати будуть виправданими. Хоча початкові методи вимірювання ефективності маркетингу були призначені для ретроспективного аналізу проведеної діяльності, нині дедалі частіше оцінка очікуваної ефективності здійснюється вже на етапі планування. Це робиться для підтвердження доцільності реалізації маркетингових планів і програм, а також для вибору найкращих серед альтернативних варіантів дій. Недостатність повної інформації про можливі результати маркетингової діяльності в майбутньому впливає на достовірність оцінок планової ефективності маркетингу, що зумовлює необхідність врахування ризиків і невизначеності при формуванні таких оцінок [14, с.32].

Динамічне зовнішнє середовище та фінансова нестабільність створюють серйозні виклики для підприємців, які прагнуть розширити свою діяльність. Для того щоб зберегти конкурентоспроможність, необхідно постійно адаптуватися до змін та шукати нові можливості для збільшення продажів. Тому при розробці маркетингової стратегії особливу увагу слід приділити аналізу зовнішнього середовища та вибору оптимальних напрямів для зростання [17, с.155].

Крім того, кожену можливість необхідно дослідити з точки зору обсягу та характеру ринку, тому у фермерському господарстві "Явір-Грін" проводять ринкові дослідження, створюючи споживчу панель щодо цін на закупівлю зернових культур у регіоні. Ця споживча панель дає уявлення про поведінку

споживачів та характер їхніх закупівель, а аналіз даних у динаміці дозволяє прогнозувати ринок. У досліджуваному господарстві протягом зазначеного періоду вирощують продовольче зерно (пшениця 3-4 класу), фуражне зерно (пшениця 5-6 класу), кукурудзу та соняшник, а в 2023 році почали вирощувати гречку та сою.

Клієнтами нашого підприємства є не лише організації, а й приватні особи, які можуть безпосередньо купувати нашу продукцію на складі. Варто зазначити стабільний і зростаючий попит на нашу продукцію, особливо з урахуванням інтеграції України до СОТ.

Ринок фуражного зерна сегментований у такий спосіб:

- 1) Споживачі зерна на внутрішньому ринку: переробники зерна та тваринники;
- 2) Посередники-оптовики діють як проміжна ланка між фермерами та великими споживачами фуражу (зернотрейдерами, комбикормовими заводами), збираючи дрібні та великі партії продукції;
- 3) Посередники ті, хто займається закупівлею, транспортуванням та постачанням зерна і кормів для тварин до споживачів на попередніх етапах виробничого ланцюжка;
- 4) Споживачі, які купують невеликі партії зерна для годування домашніх тварин.

Ринок насіння соняшника сегментується за критерієм обсягу споживання:

- 1) великі споживачі — олійно-екстракційні заводи;
- 2) середні споживачі — дрібні олійниці.

Отже, можна зазначити, що найбільшим попитом у комерційних структур користуються такі види продукції, як соняшник, гречка і кукурудза. Тому при проведенні сегментації ринку необхідно перш за все звертати увагу саме на ці види продукції, тому що вони займають найбільшу частку ринку підприємства та слугують основним джерелом прибутку.

Сучасні автори часто визначають ефективність маркетингового плану за допомогою коефіцієнта, який показує, наскільки результативні маркетингові заходи (зростання продажів, збільшення прибутку, посилення позицій на ринку) по відношенню до витрачених коштів [1, 5, 8].

Незважаючи на те, що маркетинг впливає на кінцеві показники бізнесу, точно визначити його частку в цьому впливі є непростим завданням. Через цю складність для оцінки ефективності маркетингових заходів використовують комплексний підхід, який враховує широкий спектр показників. Саме такий підхід забезпечує більш об'єктивне розуміння успішності маркетингової діяльності. Аналізуючи результати комплексної оцінки, можна розробити стратегії для покращення маркетингових результатів та ідентифікувати фактори, які можуть негативно вплинути на них (рис. 3.10).

