

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФГ «САТУРН»
ПЕРВОМАЙСЬКОГО РАЙОНУ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ В
УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА**

здобувачки вищої освіти **Біднарик Олени Анатоліївни**

Науковий керівник: к.е.н., доцент
кафедри менеджменту
Людмила БАХЧИВАНЖИ _____

Рецензент: д.е.н., професор,
завідувач кафедри маркетингу,
підприємництва і торгівлі
Одеського національного
технологічного університету,
Володимир ЛАГОДІЄНКО

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ Галина ЗАПІША

« _____ » _____ 2024 р.

ОДЕСА – 2024

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Галина ЗАПША

« 10 » липня 2024 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Олені БІДНАРИК

1. Тема роботи: *«Управління маркетинговою діяльністю ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області в умовах конкурентного середовища», науковий керівник роботи: к.е.н., доцент Людмила БАХЧИВАНЖИ* затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету № 102 від 10. 07.2024 р.

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 12 грудня 2024 р.

3. Об'єкт дослідження: *процеси управління маркетинговою діяльністю фермерського господарства в умовах конкурентного середовища.*

4. Предмет дослідження: *сукупність науково-теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління маркетинговою діяльністю фермерського господарства в умовах конкурентного середовища.*

Поглиблені дослідження здійснювалися на матеріалах ФГ «Сатурн» Первомайського району Одеської області.

5.Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

- *узагальнити теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю;*
- *висвітлити сутність та види маркетингових стратегій аграрного підприємства;*
- *систематизувати особливості та проблеми маркетингового управління в аграрних підприємствах;*

5.2. Аналітичний розділ:

- *проаналізувати стан і елементи макросередовища аграрних підприємств;*
- *здійснити діагностику внутрішнього середовища аграрного підприємства;*
- *провести аналіз ефективності управління маркетинговою діяльністю ФГ «Сатурн»*

5.3.Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- обґрунтувати стратегічні орієнтири розвитку маркетингу у фермерському господарстві;
- запропонувати елементи сучасного організаційно-економічного забезпечення маркетингової діяльності на підприємствах;
- сформулювати заходи щодо створення позитивного іміджу досліджуваного фермерського господарства.

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1.До теоретико-методичного розділу:

Методи оцінки управління маркетинговою діяльністю підприємств в умовах конкурентного середовища, алгоритм методів оцінки внутрішнього середовища підприємства (характеристика методу SWOT-аналізу.

6.2. До аналітичного розділу:

Показники стану аграрного сектору України та експортної діяльності у 2023 році. Основні виклики і обмеження аграрного сектора України в умовах воєнного стану. Номінальний ВВП України у динаміці за 2002 – 2023 роки. Динаміка чисельності населення України. Ступінь впливу PESTEL-чинників на аграрний ринок і діяльність ФГ «Сатурн». Оцінка ймовірності впливу змін PESTEL-чинників на аграрний ринок і діяльність ФГ «Сатурн». Оцінка впливу PESTEL-чинників з урахуванням ймовірності їх змін. Стратегічні рішення за результатами PESTEL аналізу. Організаційна структура ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області. Динаміка площі землекористування ФГ «Сатурн». Земельні та трудові ресурси ФГ «Сатурн». Середньорічна вартість активів, її динаміка та структура у ФГ «Сатурн». Динаміка і структура капіталу (пасив балансу) у ФГ «Сатурн». Рівень забезпеченості виробничими ресурсами та капіталом ФГ «Сатурн». Стан і придатність основних засобів. Посівні площі сільськогосподарських культур у ФГ «Сатурн». Виробництво продукції сільськогосподарських культур у ФГ «Сатурн». Динаміка обсягів виробництва продукції зернових і технічних культур. Динаміка виробництва зерна. Динаміка і тенденції виробництва насіння соняшнику і ріпаку. Організаційна структура управління ФГ «Сатурн». Основні функції адміністративно-управлінського персоналу з управління маркетинговою діяльністю у ФГ «Сатурн» . Склад персоналу ФГ «Сатурн» станом на 31.12.2023 р. Динаміка врожаю і врожайності сільськогосподарських культур. Обсяги реалізації основних видів продукції. Динаміка фінансових результатів діяльності ФГ «Сатурн». Ефективність управління діяльністю ФГ «Сатурн».

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

«Дерево цілей» маркетингової діяльності. Збалансована система показників маркетингової діяльності ФГ «Сатурн». Вплив варіації витрат на оплату праці та їх ефективності на варіацію чистого доходу від реалізації продукції у ФГ «Сатурн». Вплив варіації витрат на оплату праці та їх ефективності на варіацію чистого прибутку у ФГ «Сатурн».

Застосування маркетингових інструментів у формуванні лояльного персоналу в процесі впровадження внутрішнього маркетингу взаємодії

Динаміка середніх цін реалізації 1 ц основних видів продукції рослинництва. Динаміка рівня рентабельності продукції в ФГ «Сатурн». Алгоритм визначення цін на сільськогосподарську продукцію, рекомендований ФГ «Сатурн». Алгоритм формування ціни сільськогосподарської продукції, рекомендованої ФГ «Сатурн», за маркетинговим підходом. Рекомендована система знижок на сільськогосподарську продукцію ФГ «Сатурн»

Розрахункові дані для позиціювання товарної продукції ФГ «Сатурн» в матриці (BCG). Позиціювання продукції ФГ «Сатурн» у матриці BCG. Рекомендована структура управління ФГ «Сатурн». Календарний графік рекламної кампанії.

Бюджет комунікаційної кампанії ФГ «Сатурн». Ефективність запропонованих заходів з удосконалення маркетингового управління в ФГ «Сатурн».

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчо-нормативні акти, нормативно-довідкова інформація, дані періодичних видань, офіційні матеріали Державної служби статистики України; фінансовий звіт малого суб'єкту господарювання, штатний розпис ФГ «Сатурн», інформація внутрішнього обліку ФГ «Сатурн» та власних спостережень.

8. Дата видачі завдання: 10.07.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Кількість кредитів	Примітка
1	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	до 10.07.2024	0,5	
2	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	10.07.2024	0,5	
3	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	10.07.2024-14.07.2024-	0,5	
4	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	15.07.2024-22.08.2024	3,0	
5	Вивчення матеріалів базових підприємств	23.08.2024-12.09.2024	0,5	
6	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	13.09.2024-12.10.2024	3,0	
7	Написання третього (проектно-розрахункового) розділу роботи	13.10.2024-12.11.2024	4,5	
8	Написання висновків, списку літератури	13.11.2024-15.11.2024	1,0	
9	Перевірка роботи науковим керівником	16.11.2024-22.11.2024	0	
10	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	23.11.2024-28.11.2024	1,5	
11	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	29.11.2024-12.12.2024	1,0	
12	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	12.12.2024	0,1	
14	Перевірка роботи на оригінальність	12.12.2024-23.12.2024	0	
15	Попередній захист на кафедрі	23.12.2024	0,4	
16	Рецензування кваліфікаційної роботи	23.12.2024-24.12.2024	0	
17	Захист кваліфікаційної роботи	25.12.2024-26.12.2024	1,5	
	Всього		18	

Здобувач ОС «магістр» _____ Олена БІДНАРИК

Науковий керівник: _____ Людмила БАХЧИВАНЖИ

РЕФЕРАТ

Біднарик О.А. Управління маркетинговою діяльністю ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області в умовах конкурентного середовища. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2024.

Загальна характеристика роботи

Актуальність теми. системний підхід і комплексне вирішення питань удосконалення маркетингової діяльності вимагає належного управління витратами в процесі бюджетування підприємства, особливого підходу до розробки маркетингових програм і планів, організації маркетингового аналізу, контролю і аудиту маркетингової діяльності.

Проблема маркетингового управління в аграрних підприємствах має недостатнє наукове і методичне забезпечення порівняно з іншими галузями економіки, незважаючи на численні наукові публікації, аграрний маркетинг повільніше, ніж у сфері промисловості інтегрується в систему управління. У зв'язку з цим дослідження науково-теоретичних, методологічних, методичних і прикладних аспектів маркетингового управління в аграрній сфері та розробки аграрних маркетингових стратегій продовжують залишатись актуальними і вимагають нових досліджень.

Проблематиці маркетингу і, зокрема в аграрній сфері, присвячені праці провідних вітчизняних вчених: І.А. Ажаман, Л.В. Балабанової, А.В. Войчак, С.С. Гаркавенка, Г. М. Запші, Н.В. Куденка, В.В. Лагодієнка, М.П. Сахацького, Соловійова І.О. та багатьох інших.

У той же час окремі аспекти проблеми імплементації маркетингу в систему управління аграрних підприємств вимагають подальших досліджень на мікрорівні, що обумовило вибір теми даного дослідження, його об'єкт і предмет.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційну магістерську роботу виконано відповідно до напрямів науково-дослідних робіт Одеського державного аграрного університету, зокрема вона є складовою частиною теми кафедри менеджменту «Забезпечення соціо-еколого-економічного розвитку агропромислового виробництва та сільських територій на засадах інноваційного менеджменту та маркетингу» (державний реєстраційний номер 0121U109628), де автором обґрунтовано теоретико-методичні засади та прикладні рекомендації щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю фермерського господарства в умовах конкурентного середовища.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних рекомендацій щодо удосконалення маркетингового управління у фермерських господарствах.

Згідно поставленої мети необхідно розв'язати комплекс завдань, що в сукупності формують відповідно теоретичний, аналітичний та проектний

розділи кваліфікаційної роботи:

- узагальнити теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю;
- висвітлити сутність та види маркетингових стратегій аграрного підприємства;
- систематизувати особливості та проблеми маркетингового управління в аграрних підприємствах;
- проаналізувати стан і елементи макросередовища аграрних підприємств;
- здійснити діагностику внутрішнього середовища аграрного підприємства;
- провести аналіз ефективності управління маркетинговою діяльністю ФГ «Сатурн»;
- обґрунтувати стратегічні орієнтири розвитку маркетингу у фермерському господарстві;
- запропонувати елементи сучасного організаційно-економічного забезпечення маркетингової діяльності на підприємствах;
- сформулювати заходи щодо створення позитивного іміджу досліджуваного фермерського господарства.

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю фермерського господарства в умовах конкурентного середовища.

Предметом дослідження є сукупність науково-теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління маркетинговою діяльністю фермерського господарства.

Поглиблені дослідження проводилися на матеріалах ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області.

Методи дослідження. Методологічною базою дослідження виступає загальнонауковий діалектичний метод пізнання. В процесі виконання роботи застосовані такі загальнонаукові методи, як: абстрактно-логічний (при узагальненнях сутності та особливостей маркетингового управління в аграрних підприємствах; обґрунтуванні питань формування маркетингових стратегій; аналізу і синтезу (при аналізі сучасного стану внутрішнього середовища підприємства); графічний (при дослідженні динаміки, тенденцій і виявленні закономірностей економічного розвитку підприємства); монографічний (при вивченні стану маркетингового управління в підприємстві); економіко-статистичний (при аналізі стану і розвитку явищ і процесів управління маркетинговою діяльністю); моделювання (при вивченні взаємозв'язків досліджуваних явищ і прогнозуванні), матричні методи стратегічного аналізу при оцінці впливу факторів макросередовища на маркетингову діяльність аграрних підприємств.

Елементи наукової новизни. Уточнено окремі аспекти процесу управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств: зокрема методичного підходу в оцінці взаємозв'язків явищ і процесів маркетингового управління (зокрема впливу чинників маркетингової діяльності на фінансові результати діяльності фермерського господарства) на основі факторного аналізу та економетричного моделювання.

Апробація результатів дослідження здійснена шляхом їх оприлюднення у

науковій публікації. За результатами досліджень опублікована 1 наукова стаття (у співавторстві): Бахчиванжи Л.А., Морозов Д.П., Біднарик О.А., Хатін Р.Б. Управління персоналом аграрних підприємств на засадах маркетингу взаємодії. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2024. №12 (92).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Виконана на 120 сторінках комп'ютерного тексту, містить 34 таблиці та 20 рисунків. Список використаних джерел налічує 141 найменування.

Основний зміст кваліфікаційної роботи

У першому розділі «Науково-теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю в умовах ринкової конкуренції та формування маркетингових стратегій аграрного підприємства» розкрито сутність управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства в умовах ринкової конкуренції, розглянуто сутність конкуренції та її ролі як елементу ринкового механізму. Розглянуто методичні засади та методи оцінки управління маркетинговою діяльністю, висвітлено маркетингові стратегії аграрних підприємств. Висвітлено особливості та проблеми управління аграрним підприємством на основі формування маркетингових стратегій.

У другому розділі «Сучасний стан управління маркетинговою діяльністю та аналіз її ефективності у ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області» здійснено аналіз стану маркетингового макросередовища фермерського господарства на основі вивчення динаміки макроекономічних показників зовнішнього маркетингового середовища, проаналізовано внутрішнє середовище підприємства та динаміку показників ресурсного потенціалу фермерського господарства, здійснено оцінку стану організації та ефективності управління маркетинговою діяльністю ФГ «Сатурн».

У третьому розділі «Напрями удосконалення та підвищення ефективності маркетингової діяльності фермерського господарства» обґрунтовано доцільність впровадження концепції маркетингу в управління діяльністю підприємства, запропоновано організаційні заходи з впровадження маркетингового управління, обґрунтовано систему збалансованих показників маркетингової діяльності, запропоновано заходи з формування позитивного іміджу підприємства, заходи комунікаційної кампанії, здійснено прогнозування результативних показників діяльності підприємства та ефективність запропонованих заходів.

Висновки

Узагальнення теоретико-прикладних аспектів управління маркетинговою діяльністю фермерського господарства дозволяють зробити наступні висновки:

Управління діяльністю підприємством ринкового типу має ґрунтуватись на засадах концепції маркетингу, відповідно особливостей аграрного

виробництва і аграрного підприємництва в роботі обґрунтовано впровадження концепції маркетингу взаємодії та уточнено види маркетингових стратегій, підпорядкованих корпоративній стратегії підприємства аграрного сектору: стратегія максимального обсягу виробництва, стратегія екологічного маркетингу, кооперативна стратегія.

В роботі детально проаналізовані фактори макросередовища, виявлено доцільність введення заходів щодо стимулювання та утримання лояльних споживачів, оптимізації витрат для зниження цін без втрати якості, пошуку альтернативних постачальників, впровадження концепції маркетингу в управління та удосконалення маркетингової цінової, збутової і комунікаційної політики.

Діагностика внутрішнього середовища продемонструвала, що господарство не має фінансової можливості забезпечити в структурі управління організаційно відокремлений відділ маркетингу або посаду маркетолога, однак управлінці мають відповідно своїх функціональних обов'язків виконувати маркетингові функції.

Управління діяльністю ФГ «Сатурн» є рентабельним, у той же час скорочення чистого прибутку внаслідок порушення балансу між доходами і витратами, нестабільність економічного середовища та воєнний стан в країні, обумовило зменшення показників ефективності управління в динаміці за 2021 - 2023 рр.

Рекомендовано інструменти формування і використання іміджу ФГ «Сатурн» як методу комунікацій. Обґрунтовано впровадження в управління концепції маркетингу взаємодії і надано рекомендації для реалізації цієї цілі. Матеріальна мотивація праці та формування її реального мотиваційного впливу має стати першим етапом впровадження маркетингу взаємовідносин і його внутрішньої складової в підприємстві

Запропоновано уточнений алгоритм ціноутворення. При встановленні остаточної ціни ФГ «Сатурн» доцільно рекомендувати можливі знижки для вибудови довгострокових взаємовідносин з посередниками. Для налагодження комунікацій рекомендовано проведення рекламної кампанії

Впровадження комплексу заходів з удосконалення маркетингового управління забезпечить в цілому зростання рівня рентабельності всієї діяльності (за чистим прибутком і всіма витратами діяльності) порівняно с середнім за звітний період 2021-2023 рр. на 4,85 відсотковим пунктів, що доводить ефективність запропонованих заходів.

Список опублікованих праць за темою кваліфікаційної роботи

Бахчиванжи Л.А., Морозов Д.П., Біднарик О.А., Хатін Р.Б. Управління персоналом аграрних підприємств на засадах маркетингу взаємодії. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: «Економічні науки». 2024. №12 (92).

АНОТАЦІЯ

Біднарик О.А. Управління маркетинговою діяльністю ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області в умовах конкурентного середовища. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 – «Менеджмент». – Одеський державний аграрний університет, Одеса, 2024.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-прикладні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємством ринкового типу. У роботі обгрунтовано впровадження концепції маркетингу взаємодії та уточнено види маркетингових стратегій, підпорядкованих корпоративній стратегії підприємства аграрного сектору: стратегія максимального обсягу виробництва, стратегія екологічного маркетингу, кооперативна стратегія.

Проаналізовані фактори макросередовища, виявлено доцільність введення заходів щодо стимулювання та утримання лояльних споживачів, оптимізації витрат для зниження цін без втрати якості, пошуку альтернативних постачальників, впровадження концепції маркетингу в управління та удосконалення маркетингової цінової, збутової і комунікаційної політики.

Рекомендовано інструменти формування і використання іміджу ФГ «Сатурн» як методу комунікацій. Обгрунтовано впровадження в управління концепції маркетингу взаємодії і надано рекомендації для реалізації цієї цілі.

Запропоновано уточнений алгоритм ціноутворення, запропоновано систему знижки до ціни для вибудови довгострокових взаємовідносин з посередниками. Для налагодження комунікацій рекомендовано проведення рекламної кампанії.

Обгрунтовано ефективність впровадження комплексу заходів з маркетингового управління, що забезпечить зростання рівня рентабельності всієї діяльності і доводить ефективність запропонованих заходів.

Ключові слова: маркетингова діяльність, управління, маркетинг взаємодії, ринковий механізм, конкурентне середовище, цінова політика, збутова політика, фермерське господарство

ANNOTATION

Bidnarik O.A. Management of marketing activities of the «Saturn» family farm Pervomaisky district, Mykolaiv region in a competitive environment - On the rights of the manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 073 - management. - Odessa State Agrarian University, Odessa, 2024.

The qualification work investigates theoretical and applied aspects of marketing management by a market-type enterprise. The work outlines the implementation of the concept of interaction marketing and specifies the types of marketing strategies subordinate to the corporate strategy of an agricultural sector enterprise: the strategy of maximum production volume, the strategy of environmental marketing, the cooperative strategy.

The factors of the macroenvironment are analyzed, the feasibility of introducing measures to stimulate and retain loyal consumers, optimize costs to reduce prices without losing quality, search for alternative suppliers, implement the marketing concept in management and improve marketing pricing, sales and communication policies is revealed.

The tools for forming and using the image of the Saturn Group as a method of communications are recommended. The implementation of the concept of interaction marketing in management is justified and recommendations are given for the implementation of this goal.

A refined pricing algorithm is proposed, a discount system to the price is proposed for building long-term relationships with intermediaries. To establish communications, an advertising campaign is recommended.

The effectiveness of implementing a set of marketing management measures is substantiated, which will ensure an increase in the level of profitability of all activities and proves the effectiveness of the proposed measures.

Keywords: marketing activities, management, interaction marketing, market mechanism, competitive environment, pricing policy, sales policy, farming

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ ТА ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
---	---

1.1. Сутність управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства в умовах ринкової конкуренції	7
1.2. Методичні засади оцінки управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах конкурентного середовища	12
1.3. Особливості та проблеми управління аграрним підприємством на основі формування маркетингових стратегій	18

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТА АНАЛІЗ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ У ФГ «САТУРН» ПЕРВОМАЙСЬКОГО РАЙОНУ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	27
---	----

2.1. Аналіз стану маркетингового макросередовища фермерського господарства	27
2.2. Діагностика внутрішнього середовища ФГ «Сатурн» та його організаційно – економічна характеристика	45
2.3. Організація управління маркетинговою діяльністю ФГ «Сатурн» та її ефективність	58

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА	67
---	----

3.1. Визначення стратегічних орієнтирів розвитку маркетингу в господарстві	67
3.2. Удосконалення збутової і цінової маркетингової політики підприємства	78
3.3. Обґрунтування ефективності заходів з удосконалення управління маркетинговою діяльністю ФГ «Сатурн»	91

ВИСНОВКИ	102
----------	-----

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	107
----------------------------	-----

ДОДАТКИ	
---------	--

ВСТУП

В умовах ринкової економіки, формування і розвитку ринкових відносин в аграрному секторі гостро стоїть проблема впровадження концепції маркетингу в систему управління. На даний час ефективне управління аграрним підприємством неможливе без розробки і застосування сучасних ефективних маркетингових стратегій, які є центральною ланкою будь-якої системи управління.

Сучасний аграрний ринок – це середовище невизначеності, глобальних викликів, жорсткої конкуренції. Це обумовлює інноваційного підходу до організації і управління маркетинговою діяльністю, використання широкого арсеналу маркетингових інструментів в обґрунтуванні комплексу маркетингу та маркетингової політики підприємства. У свою чергу диверсифікація товарної політики, удосконалення цінової і комунікаційної політики та розвиток комплексу просування вимагають значних витрат і формування маркетингового бюджету. Тому системний підхід і комплексне вирішення питань удосконалення маркетингової діяльності вимагає належного управління витратами в процесі бюджетування підприємства, особливого підходу до розробки маркетингових програм і планів, організації маркетингового аналізу, контролю і аудиту маркетингової діяльності.

Проблема маркетингового управління в аграрних підприємствах має недостатнє наукове і методичне забезпечення порівняно з іншими галузями економіки, незважаючи на численні наукові публікації, аграрний маркетинг повільніше, ніж у сфері промисловості інтегрується в систему управління. У зв'язку з цим дослідження науково-теоретичних, методологічних, методичних і прикладних аспектів маркетингового управління в аграрній сфері та розробки аграрних маркетингових стратегій продовжують залишатись актуальними і вимагають нових досліджень.

Теорія маркетингу та окремі її аспекти розроблені такими вченими, як Г. Ассель, І. Ансофф, Г. Армстронг, П. Дойль, Ф. Котлер, Ж-Ж. Ламбен, М.Мак-

Дональд, М. Портер, А. Томпсон.

Проблематиці маркетингу і, зокрема в аграрній сфері, присвячені праці провідних вітчизняних вчених: І.А. Ажаман [6], Л.В. Балабанової [13, 14, 15], А.В. Войчак [31], С.С. Гаркавенко [36], Г. М. Запші [111], Н.В. Куденко [71], В.В. Лагодієнка [140, 141], М.П. Сахацького [111, 112], Соловйова І.О. [114, 115] та багатьох інших.

У той же час окремі аспекти проблеми імплементації маркетингу в систему управління аграрних підприємств вимагають подальших досліджень на мікрорівні, що обумовило вибір теми даного дослідження, його об'єкт і предмет.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних рекомендацій щодо удосконалення маркетингового управління у фермерських господарствах в умовах конкурентного середовища.

Для досягнення поставленої мети в дослідженні ставилися та реалізовані наступні завдання:

- узагальнити теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю;
- висвітлити сутність та види маркетингових стратегій аграрного підприємства;
- систематизувати особливості та проблеми маркетингового управління в аграрних підприємствах;
- проаналізувати стан і елементи макросередовища аграрних підприємств;
- здійснити діагностику внутрішнього середовища аграрного підприємства;
- провести аналіз ефективності управління маркетинговою діяльністю ФГ «Сатурн»;
- обґрунтувати стратегічні орієнтири розвитку маркетингу у фермерському господарстві;
- запропонувати елементи сучасного організаційно-економічного забезпечення маркетингової діяльності на підприємствах;
- сформулювати заходи щодо створення позитивного іміджу досліджуваного

фермерського господарства.

Об'єктом дослідження є процеси управління маркетинговою діяльністю фермерського господарства в умовах конкурентного середовища.

Предметом дослідження є сукупність науково-теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління маркетинговою діяльністю фермерського господарства.

Методи дослідження. Методологічною базою дослідження виступає загальнонауковий діалектичний метод пізнання. В процесі виконання роботи застосовані такі загальнонаукові методи, як: абстрактно-логічний (при узагальненнях сутності та особливостей маркетингового управління в аграрних підприємствах; обґрунтуванні питань формування маркетингових стратегій; аналізу і синтезу (при аналізі сучасного стану внутрішнього середовища підприємства); графічний (при дослідженні динаміки, тенденцій і виявленні закономірностей економічного розвитку підприємства); монографічний (при вивченні стану маркетингового управління в підприємстві); економіко-статистичний (при аналізі стану і розвитку явищ і процесів управління маркетинговою діяльністю); моделювання (при вивченні взаємозв'язків досліджуваних явищ і прогнозуванні), матричні методи стратегічного аналізу при оцінці впливу факторів макросередовища на маркетингову діяльність аграрних підприємств.

Інформаційною базою дослідження послужили законодавчі і нормативні акти: Закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативно-правові документи Міністерства аграрної політики і продовольства, програмні документи державних регіональних органів, офіційні матеріали ФГ «Сатурн», результати власних спостережень, наукові публікації з проблеми дослідження.