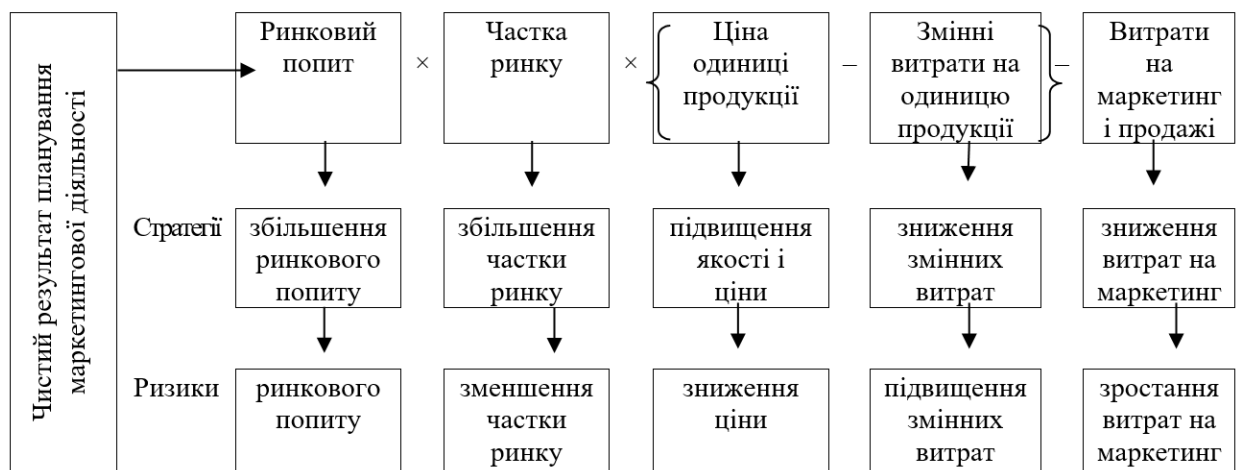


Рисунок 3.10 – Чистий результат планування маркетингової діяльності: стратегії покращення і джерела ризику

Комплексні показники, що дозволяють оцінити успішність маркетингового плану та які будуються на основі співвідношення досягнутих результатів і понесених витрат, це [16, с.115]:

1) Маркетингова рентабельність продажів (MROS, від англ. – marketing return on sale):

$$\text{MROS} = \text{NMC} / \text{PQ} \times 100, \quad (3.1)$$

де PQ – обсяг продажів у вартісному вимірі (виручка від реалізації);

2) Маркетингова рентабельність витрат (MROC, від англ. – marketing return on cost):

$$MROC = NMC / CMS \times 100 \quad (3.2)$$

Показник 3.2 не є повним аналогом показника рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI). ROMI відображає ефективність усіх маркетингових витрат, як постійних, так і разових, тоді як показник 3.2, ймовірно, орієнтований лише на оцінку ефективності поточних, регулярних витрат на маркетинг.

Розглянемо методичний підхід до врахування ризику при оцінюванні планової ефективності маркетингової діяльності за допомогою запропонованих показників на прикладі ФГ Явір-Грін. Це підприємство реалізує свою аграрну продукцію на ринку Роменського району, який за 2023 рік має загальну місткість 67 млн грн. Річний обсяг продажів підприємства становить 4 млн грн, що забезпечує йому поточну частку ринку 6 %. Собівартість реалізованої продукції дорівнює 3251,9 тис. грн, а бюджет витрат на маркетинг і збут складає 160,2 тис. грн. Керівництво підприємства аналізує два альтернативні варіанти маркетингової програми, з яких необхідно вибрати найкращий, тобто той, що забезпечить оптимальне співвідношення результативності, ефективності та ризику.

Перший варіант передбачає збільшення обсягу продажів завдяки зниженню собівартості до 6353 грн. Це призведе до зростання продажів через розширення ринку (підприємство знаходить нових споживачів для продукції, яку планують виробляти – гречка та соя) та завдяки підсиленню конкурентних переваг у ціні, що збільшить частку ринку. Для підтримки комунікаційної стратегії аграрної продукції планується збільшити бюджет на маркетинг і продажі на 24 тис. грн., довівши його до 228 тис. грн.