Елементи наукової новизни отриманих результатів полягають в уточненні окремих аспектів процесу управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств: зокрема методичного підходу в оцінці взаємозв'язків явищ і процесів маркетингового управління (зокрема впливу чинників

маркетингової діяльності на фінансові результати діяльності фермерського господарства) на основі економетричного моделювання.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці науково-методичних засад маркетингового управління, що сприятимуть підвищенню ефективності управління фермерським господарством. Висновки і узагальнення за даними дослідження можуть бути використані в удосконаленні управління маркетинговою діяльністю фермерського господарства.

Апробація результатів роботи здійснена шляхом їх оприлюднення у науковій публікації. За результатами досліджень опублікована 1 наукова стаття (у співавторстві): Бахчиванжи Л.А., Морозов Д.П., Біднарик О.А., Хатін Р.Б. Управління персоналом аграрних підприємств на засадах маркетингу взаємодії. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2024. №12 (92).

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ ТА ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства в умовах ринкової конкуренції

Вживання сучасного підприємства ринкового типу неможливе без впровадження в його систему управління концепції маркетингу. Ця умова породжує у свою чергу проблему управління маркетинговою діяльністю, яка стає в умовах ринку об'єктивною необхідністю і вимагає переорієнтації всієї політики підприємства і окремих її складових: збутової, цінової, - на засади орієнтації на ринковий механізм – попит, пропозицію, і звідси ж, конкуренцію. Така орієнтація дозволяє підприємству адаптуватись до мінливого ринкового середовища і забезпечити йому відповідного рівня ефективності діяльності.

Сучасний глобальний ринок, який постійно розвивається і висуває нові сучасні виклики всім суб'єктам економіки від макро- до мікрорівня, вимагає від них рахуватись з дією ринкового механізму і спрямовувати зусилля менеджерів на формування належного рівня конкурентоспроможності.

Виходячи із вимог сучасного ринку, управління маркетинговою діяльністю підприємств має розглядатись як процес прийняття управлінських рішень з метою забезпечення реалізації маркетингової стратегії, що має бути узгоджена з місією підприємства, стратегічними цілями його діяльності та загальною стратегією підприємства.

Маркетингова діяльність аграрного підприємства – це особливий процес, що суттєво відрізняється від його здійснення в інших сферах економіки з огляду на те, що в аграрному секторі тісно переплітаються економічні закони з біологічними, ресурсний потенціал формується на базі земельних ресурсів, крім звичайних активів – основних і оборотних засобів, - мають місце біологічні

активи – живі організми рослин і тварин. У свою чергу все це вимагає особливого підходу до організації праці, зокрема й управлінської.

У наукових публікаціях широко висвітлюється питання управління маркетингом, маркетинговою діяльністю, визначається сутність цих понять і виявляються фактори, що забезпечують ефективне здійснення цих процесів [6, 67, 90, 111, 112].

Один із підходів до трактування поняття «управління маркетингом» представлений у працях Л.В. Балабанової, яка трактує його як виважену комплексну політику підприємства на ринку, що передбачає виконання низки притаманних процесу управління функцій – організації, планування маркетингу, маркетингового аналізу і контролю, маркетингового аудиту. Таким чином, це поняття означає, на думку вченої, таке регулювання діяльності підприємства і його позицію на ринку, що передбачає застосування інструментів маркетингу у поєднанні їх з виконанням функцій управління [13, с. 311].

Відзначений підхід може вважатись таким, що окреслює всі особливості управління маркетинговою діяльністю, але він не враховує галузевих особливостей функціонування підприємств і є, так би мовити, універсальним незалежно від галузевої належності підприємства. Якщо враховувати особливості аграрного виробництва і функціонування аграрного ринку, то поняття «управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства» слід трактувати як процес забезпечення довгострокової ефективної діяльності у сфері аграрного виробництва з метою підтримання належного рівня конкурентоспроможності на аграрних ринках з урахуванням викликів зовнішнього маркетингового середовища за допомогою маркетингових засобів і формування базового комплексу аграрного маркетингу у внутрішньому середовищі.

Природа управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства в повній мірі врахована у трактуванні поняття маркетинг Ф. Котлером. За його визначенням, маркетинг охоплює різноманітні види діяльності підприємства: виробничу, збутову, фінансову, ціноутворення, - що поєднуються між собою

функціями управління, наприклад, планування, аналізу, контролю. Всі ці види діяльності об'єднуються у маркетингову діяльність, спрямовану на те, щоб задовольнити потреби споживачів [64, с. 19].

З функціями управління трактування поняття «управління маркетингом» пов'язує С.С. Гаркавенко, ототожнюючи при цьому поняття «управління маркетингом» «менеджмент маркетингу». На його думку, ці поняття означають таку управлінську діяльність, яка пов'язана з процесами, спрямованими на формування попиту на продукцію. Заслугує позитивної оцінки доповнене трактування автора й таким аспектом, як інтенсифікація попиту, на яку спрямоване управління маркетингом, та забезпечення прибутку підприємства [36, с. 52].

Узагальнюючи трактування вченими поняття управління маркетингом, можна констатувати послідовність дій, виконуваних в процесі маркетингового управління: виявлення потреб споживачів шляхом маркетингових досліджень, задоволення цих потреб шляхом реалізації маркетингових стратегій. Завершує процес аналіз і контроль того, у якій мірі ці потреби задоволені і розробка заходів щодо того, як цей рівень підвищити з певною ефективністю тих зусиль на маркетинг, які здійснені підприємством.

Як вже було відзначено, всі функції маркетингового управління на вимогу викликів ринку і дії ринкового механізму мають виконуватись з огляду на стан конкурентного середовища. Особливо актуальним це є для аграрних підприємств, з огляду на те, що на аграрному ринку діє велика кількість виробників однієї і тієї ж продукції. Крім конкуренції між виробниками на внутрішньому ринку, існує жорстка конкуренція на світових ринках аграрної продукції. Управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств має відбуватись з урахуванням цієї обставини і бути орієнтованим на забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Тому на сучасному етапі поняття конкурентоспроможності набуло нового значення. З огляду на те, що конкурентоспроможність формується завдяки впровадженню інновацій, то від здатності впроваджувати інновації та

адаптуватися до викликів маркетингового середовища, є важливим для аграрного бізнесу та в цілому країн, щоб досягти успіху на глобальному аграрному ринку, який стає дедалі конкурентним.

Рівень конкуренції в економіці підприємств на мікрорівні відіграє значну роль у визначенні їх потенціалу для подальшого економічного розвитку, нарощування економічного і експортного потенціалу. Саме тому важливо дослідити поняття та складові конкуренції і конкурентоспроможності. Процес «змагальності», що означає конкуренція, відбувається на ринку, де окремі виробники стикаються у економічній боротьбі за здобуття більшого ринкового впливу, отримання переваг над конкурентами та отримання максимального прибутку. Сьогодні конкуренція залишається центральним елементом механізму ринкової економіки, визнана рушійною силою інновацій, ефективності та економічного зростання.

Поняття конкуренції в Україні трактується й на законодавчому рівні у Господарському кодексі України [39]. Широко поняття конкуренції трактується і в наукових публікаціях [37, 40, 41, 49, 54, 57].

Вчені відзначають, що конкуренція передбачає наявність двох або більшої кількості виробників та видів продукції, існування товарів – замінників, здатність підприємств ефективно змагатись за здобуття переваг. Наголошується на розробці конкурентних стратегій і підтримку переваг у довгостроковій перспективі. Відзначається, що управління конкурентоспроможністю має бути складовою процесу маркетингового управління. Іноді конкурентоспроможність трактується як окрема функція менеджменту.

Конкурентоспроможність має різні аспекти і це визначає класифікацію її видів. В наукових публікаціях виділяються наступні види конкурентоспроможності:

- цінова - здатність підприємства продавати свої товари або послуги за нижчою ціною, ніж конкуренти на ринку;
- якісна - здатність підприємства виробляти товари або послуги вищої якості, ніж конкуренти;

- інноваційна - здатність підприємства впроваджувати нові технології, продукти та послуги швидше за конкурентів;
- географічна - здатність підприємства ефективно працювати на різних географічних ринках;
- брендова - здатність підприємства створювати сильний бренд, що забезпечує йому відмінне від конкурентів сприйняття на ринку;
- соціальна - здатність підприємства ефективно взаємодіяти зі своїми споживачами, створювати сприятливий для споживачів імідж компанії та привертати їх увагу до своїх товарів або послуг.

Успішні підприємства намагаються забезпечити високий рівень кожної з цих видів конкурентоспроможності, щоб утримувати стійке місце на ринку та збільшити рентабельність діяльності. А для визначення рівня конкурентоспроможності необхідно забезпечити належний рівень методик оцінки рівня конкурентоспроможності та факторів, які впливають на досягнення відповідного ступеня конкурентоспроможності в умовах конкурентного середовища [54, 57].

Управління маркетинговою діяльністю в аграрних підприємствах, які в переважній більшості представлені малими та середніми суб'єктами господарювання, на даний час не відповідає в повній мірі тому рівню, який сформовано у великих компаніях, зокрема, агрохолдингах. Це в значній мірі актуалізує необхідність дослідження даної проблеми, зокрема у фермерських господарствах, які за кількістю в абсолютному виразі переважають інші суб'єкти підприємництва в аграрному секторі України.

Забезпечити виживання фермерства в умовах конкурентного середовища можливо на основі наукового та методичного супроводу імплементації маркетингового управління в систему управління діяльністю фермерських господарств. Це у свою чергу вимагає розгляду методичних засад і методів, що можуть бути використані для оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю в умовах конкурентного середовища.

1.2. Методичні засади оцінки управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах конкурентного середовища

Здійснюючи оцінку управління маркетинговою діяльністю підприємства, необхідно дотримуватись певної послідовності, виходячи з визначеної його сутності як сукупності управлінських функцій і процесу, спрямованого на задоволення потреб споживачів. В процесі оцінки стану управління маркетинговою діяльністю в умовах конкурентного середовища важливо здійснити наступне:

- постановку управлінських завдань;
- оцінити як приймаються управлінські рішення;
- виявити, чи розробляються заходи щодо здобуття підприємством конкурентних переваг;
- оцінити, як відбувається адаптація підприємства до конкурентного середовища.

Важливим моментом є обрати методи, що дозволяють здійснити оцінку управління маркетинговою діяльністю в умовах конкурентного середовища. Вибір методів буде залежати від аспекту, який оцінюється. Такими аспектами є ринкова позиція підприємства, рівень менеджменту та рівень фінансово-економічної діяльності та аналіз фінансового стану підприємства. Відповідно цих аспектів методи оцінки можна також розподілити на три групи (рис. 1.1).

Вибір методів доцільно здійснювати в залежності від того, якими є розміри аграрного підприємства, яким є інформаційно-аналітичне забезпечення аналізу і оцінки управління маркетинговою діяльністю в умовах конкурентного середовища, які цілі ставляться перед аналізом.

Найбільш поширеними методами управління маркетинговою діяльністю підприємств в умовах конкурентного середовища та досягнутого рівня конкурентоспроможності є методи, засновані на побудові матриць (квадрантів); методи, що передбачають залучення експертів і отримання експертних оцінок; методи фінансового аналізу та економіко-статистичні методи.

Оцінка ринкової позиції підприємства		Оцінка рівня менеджменту підприємства	Оцінка рівня фінансово-економічної діяльності
Модель конкурентної переваги	Метод PIMS	SWOT - аналіз	Вертикальний та горизонтальний аналіз балансу
Модель продук-ринку	Матриця BCG	PEST/PESTEL - аналіз	Метод R- коефіцієнтів
Модель накопиченого досвіду	Метод ADL	SPACE-аналіз	Оцінка фінансової стійкості
Модель життєвого циклу продукції	Модель HOFER/Schendel	LOTS - аналіз	Методи прогнозування: - екстраполяція - регресійний аналіз - бюджетування - розрахунково-конструктивний
Модель життєвого циклу технологій	Mc Kinsey	Методи експертних оцінок	
	Метод компанії Шелл	Метод розробки карт стратегічних зон господарювання	

Рисунок 1.1 - Методи оцінки управління маркетинговою діяльністю підприємств в умовах конкурентного середовища

Побудовано автором на основі джерел [41, 49. 54. 57]

Метод аналізу конкурентних переваг організації, відомий як модель М. Портера, передбачає оцінку «п'яти сил», у складі яких виділяють: нових учасників та загрози, що вони створюють; постачальників, від яких залежить ціна сировини і матеріалів та їх якість; покупців з їх впливом на ціни; наявність товарів, що можуть замінити продукт оцінюваного підприємства; конкурентів, які функціонують на даному ринку.

З використанням цього методу підприємство може розробити стратегію, що дозволить їй зберегти свою конкурентну перевагу або підвищити її. Наприклад, компанія може зосередитися на зменшенні вартості виробництва, щоб бути конкурентоздатною щодо цін, або на розробці унікального продукту, що забезпечить їй конкурентну перевагу щодо якості.

Недоліком даного методу є те, що він не охоплює вплив державного регулювання, що є важливим для аграрного сектору.

Такий метод, як модель McKinsey 7S рекомендується застосовувати для аналізу стратегічного стану підприємства і привабливості ринку.

У цій моделі виділяють сім елементів, що поділені на три групи: "жорсткі" елементи (структура, системи та стратегія), "м'які" елементи (стилі управління, персонал, навички та цінності) та елементи, які лежать на межі цих двох груп (процеси):

1) структура (structure) — це організаційна структура організації та її склад. Вона може бути ієрархічною, матричною, географічною, функціональною або комбінованою;

2) системи (systems) — це процедури та процеси, які використовуються в організації, такі як система управління якістю, фінансова система, система контролю якості тощо.

3) стратегія (strategy) — це довгострокова мета організації та шляхи досягнення цієї мети.

4) стилі управління (style) — це спосіб управління організацією, який може бути демократичним, автократичним, делегативним тощо.

5) персонал (staff) — це кількість та якість працівників організації.

6) навички (skills) — це знання та навички працівників організації, необхідні для виконання їхніх обов'язків.

7) цінності (values) — це етичні принципи та цінності, які відображають культуру організації.

Після визначення семи елементів на конкретному підприємстві, необхідно оцінити кожен окремо (наприклад, за допомогою SWOT-аналізу, опитування працівників, фінансових показників), оцінити взаємозв'язки між ними, оцінити привабливість ринку, оцінити, чи готове підприємство до змін (для пристосування на ринку) і вже після цього розробити план дій для покращення стратегічної позиції підприємства.

Привабливість ринку варто оцінювати за абсолютним розміром; зростанням ринку; широтою ринку; ціноутворенням; структурою конкуренції; галузевою нормою прибутку; соціальною роллю; впливом на навколишнє середовище; юридичними обмеженнями [82, 85, 94]. Ця модель допомагає

зрозуміти, як краще використовувати ресурси підприємства, щоб досягти довгострокових цілей та успішно конкурувати на ринку.

Вибір для оцінки конкурентного середовища і позиції підприємства у зовнішньому середовищі такого методу, як SWOT-аналіз, дає можливість визначити переваги над конкурентами і недоліки, або за якими аспектами підприємство поступається конкурентам, а також констатувати, які можливості для підприємства відкриває зовнішнє середовище і які виклики воно несе. Сильні та слабкі сторони - це внутрішні чинники, які підприємство може контролювати, тоді як можливості і загрози — це зовнішні чинники, на які підприємство не впливає, але які повинно враховувати для зниження ризику при негативному впливі або використовувати при позитивному.

SWOT-аналіз допомагає підприємству визначити свої конкурентні переваги та розробити стратегії для усунення слабких сторін і загроз. З огляду на поширення цього методу, доцільно розглянути більш детально алгоритм заповнення окремих квадрантів матриці цього методу (табл. 1.1).

Незважаючи на важливість цього методу, що дозволяє відпрацювати стратегічні рішення і обґрунтувати маркетингові стратегії, його застосування, особливо в підприємствах аграрного сектору, є проблематичним. Справа в тому, що для об'єктивної і адекватної оцінки сильних і слабких сторін підприємства та оточуючого його зовнішнього маркетингового середовища необхідно залучити експертів, які мають чітку уяву про стан галузі, конкурентне середовище, перспективи внутрішнього і зовнішнього аграрного ринку, нормативно-правове забезпечення, державне регулювання галузі, аграрну політику в країні та зміни, що передбачаються.

З огляду на нестабільність зовнішнього маркетингового середовища, глобальні виклики для аграрного сектору, відповідні до викликів зовнішнього середовища зміни у внутрішньому середовищі аграрних підприємств, трансформації в інституційному середовищі вкрай важко надавати об'єктивні і достовірні оцінки. А від цього залежить якість стратегічних рішень та обґрунтованість маркетингових стратегій.

Таблиця 1.1 – Характеристика методу SWOT-аналізу

OT	О (можливості)	Т (загрози)
	у цьому квадраті описуються зовнішні фактори, які можуть бути використані для розвитку підприємства або проекту. Це можуть бути, наприклад, збільшення попиту на продукт, нові ринки, зниження конкуренції тощо.	у цьому квадраті описуються зовнішні фактори, які можуть стати перешкодою для розвитку підприємства або проекту. Це можуть бути, наприклад, зростання конкуренції, зміни у законодавстві, падіння попиту на продукт тощо.
SW		
S (сильні сторони)	SO	ST
у цьому квадраті описуються внутрішні чинники, які дають перевагу підприємству або проекту. Це можуть бути, наприклад, висока якість продукту, досвідчена команда, ефективна стратегія маркетингу тощо.	у цьому квадранті пропонуються стратегії, що дозволяють скористатись перевагами підприємства, використати можливості зовнішнього маркетингового середовища	слід розробити стратегії, які повинні припускати використання сили організації для усунення загроз.
W (слабкі сторони)	WO	WT
у цьому квадраті описуються внутрішні чинники, які можуть стати перешкодою для розвитку підприємства або проекту. Це можуть бути, наприклад, недостатній бюджет, відсутність досвіду, низька якість продукту тощо.	слід розробити стратегії, які б за рахунок можливостей дозволили подолати загрози.	слід розробити стратегію, яка дозволила б як позбутися проблем, так і усунути загрозу, що виникла.

Узагальнено авторкою за джерелами [79, 100, 102, 103]

Метод аналізу LOTS розглядає з позиції системного підходу аналізовані проблеми. Кожна з складових частин системи може взаємодіяти з іншими складовими і мати вплив на різні аспекти системи. Застосування методу аналізу LOTS включає такі кроки:

- 1) L — локалізація: визначення місця, де виникла проблема, що призвела до втрати прибутку або продуктивності.
- 2) O — організація: аналіз взаємодії складових системи, що можуть впливати на прибутковість підприємства. Наприклад, якість продукції, ефективність процесів виробництва, взаємодія з партнерами зовнішнього середовища;

3) Т — таймінг: визначення часових факторів, що можуть бути причиною події або проблеми. В аграрному підприємстві це може бути сезонність використання праці, виробництва продукції, - як особливості аграрного виробництва;

4) S — силові ефекти: аналіз потенційних впливів, що можуть посилити або послабити вплив проблеми. Наприклад, зниження цін на матеріали або збільшення обсягу продажів за рахунок нових ринків.

Застосування методу допомагає виділити головні чинники, що впливають на підприємство як економічну виробничу систему, та розробити ефективні стратегії для розв'язання проблеми або попередження події.

Метод BCG використовується для оцінки потенціалу різних бізнес-одиниць підприємства та для прийняття рішень щодо їх подальшого розвитку. Метод BCG базується на двох ключових факторах - відносній ринковій частці і темпах росту бізнесу. Він класифікує, наприклад, види продукції підприємства на чотири види, які отримали назви «зірки» - види продукції з високою часткою ринку, «дійні корови» - з високою ринковою часткою, але низькими темпами росту, «кішки» - з низькою ринковою часткою, але високими темпами росту та «собаки» з низькою ринковою часткою та низькими темпами росту. Цей метод дозволяє оптимізувати асортиментний портфель підприємства.

Також важливого значення в практиці оцінки управління маркетинговою діяльністю в умовах конкурентного середовища мають методи фінансового аналізу на основі горизонтального підходу, коли аналізуються зміни в активах і капіталі підприємства в динаміці, та вертикального підходу, коли аналіз передбачає визначення структури балансу підприємства за питомою вагою кожної його статті і структурних зрушень.

В оцінці результатів маркетингової діяльності підприємства важливе значення має метод фінансових коефіцієнтів, що дозволяє оцінити фінансовий стан, фінансову стійкість господарства і його позицію на ринку.

Для оцінки перспектив управління маркетинговою діяльністю та підвищення її ефективності доцільно використовувати економіко-статистичний

метод, що дозволяє побудувати економетричні моделі, за якими здійснюється екстраполяція показників ефективності в межах горизонту прогнозування.

Розглянуті методи мають використовуватись в комплексі, що формує методичні засади оцінки управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах жорсткої конкуренції та конкурентного середовища аграрного ринку.

Важливою вимогою в стратегічному аналізі і діагностиці конкурентного середовища та позиції господарства є забезпечення в процесі діагностики важливих принципів:

- єдності - підприємство повинно працювати як економічна система – сукупність взаємопов'язаних елементів, єдність яких не слід порушувати,
- науковості – слід використовувати наукові підходи та методи,
- комплексності - кожен елемент системи має взаємодіяти із іншим,
- безперервності, оптимальності - оптимально використовувати ресурси,
- ефективності - досягати поставлених цілей з мінімальними витратами та максимальною ефективністю процесів,
- цілісності - підприємство повинно діяти відповідно до своєї місії та маркетингової стратегії.

Окреслені методичні підходи з дотриманням системного підходу мають сформулювати наукове забезпечення та методичний супровід діагностики управління маркетинговою діяльністю, вибору концепції маркетингу та розробки маркетингових стратегій аграрного підприємства.

1.3. Особливості та проблеми управління аграрним підприємством на основі формування маркетингових стратегій

Маркетинг аграрних підприємств відрізняється особливостями діяльності, адже, природні і економічні процеси в цій сфері утворюють особливі умови та висувають незвичайні вимоги до процесу організації маркетингу. На основі цього можна виділити такі особливості маркетингу підприємств аграрного сектору:

- різноманіття форм власності та організаційно-правових форм в аграрному виробництві, що визначає велику кількість виробників та, відповідно, жорстку конкуренцію, що може управлятися лише попитом споживачів;

- продукція аграрного сектору визначає продовольчу безпеку країни і є продукцією першої життєвої необхідності;

- висока гнучкість системи маркетингу, що пояснюється жорсткою конкуренцією на ринку через ідентичність товарів;

- виробництво агропромислової продукції тісно взаємозв'язане з землею, що є знаряддям і предметом праці одночасно;

- сезонний характер виробництва і, відповідно, сезонність у доходах, у використанні ресурсів і праці.

На даний час маркетингова діяльність та маркетингові заходи ще не набули широкого використання в аграрних підприємствах. Причинами тому є брак фінансових ресурсів для виконання маркетингових функцій і проведення маркетингових заходів, недостатній рівень кваліфікованих кадрів для управління маркетинговою діяльністю. Маркетингова діяльність зводиться переважно до вибору посередників (зернотрейдерів), які пропонують вищу ціну, скуповують продукцію нового врожаю з поля і таким чином позбавляють виробника вирішувати проблему зберігання продукції, та забезпечують транспортування продукції, позбавляючи виробника необхідності доставляти продукцію до місця збуту.

За таким умов, що характеризуються майже відсутністю маркетингової діяльності, у підприємств відсутнє стратегічне планування і, відповідно, маркетингові стратегії.

Для вирішення проблем в організації маркетингової діяльності аграрних підприємств аграрним підприємствам слід здійснити наступне:

- 1) здійснити організаційні заходи щодо створення в підприємстві маркетингової ланки функціонального типу, з огляду на те, що в малих і

середніх підприємствах обмежений набір продукції і підприємства функціонують на одному ринку: зерна і насіння технічних культур;

2) організувати створення маркетингової інформаційної системи;

3) розробляти маркетингові програми і плани, а не обмежуватись планами виробництва продукції;

4) запроваджувати маркетинговий аналіз, виявляти відхилення фактичних доходів і прибутку від запланованих у маркетингових планах показників.

Удосконалення маркетингу у кожному аграрному підприємстві збільшить виробничі потужності підприємств, підвищить конкурентоспроможність продукції та експортний потенціал аграрного сектору.

Аграрні підприємства України протягом 2022 -2023 рр. опинилися перед серйозними проблемами у сфері збуту продукції, значна частина товарної продукції залишилася нереалізованою через руйнування інфраструктури і порушення логістичних маршрутів. Зниження доходів, рентабельності продажів, втрата частки ринку або іноді навіть припинення функціонування і закриття підприємств – результат існуючих проблем збуту аграрних підприємств, які без маркетингової діяльності та розробки маркетингових стратегій вирішити неможливо.

Маркетингова стратегія має окреслити для аграрного підприємства його довгостроковий курс, який дозволить досягти цілей діяльності і виконати місію щодо задоволення потреб споживачів. При цьому маркетингова стратегія повинна стати складовою загальної стратегії підприємства.

Розробка маркетингової стратегії передбачає узгодження цілей маркетингу із загальними цілями підприємства, його місією та напрямком руху. Маркетингова стратегія доповнює корпоративну стратегію і не перешкоджає реалізації корпоративної стратегії.