Другий варіант передбачає фокусування на виготовленні високоякісної рослинницької продукції. Завдяки цьому очікується збільшення доходу до 10

мільйонів гривень. Однак, для забезпечення високої якості продукції, собівартість виробництва зростає до 7 590 тисяч гривень. Аби зберегти свою частку на ринку незважаючи на підвищення цін, компанія планує значно збільшити маркетингові витрати. Бюджет на маркетинг зростає до 2 590 тисяч гривень, що на 550 тисяч гривень більше порівняно з попереднім періодом.

Визначимо чистий результат маркетингової діяльності в поточних умовах за співвідношенням:

$$NMC = 89077 - 69050 - 2039 = 17918 \text{ тис. грн.}$$

Маркетингова рентабельність продажів за (3.3):

$$MROS = 17918 / 89007 \times 100\% = 20,1\%$$

Маркетингова рентабельність витрат за (3.4):

$$MROC = (17918 / (69050 + 2039)) \times 100\% = 25,2\%$$

Нова маркетингова програма буде впроваджена лише за умови, що вона забезпечить зростання заданих показників ефективності. З двох розроблених програм буде обрана та, яка продемонструє кращі результати за сукупністю критеріїв оцінки. Група економістів підприємства розробила три сценарії розвитку ринку для кожної з програм, що дозволить оцінити потенційні ризики та можливості.

Використовуючи формули (3.3-3.4), ми розраховали прогнозовані значення показників NMC, MROS та MROC для кожного окремого сценарію. Цей процес аналогічний тому, що ми застосовували для визначення цих показників у поточних умовах роботи підприємства. Отримані результати наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Показники результативності та ефективності маркетингових програм підприємства в поточних і планових умовах

Ймовірність сценарію	Місткість ринку, млн. грн.	Частка ринку, %	Виручка від реалізації, тис. грн.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	Прибуток, тис. грн.	Витрати на маркетинг і збут, тис. грн.	Чистий результат маркетингової діяльності, тис. грн.	Маркетингова рентабельність продажів, %	Маркетингова рентабельність витрат, %
Поточні умови									
-	740	12	89007	69050	19957	2039	17918	20,1	25,2
Маркетингова програма 1 (зниження цін, збільшення обсягу продажів)									
0,2	740	13	96200	36530	32670	2284	30386	31,6	46,2
0,6	815	14	114100	36530	50570	2284	48286	42,3	73,4
0,2	888	15	133200	36530	69670	2284	67386	50,6	102,4
Маркетингова програма 2 (підвищення цін, утримання обсягу продажів)									
0,1	740	12	89007	75900	13107	2590	10517	11,8	13,4
0,8	740	13	96200	75900	20300	2590	17710	18,4	22,6
0,1	815	14	114100	75900	38200	2590	35610	31,2	45,4

Здійснимо кількісне оцінювання ефективності маркетингової кампанії за першим сценарієм. Очікуваний середній чистий прибуток від реалізації цього сценарію дорівнює:

$$E(NMC) = 0,2 \times 30386 + 0,6 \times 48286 + 0,2 \times 67386 = 48526 \text{ тис. грн.}$$

Середньоквадратичне відхилення чистого результату маркетингової діяльності:

$$\sigma(NMC) = \sqrt{0,2(30386 - 48526)^2 + 0,6(48286 - 48526)^2 + 0,2(67386 - 48526)^2} = 370,1 \text{ тис. грн.}$$

Варіація чистого результату маркетингової діяльності:

$$V(NMC) = (370,2 / 48525) \times 100\% = 0,77\%$$

Нормоване значення цільового результату розраховано, виходячи з умови, що плановий чистий результат маркетингової діяльності має бути не гірше поточного, який дорівнює 17919 тис. грн.:

$$Z(NMC) = (17916 - 48525) / 370,2 = -82,6$$

За таблицею нормального розподілу ймовірність того, що чистий результат маркетингової діяльності в межах першої програми маркетингу виявиться гірше поточного, становить:

$$p(Z(NMC)) = p(-82,8) = 0,38 \text{ (середній ризик)}$$

У таблиці 3.3 ви знайдете підсумки наших розрахунків щодо того, наскільки успішними були обидві маркетингові кампанії. Ми оцінили, наскільки перша програма допомогла нам досягти наших цілей, а для другої програми проаналізували як загальний результат, так і те, наскільки ефективно вона була реалізована.

Таблиця 3.3 – Очікувані показники результативності й ефективності маркетингових програм та рівень ризику

Характеристика	Чистий результат маркетингової діяльності	Маркетингова рентабельність продажів	Маркетингова рентабельність витрат
Маркетингова програма 1 (зниження цін, збільшення обсягу продажів)			
Математичне сподівання	48526 тис. грн.	41,5	74,0
Середньоквадратичне відхилення	370,1 тис. грн.	13,4	39,7
Варіація, %	0,76	-	-
Коефіцієнт нормованого цільового значення	-82,7	-	-
Коефіцієнт ймовірності втрат	0,390	0,320	0,530
Рейтинг ризику *	Середній	Середній	Високий
Маркетингова програма 2 (підвищення цін, утримання обсягу продажів)			
Математичне сподівання	18781 тис. грн..	20,5	27,1
Середньоквадратичне відхилення	181 тис. грн.	13,4	23,3
Варіація, %	1,01	-	-
Коефіцієнт нормованого цільового значення	-4,6	-	-
Коефіцієнт ймовірності втрат	0,152	0,654	0,860
Рейтинг ризику *	Низький	Дуже високий	Найвищий

Хоча зниження маркетингової рентабельності може бути виправданим для досягнення більшого чистого прибутку, варто розглянути альтернативні маркетингові стратегії. Зокрема, перехід на менш витратні онлайн-комунікації може допомогти зберегти частку ринку та покращити рентабельність. Загалом, керівництво повинно обрати маркетингову програму, яка забезпечить оптимальне співвідношення результативності, ефективності та рівня ризику.

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є вирішення науково-прикладного завдання щодо формування підходів з маркетингового планування діяльністю аграрного підприємства. Це дало змогу зробити такі висновки:

1. Встановлено, що маркетингове планування є похідною управління і тому передбачає складання цілого ряду стратегічних рішень. Звичайно для того, щоб скласти план, необхідно виходити з економічного стану підприємства, його потенційних можливостей, проблем. Маркетингове планування передбачає встановлення цілей, розробку та реалізацію програми організації та наявність механізму моніторингу та контролю, щоб визначити, чи виконується запланована програма, чи досягла бажаних цілей. Планування здійснюється на функціональному рівні маркетингу, а оптимальний маркетинговий план окреслює реалістичні маркетингові цілі, стратегії та дії на основі надійної інформації та досліджень практичної діяльності підприємства та його оточення. Процес управління маркетингом і процес планування мають бути об'єднані інтегрованою системою маркетингу. Почавши з фокусування на своїх цілях, можна гарантувати створення маркетингової стратегії та план за підсистемами маркетингу: інформаційної, логістичної, планування, контролінгу. Кожна з цих підсистем має притаманні їй характеристики. Практичний маркетинговий план має бути планом, який реалізується, керується зусиллями та відстежує успіх.

2. Аналіз динаміки основних економічних показників господарської діяльності ФГ «Явір-Грін» показує, що за досліджуваний період чистий прибуток коливається і має тенденцію до поступового зростання. Так, у 2023 році валовий прибуток зменшився наполовину ніж у 2021 році, а в 2022 році – взагалі знизився майже на 90% і дане скорочення є наслідком кризового 2022 року, коли був введений в країні військовий час і мала місце економічна криза, хоча при таких складних економічних умовах, господарству вдалося

утриматися на прибутковому рівні. Загальний рівень рентабельності у 2021-2023 роках скоротився на 6,2 п.в. і мав значення 15,7% в 2023 році проти 21,9% у 2021 році. Отже, за основними економічними показниками підприємство демонструє досить позитивну тенденцію до стабільності результатів господарювання належним чином конкурує на агропродовольчому ринку.