Розробка маркетингової стратегії, як зазначають вчені, що досліджують цю проблему, здійснюється як послідовність певних етапів, що охоплюють наступне:

- формулювання місії підприємства;

- розробку бізнес-плану;
- діагностику внутрішнього і зовнішнього середовища;
- сегментування, вивчення та аналіз ринків;
- вибір цільового ринку;
- встановлення маркетингових цілей;
- розробка маркетингової стратегії та формування базового комплексу маркетингу (продукція, ціна, місце продажу; просування);
- формування бюджету маркетингу для реалізації стратегії;
- планування маркетингових заходів;
- реалізація маркетингової стратегії;
- контроль за реалізацією маркетингової стратегії [7, 11, 14, 16, 79].

Наступними етапами є аналіз конкурентоспроможності і конкурентного середовища, який передбачає дослідження макро- та мікро- факторів впливу на підприємство, поділ продукції та ринку на сегменти та вивчення їх, після чого визначається цільовий ринок та вже визначаються маркетингові стратегії. Стратегій може бути багато, однак для визначення найкращих з них проводиться додатковий аналіз і серед стратегічних альтернатив обираються найбільш релевантні, на їх основі розробляється маркетинговий план та реалізується з подальшим аудитом (контролем виконання) та коригуванням.

Для управління процесом маркетингового стратегічного планування необхідно орієнтуватись у різноманітті стратегій та їх класифікації. У класифікації маркетингових стратегій виділяють такі їх види: глобальні, базові, конкурентні, функціональні.

Напрямок спрямування, фокус стратегії визначають глобальні стратегії, базові стратегії визначають основний підхід до позиціонування продукту на ринку, стратегії зростання спрямовані на розширення частки ринку або освоєння нових ринків, конкурентні призначені для досягнення переваги над конкурентами, функціональні маркетингові стратегії підтримують реалізацію маркетингових завдань у різних функціональних сферах: ціноутворення, розподіл, комунікації, кадри.

У складі глобальних стратегій виділяють такі, що передбачають вихід на нові ринки (стратегія інтернаціоналізації), виробництво нових товарів (стратегія диверсифікації), виробництво ідентичних товарів для різних груп споживачів (стратегія сегментування), стандартизацію продукції на основі визначення ключових характеристик ринків (стратегія глобалізації), пошук партнерських стосунків із іншими підприємствами (стратегія кооперація) [79, 84, 87].

У складі базових стратегій слід виділити наступні:

1. Цінового лідерства - основні сили компанії направлені на зниженні витрат для виробництва продукції, за рахунок чого собівартість виготовлення стає нижчою, а відповідно і кінцева ціна для споживача, що робить дану продукцію більш привабливою для ринку;

2. Стратегія диференціації означає створення нового продукту чи надання особливих властивостей вже наявним, щоб відрізнити продукт від продукту конкурента.

3. Стратегія концентрації передбачає концентрацію на конкретному продукті, групі продуктів, сегменті споживачів тощо задля отримання лідерства у вузькій ніші.

Стратегія зростання визначається залежно від етапу розвитку підприємства, а відповідно поділяється на:

1. Стратегію виживання, що орієнтована на збереження бізнесу в умовах труднощів чи кризи, це може бути тимчасова стратегія, яка фокусується на зниженні витрат, утриманні на ринку та максимальному використанні існуючих ресурсів для мінімізації збитків;

2. Стратегію стабілізації, що застосовується, коли підприємство досягає стабільного рівня на ринку і бажає зберегти свої позиції, уникнути ризиків і забезпечити стабільний прибуток, передбачає оптимізацію операцій, підтримку поточного асортименту та поліпшення ефективності;

3. Стратегію зростання, що націлена на збільшення обсягів продажу, розширення ринків чи продуктового асортименту, включає агресивне

зростання, інновації та розширення компанії через нові ринки, продукти чи послуги.

Зосереджуючись на стратегії зростання, варто відзначити основні три напрями застосування цієї стратегії:

1. Інтенсифікація — тобто стратегія інтенсивного зростання, яка використовується для збільшення результативності за допомогою наявних ресурсів. Підстратегії: глибоке проникнення на ринок (зосередженість на завоюванні лідируючих позицій на поточному ринку), розвиток ринку (пошук нових географічних чи сегментних ринків для існуючих продуктів), розвиток товару (створення нового продукту для вже освоєного ринку);

2. Інтеграція — стратегії інтегрованого зростання разом чи за допомогою інших компаній передбачають:

- вертикальну інтеграцію (злиття з постачальниками або дистриб'юторами для збільшення контролю над процесом);
- горизонтальну інтеграцію (об'єднання з іншими компаніями, що працюють на тому ж ринку або у тій самій галузі, з метою збільшення частки ринку, зниження конкуренції або розширення асортименту);
- кооперацію чи створення альянсів (форма співпраці з іншими підприємствами для досягнення спільних цілей, таких як розширення ринків, обмін технологіями або спільна розробка нових продуктів);
- конгломерацію (об'єднання з підприємствами з зовсім іншої галузі, не пов'язані з її основною діяльністю, що дозволяє компанії диверсифікувати свої ризики і потенційно зростати за рахунок нових напрямків);
- Диверсифікація — зумовлює розширення через нові продукти або ринки, може бути вертикальною (пошук нових продуктів у межах існуючої діяльності), горизонтальною (розширення асортименту на поточному ринку через нові продукти) та конгломеративною (розширення в нові, непов'язані галузі з новими продуктами).

Відповідно до положень Філіпа Котлера, виділяють наступні конкурентні стратегії [64, с. 33]:

1. Стратегії «лідера ринку» — використовують підприємства, які займають лідируючі позиції на ринку. «Лідер ринку» прагне зберігати свою частку і розширювати її, використовуючи інновації, збільшення обсягів виробництва, ефективне ціноутворення та агресивну рекламу, тому «лідери ринку» зазвичай орієнтовані на досягнення конкурентних переваг через ефективність і масовість;

2. Стратегії «послідовника» — використовують підприємства, які «йдуть слідом» за лідерами на ринку, вони не намагаються створити нові продукти чи стратегії, а швидше адаптують вже існуючі рішення, використовуючи перевірені технології, але намагаються знизити витрати або поліпшити інші аспекти продукту. Їхня стратегія спрямована на те, щоб скористатися стабільним попитом на вже існуючі продукти;

3. Стратегії «викликачів лідеру» — використовуються компаніями, яку намагаються оскаржити лідера ринку, тобто змагаються з лідером за частку ринку, пропонуючи нові продукти, намагаючись бути агресивними в ціновій політиці чи знаходити нові ринки. «Викликачі лідера» можуть застосовувати як стратегії диференціації, так і цінові стратегії;

4. Стратегії «фахівця» («нішера») — для підприємств, що орієнтуються на вузький сегмент ринку або спеціалізуються на конкретному продукті чи послугі, що дозволяє їм створювати конкурентні переваги за рахунок глибоких знань у своїй ніші, високої якості продукту або послуги. Такі компанії часто знижують конкуренцію за рахунок фокусу на певних потребах споживачів.

Функціональні стратегії включають наступні їх види:

1. Асортименту — охоплює рішення щодо складу та різноманітності продуктів чи послуг, що пропонуються на ринку. Підприємства можуть використовувати стратегію розширення або зменшення асортименту, вводити нові продукти чи фокусуватися на тих, що найбільш прибуткові — тобто ця стратегія визначає, які продукти будуть представлені в портфелі компанії;

2. Просування — рекламні кампанії, PR та інші комунікаційні активності, що спрямовані на підвищення обізнаності споживачів, стимулювання попиту та зміцнення бренду. Це може бути стратегія використання певних каналів комунікації, таких як телебачення, онлайн-реклама, соціальні медіа, direct-marketing тощо;

3. Дистрибуції — визначає, як компанія буде доставляти свої продукти чи послуги споживачам, які канали розподілу будуть використовуватись, включаючи оптові, роздрібні канали або прямі продажі. Важливими аспектами є вибір партнерів, логістика та визначення найефективніших каналів для доставки;

4. Ціноутворення — охоплює процес встановлення цін на товари та послуги та включає різні підходи до ціноутворення, такі як стратегія проникнення на ринок (низька ціна на старті), стратегія сканування (висока початкова ціна), стратегії ціноутворення на основі вартості чи конкурентів тощо;

5. Цільового ринку — визначає, яку саме групу споживачів компанія хоче обслуговувати і на яких сегментах ринку фокусується, це стратегія сегментації ринку та вибору найбільш привабливих для компанії сегментів для орієнтації своїх продуктів і комунікацій.

Незважаючи на таке різноманіття маркетингових стратегій, в аграрному секторі можуть мати місце розробка специфічних для даного виду економічної діяльності стратегій. В умовах невизначеності зовнішнього маркетингового середовища важливим є розробка адаптивних стратегій.

Такою стратегією може бути стратегія великих масштабів виробництва. В умовах значного попиту на певний вид продукції аграрного сектору (зерно, насіння соняшнику) великі масштаби виробництва при незначному прибутку на одиницю продукції можливо забезпечити достатній для адаптації і виживання підприємства економічний ефект.

З огляду на значний вплив діяльності аграрних виробників на навколишнє середовище і використання земельних угідь як базового елементу ресурсного

потенціалу аграрні підприємства можуть обирати стратегію екологічного маркетингу як різновид стратегії високої якості продукції (органічної, екологічної).

Після обґрунтування загальної маркетингової стратегії доцільно доповнити її функціональними стратегіями. Для аграрного підприємства в сучасних умовах важливо розробити збутову і цінову стратегію. В аграрних підприємствах, де виробляється декілька видів продукції різних груп сільськогосподарських культур, доцільно збутові і цінові стратегії диференціювати за видами продукції та каналами їх реалізації, у складі яких можуть бути представлені такі канали, як реалізація посередникам, переробним підприємствам, видача продукції в рахунок орендної плати та інші. Кожен з цих каналів реалізації, незважаючи на можливу диференціацію за обсягами реалізації продукції, є важливим і може бути визначальним і діяльності підприємства, як то, наприклад, орендна плата, від якої залежить стабільність площі землекористування підприємства.

Таким чином, в силу специфічних особливостей аграрного виробництва, процес розробки і реалізації аграрних маркетингових стратегій є надзвичайно складним і відповідальним для діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТА АНАЛІЗ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ У ФГ «САТУРН» ПЕРВОМАЙСЬКОГО РАЙОНУ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Аналіз стану маркетингового макросередовища фермерського господарства

Сферою діяльності фермерських господарств є сільське господарство та аграрний ринок, який є одним із найбільших і найрізноманітніших сегментів як споживчого, так і промислового ринку, що включає в себе різні категорії, такі як зерно, продукція технічних, кормових, овочевих культур, фрукти, ягоди та інші види аграрної продукції.

Ринок аграрної продукції має значний потенціал для розвитку, що демонструють ринки економічно розвинених країн та країн і регіонів, що розвиваються, особливо в Азійсько-Тихоокеанському регіоні. Лідерами серед експортерів аграрної продукції є Сполучені Штати Америки, Нідерланди, Німеччина, Китай, Бразилія, Аргентина, Європейський Союз.

Суттєвим фактором зростання аграрного ринку є, беззаперечно, зростання населення, зокрема таких країн, як Індія та Китай. Зростання доходів населення також сприяє зростанню попиту на сільськогосподарську продукцію. Поряд з цим, кінцеві споживачі дедалі більше орієнтуються на продукти, що відповідають трендам екологічності та здорового способу життя. Це призводить до популяризації органічних, рослинних, низько вуглеводних і екологічно чистих продуктів, виробництво яких має що дещо менший вплив на довкілля. Найбільшими імпортерами в контексті названих факторів є Сполучені Штати Америки та Китай.

Провідні аграрні компанії світу активно інвестують у розвиток аграрного виробництва на основі інновацій та розвитку цифрових технологій, адаптують свої стратегії до споживчих змін на ринку. Це є причиною того, що світовий ринок аграрної продукції демонструє стале зростання, і залишається одним з провідних сегментів світової та регіональних економік.

Роль і місце країн на світовому аграрному ринку та у глобальній спеціалізації країн визначаються природно-кліматичними умовами, станом і якістю ґрунтів, умовами та інституційним забезпеченням функціонування ринку сільськогосподарських земель, розвитком підприємництва та організаційно-правовими формами його функціонування. За даними Національного інституту стратегічних досліджень (НІСД) [1], Україна має високий експортний потенціал і до початку воєнної агресії входила у п'ятірку провідних експортерів зернових у світі, на експорт постачалось дві третини виробленого зерна. З початком повномасштабної військової агресії проти України аграрний сектор, який характеризувався високою експортною потужністю, зазнав надзвичайно високих втрат від неможливості аграрними виробниками реалізувати свою продукцію, крадіжок продукції країною – агресором та її знищення внаслідок воєнних дій (табл. 2.1)

Таблиця 2.1 – Показники стану аграрного сектору України та експортної діяльності у 2023 році

Індикатори стану аграрного сектору	Кількісний вираз індикаторів
Експорт продукції:	
- пшениці	16,5 млн т до 65 країн світу
- кукурудзи	26,2 млн т до 80 країн світу
- соняшникової олії	5,7 млн т до 130 країн світу
Сума збитків, завдана аграрному сектору України станом на червень 2023 р.	8,7 млрд дол. США
Втрати від знищення аграрної техніки в результаті воєнної агресії	4,7 млрд дол. США
Втрати продукції від знищення та крадіжки країною - агресором	1,9 млрд дол. США
Непрямі втрати агропромислового комплексу	40,3 млрд дол. США
Втрати галузі рослинництва	1,26 млрд дол. США
Втрати галузі тваринництва	0,98 млрд дол. США

Сформовано за даними НІСД [1]

За даними таблиці 2.1, втрат зазнали як галузь рослинництва, так і галузь тваринництва і вони вимірюються колосальними сумами у вартісному виразі в оцінці за доларами США. При цьому крім прямих втрат майна і продукції фермерів, мають місце і непрямі втрати.

У складних умовах воєнно-політичного середовища аграрний сектор країни демонструє високий рівень і спроможність до адаптації і виживання,

виробничу і підприємницьку стійкість. При цьому слід відзначити окремі чинники зовнішнього середовища, що обумовлюють можливості, обмеження та ризики для фермерства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні виклики і обмеження аграрного сектора України в умовах воєнного стану

Виклики зовнішнього середовища	Кількісні характеристики	
	Показники	Значення показника
Дефіцит фінансових ресурсів	Частка підприємств, що одержали чистий збиток у 2022 р, %	21,00
	Рівень рентабельності всієї діяльності, % - у 2021 р.	37,85
	- у 2022 р.	14,1
	Зменшення капітальних інвестицій у 2022 р. порівняно з 2021 р., %	26,1
Повернення до екстенсивних технологій та зменшення обсягів удобрення площ під культурами, скорочення застосування засобів захисту рослин; зниження урожайності	Очікується зниження кількості внесених мінеральних добрив на половину від потреби при інтенсивних технологіях;	x
	Очікується застосування засобів захисту рослин від хвороб та шкідників під урожай озимих культур у 2024 р. на половину від потреби.	x
Кадрова криза в агросекторі	Кількість . фермерів, які постраждали від воєнних дій, тис. осіб	150,0
	Вимушене переміщення населення, мобілізація чоловіків до ЗСУ; Нестача кадрів та збільшення виробничого навантаження на жінок, що змушує їх оволодівати важкими традиційно чоловічими професіями	
	Дефіцит кадрів механізаторів, водіїв, %	48,0
Криза у галузі тваринництва	Зменшення виробництва молока у господарствах всіх категорій у 2023 р. порівняно з 2022 р. ,%	5,0
	Скорочення у підприємствах за 2023 рік порівняно з 2022 р., % - поголів'я великої рогатої худоби	3,2
	- корів	5,5
Зруйнована інфраструктура аграрного сектору	Загальна потужність зерносховищ одночасного зберігання, млн т	
	- знищених	8,2
	- пошкоджених	3,25
Екологічні виклики	Не використовується для посіву через загрозу мінування, млн га	5,0
	Частка площ, непридатних до використання у 2023 р. %	25,0

Сформовано за даними Національного інституту стратегічних досліджень [1]

Незважаючи на відзначені у таблиці 2.2 виклики і загрози, аграрний сектор продовжує своє функціонування і відновлює нарощування обсягів виробництва, забезпечує внутрішні потреби і відновлює експортний потенціал. На даний час важливо виокремити ключові та пріоритетні напрями розвитку фермерських господарств в аграрному секторі України, які безпосередньо стосуються і досліджуваного фермерського господарства «Сатурн», що функціонує у Первомайському районі Миколаївської області. Серед цих чинників, в першу чергу слід відзначити такі:

- необхідність збільшення створюваної господарствами доданої вартості на основі виробничої диверсифікації, що може бути досягнуто шляхом вертикальної агропромислової інтеграції виробництва: переробки аграрної продукції, її зберігання і доведення до кінцевого споживача;

- фінансова підтримка фермерських господарств шляхом продовження, як у 2022 – 2023 рр., і збільшення обсягів доступного кредитування;

- підтримка малих форм господарювання, які мають стати інтеграторами, навколо яких об'єднуються дрібні господарства;

- розвиток і підтримка процесів кооперації;

- пошук і формування повоєнної моделі розвитку аграрного виробництва на засадах багатуукладності за розмірами підприємств;

- репозиціонування аграрного сектору України на світових ринках шляхом запровадження експорту нової нішевої продукції із залученням до експортної діяльності малих і середніх підприємств, створення підприємств з іноземними інвестиціями.

Пануючі тенденції та динаміка розвитку аграрного ринку, як в Україні, так і у світі, значною мірою визначаються різноманітними чинниками зовнішнього середовища. Для здійснення стратегічного аналізу впливу макросередовища на діяльність підприємств в аграрній галузі, доцільно провести PESTEL-аналіз, що враховує політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники.

Політичне середовище характеризують суттєві зміни в країні та її макросередовищі в умовах воєнного стану. Діяльність і її результати у ФГ «Сатурн», як і будь-якого іншого господарства, що виробляє аграрну продукцію, значною мірою залежить від політичної стабільності в країні. Законодавчі зміни, пов'язані з регулюванням аграрної галузі та підприємництва, мають дуже значний вплив на виробництво та збут продукції, спеціалізацію підприємств та концентрацію виробництва.

Підвищення цін на предмети праці, що застосовуються в сільському господарстві, призводить до зростання собівартості виробництва та, як наслідок, до необхідності підвищення цін на товарну аграрну продукцію. Це, в свою чергу, може призвести до зниження попиту на продукцію підприємств, особливо серед цінової групи споживачів, чутливої до цінових змін.

Посилення контролю за якістю продукції та жорсткіші вимоги до виробництва, впровадження нових стандартів на вимогу європейського економічного угруповання ставлять перед господарствами нові виклики - необхідність модернізації виробничих потужностей та впровадження нових технологій, що потребує значних інвестицій та вимагає додаткових ресурсів та часу.

Воєнний стан в країні призводить до зміни у політичному середовищі, економічній політиці, соціальних пріоритетах, а відповідно і у споживчих перевагах українців. Зниження купівельної спроможності населення, девальвація національної валюти та зростання цін на сировину і енергоносії створили значні перешкоди для виробництва аграрної продукції.

Крім того, логістичні проблеми, пов'язані з руйнуванням інфраструктури та обмеженнями на переміщення товарів, ускладнили постачання продукції на внутрішній та зовнішній ринки.

Щодо економічного середовища, яке характеризують макроекономічними показниками та процесами, воно теж зазнало суттєвих змін. Головний індикатор економічного середовища - валовий внутрішній продукт як один із найважливіших показників розвитку економіки, що висвітлює підсумок

виробничої діяльності економічних одиниць-резидентів у галузі матеріального і нематеріального виробництв.

Графік макроекономічного показника – номінального ВВП України (рис. 2.1) в оцінці за національною валютою та у доларах США демонструє загальну тенденцію до зростання економіки, але при цьому мала місце і деяка варіація цього показника. Мали місце суттєві різнопланові коливання як у бік зростання, так і спади за оцінкою у доларах США.

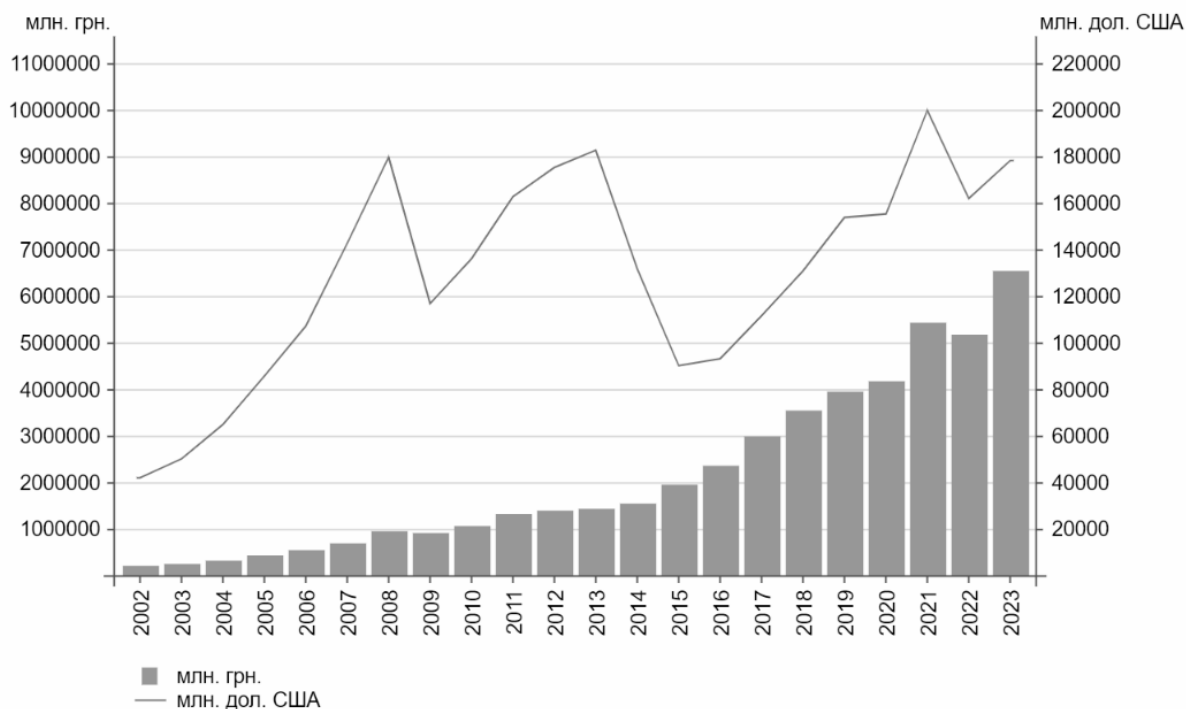


Рисунок 2.1 - Номінальний ВВП України у динаміці за 2002 – 2023 роки

Джерело: побудовано автором на основі даних державної служби статистики та сайту tinfin [139]

Поясненням таких коливань може бути висока залежність економіки від чинників зовнішньоекономічного середовища, висока інфляція в середині країни, воєнний стан, інституційні трансформації у площині політико-правового поля і підтримки підприємницького сектору економіки, руйнування виробничих потужностей, інфраструктури, логістичних ланцюгів.

Таким чином, невизначеність зовнішньоекономічного середовища обумовлює й невизначеність щодо перспектив розвитку фермерства і його підтримки з боку держави. Всі аграрні підприємства країни, зокрема і досліджуване ФГ «Сатурн», перебувають під впливом стрімких темпів інфляції,

зміни курсу валют та знецінення національної валюти за період воєнного стану, зміни у податковому законодавстві також створюють нові загрози щодо зменшення доходів господарства у майбутньому.

На тлі цих змін може різко знизитись платоспроможність підприємств, знецінитися їх доходи. Зростання цін на предмети праці, енергоносії та інші засоби виробництва змусить фермерів переглянути свої бюджети витрат.

Логістичні проблеми, пов'язані з руйнуванням інфраструктури аграрного сектора, також стали серйозною перешкодою для бізнесу фермерів. Обмеження на просування продукції, особливо на експорт, підвищення вартості транспортування ускладнили доставку продукції на ринки збуту, особливо ті, що потрапили під окупацію.

Досліджуючи соціально-економічний фактор, необхідно проаналізувати демографічні чинники, зокрема, чисельність населення у країні, бо цей показник обмежує максимально можливий об'єм ринку кінцевого споживання, потенційних споживачів на ринку кінцевого споживання, а також обмежує можливості підприємств формувати стабільний кадровий склад. Динаміка населення України за період з 2010 по 2023 рік з очікуваним показником 2024 року представлена на рисунку 2.2.