3. Встановлено, що функції маркетингової діяльності фермерського господарства зводяться лише до використання окремих елементів комплексу маркетингу, що, звичайно, не може привести до досягнення значних результатів в завоюванні нових ринків збуту, до зміцнення конкурентоспроможності продукції господарства. На підприємстві не проводяться повноцінні маркетингові дослідження, не приділяється належної уваги вивченню ринку та споживачів. У 2023 році досліджуване підприємство виділило 160 тис. грн на маркетингову діяльність, що становить лише 4,6% від загальновиробничих витрат. Аналіз сучасного стану маркетингової діяльності аграрного підприємства дозволив виявити ряд проблем, які потребують нагального вирішення. До таких проблем можна віднести: необхідність постійного моніторингу конкурентів; необхідність постійного вдосконалення та підвищення якості сільськогосподарської продукції; необхідність вирощування нових видів аграрної продукції та підвищення якості існуючої; необхідність дослідження та завоювання нових сегментів ринку; необхідність підвищення ефективності просування продукції та постійного стимулювання збуту.

4. Визначено, що ефективність організації планування маркетингової діяльності аграрного підприємства знаходиться на невисокому рівні і доведено, що саме планова підсистема є центром всіх маркетингових дій ФГ «Явір-Грін», упорядковуючи підсистеми його маркетингових комунікацій, для підтвердження чого було здійснено оцінку концептуального характеру маркетингової діяльності. За результатами здійснених розрахунків встановлено, що фермерське господарство у своїй діяльності реалізує концепцію стратегічного бачення, засновану на стратегічному плануванні, яке являє собою

стадію стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства. Для обґрунтування рівня конкурентоспроможності досліджуваного господарства як результату планування та управління його маркетинговою діяльністю було проведено оцінку системи планування та управління його маркетинговою діяльністю порівняно з підприємством конкурентом, в результаті чого виявлено низку недоліків, які знижують ефективність маркетингової діяльності аграрного підприємства, яка спрямована на максимізацію прибутку незалежно від рівня задоволення та подальшої зацікавленості споживачів у продукції підприємства. Головні цілі маркетингової діяльності повинні полягати в наступному: забезпечення виживання підприємства в умовах економічного спаду і високої інфляції; швидка адаптація маркетингової діяльності і всієї системи маркетингового планування підприємства до мінливих зовнішніх і внутрішніх економічних умов.

5. Побудовано функціональну модель системи маркетингового планування діяльності, яку було запропоновано менеджерам фермерського господарства взяти за основу при здійсненні розподілу та інтеграції праці фахівців при складанні стратегічного і тактичних планів. В умовах військового часу і жорсткої конкуренції стратегічною задачею досліджуваного підприємства має стати забезпечення стійких конкурентних переваг на ринку, що обумовлює необхідність розробки комплексної системи маркетингового планування діяльності. Вибір та обґрунтування програми маркетингового планування діяльності в ФГ «Явір-Грін» було запропоновано здійснювати на засадах комплексу маркетингу.

6. Запропонований підхід до урахування ризику при оцінюванні ефективності планової маркетингової діяльності, який передбачає такі етапи: розробка альтернативних сценаріїв реалізації маркетингових програм; розрахунок математичних сподівань показників результативності й ефективності маркетингової діяльності та відповідних показників ризику; вибір

найкращої програми маркетингу за сукупністю зазначених показників. При оцінюванні ефективності окремих маркетингових проектів рекомендовано використовувати традиційні показники ефективності інвестицій, враховуючи ризик одним із двох способів: або переведенням сподіваних грошових потоків у їх детерміновані еквіваленти, або коригуванням ставки дисконтування з урахуванням ризику.

7. Доведено, що для забезпечення конкурентних переваг фермерському господарству доцільно розробляти два альтернативних варіанти програми маркетингу, з яких потрібно обирати ліпший, тобто той, що забезпечить краще співвідношення результативності, ефективності й ризику. Перший варіант буде передбачати збільшення обсягу продажів унаслідок зниження собівартості, другий - пропонування продукції рослинництва підвищеної якості та розширення асортименту (за рахунок посіву гречки та сої). За отриманими даними, другий варіант програми маркетингу має кращі значення всіх показників результативності та ефективності й відповідно менший ризик того, що очікувані показники виявляться гірше поточних. Виняток становить лише показник маркетингової рентабельності витрат: його математичне сподівання 75,5% проти поточного 17,8 % і рівень ризику того, що поточне значення не буде перевищено, становить 0,86 (для першої програми 0,53). Це пов'язано із суттєвим збільшенням витрат на маркетинг і продажі для утримання існуючої частки ринку при підвищенні цін. Із одного боку, таке зниження маркетингової рентабельності витрат можна прийняти заради суттєвого приросту чистого результату маркетингової діяльності. З іншого – доцільно переглянути плановий бюджет маркетингу й продажів і з'ясувати, чи не можна забезпечити утримання частки ринку застосуванням менш витратних комунікацій (приміром, перейти від прямого маркетингу до Інтернет-комунікацій).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О., Кадирус І.Г. Стратегічне планування маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер.: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 42. С. 14-19.
2. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. №1. (118). С. 42-47.
3. Бондаренко В. М., Гонтарук Я. В. Формування моделей маркетингу взаємодії сільськогосподарських підприємств з виробництва біопалива. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-072/2022-37-67> (дата звернення: 20.07.2023).
4. Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Чернега В.М. Роль маркетингової стратегії у розвитку аграрних підприємств. *Агросвіт*. №21. С. 86-92.
5. Варченко О., Артимонова І., Герасименко І. Формування системи управління результативністю маркетингової діяльності аграрних підприємств на основі системи збалансованих показників. *Економічний дискурс*. 2020. Вип. 2. С. 96-109.
6. Гіржева О. М. Маркетингова діяльність аграрних товаровиробників в контексті розвитку збутових систем їх продукції. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 3. С. 24–30.
7. Гризовська Л. О., Сітарчук О. В. Ефективність управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2020. № 16. С. 308-315.
8. Гуменюк І. І., Петров В. М. Маркетингові засоби в системі управління підприємством. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2022. Вип. 2(37). С. 73-78.
9. Ільченко Т. В. Маркетингова стратегія діяльності аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка і суспільство*. 202. Вип.26. URL:

<file:///C:/Users/PC/Downloads/346->

[%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-331-1-10-20210601.pdf](#) (дата звернення: 18.05.2024).

10. Ільченко Т. В. Тенденції сучасного розвитку маркетингових досліджень в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2022. № 1 (30). С. 55-59.

11. Ільченко Т.В. Роль маркетингових інструментів в інноваційному розвитку аграрних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 460-468.

12. Кваша С.М. Теоретико-методологічне та організаційно-економічне забезпечення механізмів формування аграрного ринку. *Вісник ХНАУ. Сер. Економіка АПК і природокористування*. 2019. № 10. С. 3-22.

13. Київська К. І. Аналіз сучасних підходів до створення інформаційних систем маркетингу підприємств. *Технічні науки*. 2018. №10. С.24-27.

14. Класифікація видів економічної діяльності 009:2010. Національний класифікатор України: Наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 29.11.2010 р. №530. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10> (дата звернення: 02.08.2023).

15. Коваленко Г. О., Чукіна І. В. Вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8517> (дата звернення: 23.05.2024).

16. Коваль О.В. Концепція формування маркетингової стратегії аграрних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2022. Вип. 39. С. 32- 47. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/32502.pdf> (дата звернення: 14.05.2024)

17. Ковінько О.М. Маркетингова оцінка стану ринку аграрної продукції України: передумови активізації міжнародної бізнес-діяльності вітчизняних аграрних підприємств. *Маркетинг в Україні*. 2019. № 4. С. 32- 47.

18. Левків Г.Я., Копитко М.І. Теоретико-методологічні аспекти в

системі маркетингового менеджменту в діяльності аграрних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 10. С. 105-108.

19. Литвиненко Т. Маркетингова оцінка перспектив розвитку аграрного підприємства: *Маркетингове забезпечення продуктового ринку*: матеріали XVI Міжнар. наук.-практ. конф. 14 трав. 2024 р. Полтава: Полтавський державний аграрний університет, 2024. С. 24-26.

20. Литвиненко Т. Особливості маркетингового планування діяльності аграрних підприємств: *Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів*: матеріали XVIII Міжнар. наук.-практ. конф. 20-21 грудня 2023 р. Хмельницький: Хмельницький національний університет», 2023. С. 107-109.