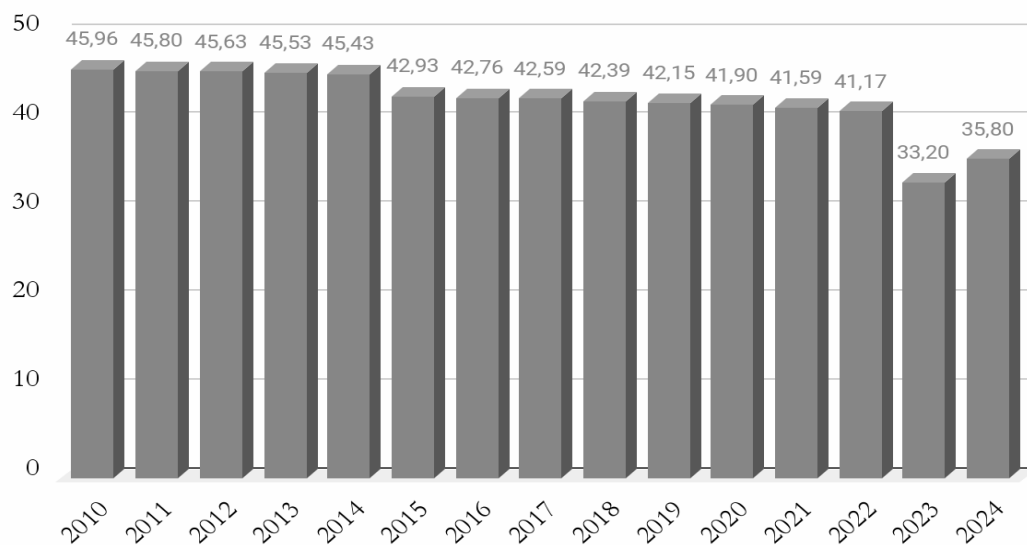


Рисунок 2.2 - Динаміка чисельності населення України, млн. осіб

Джерело: побудовано автором на основі даних Державної служби статистики України та Національного інституту стратегічних досліджень [43, 139]

Дані діаграми (рис. 2.2) демонструють суттєве скорочення чисельності населення України у 2023 році з деякою перспективою зростання за рахунок повернення зовнішніх мігрантів у 2024 році. Ці негативні зміни, що в останні роки формуються під впливом вимушеної зовнішньої міграції населення, відбиваються неминуче як на кількості кінцевих споживачів значної кількості продукції аграрного сектора, так і обумовлюють кадрову кризу.

Щодо оцінки технологічного середовища, слід відзначити, що держава відіграє значну роль, бо безпосередньо впливає на розробку і впровадження інформаційних технологій (як приклад, може заборонити підприємствам використання певних програмних продуктів та інформаційного забезпечення), електронну комерцію (заборона рекламування недостовірної чи оманливої інформації у маркетингових стратегіях, що у деяких випадках стає передумовою відкриття кримінальної справи), харчові стандарти (встановлювати стандарти, що обмежують виробництво продукції, яка не відповідає стандартам), податкові пільги (надавати пільги на використання певних технологій), субсидії (надавати субсидії на використання інноваційних технологій), інвестування (вкладати гроші у розвиток технологій) тощо. Загалом розвиток технологій виробництва дозволяє створювати нові види продукції (в аграрних підприємствах це нові види харчової продукції як результат переробки аграрної сировини за умов диверсифікації виробництва) та покращувати якість існуючих, однак з іншого боку держава вводить все нові стандарти і норми, що призводить до значних витрат у короткостроковій перспективі.

До основних екологічних факторів слід віднести забруднення повітря, водних ресурсів та навколишнього середовища. Загальний стан довкілля в Україні не є позитивним для аграрного виробництва, бо катастрофічні наслідки має ведення воєнних дій, не утилізуються належним чином відходи аграрного виробництва. Введення новітніх технологій щодо очищення відбувається повільніше, ніж у інших країнах, однак сплата екологічного податку та рент за

об'ємом зростає, що становить один із викликів зовнішнього екологічного середовища.

Україна є досить безпечною державою з позиції ймовірності настання стихійних лих, завдяки вдалому географічному розташуванню. Основною загрозою є пожежі, які розгортаються на полях влітку та знищують врожай. У цілому ж з позиції екології Україна є доволі сприятливою для ведення аграрного бізнесу, завдяки родючим ґрунтам та оптимальному для вирощування традиційних зернових і технічних культур клімату.

Правові чинники відіграють важливу роль, оскільки виробництво та збут аграрної продукції визначають продовольчу безпеку країни та здоров'я нації. Правові норми щодо заснування багатоукладного аграрного бізнесу, дотримання встановлених стандартів якості продукції потребує постійного контролю і можливих витрат на оновлення виробничих процесів для відповідності новим реаліям. Іншим важливим аспектом є захист прав споживачів, який в останні роки набув більшого значення: підприємства зобов'язані надавати повну інформацію про склад продукції, потенційні алергени у аграрній сировині та дотримуватися правил маркування при пакуванні продукції. Це збільшує відповідальність перед споживачами і може вимагати додаткових інвестицій у забезпечення прозорості та підвищення рівня інформованості покупців.

Правові обмеження також стосуються зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Експорт продукції регулюється міжнародними угодами і зміни в торговельній політиці або введення санкцій можуть суттєво вплинути на доступ до зовнішніх ринків, створюючи додаткові бар'єри для розвитку експортного потенціалу підприємств та аграрного сектору в цілому. Скасування митних обмежень або їх пом'якшення також може мати негативні наслідки у вигляді протидії цим заходам з боку виробників чи підприємців інших країн. Це яскраво продемонстрували події 2024 року на українсько-польському кордоні та блокування логістичного аграрного напрямку з боку польських фермерів на скасування митних обмежень для аграрної продукції України.

На основі вищенаведених характеристик складових макросередовища визначено ступінь впливу кожного з чинників зовнішнього середовища на потенційно можливе функціонування фермерського господарства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Ступінь впливу PESTEL-чинників на аграрний ринок і діяльність ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області

Група чинників	Чинник	Вплив чинника	Група чинників	Чинник	Вплив чинника
Політичні	Збільшення податків на діяльність суб'єктів підприємництва	3	Технологічні	Впровадження нових стандартів та норм виробництва	2
	Посилення контролю якості аграрної продукції відповідно європейських стандартів	2		Посилення контролю електронної комерції	1
	Проблеми з логістикою імпорту засобів для аграрного виробництва	3		Інвестування у технологічний розвиток	2
Економічні	Інфляція та девальвація	3	Екологічні	Збільшення екологічних вимог та зміна норм екологічного законодавства	2
	Суттєві коливання ВВП	3		Руйнування інфраструктури зберігання та транспортування продукції як наслідок війни	3
	Зниження платіжної спроможності споживачів і постачальників	3		Псування врожаю внаслідок забруднення довкілля в Україні і загроз воєнного стану	3
Соціально-демографічні	Скорочення населення та зовнішня міграція, мобілізація чоловіків	3	Правові	Державне регулювання аграрного ринку та митна політика	2
	Зміни споживчих уподобань у харчуванні населення	3		Нові вимоги щодо стандартів якості у контексті європейської інтеграції	2
	Зростання попиту на органічну та екологічну продукцію	2		Зміни у податковому законодавстві. Підвищення податків і зборів	3

Джерело: побудовано за даними власних спостережень

Ступінь дії чинників визначався за 3-бальною шкалою, де 1 бал оцінює вплив чинника як несуттєвий, 2 бали характеризує помірний, 3 бали - дуже суттєвий (або критичний) вплив чинника.

Проведемо оцінку ймовірності змін впливу PESTEL-чинників на аграрний ринок і ФГ «Сатурн» за допомогою п'яти залучених експертів. Результати оцінювання, проведеного на основі експертного опитування, наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Оцінка ймовірності впливу змін PESTEL-чинників на аграрний ринок і діяльність ФГ «Сатурн»

Група чинників	Чинник	Вплив чинника	Експертна оцінка Ймовірність змін					Середня вірогідність зміни чинника
			1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Політичні	Збільшення податків на діяльність суб'єктів підприємництва	3	3	4	3	2	3	3
	Посилення контролю якості	2	3	2	1	2	3	2,2
	Проблеми з логістикою імпорту	3	4	4	4	3	4	3,8
Економічні	Інфляція в державі та девальвація	3	5	4	5	5	5	4,8
	Коливання макроекономічних індикаторів (ВВП)	3	4	4	3	4	4	3,8
	Зниження платоспроможності суб'єктів економіки	3	5	5	5	5	5	5
Соціально-демографічні	Скорочення населення та міграційні процеси	3	4	5	4	3	4	4
	Зміни споживчих уподобань	3	2	3	3	4	2	2,8
	Зростання попиту на органічну та екологічну продукцію	2	2	3	2	2	2	2,2

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Техноло- гічні	Впровадження нових стандартів та норм виробництва	2	2	3	2	3	1	2,2
	Посилення контролю електронного бізнесу та Інтернет торгівлі	1	2	3	3	2	2	2,4
	Інвестування держави у технологічний розвиток	2	1	2	2	1	1	1,4
Еколо- гічні	Збільшення екологічних вимог	2	3	4	3	3	4	3,4
	Руйнування інфраструктури як наслідок війни	3	4	4	4	4	3	3,8
	Псування врожаю внаслідок забруднення довкілля України	3	2	2	3	2	3	2,4
Правові	Державне регулювання аграрного ринку та митна політика	2	1	2	1	1	1	1,2
	Нові вимоги щодо маркування продукції та стандартів якості	2	4	3	5	4	3	3,8
	Підвищення податків і зборів	3	4	5	4	4	3	4

Джерело: побудовано автором на основі експертного опитування

До оцінювання залучалися співробітники фермерського господарства: керівники адміністративної служби, бухгалтерії, виробничого відділу, керівники відділків Врадівської та Кам'яномістовської ОТГ.

Ймовірність впливу визначалася за оцінками від 1 до 5 балів, де: 1 – ймовірність від 0 до 20%, 2 – ймовірність в діапазоні від 20-40%, 3 – ймовірність в діапазоні від 40-60%, 4 – ймовірність в діапазоні від 60-80%, 5 – ймовірність в діапазоні від 80 і близько до 100%.

Наступним етапом аналізу було визначення характеру впливу щодо кожного чинника: позитивного (позначався як «+1») чи негативного (з позначкою характеру впливу «-1»). Позитивним за впливом вважається чинник, який сприяє збільшенню показників продажів, виробництва та інших

індикаторів діяльності підприємства. Як видно з оцінок таблиці 2.4, практично всі зазначені чинники, окрім інвестицій держави у технологічний розвиток та зростання попиту на органічну продукцію, є негативними щодо впливу як на діяльність підприємства, так і на функціонування ринку.

Наступна дія в оцінюванні чинників зовнішнього середовища полягала у розрахунку відносного впливу чинника шляхом добутку оцінки його впливу, середньої ймовірності зміни чинника та характеру впливу, після чого цей добуток було поділено на суму оцінок впливу всіх чинників. Результати розрахунку зазначені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінка впливу PESTEL-чинників з урахуванням ймовірності їх змін

Група чинників	Чинник	Вплив чинника	Середня вірогідність зміни чинника	Характер впливу чинника	Відносний вплив чинника
1	2	3	4	5	6
Політичні	Збільшення податків на діяльність суб'єктів підприємництва	3	3	-1	-0,2
	Посилення контролю якості	2	2,2	-1	-0,1
	Проблеми з логістикою імпорту	3	3,8	-1	-0,25
Економічні	Інфляція та девальвація	3	4,8	-1	-0,32
	Зниження ВВП	3	3,8	-1	-0,25
	Зниження платоспроможності	3	5	-1	-0,33
Соціально-демографічні	Скорочення населення та міграційні процеси	3	4	-1	-0,27
	Зміни споживчих уподобань	3	2,8	-1	-0,19
	Зростання попиту на органічну продукцію	2	2,2	+1	0,1
Технологічні	Впровадження нових стандартів та норм виробництва	2	2,2	-1	-0,1
	Посилення контролю електронного бізнесу та Інтернет торгівлі	1	2,4	-1	-0,05
	Інвестування держави у технологічний розвиток	2	1,4	+1	0,06

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
Екологічні	Збільшення екологічних вимог	2	3,4	-1	-0,15
	Руйнування інфраструктури як наслідок війни	3	3,8	-1	-0,25
	Псування врожаю внаслідок забруднення довкілля України	3	2,4	-1	-0,16
Правові	Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності	2	1,2	-1	-0,05
	Нові вимоги щодо маркування та стандартів якості	2	3,8	-1	-0,17
	Підвищення податків і зборів	3	4	-1	-0,27
Всього		45			

Джерело: побудовано автором за даними експертних оцінок і власного спостереження

Виходячи з отриманих результатів, наведених у таблиці 2.5, можна зробити висновки щодо впливу PESTEL-факторів на діяльність ФГ «Сатурн» та аграрну галузь, а також згодом запропонувати доцільні стратегічні рішення для поліпшення впливу негативних чинників за дією та для максимального використання позитивних чинників.

Запропоновані стратегічні рішення, розроблені за допомогою проведеного аналізу, наведено у таблиці 2.6. Зазначені рішення розроблені з урахуванням впливу чинників зовнішнього середовища як на аграрну галузь в цілому, так і на досліджуване фермерське господарство «Сатурн».

Ті негативні зміни, що характеризують нестабільний характер всіх елементів зовнішнього середовища щодо національних суб'єктів аграрного бізнесу, проявляються як такі, що негативно впливають як на аграрну галузь в цілому, так і на діяльність окремих суб'єктів мікроекономіки – аграрних підприємств різних організаційно-правових форм. Під їх впливом перебувають в першу чергу малі суб'єкти господарювання - фермерські господарства.

Таблиця 2.6 – Стратегічні рішення за результатами PESTEL аналізу

Чинники	Відносний вплив чинників	Вплив на галузь	Вплив на ФГ «Сатурн»	Стратегічні рішення
1	2	3	4	5
Політичні чинники				
Посилення контролю якості	-0,1	Покращення якості продукції, збільшення бюджету витрат на контроль якості	Потреба в модернізації виробництва для відповідності новим стандартам, підвищення витрат	Постійне відслідковування законодавчих змін, підготовка до швидкого реагування шляхом інвестицій в технології відстеження якості, а також підготовка персоналу
Збільшення податків для суб'єктів підприємництва в Україні	-0,2	Зростання цін на продукцію, що призведе до зниження попиту	Зниження попиту на продукцію високого цінового сегменту і зростання попиту на більш дешеву продукцію	Оптимізація витрат виробництва, розробка економічних продуктів для цільової аудиторії з низьким рівнем платоспроможності
Проблеми з логістикою імпорту	-0,25	Подорожчання імпортованих предметів праці та нестабільність поставок, що збільшує ціну продукції для споживачів	Зростання витрат на сировину, ризик перебоїв у виробництві через затримку постачання	Розширення бази локальних постачальників сировини, створення запасів критичних ресурсів
Економічні чинники				
Зниження ВВП	-0,25	Зменшення обсягу продажів через економічний спад	Падіння курсу гривні, збільшення цін та зниження платоспроможності, що призведе до зниження попиту на аграрну продукцію	Введення заходів щодо стимулювання та утримання лояльних споживачів, оптимізація витрат для зниження цін без втрати якості
Інфляція та девальвація	-0,32	Загальне зростання витрат, скорочення купівельної спроможності споживачів, збільшення номінальних цін на аграрну продукцію	Підвищення цін на продукцію, ризик втрати частки ринку через зниження купівельної спроможності	Пошук альтернативних постачальників, оптимізація витрат, розширення асортименту продукції за рахунок нішевих культур

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5
Зниження платоспроможності суб'єктів економіки та споживачів	-0,33	Скорочення попиту на продукцію, скорочення об'єму ринку	Зменшення попиту на продукцію підприємства, що призведе до зниження прибутку	Адаптація асортименту для бюджетного сегмента, активна реклама з наголосом на вигідні пропозиції
Соціально-демографічні чинники				
Зростання попиту на органічну продукцію	0,1	Збільшення вартості алкогольного ринку України	Можливість збільшити прибутки через високо-маржинальний сегмент	Збільшення асортименту продукції, посилення маркетингу для цільової аудиторії
Зміни споживчих уподобань	-0,19	Зміна загального тренду алкогольного ринку на слабоалкогольну продукцію або зменшення обсягу ринку	Зниження попиту на дороговартісну продукцію, збільшення попиту на більш дешеву продукцію	Розробка нових продуктів переробки аграрної сировини
Скорочення населення та еміграція	-0,27	Зменшення кількості потенційних споживачів на українському алкогольному ринку	Скорочення ринку збуту, особливо у регіонах з високою міграцією	Фокус на залишкових ринках, вихід на нові ринки через експорт або онлайн-продажі
Технологічні чинники				
Посилення контролю електронного бізнесу	-0,05	Ускладнення продажу через онлайн-платформи, збільшення витрат на контроль електронної комерції	Можливе зниження продажів через партнерів, посередників, що збувають продукцію шляхом електронної комерції	Налагодження партнерства з платформами, які відповідають новим нормам
Впровадження нових стандартів та норм виробництва	-0,1	Покращення якості продукції в Україні, збільшення витрат на перевірку якості відповідно нових стандартів	Збільшення витрат на модернізацію виробництва, узгодження технологій виробництва з новими стандартами	Інвестиції в обладнання, формування резервного капіталу для швидкого забезпечення відповідності новим стандартам

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5
Інвестування держави у технологічний розвиток	0,06	Підвищення конкуренто-спроможності галузі, а також збільшення якості вироблення алкоголю	Доступ до нових технологій, зниження витрат завдяки автоматизації і діджиталізації виробництва	Участь у державних програмах підтримки, впровадження інновацій у виробництво
Екологічні чинники				
Збільшення екологічних вимог до виробництва	-0,15	Збільшення екологічності виробництва	Потреба в інвестиціях для відповідності вимогам	Впровадження екологічних технологій, запуск кампаній із соціальної відповідальності
Псування врожаю внаслідок забруднення довкілля України	-0,16	Скорочення доступності якісної сировини, зростання цін на сировину	Збільшення собівартості продукції, а відповідно і цін на готову продукцію	Інвестиції в дослідження альтернативних джерел сировини, створення бази постачальників з інших регіонів або країн
Руйнування інфраструктури як наслідок війни	-0,25	Ускладнення логістики, зростання витрат на транспортування, зниження кількості платоспроможного споживача ЦА	Збільшення термінів доставки, ризик перебоїв у постачанні продукції, зменшення каналів збуту продукції	Розвиток альтернативної логістики, залучення місцевих ресурсів для виробництва, пошук додаткових шляхів збуту (як в Україні, так і на експорт)
Правові чинники				
Державне регулювання і митні обмеження	-0,05	Ускладнення просування продукції	Додаткові витрати на адаптацію до нових вимог	Зміщення акценту на маркетинг у місцях продажу, розвиток соціальних мереж та інфлюенсер-маркетингу
Нові вимоги щодо маркування та стандартів якості	-0,17	Додаткові витрати на адаптацію до нових вимог	Додаткові витрати на розробку оновлених згідно вимог дизайнів упаковки, пакування	Створення гнучкої системи контролю відповідності продукції новим нормам, автоматизована схема адаптації до нових вимог щодо маркування

1	2	3	4	5
Підвищення податків і зборів	-0,27	Скорочення прибутковості галузі	Збільшення витрат, зниження рентабельності	Оптимізація та адаптація до нових вимог оподаткування, перегляд цінової політики

Джерело: побудовано автором за даними експертних опитувань та власних спостережень

Виходячи з даних проведеного PESTEL-аналізу, можна зробити висновки, що політичні чинники створюють несприятливі умови розвитку бізнесу через стан війни, що призводить до руйнування інфраструктури та ускладнює перевезення імпортованих товарів – засобів виробництва для сільського господарства (засобів хімічної промисловості, знарядь і запасних частин для імпортованої техніки тощо) через кордон, а також до підвищення акцизів на пальне та посилення контролю якості. Це створює ризики для збільшення собівартості продукції та вимагає адаптації виробничих процесів до цих змін. Тому фермерському господарству «Сатурн» рекомендується оптимізувати витрати та посилити контроль відповідності стандартам.

Економічні фактори (такі як інфляція, девальвація та зниження ВВП) негативно впливають на купівельну спроможність споживачів, що знижує попит на продукцію, тому для збереження ринкових позицій необхідно доповнити асортимент бюджетною продукцією та стимулювати продажі через акційні пропозиції.

Скорочення населення та популяризація здорового способу життя, у поєднанні зі зниженням платоспроможності населення та споживачів виробничої сфери, водночас дають двоякі тенденції розвитку ринку: у частини споживачів зростає інтерес до продуктів кращої якості, у іншій – навпаки до альтернативних, що дає можливість диверсифікувати асортимент.

З точки зору технологічних чинників впливу, впровадження нових стандартів виробництва та посилення вимог до електронної комерції потребують інвестицій у модернізацію та редагування рекламних матеріалів під нові вимоги. З екологічної точки зору постає питання збільшення відповідності

екологічним вимогам, а також пошуку альтернативних постачальників сировини та готової продукції у випадку забруднення навколишнього середовища. Проте інвестування у технологічний розвиток з боку держави може дати доступ до нових технологій, що, у свою чергу, знизить витрати, завдяки автоматизації та діджиталізації процесів виробництва.

Ризики з боку права можуть також висунути нові вимоги щодо маркування продукції, що потягне за собою збільшення витрат на адаптацію до нових вимог, що, у свою чергу, або збільшить ціни (що призведе до зниження продажів), або зменшить маржинальність. Такий же ефект очікується при збільшенні податків та зборів. У такому випадку варто розглянути альтернативні канали просування та побудувати план швидкого реагування на законодавчі зміни, щоб оперативно реагувати на них.

Проведений аналіз маркетингового макросередовища вказує на необхідність побудови такої системи управління, яка б дозволяла забезпечити високий рівень адаптації маркетингової діяльності підприємства до тих змін, що мають місце в оточуючому підприємство середовищі.

2.2. Діагностика внутрішнього середовища ФГ «Сатурн» та його організаційно – економічна характеристика

Управління маркетинговою діяльністю фермерських господарств досліджувалось на прикладі ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області. Особливості сільськогосподарського виробництва, яке є обов'язковим видом діяльності фермерського господарства вимагають вивчення природно-кліматичних умов та місця розташування підприємства.

Адміністративний відділ ФГ «Сатурн» розташований на території села Старі Кошари Первомайського району, що знаходиться на північному заході Миколаївської області. Організаційна структура фермерського господарства включає адміністрацію, бухгалтерію, виробничий відділ, господарський відділ зі складським господарством (рис. 2.3).

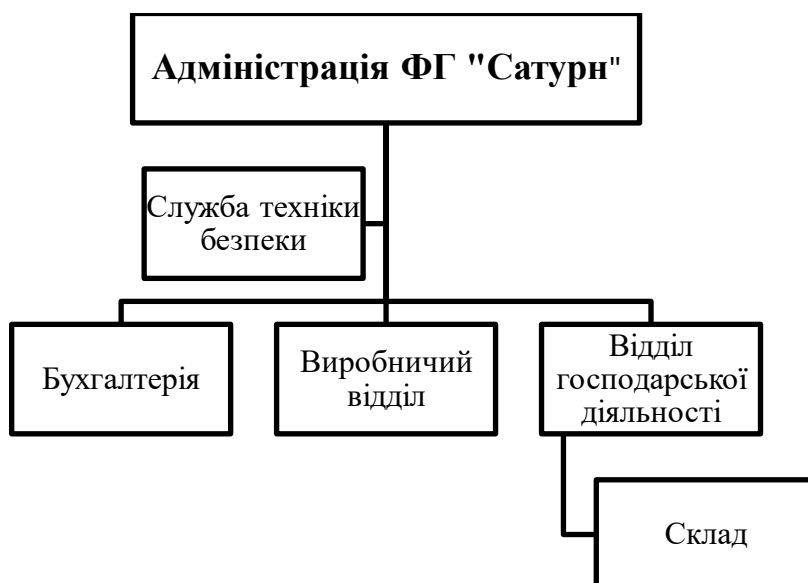


Рисунок 2.3 – Організаційна структура ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області

Побудовано автором за даними власних спостережень

З огляду на те, що за розмірами, відповідно критеріїв, встановлених Господарським кодексом України [39], ФГ «Сатурн» ідентифікується як малий суб'єкт господарювання, відповідно його організаційна структура охоплює оптимальну кількість організаційно відокремлених, але функціонально пов'язаних підрозділів.

Територіально площа землекористування поділена на два відділки: частково землекористування розміщене на території Врадіївської ОТГ, друга частина – на території Кам'яномостівської ОТГ. За цими двома ОТГ фермерське господарство подає статистичну звітність про посіви та валові збори сільськогосподарських культур.

Розподіл площі землекористування за двома територіальними громадами досліджено в динаміці за п'ять років: з 2019 по 2023 рік. Діаграма (рис. 2.4) наочно демонструє тенденцію до зростання площі за обома територіальними громадами. Так, за Врадіївською ОТГ площа за п'ять років зросла на 31,1 га, за Кам'яномостівською ОТГ – на 23, 38 га. Така динаміка пояснюється зростанням обсягу оренди земельних паїв. За Врадіївською ОТГ всі 472,7 га знаходяться в оренді, за Кам'яномостівською ОТГ в оренді перебуває 1812,24 га.