21. Лишенко М. О., Макаренко Н. О., Кулик А. А., Поливода В. В. Управління економічною безпекою інноваційно орієнтованого підприємства умовах сталого розвитку, діджиталізації, глобалізації та активізації системи адаптивного маркетингу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. Вип. 1(260). С. 105-112.

22. Лишенко М.О., Макаренко Н.О. Теоретичні основи маркетингової концепції управління та формування стратегії розвитку підприємства в умовах сталості. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. №1(5). Т.8. С. 33-40.

23. Ложачевська О. М., Орлова-Курилова О. В., Макаренко Н. О., Рубежанська В. О. Моделювання адаптивного управління інноваційними підприємствами в умовах трансформації логістичних та маркетингових стратегій взаємодії держави та бізнесу, діджиталізації та сталого розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 9-13.

24. Ломовських Л.О., Єфремова Н.О., Ковальова О.В. Маркетингова концепція стратегічного управління конкурентоспроможністю виробничо-комерційної діяльності суб'єктів аграрного підприємництва. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. Економіка*. 2019. Вип. 1(11). С. 43-48.

25. Мазур К.В., Гонтарук Я.В. Розвиток маркетингу на ринку агропродовольчої продукції Вінницької області. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 160-165.
26. Мазур, К., Коваль, О. Теоретико-методологічні аспекти маркетингового механізму в діяльності аграрних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 26. С. 52-57.
27. Макаренко Н.О., Онопрієнко І.М. Статистичні методи в маркетинговому аудиті та контролі аграрного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.-php/journal/article/view/1710> (дата звернення: 13.02.2024)
28. Мандич О. В. Маркетинговий менеджмент як основа забезпечення конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 206. С. 252–262.
29. Наумова Л. М. Наумов О.Б., Воронжак П.В. Стратегічне планування маркетингової діяльності аграрного підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Вип. 1. Т. 2. С. 77-84.
30. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 19.10.2023).
31. Пенькова О. Г., Харенко А. О., Лементовська В. А. Економічний механізм маркетингу вітчизняних середніх підприємств аграрного бізнесу. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100 Ч. 2. URL: <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/100.2/30.pdf> (дата звернення: 24.05.2024).
32. Підвальна О. Г., Колесник Т. В. Впровадження інновацій в маркетингу агропромислових підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2022. № 2 (31). С. 66-73.
33. Правдюк Н.Л. Облікове забезпечення управління маркетинговою стратегією підприємства. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні*

питання науки і практики. 2021. № 2 (42). С. 100-115.

34. Ставська Ю.В. Маркетингові інструменти та їх вплив на стабілізацію економічного стану підприємства. *Modern Economics*. 2019. №13. С. 227-232.

35. Супіханов Б.К. Аграрний ринок України. *Вісник ХНАУ. Сер. Економіка АПК і природокористування*. 2019. № 13. С. 3-10.

36. Тарасюк А. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства України. *Агросвіт*. 2022. № 17. С. 70-78.

37. Тарасюк А. В. Управління маркетингом як інструмент підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2019. №7. С. 101-106.

38. Томашук І.В., Томашук І.О. Оцінка фінансового забезпечення функціонування та розвитку сільськогосподарських підприємств. *Modern Economics*. 2022. № 34. С. 104–115.

39. Фурман І.В., Гонтарук Я.В. Теоретичні основи формування стратегії розвитку аграрних підприємств зернового напрямку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №23. С. 80-87.

40. Шквиря Н. О. Стан та особливості стратегічного планування діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 16. С. 549–553.

41. Школьний О. О. Удосконалення управління маркетингом в аграрній сфері. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7-8. С. 106-111.

42. Якубенко Ю., Польова Н. Інструментарій підвищення конкурентоспроможності підприємств засобами маркетингових комунікацій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. №1. С. 266-272.