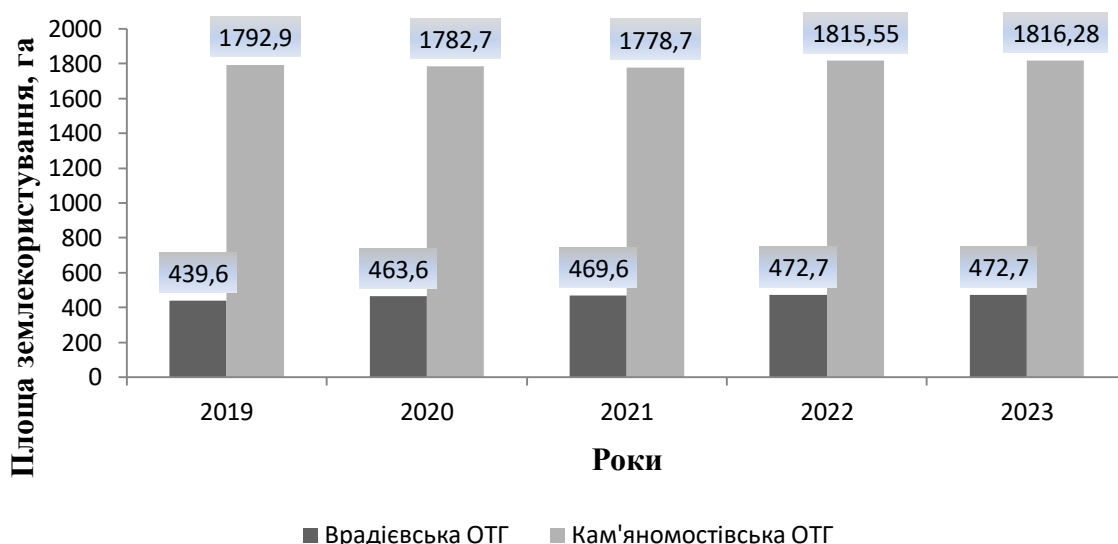


Рисунок 2.4 – Динаміка площі землекористування ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області

Побудовано автором за даними статистичної звітності, ф. №29 с. 2.

Представлений розподіл земель за двома ОТГ відбувається відповідно вимог класифікатора об'єктів адміністративно-територіального устрою України (КОАТУУ). Зміни показників землекористування, що обліковуються за кожною ОТГ за три останніх роки у відносному виразі представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Земельні та трудові ресурси ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області

Показники	2 021 р.	2 022 р.	2 023 р.	2023 р. до 2021 р., %
<i>Врадівська ОТГ:</i> площа ріллі, га	469,6	472,7	472,7	100,7
у тому числі взято в оренду	469,6	472,7	472,7	100,7
<i>Кам'яномостівська ОТГ:</i> площа ріллі, га	1778,7	1815,55	1816,28	102,1
у тому числі взято в оренду	1778,7	1815,55	1812,24	101,9
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	34	33	33	97,1
Прямі витрати на оплату праці, тис. грн.	4081,8	4974,7	5136,7	125,8
Кількість відпрацьованих людино-годин	67796	65571	68 376	100,9

Джерело: розраховано автором за даними фінансової і статистичної звітності

Вся площа у землекористуванні фермерського господарства «Сатурн» представлена одним видом сільськогосподарських угідь – ріллею, що призначена під посіви сільськогосподарських культур.

За даними таблиці 2.7, площа ріллі за Врадівською ОТГ зросла за три останніх роки досліджуваного періоду на 0,7 %, за Кам'яномостівською ОТГ – на 2,1 %. Поступово концентрація земель у фермерському господарстві зростатиме за рахунок паїв, що здаються в оренду, за умови, що діяльність підприємства буде прибутковою та забезпечуватиме гідну орендну плату.

На 1 особу за три останніх роки зменшилась кількість середньооблікової кількості працівників, але при цьому на 0,9 % зросла кількість відпрацьованих людино-годин, на 25,8 % зросли витрати на оплату праці.

Земельні ресурси та праця персоналу потребують належного забезпечення засобами виробництва: знаряддями і предметами праці, оборотними коштами, вартісний вираз яких наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Середньорічна вартість активів, її динаміка та структура у ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області

Види активів	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2021	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис грн	в.п.
Незавершені капітальні інвестиції	-	-	2944	2,4	2944	2,1	2944	2,1
Основні засоби	38438	37,2	39207	31,5	40069	28,2	1631	-9,0
Первісна вартість	63127	x	71735	x	86495	x	23367	x
Знос	24689	x	32528	x	46426	x	21736	x
Інші необоротні активи	75	0,1	77	0,1	79	0,1	4	0,0
Разом необоротних активів	38513	37,3	42228	33,9	43091	30,3	4578	-7,0
Запаси	62657	60,6	77316	62,1	93760	65,9	31103	5,3
Готова продукція	17964	17,4	28571	23,0	39367	27,7	21403	10,3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуг	1973	1,9	3787	3,0	2314	1,6	341	-0,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	216	0,2	233	0,2	382	0,3	165	0,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	-	-	477	0,4	637	0,4	637	0,4
Гроші та їх еквіваленти	-	-	426	0,3	613	0,4	613	0,4
Усього за розділом II	64846	62,7	82239	66,1	99206	69,7	34359	7,0
Баланс	103359	100,0	124466	100,0	142297	100,0	38938	0,0

Побудовано автором за даними фінансової звітності господарства

За даними таблиці 2.8 можна здійснити як горизонтальний (в динаміці) так і вертикальний аналіз (структуру) активів. У абсолютному виразі за три

роки загальна вартість активів зросла майже на 39 млн грн. При цьому на 4,5 млн грн зросла вартість необоротних активів, з них на 1,6 млн грн – вартість основних засобів. Більш стрімкими темпами зростає оборотний капітал – на 34,3 млн грн. При цьому частка основних засобів у структурі активів зменшилась з 37,3 до 30,3 %. Ці зрушення обумовлені випереджаючими темпами зростання оборотних активів, на які в структурі активів припадало у 2023 р. майже 70 %. Найбільша частка в структурі активів припадала на запаси. Це є наслідком негативних процесів у економічному зовнішньому середовищі, процесами інфляції та зростанням цін на засоби виробництва, що і змушує підприємства накопичувати запаси.

Аналогічний аналіз динаміки і структури здійснено і за капіталом фермерського господарства (табл. 2.9). У складі капіталу підприємства переважає власний капітал як основне джерело формування активів. На цей вид капіталу припадало у 2021 р. 88,8 %. У 2023 році частка власного капіталу зменшилась незначно – на 0,1 %. У той же час в абсолютному виразі власний капітал збільшився на 32,9 млн грн. Таке зростання до 124,7 млн грн у 2023 р. проти 91,8 млн грн у 2021 р. відбулось за рахунок зростання нерозподіленого прибутку.

Поряд з власним капіталом фінансові ресурси підприємства характеризуються наявністю і застосуванням довгострокових кредитів, сума яких зросла з 1,6 до 6,2 млн грн. Це дає можливість користуватись ефектом фінансового важеля, оптимально поєднуючи власний і позичковий капітал.

Підприємство кредитується і поточними кредитами, сума яких у 2023 р. становила 8,5 млн грн. Дещо негативним явищем є зростання кредиторської заборгованості за товари, але сума цієї заборгованості скоротилася в динаміці за три роки.

Поряд з цим слід звернути увагу на наявність і зростання заборгованості перед бюджетом, за страховими платежами и на 58 тис. грн зросла за три роки заборгованість по зарплаті.

Таблиця 2.9 – Динаміка і структура капіталу (пасив балансу) у ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області (середньорічна вартість)

Статті пасиву балансу	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис грн	в.п.
Зареєстрований (пайовий) капітал	10	0,0	10	0,0	10	0,0	0	0,0
Додатковий капітал	2298	2,2	1385	1,1	766	0,5	-1533	-1,7
Нерозподілений прибуток	89503	86,6	109303	87,8	123983	87,1	34480	0,5
Усього за розділом I	91812	88,8	110698	88,9	124759	87,7	32947	-1,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1633	1,6	2933	2,4	6183	4,3	4550	2,8
III. Поточні зобов'язання								
Короткострокові кредити банків	4300	4,2	6600	5,3	8500	6,0	4200	1,8
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги	5118	5,0	3043	2,4	1465	1,0	-3653	-3,9
Розрахунки з бюджетом	258	0,2	978	0,8	1032	0,7	774	0,5
Розрахунками зі страхування	49	0,0	49	0,0	90	0,1	41	0,0
Розрахунками з оплати праці	188	0,2	160	0,1	246	0,2	58	0,0
Інші поточні зобов'язання	0	0,0	6	0,0	21	0,0	21	0,0
Усього за розділом III	9914	9,6	10836	8,7	11354	8,0	1440	-1,6
Баланс	103359	100,0	124466	100,0	142297	100,0	38938	0,0

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності суб'єкту малого господарювання

Проведений аналіз активів і капіталу підприємства характеризує здійснення процесу капіталізації та розширений характер відтворення засобів виробництва. При цьому важливо проаналізувати ступінь забезпеченості підприємства ресурсним потенціалом. З цією метою визначено показники, які характеризують співвідношення праці, капіталу, активів та земельних ресурсів.

У складі розрахованих показників представлені показники працевзабезпеченості, землезабезпеченості, капіталозабезпеченості, капіталоозброєності, що характеризують процеси капіталізації, заміни праці капіталом, а це проявляється у зменшенні кількості працівників на тлі зростання капіталу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Рівень забезпеченості виробничими ресурсами та капіталом ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області

Показники	2 021 р.	2 022 р.	2 023 р.	2023 р. до 2021 р., %
Площа ріллі загальна по господарству, га	2248,30	2288,25	2288,98	101,8
Навантаження площі ріллі на 1 працівника, га	66,13	69,34	69,36	104,9
Працевзабезпеченість (працівників з розрахунку на 1000 га), осіб	15	14	14	95,3
Припадає з розрахунку на 100 га угідь (капіталозабезпеченість) тис. грн				
- основних засобів	1709,64	1713,42	1750,52	102,4
- оборотних засобів	2884,24	3593,95	4334,06	150,3
- авансованого капіталу	4597,22	5439,37	6216,61	135,2
Припадає на 1 середньорічного працівника (капіталоозброєність), тис. грн:				
- основних засобів	1130,53	1188,10	1214,21	107,4
- оборотних засобів	1907,24	2492,08	3006,23	157,6
- авансованого капіталу	3039,98	3771,71	4312,03	141,8
Відпрацьовано з розрахунку на 100 га с. г. угідь, люд. –год.	3015,43	2865,55	2987,18	99,1

Джерело: розраховано автором за даними фінансової і статистичної звітності господарства

Скорочення чисельності працівників та зростання площі землекористування супроводжується зростанням навантаження площі ріллі з розрахунку на 1 працівника з 66,13 до 69,3 га або на 4,9 % у відносному виразі. Випереджаючими темпами зростає капіталозабезпеченість оборотними засобами порівняно з забезпеченістю основними засобами. В цілому забезпеченість авансованим капіталом з розрахунку на 100 га угідь зросла за три роки на 35,2 %.

Аналогічно зростає і капіталоозброєність: оборотним капіталом у 1,6 рази. Авансованого капіталу на 1 працівника у 2023 році припадало на 41,8 % більше, ніж у 2021 році. Меншими темпами зросла капіталоозброєність за основним капіталом – лише на 7,4 %, що пояснюється меншими темпами зростання вартості основних засобів порівняно з оборотними, що було виявлено за даними таблиці 2.8. У цілому ж фермерське господарство характеризується високим рівнем капіталозабезпеченості і капіталоозброєності.

У той же час вимагає пришвидшення оновлення основних засобів, які характеризуються поступовим зношенням та його зростанням (табл. 2.11).

Таблиця 2.11- Стан і придатність основних засобів у ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області (на кінець року)

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютний приріст у 2023 р. до 2021 р.
Первісна вартість, тис. грн	63127	71735	86495	23368
Залишкова вартість, тис. грн	24689	32528	46426	21737
Знос, тис. грн	24689	32528	46426	21737
Показник зносу, %	39,11	45,34	53,67	14,56 в.п.
Показник придатності, %	60,89	54,66	46,33	-14,56 в.п.
Темп зростання за рік за залишковою вартістю, %	125,50	83,28	124,92	-0,58 в.п.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності господарства

У динаміці за три роки суттєво, на 23,4 млн грн зросла первісна вартість основних засобів, на 21,7 млн грн – залишкова вартість. Але паралельно зростає й сума зносу – нарахованої за весь період використання основних засобів амортизації. Внаслідок зростання суми економічної амортизації частка знос основних засобів зросла з 39,11 до 53,67 %. Тобто, понад половини первісної вартості основних засобів вже у вигляді амортизації було перенесено на заново створену вартість (тобто включено у собівартість продукції). Відповідно, придатність основних засобів зменшилась у динаміці з 60,89 до 46,33 %. При цьому щороку має місце розширений характер відтворення основних засобів, крім 2022 року.

Сформований ресурсний потенціал у підприємстві використовується для здійснення сільськогосподарського виробництва. Основним видом діяльності ФГ «Сатурн» в аграрному виробництві є вирощування сільськогосподарських культур: зернових (зерна пшениці та ячменю), технічних (насіння соняшнику та ріпаку). Виробництво продукції тваринництва в господарстві відсутнє.

Розміри і концентрацію виробництва в рослинництві характеризують показники посівних площ та валового збору сільськогосподарських культур. Представимо зазначені показники в розрізі двох ОТГ, де зосереджені сільськогосподарські угіддя фермерського господарства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Посівні площі сільськогосподарських культур у ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області

Сільськогосподарські культури та їх групи	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2021 -2023 рр. в середньому	
	га	%	га	%	га	%	га	%
Врадівська ОТГ								
Зернові і зернобобові, з них:	418,6	89,1	51	10,8	366,1	77,4	278,6	59,1
- пшениця озима	363	77,3	51	10,8	257,4	54,5	223,8	47,4
- ячмінь озимий	55,6	11,8	-	-	-	-	18,5	3,9
- кукурудза	-	-	-	-	108,7	23,0	36,2	7,7
Технічні культури:								
- соняшник	51	10,9	308,3	65,2	106,6	22,6	155,3	32,9
- ріпак	-	-	113,4	24,0			37,8	8,0
Разом	469,6	100,0	472,7	100,0	472,7	100,0	471,7	100,0
Кам'яномостівська ОТГ								
Зернові і зернобобові, з них:	1260,4	70,9	885,9	48,8	930,4	51,2	1025,6	56,9
- пшениця озима	839,2	47,2	522,2	28,8	597,4	32,9	652,9	36,2
- ячмінь озимий	313,2	17,6	140,7	7,7	156,0	8,6	203,3	11,3
- ячмінь ярий	-	-	-	-	35,1	1,9	11,7	0,6
- кукурудза	108,0	6,1	223,0	12,3	141,9	7,8	157,6	8,7
Технічні культури								
- соняшник	518,3	29,1	463,7	25,5	572,8	31,5	518,3	28,7
- ріпак	-	-	466,0	25,7	313,1	17,2	259,7	14,4
Разом	1778,7	100,0	1815,6	100,0	1816,3	100,0	1803,5	100,0

Джерело: розраховано автором за даними статистичної звітності господарства

Площа посіву сільськогосподарських культур ФГ «Сатурн» характеризується нестабільними розмірами в динаміці та залежить від того, які погодні умови сприятливі в той чи інший рік для відповідних культур, якою є кон'юнктура ринку і ринкові ціни, можливості збуту. За три роки досліджуваного періоду сформувався традиційний набір культур. Що висіваються, представлених в таблиці 2.12. При чому цей набір культур притаманний обом масивам землекористування, а площа культур пропорційна розмірам земельних масивів в кожній з ОТГ. Слід відзначити, що в цілому в підприємстві зберігається науково-рекомендоване співвідношення між

зерновими та технічними культурами для Південного степу: 60 % зернових та до 40 % технічних культур.

Проаналізуємо динаміку обсягів виробництва основних культур: зерна та насіння соняшнику. У Врадівській ОТГ (рис. 2.5) максимальний обсяг виробництва зерна становив 19403 ц у 2023 році. Насіння соняшнику у цьому році було вироблено 2484 ц.

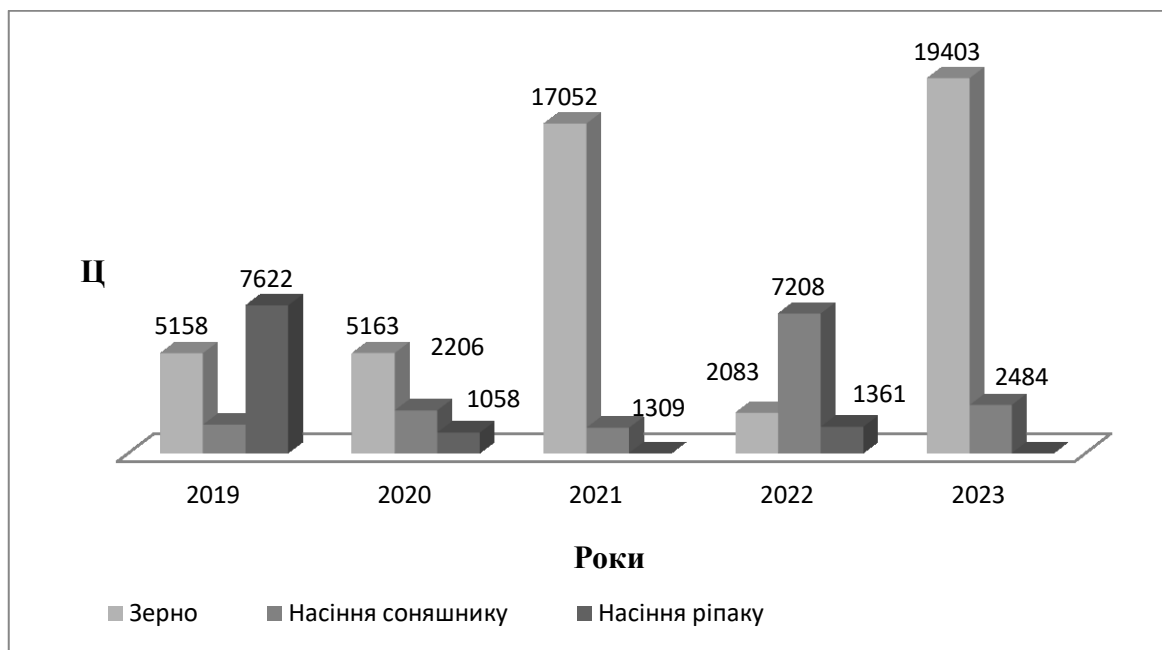


Рисунок 2.5 – Виробництво продукції сільськогосподарських культур у ФГ «Сатурн» на земельному масиві Врадівської ОТГ

Побудовано за даними статистичної звітності ф. №29 с. 2.

Суттєве коливання виробництва насіння соняшника пов'язане з тим, що в окремі роки частина площі відводиться під ріпак. У 2021 та 2023 роках ріпак на території Врадівської ОТГ не вирощувався.

Аналогічна ситуація пропорційно площі посіву культур мала місце на земельному масиві Кам'яномостовської ОТГ (рис. 2.6). Насіння ріпаку тут не вироблялось у 2019 та 2020 роках. Найбільший обсяг виробництва зерна на території даної ОТГ мав місце у 2019 році – 60010 ц, насіння соняшника – у 20121 році – 16480 ц. У 2023 році було вироблено понад 13 тис. т ріпаку.

Представлений набір культур є традиційним для більшості малих суб'єктів аграрного підприємництва, оскільки має попит продукція цих культур

у зернотрейдерів, а підприємства - виробники з їх боку отримують гарантію збуту.

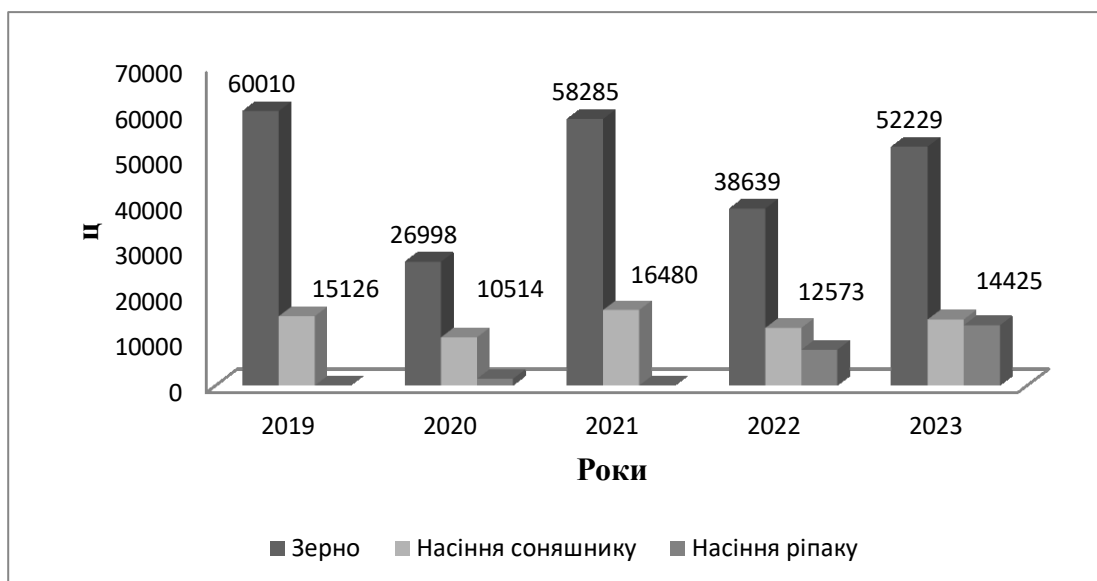


Рисунок 2.6 – Виробництво продукції сільськогосподарських культур у ФГ «Сатурн» на земельному масиві Кам'яномостівської ОТГ
Побудовано за даними статистичної звітності ф. №29 с. г.

Розглянемо динаміку обсягів виробництва основних видів продукції в цілому по підприємству з урахуванням виробництва в кожній ОТГ (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Динаміка обсягів виробництва продукції зернових і технічних культур у ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області

Види продукції	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Зерно	65168	32161	75337	40722	71632
Темпи зростання, %					
- до 2019 року	100,0	49,4	115,6	62,5	109,9
- до попереднього року,	х	49,4	234,2	54,1	175,9
Насіння соняшнику	16593	12720	17789	19781	16909
Темпи зростання, %					
- до 2019 року	100,0	76,7	107,2	119,2	101,9
- до попереднього року,	100,0	76,7	107,2	119,2	101,9
Насіння ріпаку	7622	2518	0	9162	13159
Темпи зростання, %					
- до 2019 року	100,0	33,0	0,0	120,2	172,6
- до попереднього року,	х	33,0	0,0	х	143,6

Побудовано за даними статистичної звітності ф. №29 с. г.

Показники таблиці 2.13 вказують на вкрай нестабільне виробництво у

ФГ «Сатурн» продукції рослинництва і її надходження від урожаю за роками досліджуваного періоду. У цей же час таке суттєве коливання обсягів виробництва не дає гарантії сталого отримання доходу від реалізації і означає його суттєву варіацію в динаміці з огляду на варіацію врожаю, а відтак реалізованої продукції. Для оцінки динаміки обсягів виробництва та виявлення його тенденції представимо лінійну діаграму цих показників з визначенням лінії тренду (рис. 2.7).

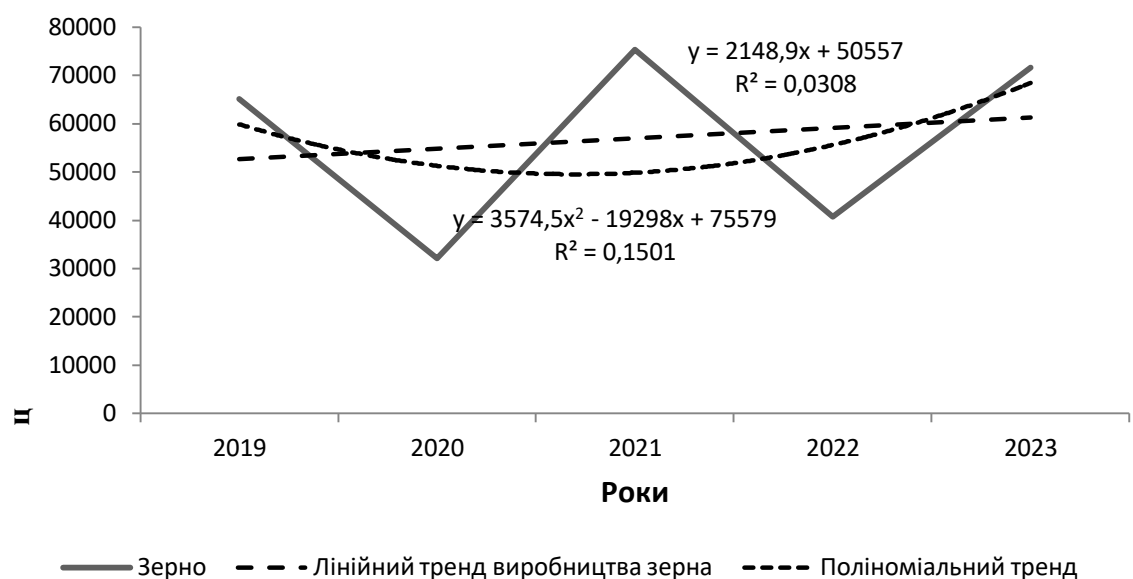


Рисунок 2.7 – Динаміка виробництва зерна у ФГ «Сатурн»

Побудовано за даними статистичної звітності ф. №29 с. 2.

Представлені на рисунку 2.7 лінійні та поліноміальні тренди виробництва зерна у ФГ «Сатурн» дозволяють зробити висновок про те, що валовий збір зерна має тенденцію до незначного зростання. Параметр лінійного тренду вказує на те, що в середньому щороку цей показник зростає на 2149 ц, що в цілому для економіки підприємства є позитивним.

Побудуємо діаграми виробництва насіння соняшнику і ріпаку (рис. 2.8). Лінійні діаграми і відповідні їм трендові лінії вказують на те, що виробництво продукції технічних культур тяжіє до зростання. Виробництво насіння соняшнику в середньому щороку зростало на 769,3 ц. Поліноміальний тренд виробництва насіння ріпаку вказує на тенденцію зростання з прискоренням

після 2021 року, коли ця культура мала місце в структурі посівів фермерського господарства щороку.

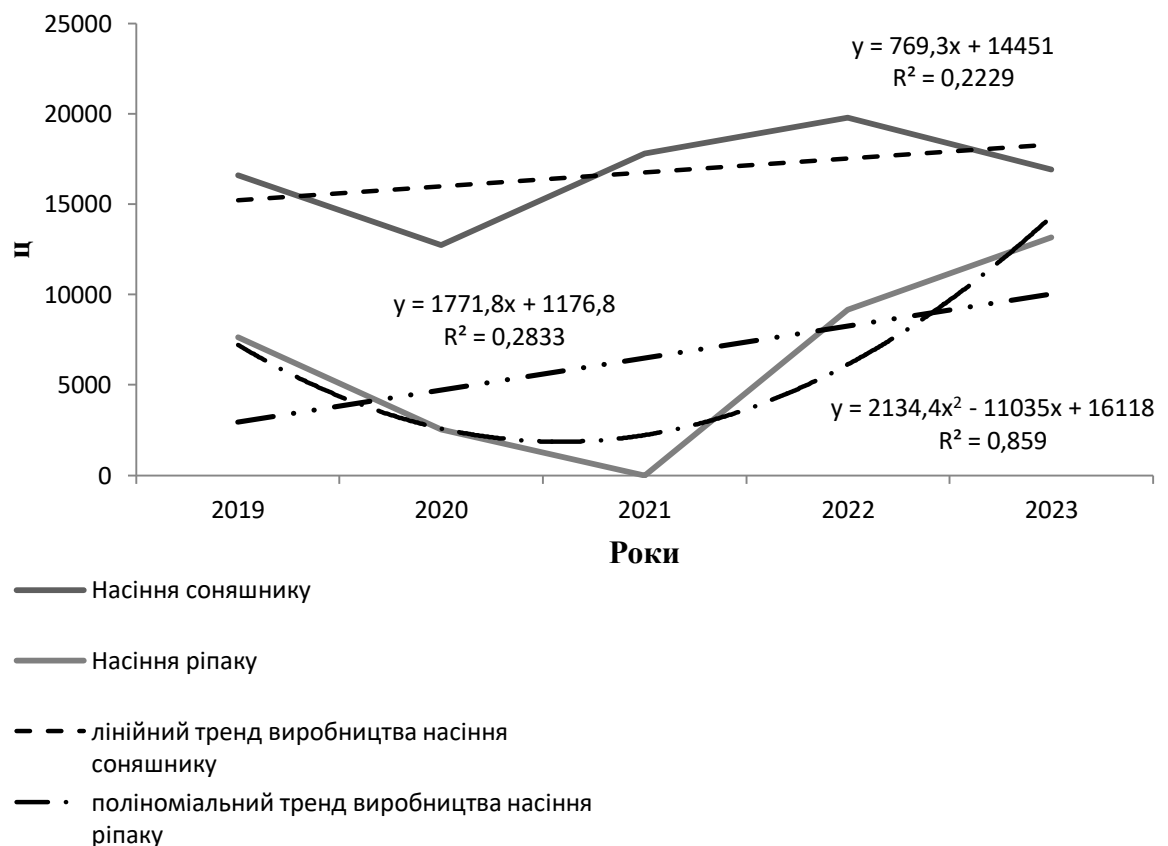


Рисунок 2.8 – Динаміка і тенденції виробництва насіння соняшнику і ріпаку у ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області

Побудовано за даними статистичної звітності ф. №29 с. 2.

Представлений на діаграмі лінійний тренд виробництва насіння ріпаку, незважаючи на низький коефіцієнт апроксимації (R^2) порівняно з поліноміальною моделлю, дозволяє визначити середній щорічний приріст показника. Коефіцієнт лінійного тренду вказує на те, що середньорічний приріст виробництва становить 1772 ц насіння ріпаку. Таким чином, проведений статистичний аналіз дозволяє робити висновок про наявні резерви виробництва продукції та перспективи його зростання. У свою чергу це вказує на необхідність пошуку шляхів удосконалення маркетингової діяльності, що забезпечить стабільні доходи і конкурентоспроможну позицію підприємства на ринку аграрної продукції. Для розробки таких заходів доцільно дослідити стан та ефективність управління маркетинговою діяльністю підприємства.

2.3. Організація управління маркетинговою діяльністю ФГ «Сатурн» та її ефективність

Підприємству ринкового типу недостатньо мати у розпорядженні необхідний ресурсний потенціал і виробляти продукцію. Необхідно сформувати такий рівень і якість управління, який здатен забезпечити високу ефективність діяльності. В умовах ринку управління діяльністю має ґрунтуватись на засадах концепції маркетингу.

Здійснити діагностику сформованої в господарстві системи управління та її підсистем можна на основі аналізу організаційної структури управління. Розглянемо структуру управління, що сформувалась у ФГ «Сатурн» (рис. 2.9).

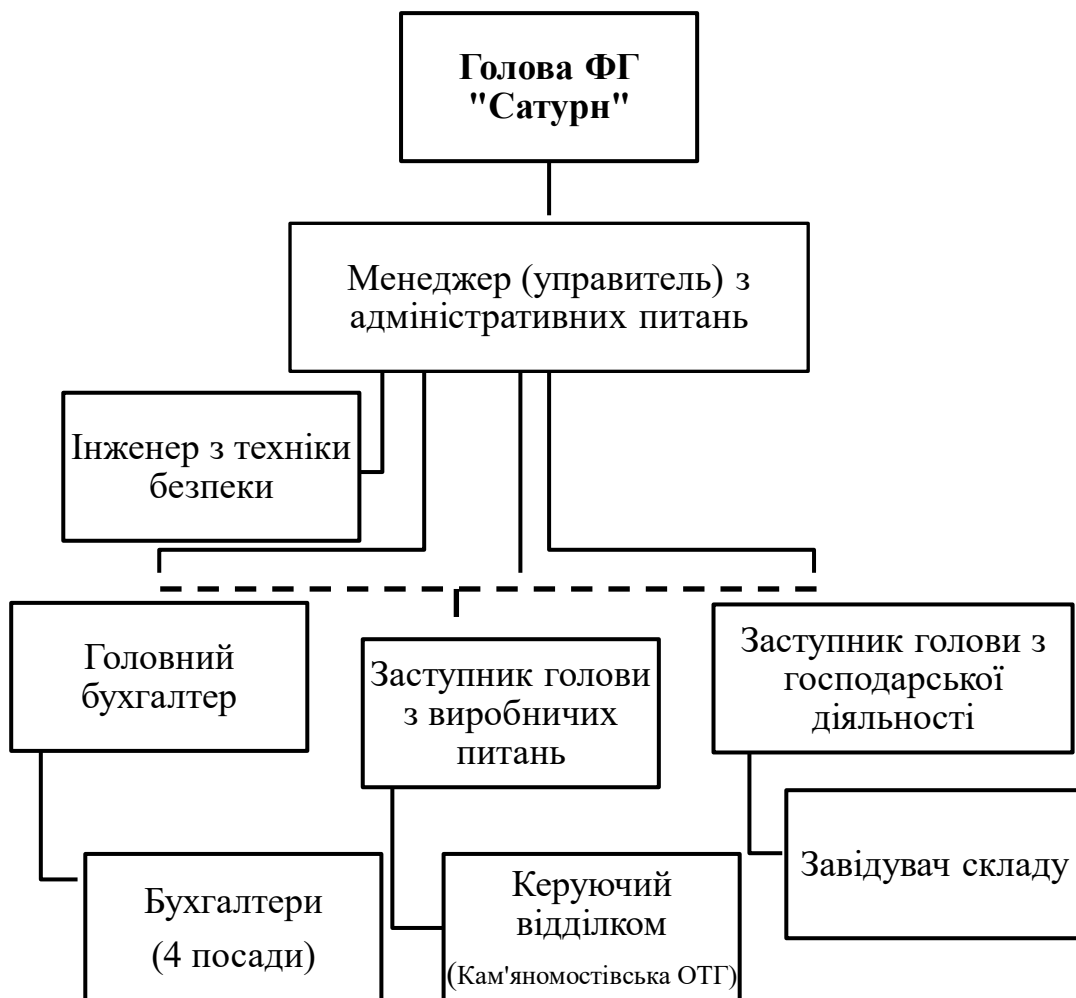


Рисунок 2.9 – Організаційна структура управління ФГ «Сатурн»
Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності господарства

Структура управління ФГ «Сатурн» є лінійно-функціональною за її організацією і типом взаємодії керівників структурних підрозділів. Функціонально вона поділена на такі стратегічні зони управління: фінансова підсистема і облік діяльності, підсистема виробництва з виділенням управління виробництва на території Кам'яномостівської ОТГ, управління господарством та складською інфраструктурою. ФГ «Сатурн» є малим суб'єктом господарювання, яке не має можливості забезпечити в структурі управління організаційно відокремлений відділ маркетингу або посаду маркетолога, однак управлінці мають відповідно своїх функціональних обов'язків виконувати маркетингові функції.

Всі повноваження підприємця, який вирішив заснувати фермерське господарство та обрати вид економічної діяльності, пов'язаний з сільськогосподарським виробництвом, виконує власник, він же очолює підприємство як голова фермерського господарства. Фермерське господарство передбачає членство. Членами господарства можуть бути подружжя, діти віком 16 років і старше та найближчі родичі. Але більшість фермерських господарств, які не є сімейними за своїм устроєм, функціонують без членства. Очолює підприємство сам засновник-власник. Такий підхід реалізовано і в фермерському господарстві «Сатурн», яке очолює голова Біднарик Анатолій. Фермерське господарство сімейного типу передбачає обов'язкову трудову участь членів господарства у його діяльності і виконання всіх робіт силами його членів. У ФГ «Сатурн», яке має великий земельний масив, виробничий процес та агротехнологічні роботи здійснюються найманим персоналом. Управління діяльністю та виконання управлінських функцій (організацію виробництва, планування, облік, аналіз, контроль та інші) також виконує найманий персонал. В умовах ринку підприємство у свої внутрішній побудові повинне мати ланку маркетингового управління, яка координує роботу всіх інших ланок: кадрової підсистеми, фінансового менеджменту, виробництва, інновацій та інших.

Розглянемо, які функції щодо управління маркетинговою діяльністю виконують керівники підрозділів фермерського господарства «Сатурн» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14. Основні функції адміністративно-управлінського персоналу з управління маркетинговою діяльністю у ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області

Посада	Зміст функцій управління маркетингом
Голова фермерського господарства	- приймає рішення щодо заснування і припинення діяльності, функціонування господарства, та несе за них відповідальність; - здійснює вибір виду економічної діяльності, розробляє основні напрями розвитку фермерського господарства; - представляє господарство у зовнішньому маркетинговому середовищі, вчиняє всі дії, які мають юридичне підґрунтя (укладення угод, відкриває рахунки в банках); - приймає рішення з приводу майна господарства (фінансові засоби), підписує трудові угоди, приймає рішення про розподіл прибутку; - вирішує всі стратегічні питання господарської діяльності; - розробляє та вносить пропозиції напрямку розвитку; - здійснює контроль за виконанням доручень підлеглими
Менеджер (управитель) з адміністративних питань	- досліджує ринок праці і аграрної продукції, моніторинг цін на ринку; - здійснює пошук партнерів, посередників та подає інформацію на розгляд голові фермерського господарства; - готує маркетингову інформацію для прийняття рішень; - формує і реалізує маркетингову комунікаційну політику.
Головний бухгалтер	- досліджує фінансові ринки, мобілізує фінансові ресурси; - здійснює маркетинговий аналіз і аудит; - створює маркетингову інформаційну систему; - проводить маркетингові дослідження ринку і споживачів, збирає дані для прогнозування ринкової ситуації, готує аналітичне забезпечення для прийняття цінової стратегії;
Бухгалтери	- формує і поповнює маркетингову інформаційну систему, аналізує рентабельність маркетингових заходів
Заступник голови з виробничих питань	- формує інформаційну систему для розробки маркетингової товарної політики
Керівник відділку	реалізує маркетингову товарну політику, готує аналітичну інформацію про стан біологічних активів для поповнення маркетингової інформаційної системи
Заступник голови з господарських питань	реалізує функції забезпечення ритмічної діяльності підприємства, відповідає за систему просування, реалізує маркетингову концепцію взаємодії з партнерами і власним персоналом
Завідувач складу	відповідає за наявні запаси засобів виробництва, формує аналітичну базу щодо руху готової продукції на складі
Інженер з техніки безпеки	відповідає за організацію безпечних умов праці для кадрів механізаторів, виконує функції у сфері налагодження комунікацій з персоналом

Розроблено за даними власних спостережень авторки

У ФГ «Сатурн» голова та всі функціональні менеджери і керівники є

висококваліфікованими фахівцями, мають достатній досвід роботи у своїй професійній сфері, але, незважаючи на це, постійно підвищують кваліфікацію шляхом навчання на семінарах, участі у конференціях, виставках. Кваліфікованим є і виробничий персонал, адже сучасна сільськогосподарська техніка та сучасні інформаційні та GIS – технології вимагають пильного ставлення з боку персоналу і відповідних знань.

Станом на 2023 рік ФГ «Сатурн» мало персонал, представлений за категоріями працівників у таблиці 2.15

Таблиця 2.15 – Склад персоналу ФГ «Сатурн» станом на 31.12.2023 р.

Адміністративний персонал	Кількість штатних одиниць
Голова господарства	1
Головний бухгалтер	1
Бухгалтер	3
Інженер з техніки безпеки	1
Менеджер (управитель) з адміністративної діяльності	1
Старі Кошари	
Керуючий відділком	1
Водій автотранспортних засобів	9
Денний охоронник	4
Комірник	1
Охоронець	1
підсобний робітник	2
Тракторист-машиніст сільгоспвиробництва	9
Разом	34

Сформовано за штатним розписом підприємства

У складі персоналу підприємства є достатня кількість кадрів механізаторів – 9 трактористів – машиністів, що виконують агротехнологічні операції з обробітку ґрунту, посіву, догляду за посівами, збирання врожаю. Для транспортування продукції та надання транспортних послуг власним транспортом є 9 водіїв транспортних засобів.

Для оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю необхідно здійснити оцінку результативності та ефективності технологічної та економічної. Технологічну ефективність в підприємстві характеризують показники урожайності сільськогосподарських культур, які формують результат діяльності підприємства – обсяг виробленої продукції як основа

товарної продукції (призначеної до реалізації) і формування доходу від реалізації та валового прибутку.

Проаналізуємо динаміку врожайності сільськогосподарських культур у ФГ «Сатурн» за Врадівською ОТГ (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Динаміка врожаю і врожайності сільськогосподарських культур в ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області (Врадівська ОТГ)

Групи культур	2021 р.			2022 р.			2023 р.		
	Валовий збір, ц	Зібрана площа, га	Урожайність з 1 га, ц	Валовий збір, ц	Зібрана площа, га	Урожайність з 1 га, ц	Валовий збір, ц	Зібрана площа, га	Урожайність з 1 га, ц
Зернові і зернобобові	17052	418,6	40,74	2083,4	51,0	40,85	19403,2	366,1	53,00
- пшениця озима	14768	363	40,68	2083,4	51,0	40,85	15455,8	257,4	60,05
- ячмінь озимий	2284	55,6	41,08	-	-	-	-	-	-
- ячмінь ярий	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- кукурудза	-	-	-	-	-	-	3947,4	108,7	36,31
Технічні культури:									
- соняшник	1309,1	51,0	25,67	7208,5	308,3	23,38	2485	106,6	23,31
- ріпак	-	-	-	1360,7	113,4	12,00	-	-	-

Розраховано за даними статистичної звітності господарства

Показники таблиці 2.16 вказують на те, що протягом 2021 – 2023 рр. мала місце доволі висока врожайність сільськогосподарських культур на земельному масиві Врадівської ОТГ. Основними культурами, які щороку вирощувались на даному земельному масиві, є озима пшениця і соняшник. Обидві культури відрізняються високою врожайністю з незначним коливанням за роками. Це вказує на високий рівень агротехніки та інтенсивності виробництва, що, у свою чергу, дозволяє знизити залежність показників ефективності в рослинництві від погодно-кліматичних умов та природної родючості та формує високу штучну родючість. Найбільш врожайним видався 2023 рік, що стало доволі суттєвою базою для формування результатів маркетингової діяльності господарства.

Проаналізуємо динаміку врожайності сільськогосподарських культур на території Кам'яномостівської ОТГ (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Валові збори продукції та урожайність сільськогосподарських культур у ФГ «Сатурн» (Кам'яномостівська ОТГ)

Групи культур	2021 р.			2022 р.			2023 р.		
	Валовий збір, ц	Зібрана площа, га	Урожайність з 1 га, ц	Валовий збір, ц	Зібрана площа, га	Урожайність з 1 га, ц	Валовий збір, ц	Зібрана площа, га	Урожайність з 1 га, ц
Зернові і зернобобові	58285,4	1260,4	46,2	38638,7	885,9	43,6	52229,6	930,38	56,1
- пшениця озима	36000	839,2	42,9	21075,6	522,2	40,4	33988,1	597,4	56,9
- ячмінь озимий	15048	313,2	48,0	6396	140,7	45,5	9127	156	58,5
- ячмінь ярий	-	-	-	-	-	-	1428,7	35,1	40,7
- кукурудза	7237,4	108	67,0	11167,1	223	50,1	7685,7	141,88	54,2
Технічні культури:	16480,5	518,3	31,8	12572,6	463,65	27,1	14425,7	572,8	25,2
- соняшник									
- ріпак	-	-	-	7801,9	466	16,7	13159,3	313,1	42,0

Розраховано за даними статистичної звітності господарства

Порівняно з Врадівською ОТГ на території Кам'яномостівської ОТГ вирощується більший асортимент культур зернових. 2023 рік був більш врожайним для групи зернових. Високою врожайністю характеризується кукурудза. Позитивним є й високий рівень врожайності технічних культур. Зокрема, високою врожайністю характеризується у 2023 році ріпак озимий. Однак динаміка врожайності соняшника була дещо негативною.

Результати виробничої діяльності визначають потенціал підприємства щодо збуту продукції і відшкодування понесених витрат доходом від реалізації. Динаміка реалізації продукції у ФГ «Сатурн» є нестабільною (табл. 2.18). У динаміці за три роки досліджуваного періоду на третину порівняно з 2021 роком скоротились обсяги реалізації зерна, зокрема пшениці і ячменю.

Позитивним зрушенням характеризується обсяг реалізації кукурудзи з групи зернових культур. Зростають й обсяги реалізації продукції технічних культур: реалізація соняшника у 2023 році порівняно з 2021 роком зросла на 4916 ц. У 2021 р. підприємство не реалізовувало насіння ріпаку, у той час як у 2023 році порівняно з 2022 роком його реалізація додала у абсолютному

виразі понад 4 тис. ц.

Таблиця 2.18 – Обсяги реалізації основних видів продукції в ФГ «Сатурн», ц

Показники	2 021 р.	2 022 р.	2 023 р.	Абсолютне відхилення 2023 р. від 2021 р., ц
Зернові та зернобобові культури – всього	90048	40946	57562	-32486
з них: пшениця	70384	25857	39254	-31130
кукурудза на зерно	6348	7881	8055	1707
ячмінь	13316	7208	10253	-3063
Ріпак	-	7408	11579	х
Соняшник	12490	17429	17406	4916

Розраховано за даними статистичної звітності господарства ф. №50

Представлені у таблиці 2.18 та показники, що характеризують коливання обсягів реалізації показують суттєве скорочення обсягів реалізації зерна в цілому та зерна озимої пшениці і ячменю у 2022 році, що пов'язано з проблемами експорту зернових внаслідок початку повномасштабної воєнної агресії проти України, зупинкою логістичної інфраструктури та, в першу чергу, портової інфраструктури.

Кінцевими результатами маркетингової діяльності є дохід від реалізації продукції, валовий і чистий прибуток. Розглянемо динаміку цих показників у ФГ «Сатурн» (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 – Динаміка фінансових результатів діяльності ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області, тис. грн

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чистий дохід від реалізації	36233	49683	54 836	59 254	69 791
Темп зростання до попереднього року, %	х	137,1	110,4	108,1	117,8
Інший операційний дохід	572,3	-	-	-	5,2
Інші доходи	-	2159	2323,7	-	-
Разом доходи	36805,7	51842,5	57160,2	59253,9	69796,4
Собівартість реалізованої продукції	21889,1	32591,9	32065,4	38268,7	50715,3
Інші операційні витрати	12622,9	8804,9	2160,6	3669,1	6166,1
Інші витрати	290,9	388,3	392,1	259,2	662,7
з них витрати на збут	193	13	-	-	-
Разом витрат	34802,9	41785,1	34618,1	42197	57544,1
Темп зростання до попереднього року, %	х	120,1	82,8	121,9	136,4
Фінансовий результат до оподаткування	2002,8	10057,4	22542,1	17056,9	12252,3
Чистий прибуток	2002,8	10057,4	22542,1	17056,9	12252,3
Коефіцієнт зростання	х	5,02	2,24	0,76	0,72

Побудовано за даними фінансової звітності суб'єкту малого підприємництва

Показники таблиці 2.19 демонструють тенденцію до зростання всіх результативних показників маркетингового управління, про що свідчать і показники ланцюгових темпів зростання чистого доходу від реалізації, витрат діяльності. Слід відзначити, що підприємство майже не формує бюджет витрат на просування продукції. Лише у 2019 та 2020 рр. мали місце витрати на збут.

Щодо чистого прибутку, то має місце деяке скорочення показників порівняно з попередніми роками у 2022 та 2023 роках, що цілком очевидно пов'язано з воєнним станом в країні, кризовим станом економічного середовища внаслідок воєнних дій. У той же час діяльність підприємства залишається прибутковою, що є в цілому позитивним.

Поряд з показниками динаміки фінансових результатів діяльності доцільно розрахувати відносні показники для оцінки ефективності управління підприємством і, зокрема ефективності управління маркетинговою діяльністю. З цією метою обчислено кінцеві показники діяльності з розрахунку на 1 адміністративно-управлінського працівника, 1 грн витрат на управлінську діяльність, 1 люд. – год витрат праці управлінського персоналу (табл. 2.20).

Таблиця 2.20 – Ефективність управління діяльністю ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., %
Одержано чистого доходу від реалізації з розрахунку на :				
-1 середньорічного працівника	1612,84	1795,57	2114,88	131,1
- одного працівника управлінського складу	7833,79	8464,84	9970,17	127,3
-на 1 люд. - год витрат праці управлінського персоналу	4,37	4,72	5,56	127,3
- 1 грн управлінських витрат	25,38	16,15	11,32	44,6
Чистий прибуток з розрахунку на:				
-1 середньорічного працівника	663,00	516,88	371,28	56,0
- одного працівника управлінського складу	3220,30	2436,70	1750,33	54,4
-на 1 люд. - год витрат праці управлінського персоналу	1,80	1,36	0,98	54,4
- 1 грн управлінських витрат	10,43	4,65	1,99	19,0
Рівень рентабельності діяльності, %	65,12	40,42	21,29	-43,8

Побудовано за даними фінансової звітності суб'єкту малого підприємництва

Показники ефективності, обчислені за чистим доходом, демонструють тенденцію до зростання. Натомість скорочення чистого прибутку внаслідок

порушення балансу між доходами і витратами, нестабільності економічного середовища та воєнного стану, обумовило зменшення показників ефективності управління. Незважаючи на рентабельну діяльність, рівень рентабельності за три роки скоротився на 43,8 відсоткових пунктів. Це вказує на необхідність розробки заходів щодо удосконалення маркетингового управління в ФГ «Сатурн», пошуку резервів підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1. Визначення стратегічних орієнтирів розвитку маркетингу в господарстві

Впровадження маркетингу в управлінську діяльність будь-якого підприємства в якості початкового етапу має розпочатись зі стратегічного аналізу і планування, визначення стратегічних орієнтирів розвитку маркетингу.