43. Mazur K.V., Tomashuk I.V. Governance and regulation as an indispensable condition for developing the potential of rural areas. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Vol. 5. P. 67-78.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А. 1 – Завдання та переваги стратегічного маркетингового планування

Маркетинговий комплекс завдань стратегічного планування	Переваги стратегічного планування для аграрних підприємств у умовах маркетингової орієнтації
Встановити чітку різницю між корпоративним плануванням, бізнес-політикою та маркетинговим плануванням та встановити відповідні завдання і цілі	Розподіл маркетингових заходів залежно від операційних, поточних, стратегічних цілей
Дослідити процес стратегічного маркетингового планування	Здійснити діагностику за методикою SWOT, PEST, SPACE аналізу та на їх підставі виокремити стратегічні напрями та орієнтири підприємства
Формування бюджету маркетингового плану	Встановити оптимальне співвідношення між витратами та прибутками
Здійснити реалізацію стратегічного плану: моніторинг та контроль	Детально пояснити обрання аналітичних методів, включаючи аналіз продажів і прибутковості

Джерело: узагальнено автором за [1, 9, 20]

Додаток Б

Таблиця Б. 1 – Стримуючі фактори впровадження стратегічного планування маркетингу та заходи щодо їх уникнення для аграрних підприємств

Перешкоди впровадження системи стратегічного планування	Заходи щодо подолання вказаних перешкод
Тривалий період централізованого, а під час авторитарного керівництва та прийняття рішень; рівень кваліфікації працівників аграрної сфери низького рівня підготовки	Переконавання і розуміння сутності проблеми, усвідомлення психологічних аспектів управління; постійне підвищення кваліфікації працівників
Низький досвід повноцінного, науково-обґрунтованого використання теоретичних аспектів, методичних підходів, практичних рекомендацій	Формування стратегій розвитку та планів у чіткій відповідності до теоретико-методологічних підходів та встановлених наукою та практикою рекомендацій
Низька адаптаційна можливість до сучасних умов виробництва, ринкових умов, турбулентних змін	Розширення можливостей сучасної адаптації на основі науко-практичних рекомендацій та досвіду
Не належна підтримка стратегічної орієнтації у деяких керівників та учасників виробничого процесу	Налагодження комунікацій та цільових орієнтирів
Не відповідність принципам стратегічного планування	Фахівці, які обґрунтовано та зважено підходять до питання розробки планів маркетингу

Джерело: узагальнено автором за [1, 9, 20]

Додаток В

Таблиця В 1 – Класифікація ризиків аграрного підприємства та причини їх виникнення

Вид	Характеристика	Причина виникнення
Галузевий	Група ризиків, визначається специфікою функціонування лісового виробництва, як галузі в цілому.	- нерегульований вплив зовнішнього середовища; - природно-кліматичні умови; - залежність від фізіологічних особливостей продукції, що виробляється;
Організаційний	Група ризиків, що визначаються недоліками в організації маркетингової діяльності лісового підприємства та залежать від оперативності та точності її здійснення	а) низький рівень організації: - помилки планування й проектування; - недоліки координації робіт; - слабе регулювання; - помилки в підборі й розміщенні кадрів; б) недоліки в організації маркетингової діяльності: - неправильний вибір продукції (низький обсяг продажів); - товар і послуги низької якості; - неправильний вибір каналу руху товарів; - неправильний вибір місткості ринку; - неправильна цінова політика; в) нестійке фінансове становище.
Ціновий	Група ризиків, що лежать в площині реалізації політики ціноутворення лісового підприємства.	- неправильний вибір цінової стратегії; - неефективна система знижок; - не вивчений поточний і потенційний попит покупців; - сильні протидії конкурентів.
Збутовий	Група ризиків, пов'язаних з реалізацією процесу товароруку товару по ланцюгу «виробник-споживач»	- низька конкурентоспроможність реалізованих товарів; - низький рівень сервісу; - неправильний вибір цінової стратегії.
Комунікаційний	Група ризиків, що здійснюють вплив на політику комунікації та зв'язків з громадськістю.	- недосконалість фінансових ресурсів; - неефективні рекламні звернення; - неправильний вибір комунікативної стратегії; - незначні витрати на стимулювання попиту.

Джерело: узагальнено автором на основі [34]