Одним із ключових стратегічних орієнтирів розвитку маркетингу в підприємстві є його місія, що є найбільш загальним курсом функціонування підприємства, орієнтованим на зовнішнє середовище, де представлені і функціонують потенційні споживачі. Завдяки місії підприємство демонструє філософію того, заради чого воно функціонує, якими є його місце і роль на ринку, в галузі, суспільстві, регіоні і країні.

Для реалізації обраної місії підприємство ставить перед собою цілі – конкретні завдання, яких воно має досягти протягом реалізації його стратегії. Для унаочнення місії, цілей підприємства, виконуваних для їх досягнення завдань у маркетинговому стратегічному плануванні застосовують побудову так званого «Дерева цілей».

Будуючи «Дерево цілей», підприємство демонструє свої наміри за такими напрямками, як виробництво, економіка, персонал, маркетинг, науково-технічний стан (рис. А.1 додатку А).

Фермерське господарство «Сатурн» функціонує у сфері сільського господарства, продукція якого є життєво необхідною і визначає продовольчу безпеку країни. Тому його місією має бути позиціонування як виробника якісної, безпечної та доступної за ціною сільськогосподарської продукції як сировини для виробництва продуктів харчування.

Після розробки «Дерева цілей» господарської діяльності розробляється «Дерево цілей» маркетингової діяльності (табл. 3.1).

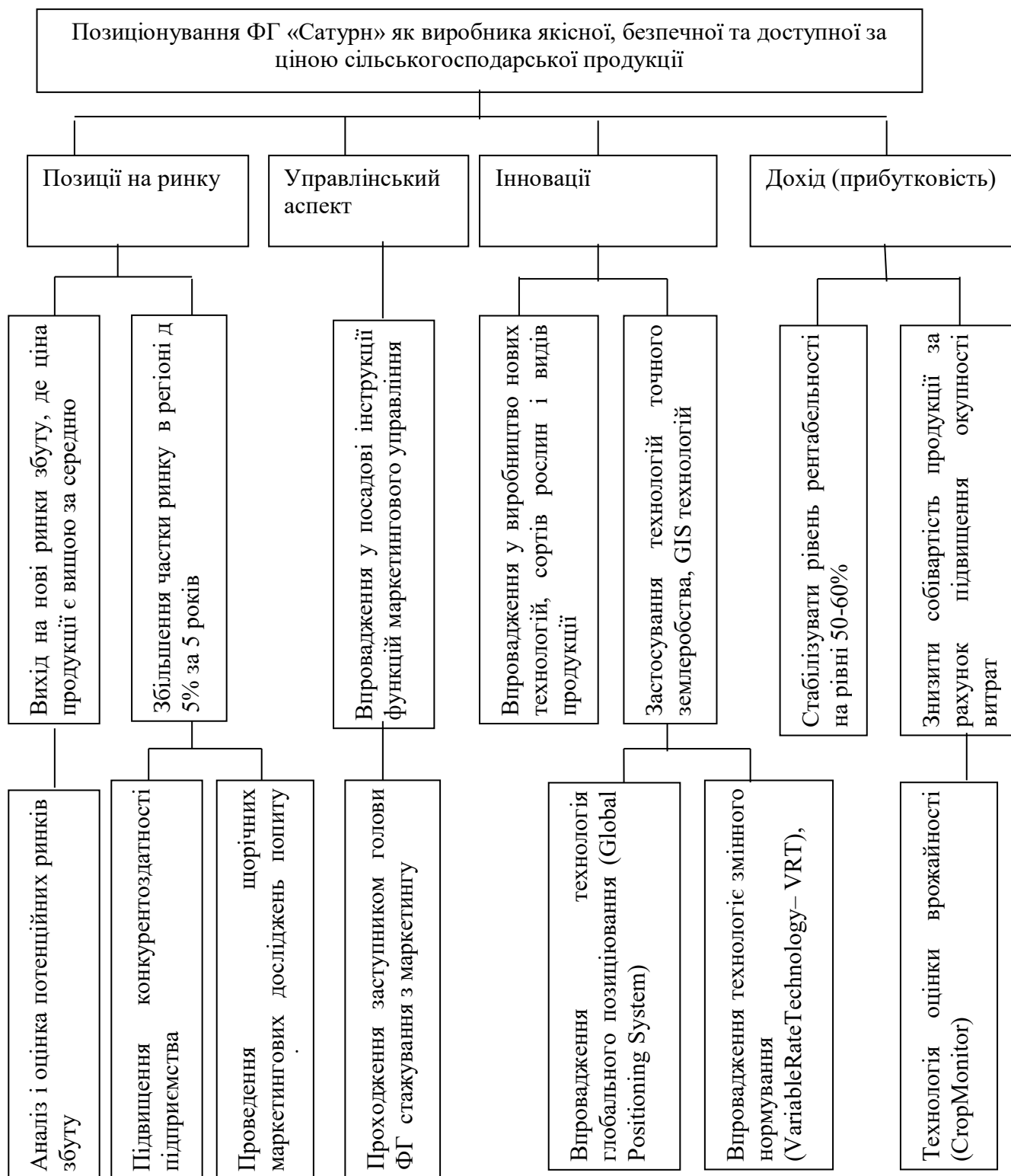


Рисунок 3.1. - Дерево цілей маркетингової діяльності ФГ «Сатурн»

Сформовано автором на основі власних спостережень та узагальнення джерел [4, 6, 7, 11, 14, 44, 46, 56, 71]

Основними цілями маркетингової діяльності ФГ «Сатурн», що наочно відображається на «Дереві цілей» (рис. 3.1) є:

- вихід на нові перспективні ринки збуту, пошук нових посередників і покупців, у яких ціна продукції є вищою за середню або не нижче, ніж сформована підприємством ціна пропозиції;

- збільшення частки ринку в регіоні до 5 % за 5 років.

Серед поставлених цілей зазначено впровадження концепції маркетингу взаємодії і піднесення внутрішнього маркетингу на новий рівень. На основі «Дерева цілей» доцільно розробити збалансовану систему показників (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Збалансована система показників маркетингової діяльності ФГ «Сатурн»

Збалансована система показників		План дій	
Показник	Задача	Ініціатива	Бюджет, грн
Ринкова частка в регіоні	5 % за 5 років	1.Підвищення конкурентоспроможності підприємства 2.Проведення постійного маркетингового аналізу і маркетингового аудиту 3. Створення іміджу підприємства 4. Збалансування витрат і доходів	1000000
Зростання кількості постійних клієнтів і партнерів	60 %	1.Участь у виставковій діяльності 2. Побудова ефективних внутрішніх комунікацій 3. Стимулювання збуту за напрямками: посередники – споживачі персонал	100000
Збільшити обсяг виробленої продукції	20 %	1.Запуск нового обладнання, нової техніки, 2. Запровадження сучасних засобів і предметів праці для рослинництва	5000000
Забезпечити якість продукції на відповідному рівні	80 %	1. Екологічні заходи 2. Створення потужностей із зберігання продукції	100000
Збільшити продуктивність праці	50 %	1.Запровадити нову систему оплати праці 2.Ввести посадові обов'язки з маркетингових функцій	50000
Підвищити мотивацію персоналу	60 %	Розробити систему мотивації: винагороди, премії за розширення обсягів виробництва та збуту.	400000
Підвищити кваліфікацію персоналу	60 %	Направлення на підвищення кваліфікації з маркетингу працівників апарату управління Формування резерву кадрів	100000

Сформовано на основі «Дерева цілей» маркетингової діяльності (рис. 3.1)

Збалансована система показників (Balanced Score-card - BSC) відома у стратегічному маркетингу як система показників, що охоплюють заходи і план дій з кількісним виразом поставлених завдань.

Поставлені цілі не обов'язково мають залишатись незмінними, відповідно змін зовнішнього середовища вони можуть піддаватись змінам і коригуватись. Відповідно принципу гнучкості плани адаптуються до викликів і змін, що мають місце у маркетинговому середовищі. При цьому у плануванні цілей необхідним є виконання функцій аналізу, контролю і аудиту [8, 19, 59].

Відповідно першої цілі передбачено довести частку господарства на ринку регіону до 5 % за 5 років. Ця ціль може бути досягнута на основі доведення суми обігу до 5 % від загального обороту аграрного ринку Миколаївської області на основі економічного зростання і збільшення обсягу реалізації готової продукції. Це може бути досягнуто на основі стимулювання збуту і просування. Реалізація продукції за зниження цін дозволила би швидко збільшити частку ринку, але такий приріст може бути одержаний тільки за рахунок зниження прибутку і рівня рентабельності. І це – тимчасовий результат.

У ФГ «Сатурн» ця ціль може бути досягнута на основі впровадження в практику маркетингового управління розробку маркетингових планів та постійного маркетингового аналізу, що дозволить:

- здійснити маркетингову діагностику всіх аспектів діяльності підприємства;
- виявити відхилення від запланованих показників і встановити причини цих відхилень;
- виявити кількісний вираз всіх наявних резервів підвищення результативності маркетингу;
- надати рекомендації щодо реалізації виявлених невикористаних можливостей щодо удосконалення маркетингового управління;
- сформувати маркетингову інформаційну систему та підвищити рівень маркетингово-інформаційного забезпечення прийняття маркетингових рішень;

– виявити фактори маркетингових ризиків (товарних, цінових, комунікаційних, збутових), провести їх оцінку та надати пропозиції щодо недопущення втрат від настання ризиків .

Необхідною складовою маркетингового управління є створення позитивного іміджу ФГ «Сатурн», що передбачатиме:

- ідентифікацію цільової аудиторії за моделлю B2B, виявлення галузі та на якому ринку функціонують суб'єкти цільової аудиторії;
- розробку концепції іміджу – головних принципів, мотивів і цінностей, характерних для фермерського господарства і його продукції, а також значимих для споживачів;
- формування основних атрибутів іміджу і закріплення образів і знаків іміджу у свідомості споживача.

ФГ «Сатурн» можна рекомендувати наступні інструменти формування і використання іміджу як методу комунікацій:

- Створення фірмового стилю фермерського господарства як основи іміджу;
- Використання візуальних засобів – використання пакування продукції або формування належним чином оформлених партій продукції, що призначена для реалізації (це може стосуватись невеликих партій аграрної продукції, насіння, кормової продукції тощо), оформлення адміністративного приміщення, розробка макетів повідомлень і оголошень, проведення ярмарків з реалізації продукції для населення.
- Затвердження фірмових кольорів, голосових повідомлень, музичного супроводу оголошень.
- Рекламні повідомлення для цільової аудиторії і посередників.
- PR-заходи – формування суспільної позитивної думки і ставлення суспільства до підприємства.

Для здобуття переваг над конкурентами ФГ «Сатурн» необхідно запровадити управління витратами, аналізувати постійні і змінні витрати, визначати точку беззбитковості.

Для досягнення наступної цілі щодо збільшення чисельності постійних партнерів, постачальників, посередників ФГ «Сатурн» на 60%. Фермерському господарству можна рекомендувати впровадження концепції маркетингу на засадах взаємодії. Налагодити нові контакти аграрне підприємство може шляхом участі у виставках і ярмарках, під час яких можуть бути започатковані нові партнерські стосунки. Пропонується участь у виставках та ярмарках, інформація про які наводиться на сайтах організаторів та у календарях аграрних подій (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Перелік аграрних виставок в Україні у 2025 році

Назва виставки	Дата проведення
Міжнародна агропромислова виставка «Зернові технології 2025»,	12 – 14 лютого 2025 року, м. Київ
GRAIN STORAGE FORUM (конференції та виставка)	31 січня, 2025 р. м. Київ Сайт: https://grain-forum-elevator.com/
AGRO UKRAINE SUMMIT (конференції та виставка)	30 травня, 2025 р., м. Київ Сайт: https://agro-ukraine-summit.com/

Сформовано за даними сайту Agronews.ua [3]

Стосовно даної цілі ФГ «Сатурн» слід звернути на внутрішні комунікації, що дозволяє удосконалювати організацію роботи з клієнтами і партнерами підприємства, вивчати їх і налагоджувати довгострокові стосунки. Для досягнення цих цілей фермерському господарству необхідно:

- 1) звернути увагу персоналу підприємства і менеджерів на підвищення рівня обізнаності про діяльність підприємства і його продукцію ;
- 2) постійно інформувати персонал про діяльність підприємства;
- 5) здійснювати пошук потенційних покупців;
- 6) запровадити розробку маркетингової програми формування іміджу ФГ «Сатурн», як підприємства, що випускає якісну аграрну продукцію.

Для реалізації даної цілі доцільною є розробка комплексу маркетингових комунікацій. Це може бути встановлення рекламних засобів у місцях перебування потенційних клієнтів, на під'їздах до підприємства, на автошляхах тощо.

Щодо цілі збільшення обсягу виробленої продукції в подальшому слід розробити комплекс заходів з підвищення врожайності на основі сортооновлення, впровадження інноваційних агротехнологій, застосування інноваційних засобів виробництва.

Одна з маркетингових цілей має стосуватись покращення якості продукції, що може бути досягнуто за рахунок впровадження інноваційних сучасних систем управління якістю. Особливу увагу при цьому доцільно було б звернути на стимулювання виробничого персоналу до якісного виконання технологічних операцій для отримання якісної продукції.

Ціль, пов'язана з підвищенням продуктивності праці може бути досягнута на основі впровадження комплексу організаційних, технологічних, соціально-економічних чинників. На основі впровадження в управління концепції маркетингу взаємодії в підприємстві має бути організоване навчання персоналу, підвищення його кваліфікації. Впровадження прогресивних форм організації виробництва, розробка і застосування соціального пакету, який гарантуватиме персоналу отримання соціального захисту. Важлива увага має бути приділена створенню в колективі належного соціально-психологічного клімату і формуванню у персоналу відчуття соціальної і матеріальної справедливості. Впроваджуватись ці заходи мають в комплексі на основі системного підходу.

Ціль щодо підвищення продуктивності праці та її реалізації є взаємопов'язаною з наступною – підвищенням рівня мотивації персоналу. На даному етапі для персоналу аграрних підприємств матеріальне стимулювання має першочергове значення. У той же час даному фактору не приділяється достатньої уваги в аграрному секторі, що обумовлює скорочення персоналу підприємств в аграрному секторі, де, незважаючи на низку об'єктивних факторів зовнішнього середовища, має місце кадрова криза й через недостатній рівень економічного і матеріального стимулювання.

За даними Державної служби статистики, в аграрному секторі за період з 2010 по 2023 рік суттєво скоротилась чисельність персоналу. Станом на 2023

рік у галузі було зайнято лише 56,3 % від кількості зайнятих у 2010 році [43]. Це не могло не позначитись на розмірі трудового потенціалу та його якісного складу в аграрному секторі, що, у свою чергу, обумовлює кризові явища.

Аграрні підприємства, особливо в умовах воєнного стану відчують гострий дефіцит кваліфікованих кадрів, що змушує залучати до виконання важливих і складних робіт на виконанні агротехнологічних операцій керівників підприємства і структурних підрозділів, а іноді самі засновники і власники аграрного бізнесу - фермери, члени їх сімей залучаються до робіт, які з огляду на особливості аграрного бізнесу і біологічних законів та вегетаційного періоду не можуть бути відкладені або зупинені. Все це не може не позначитись на якості виконуваних технологічних операцій. В умовах, що склалися в аграрному секторі, постає проблема обґрунтування і наукового забезпечення імплементації концепції маркетингу в управління персоналом.

Результати діяльності сільськогосподарських підприємств формуються під впливом природних, біологічних, економічних, організаційних, технологічних чинників виробництва. Але в не меншій мірі вони формуються як результат взаємовідносин і взаємодії власників, керівників і персоналу підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища. В першу чергу, такими суб'єктами є посередники (трейдери), оптові покупці, промислові та кінцеві споживачі.

Значна частина загальних взаємовідносин підприємства стосується внутрішнього середовища (взаємовідносини власників з керівниками підприємства і структурних підрозділів, з найманим персоналом). В організації і характері цих відносин може мати місце суттєвий резерв зростання кінцевих результатів діяльності, підвищенні ефективності діяльності.

Вплив на варіацію чистого доходу від реалізації продукції витрат на оплату праці та окупності цих витрат демонструють показники таблиці 3.3, що містить результати даного факторного аналізу за даними фермерського господарства «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області.

Таблиця 3.3 - Вплив варіації витрат на оплату праці та їх ефективності на варіацію чистого доходу від реалізації продукції у ФГ «Сатурн» Миколаївської області

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	54837	59254	69791
Витрати на оплату праці, тис. грн	4082	4966	5308
Окупність витрат на оплату праці за чистим доходом від реалізації продукції, грн	13,43	11,93	13,15
Відхилення чистого доходу від попереднього року, тис. грн	x	4417	10537
у тому числі за рахунок відхилення			
- окупності витрат на оплату праці	x	-7458	6456
- витрат на оплату праці	x	11875	4081
Індекс динаміки чистого доходу, %	x	108,05	117,78
Індекс окупності витрат на оплату праці за чистим доходом, %	x	88,82	110,19
Індекс динаміки витрат на оплату праці, %	x	121,66	106,89

Побудовано за даними фінансової звітності господарства

За даними таблиці 3.3, у 2023 році мало місце майже зрівноважене зростання чистого доходу від реалізації за рахунок як інтенсивного чинника – окупності витрат на оплату праці – на 10,2 %, так і за екстенсивним – зростанням витрат на оплату праці. Порівняно з 2022 роком у абсолютному виразі витрати на оплату праці зросли на 342 тис. грн та обумовили зростання чистого доходу на 6,9 %.

Аналогічний аналіз проведено й за іншим результатом діяльності – чистим прибутком підприємства, що характеризується спадною динамікою за період дослідження (табл. 3.4). Така динаміка обумовила й зниження показника окупності витрат чистим прибутком.

І лише позитивна динаміка витрат на оплату праці позитивно вплинула на зростання чистого прибутку за рахунок цього фактору. Так, за рахунок збільшення витрат на оплату праці у 2022 році чистий прибуток збільшився на 4882 тис. грн, а у 2023 році – на 1175 тис. грн. Таким чином, якщо забезпечити оптимальний рівень витрат на оплату праці та високу мотивацію персоналу у зростанні результатів діяльності, можна суттєво підвищити результати

маркетингової діяльності та ефективність управління діяльністю фермерського господарства.

Таблиця 3.4 - Вплив варіації витрат на оплату праці та їх ефективності на варіацію чистого прибутку у ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чистий прибуток, тис. грн	22542	17057	12252
Витрати на оплату праці, тис. грн	4082	4966	5308
Окупність витрат на оплату праці за чистим прибутком	5,52	3,43	2,31
Відхилення чистого прибутку від попереднього року, тис. грн	х	-5485	-4805
у тому числі за рахунок відхилення			
- окупності витрат на оплату праці	х	-10367	-5980
- витрат на оплату праці	х	4882	1175
Індекс динаміки чистого прибутку	х	75,67	71,83
Індекс окупності витрат на оплату праці за чистим прибутком	х	62,20	67,20
Індекс динаміки витрат на оплату праці	х	121,66	106,89

Побудовано за даними фінансової звітності господарства

Матеріальна мотивація праці та формування її реального мотиваційного впливу має стати першим етапом впровадження маркетингу взаємовідносин і його внутрішньої складової в аграрних підприємствах. Результатом цього впровадження має стати формування лояльного до підприємства працівника, який буде відчувати себе невід'ємною складовою кадрів підприємства, буде сповідувати цінності підприємства та проявляти реальну зацікавленість у результатах діяльності підприємства.

Формування лояльного персоналу у внутрішньому маркетингу взаємовідносин від традиційного управління персоналом відрізняється застосуванням маркетингових інструментів комунікацій і стимулювання збуту за таким напрямом, як власний персонал і його праця.

Застосування цих інструментів може бути диференційованим за етапами впровадження маркетингу взаємовідносин у внутрішньому середовищі підприємства з урахуванням особливостей аграрного виробництва щодо стимулювання персоналу продуктами харчування та сільськогосподарськими послугами (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Застосування маркетингових інструментів у формуванні лояльного персоналу в процесі впровадження внутрішнього маркетингу взаємодії

Етапи впровадження внутрішнього маркетингу відносин	Характеристика етапу за маркетинговими заходами стимулювання персоналу
1. Етап найму на роботу – адаптація працівника до умов підприємства	На даному етапі найманому працівнику призначається наставник, проводиться ознайомлення з посадовими обов'язками, здійснюється навчання
2. Формування початкової лояльності працівника	Працівник інтегрується в команду персоналу, залучається до корпоративних заходів, навчається на тренінгах з ознайомлення з елементами корпоративної культури, навчається діловому спілкуванню, веденню переговорів як торговий представник підприємства
3. Етап лояльності та відчуття у працівника належності до підприємства	Стимулювання праці лояльного персоналу, матеріальна і нематеріальна мотивація, надання продукції підприємства: переробки продукції рослинництва (борошно, олія), м'ясо-молочної продукції, хлібної продукції, кормів для тварин домашнього господарства, сільськогосподарських послуг тощо), надання грошових безвідсоткових кредитів
4. Етап реальної лояльності працівника, який відчуває себе невід'ємною складовою колективу підприємства і проявляє лідерські якості	Здійснення заходів з кадрового зростання персоналу, включення до резерву керівних кадрів, надання соціального пакету

Сформовано за джерелом [10]

Інструменти маркетингу, диференційовані за етапами впровадження внутрішнього маркетингу взаємодії, характеризують відносини до працівника як лояльного споживача особливого продукту – роботи, яку йому пропонує підприємство.

Високим попитом користується такий «продукт – робота», який забезпечує працівнику гідну оплату праці, прогресивну мотивацію і соціальну захищеність. Ефект, який отримує підприємство, - стабільний кадровий склад, кваліфікований персонал, який якісно виконує свою роботу, професійно зростає та є реально лояльним до підприємства і суб'єктів, з якими підприємство вступає у відносини у зовнішньому середовищі.

Впровадження в маркетингову діяльність ФГ «Сатурн» концепції маркетингу взаємодії вимагає і реалізації такої цілі, як підвищення кваліфікації персоналу. В першу чергу для підвищення кваліфікації працівників апарату управління доцільно направляти на навчання до вищого навчального закладу

(наприклад, до МНАУ). Формування резерву кадрів дасть можливість забезпечити стабільність кадрового складу, взаємозамінність та вбезпечити підприємство від ризику плинності кадрів.

Таким чином, запропоновані заходи для досягнення маркетингових цілей на основі впровадження в управління концепції маркетингу взаємодії дозволить досягти стратегічних маркетингових цілей та забезпечить підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю.

3.2. Удосконалення збутової і цінової маркетингової політики підприємства

Досягти поставлених цілей на основі запропонованої концепції маркетингу можливо за умови успішної збутової діяльності та виваженої цінової маркетингової політики. Від удосконалення управління збутовою діяльністю ФГ «Сатурн» в умовах гострої конкуренції на світовому аграрному ринку та глобальних викликів сучасності залежить можливість здійснення підприємством його місії та реалізація підприємством стратегічних цілей. Останнім часом спостерігається збільшення витрат діяльності, пов'язаних виробництвом і реалізацією продукції, а також підвищення вимог споживачів до її якості, що вимагає особливого підходу до організації маркетингової діяльності і формування в підприємстві комплексу маркетингу.

Збутова діяльність ФГ «Сатурн» має забезпечити ефективну реалізацію виробленої продукції, що у свою чергу вимагає від підприємства здійснення комплексу заходів, що забезпечує переміщення та розподіл готової продукції у ринковому просторі, доведення продукції до споживачів і організацію її ефективного споживання. Все це має бути представлене у розробці маркетингової збутової стратегії господарства.

У ФГ «Сатурн» мають місце нестабільні обсяги реалізації продукції із значним відхиленням від середньорічного рівня в окремі роки. Для виявлення тренду (наявності стійкої закономірності) в обсягах реалізації продукції побудовано лінійну діаграму за 5 років (2019 – 2023 рр.), що дасть можливість

зробити висновки про середньорічні прирости або зменшення обсягів реалізації продукції зернових та соняшника (рис. 3.2).

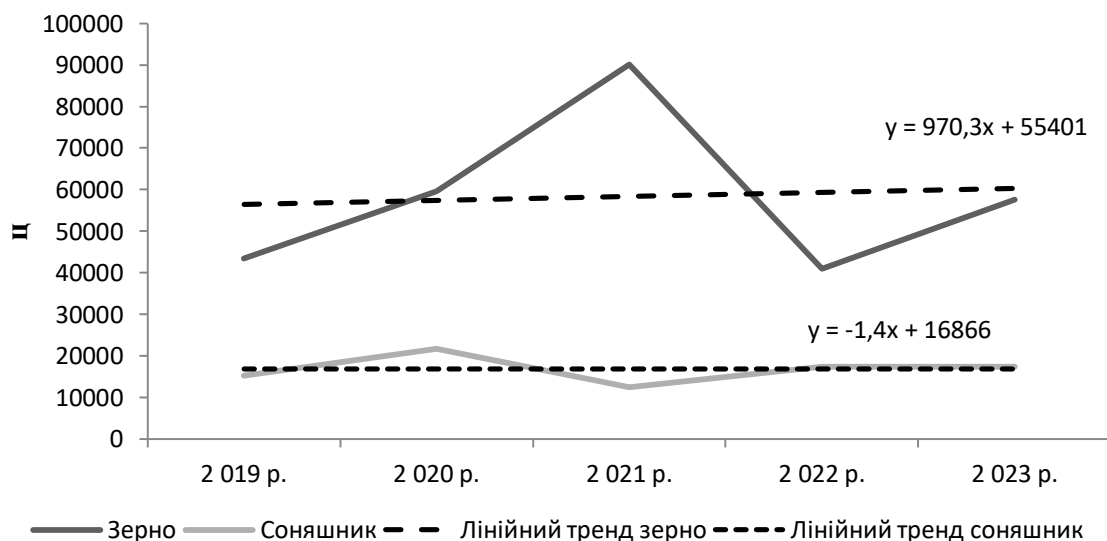


Рисунок 3.2 – Динаміка обсягів реалізації зерна і насіння соняшнику у ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області
Побудовано за даними статистичної звітності, ф. №50

Представлені на діаграмі рівняння лінійних трендів дозволяють зробити висновки, що реалізація зерна в господарстві в середньому щороку зростає на 970 ц, реалізація насіння соняшника характеризується відносно меншою варіацією, але є незначна тенденція до зменшення в середньому щороку на 1,4 ц.

Підприємство має перспективи щодо стабілізації обсягів реалізації виробленої продукції, а за умови удосконалення цінової політики – перспективи зростання доходів та прибутку. ФГ «Сатурн», як і більшість підприємств аграрного бізнесу, реалізує продукцію рослинництва зернотрейдером. Процес реалізації може бути пролонгований на протязі тривалого періоду впродовж маркетингового року в залежності від багатьох факторів: потреби підприємства в обігових коштах, наявності потужностей для зберігання продукції, ситуації на ринку, можливості експорту продукції.

Основними споживачами (покупцями – трейдерами) продукції підприємства є такі зернотрейдери, як ТОВ АДМ «Юкрейн», ТОВ «Кернел Трейд», ТОВ СП «Нібулон», ТОВ «Кубліг Грейс», ТОВ Луї Дрейфус компанії Україна, ТОВ «Саноліта», ПП «Фенікс Агро». З кожним з них укладаються

окремі контракти та ціна варіює в залежності від ситуації на ринку, періоду реалізації, обсягу партії закупуваної продукції.

З метою виявлення найбільш прибуткових видів продукції підприємства доцільно проаналізувати собівартість, ціни реалізації та прибуток, що забезпечує збутова діяльність підприємства.

Динаміка цін реалізації 1 ц основних видів продукції фермерського господарства представлена в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Динаміка середніх цін реалізації 1 ц основних видів продукції рослинництва у ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області

Продукція сільськогосподарських культур	Роки					Індекс ціни 2023 р. до 2019 р,
	2019	2020	2021 .	2022	2023 .	
Зерно пшениці	3900,00	5890,00	9370,00	8800,00	6627,79	1,699
Кукурудза на зерно	4480,00	4900,00	7509,05	4521,00	8269,29	1,846
Зерно ячменю	4440,00	5620,00	7100,00	6850,00	5300,00	1,194
Насіння ріпаку	12150,00	13705,60	-	17200,00	14500,00	1,193
Насіння соняшнику	10700,00	14277,90	22810,12	16688,28	17249,75	1,612

Розраховано за даними внутрішнього обліку господарства

За даними таблиці 3.6, має місце позивна динамка цін реалізації порівняно з 2019 роком. У найбільшій мірі у 2023 р. порівняно з 2019 роком зросли ціни на зерно кукурудзи (в 1,8 рази). На зерно пшениці ціни зросли в 1,7 рази, на насіння соняшнику – 1,6 рази. Не зазнали суттєвих змін ціни на насіння ріпаку та зерно ячменю. У той же час в межах досліджуваного періоду мали місце більш суттєві коливання в окремі роки.

Так, у 2021 році мала місце найвища ціна на зерно озимої пшениці 9370 грн за 1 ц та на насіння соняшнику – 22810 грн за 1 ц. У 2022 р. – максимальна ціна на насіння ріпаку – 17200 грн за 1 ц.

У 2023 році порівняно з 2022 роком на окремі види продукції ціна зростає (кукурудза, соняшник), на зерно пшениці, ячменю, насіння ріпаку – ціна зменшується. Це пояснюється тим, що внаслідок проблем з логістикою та

експортною інфраструктурою у 2022 році накопичились великі обсяги нереалізованої продукції, що обумовило падіння цін на продукцію у 2023 році внаслідок зростання пропозиції.

Тому для остаточного висновку про тенденції у ціноутворенні та з метою прогнозування цін доцільно проаналізувати щорічні коливання цін, що можна здійснити за допомогою ланцюгових індексів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Ланцюгові індекси цін на продукцію сільського господарства у ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області (до попереднього року)

Продукція сільськогосподарських культур	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Зерно пшениці	1,510	1,591	0,939	0,753
Кукурудза на зерно	1,094	1,532	0,602	1,829
Зерно ячменю	1,266	1,263	0,965	0,774
Насіння ріпаку	1,128	х	х	0,843
Насіння соняшнику	1,334	1,598	0,732	1,034

Розраховано за даними таблиці 3.6

Майже всі ланцюгові індекси, крім індексів 2022 р. та окремих індексів 2023 року (зерно пшениці, ячменю, насіння ріпаку), демонструють тенденції до зростання порівняно з попереднім роком, що пов'язано з наслідком ситуації воєнного стану в країні.

Відзначена динаміка цін наочно представлена на лінійній діаграмі (рис. 3.3), де за допомогою лінійних трендів можна проаналізувати середньорічні зміни цін з огляду на те, що мають місце коливання і варіація цін та їх індексів за роками досліджуваного періоду з 2019 по 2023 рік. Щорічні показники ряду динаміки та індекси з їх варіацією не дозволяють зробити остаточний висновок про сформовані тренди.

Представлені на діаграмі моделі динаміки цін та параметри цих моделей вказують на те, що в цілому має місце тенденція цін до зростання з наступною інтенсивністю: на насіння соняшнику в середньому щороку ціна за 1 ц зростала на 1115 грн, на зерно пшениці – на 1096,40 грн за 1 ц. На 719,96 грн в середньому щороку зростала ціна за 1 ц кукурудзи. Такі тенденції є наслідком

змін у економічному, воєнно-політичному середовищі та зростанням витрат на виробництво.

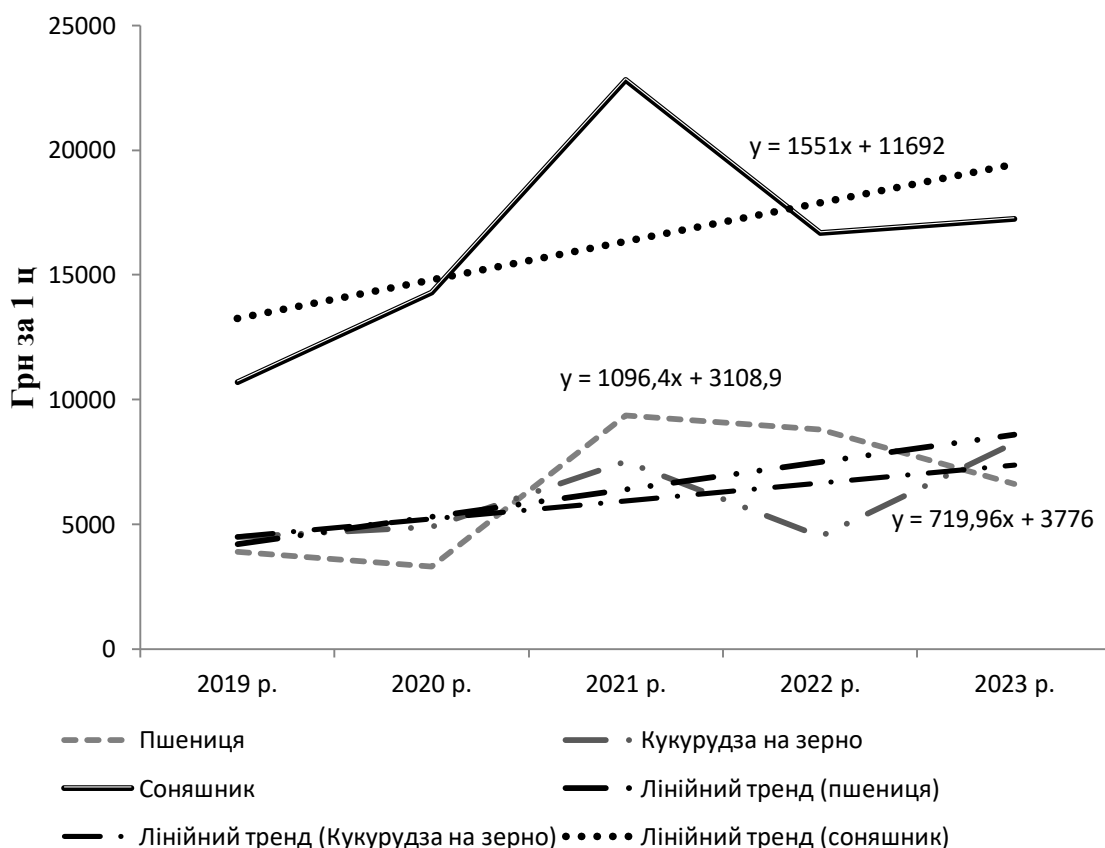


Рисунок 3.3 – Динаміка цін на сільськогосподарську продукцію у ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області

Побудовано за даними таблиці 3.6

Основними факторами внутрішнього середовища, що формують ціну реалізації, є якість продукції та її собівартість. В умовах ринкових відносин та зростання вимог споживачів управління якістю продукції передбачає комплексний підхід у розбудові науково-обґрунтованої системи організації виробництва та управління підприємством в сучасних умовах. В цілому продукція підприємства за параметрами якості відповідає вимогам та чинним стандартам. Тому основним резервом формування прибутковості на основі цінового фактора має бути собівартість продукції.

Проаналізуємо динаміку собівартості та рентабельності окремих видів продукції з тим, щоб запропонувати заходи з удосконалення підходів до формування цінової політики підприємства (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Динаміка собівартості продукції в ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області

Продукція сільськогосподарських культур	Роки					Індекс собівартості 2023 р. до 2019 р,
	2019	2020	2021 .	2022	2023 .	
Зерно пшениці	2199,17	3292,02	4746,22	3915,89	4369,47	1,987
Кукурудза на зерно	1623,00	2334,27	1510,86	1746,00	6441,09	3,969
Зерно ячменю	3104,00	2932,99	2922,60	3611,45	3997,26	1,288
Насіння ріпаку	5143,07	9536,99	-	8662,77	8796,84	1,710
Насіння соняшнику	3209,00	9250,00	9352,20	9124,65	8897,00	2,773

Розраховано за даними внутрішнього обліку господарства

Представлені у таблиці 3.8 індекси собівартості свідчать про суттєве зростання витрат на виробництво одиниці продукції всіх видів. У найбільшій мірі у 2023 р. порівняно з 2019 роком зросли витрати на 1 ц кукурудзи (майже у 4 рази), у 2,8 рази зросла собівартість соняшнику, у 2 рази – зерна озимої пшениці. Відповідно можна робити висновок про негативний вплив цього фактора на рентабельність витрат і, відповідно, цінову конкурентоспроможність, рівень якої представлено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Динаміка рівня рентабельності продукції в ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області

Продукція сільськогосподарських культур	Роки					Відхилення 2023 р. від 2019 р, відсоткові пункти
	2019	2020	2021 .	2022	2023.	
Зерно пшениці	77,34	78,92	97,42	124,73	51,68	-25,66
Кукурудза на зерно	176,03	109,92	397,01	158,93	28,38	-147,65
Зерно ячменю	43,04	91,61	142,93	89,67	32,59	-10,45
Насіння ріпаку	136,24	43,71	х	98,55	64,83	-71,41
Насіння соняшнику	233,44	54,36	143,90	82,89	93,88	-139,55

Розраховано за даними таблиць 3.6; 3.8,

Як демонструють показники таблиці 3.9, виробництво і реалізація всіх видів продукції в підприємстві є прибутковими. Підприємство використовує у ціноутворенні підхід «ціна = собівартість + прибуток». Але мають місце негативні тенденції щодо зменшення рівня рентабельності в динаміці за рахунок того, що темпи зростання собівартості перевищують темпи зростання ціни реалізації.

Для подолання причин негативних змін слід запровадити маркетинговий аналіз і вивчати структуру собівартості, виявити найбільш вагомі статті та розмір їх впливу на зміну собівартості одиниці продукції, розраховувати критичний обсяг продукції (точку беззбитковості) на основі розподілу витрат на постійні і змінні. Для підвищення ефективності реалізації слід розробити ефективні заходи маркетингової політики, переглянути підходи до формування політики ціноутворення.

Одним з основних напрямів підвищення цінової конкурентоспроможності та ефективності діяльності аграрних підприємств і, зокрема ФГ «Сатурн», є підхід підприємства до формування ціни на продукцію, що пропонується ним на ринок. Тому, для формування цін на сільськогосподарську продукцію ФГ «Сатурн» пропонується використовувати відповідний алгоритм (рис. 3.4).

Ціноутворення відповідно даного алгоритму сприятиме збільшенню обсягів реалізації ФГ «Сатурн» та отриманню додаткового доходу від реалізації і поступово дозволить реалізувати стратегічну ціль щодо збільшення частки регіонального ринку.

При виборі методу ціноутворення ФГ «Сатурн» може продовжувати використовувати метод «собівартість + прибуток» при розрахунку орієнтовних цін на сільськогосподарську продукцію.

Перевага все ж таки в умовах ринку має віддаватись методу маркетингового підходу до визначення ціни, особливість якого цілком прийнятна для умов ринкового регулювання, а ціна за цим методом

формується переважно не у сфері виробництва, а в сфері реалізації з урахуванням елементів ринкового механізму і ринкових факторів.

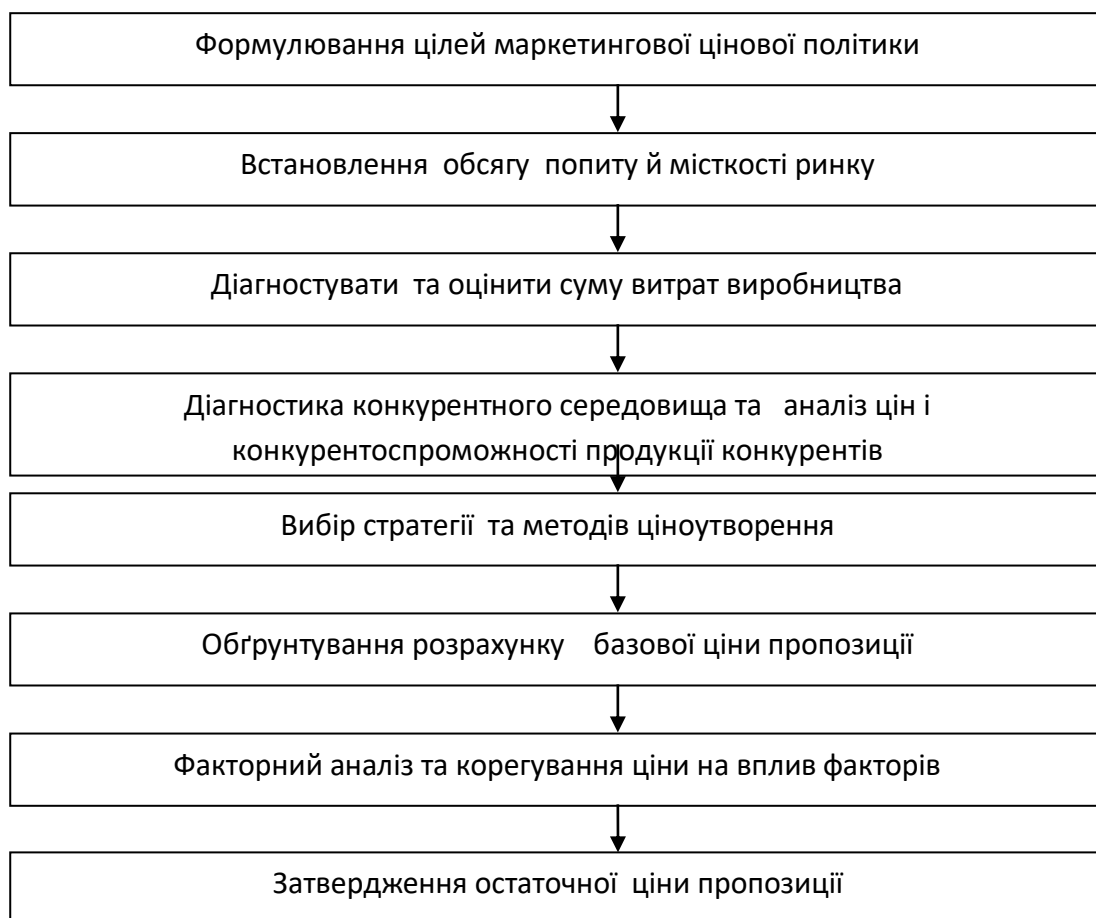


Рисунок 3.4. - Алгоритм визначення цін на сільськогосподарську продукцію, рекомендований ФГ «Сатурн»

Уточнено і доповнено за джерелами [25, 115, 117]

Витрати при використанні цього методу вказують лише на межу, за якою завершується економічна доцільність виробництва. Ціна встановлюється після аналізу інформації щодо обсягів попиту, пропозиції, характеристик товару та з урахуванням комерційного ризику.

При формуванні ціни за допомогою маркетингового методу в ФГ «Сатурн» може бути рекомендований до використання алгоритм ціноутворення з урахуванням попиту, пропозиції, конкуренції на аграрному ринку (рис. 3.5). Безумовно, з огляду на особливості аграрного виробництва. в окремі роки буває важко оцінити обсяги пропозиції, часто має місце надлишок пропозиції продукції або виробництво понад існуючий попит. Тому цей метод вимагає значних зусиль щодо проведення маркетингових досліджень ринку і

споживачів і використовується з урахуванням того на якому ринку кінцевого споживання чи на промисловому (за моделлю B2B) функціонує підприємство.

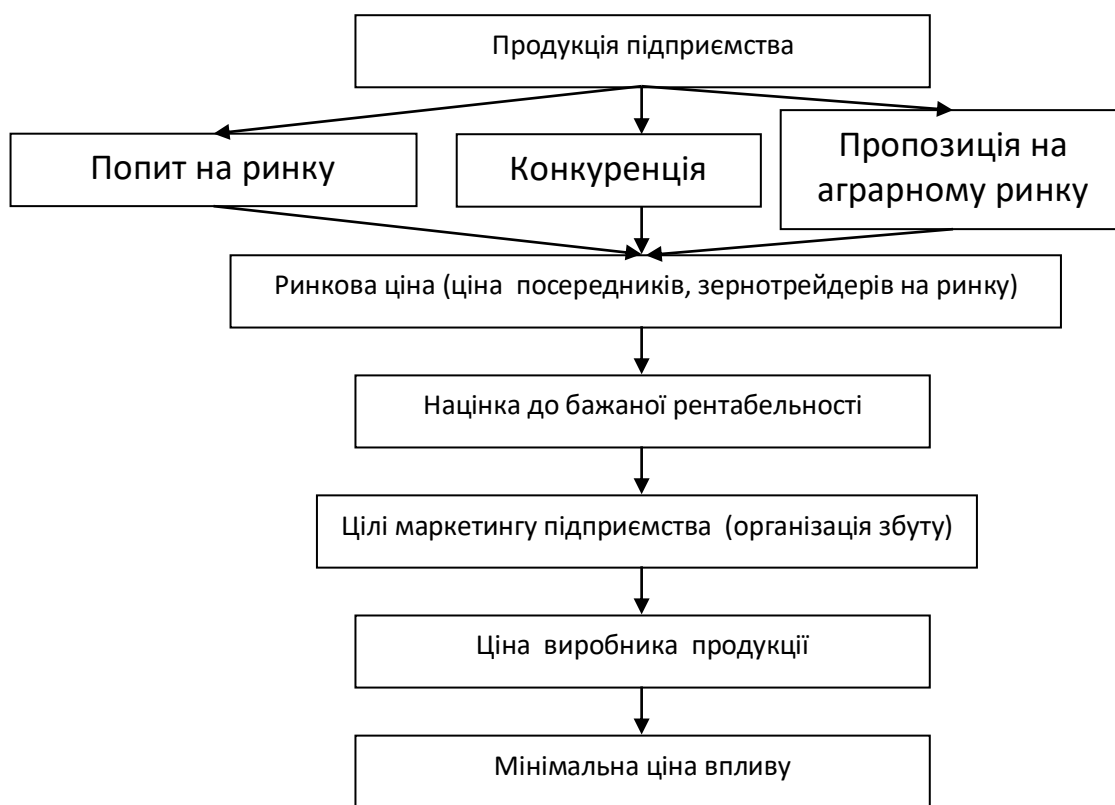


Рисунок 3.5 - Алгоритм формування ціни сільськогосподарської продукції, рекомендованої ФГ «Сатурн», за маркетинговим підходом
Складено на основі джерел [33, 38, 117, 131, 133, 134]

Так як ФГ «Сатурн» не реалізує безпосередньо продукцію кінцевим споживачам, але знаходиться в умовах конкуренції, то для нього буде більш доречним використання методів ціноутворення, які орієнтовані на конкуренцію і передбачають використання однієї з трьох стратегій: адаптацію до поточних цін, послідовне зниження чи підвищення цін.

Орієнтуючись на середню ціну ринку, підприємство відмовляється від активної цінової політики та позбавляється від частини ризиків, пов'язаних з нею. Метод рекомендується для масової продукції аграрного ринку – зерна пшениці, ячменю та кукурудзи, насіння соняшнику. Така продукція є на даному етапі найбільш поширеною і виробляється більшістю малих та середніх аграрних підприємств. Розмір підприємства на аграрному ринку має велике значення, оскільки великі підприємства є, як правило, ціновими лідерами, а

малі підприємства часто обмежені у своєму впливі на ціну і щодо вибору цінових стратегій.

При встановленні остаточної ціни ФГ «Сатурн» доцільно рекомендувати можливі знижки для вибудови довгострокових взаємовідносин з посередниками (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Рекомендована система знижок на сільськогосподарську продукцію ФГ «Сатурн»

Вид та умови надання знижки	Орієнтовний відсоток знижки
За платіж готівкою для покупців, які оперативно оплачують рахунки	5 % - 8 %
За обсяг закуповуваної партії для покупців, що купують продукцію оптовими партіями	До 15%
Сезонні знижки (тимчасові знижки) надаються споживачу за покупку продукції поза періодом активного сезону	До 10%
Прогресивна знижка – знижка за кількість або серійність надається покупцю за умови закупівлі ним раніше визначеного і збільшеного в кількості обсягу продукції	До 10%
Спеціальні знижки: на пробні партії продукції	5%
Знижка за оборот (бонусна знижка) надається постійним покупцям на основі спеціальної домовленості	До 15%
Дилерські знижки надаються посередникам зі збуту	До 10%
Знижки привілейованим покупцям, у замовленнях яких особливо зацікавлений продавець	До 15%

Складено на основі джерел [109, 117]

Використання рекомендованих алгоритмів ціноутворення дозволить удосконалити цінову політику ФГ «Сатурн», вибудовувати довготривалі стосунки з партнерами, формувати лояльних партнерів в межах цільової аудиторії.

З метою діагностики стану та перспектив реалізації продукції рослинництва може бути використаний матричний метод оцінки, який набув поширення в маркетинговому аналізі: матриця «зростання - ринкова частка» або відомий як матриця BCG (Бостонської консультаційної групи БКГ). Використання цього підходу в практиці маркетингового аналізу ФГ «Сатурн» дозволить визначати пріоритети у розвитку асортиментних одиниць господарства, визначати пріоритетні напрямки для майбутніх інвестицій і розробляти довгострокові маркетингові стратегії розвитку кожної одиниці асортименту.

Для застосування матриці BCG сформовано вихідні дані, на основі результатів аналізу реалізації продукції у вартісному виразі (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 - Розрахункові дані для позиціонування товарної продукції ФГ «Сатурн» в матриці (BCG)

Сільськогосподарські культури та види продукції	В середньому за 2019-2023 рр.	2023р.(+; -) до 2019 р.
	%	%
Соняшник	48,30	294,80
Пшениця озима	35,62	279,83
Кукурудза	7,38	175,4
Ріпак	7,34	-41,26
Ячмінь	1,36	-100,00
Продукція сільського господарства	100,00	197,89

Розраховано автором за даними внутрішнього обліку господарства

Згідно даних таблиці 3.11, фермерське господарство «Сатурн» спеціалізується на виробництві і реалізації продукції зернових та соняшнику. Питома вага соняшнику у доході від реалізації складає 48,3 %, а зернових – 35,6 %.

Побудова матриці BCG передбачає поділ її площини на чотири квадранти. При цьому принципове значення має вибір точок, через які будуть проходити розділові лінії між квадрантами, оскільки для товарів, що потрапляють до кожного з них, будуть рекомендовані різні маркетингові стратегії.

Кожний вид продукції, що реалізується досліджуваним фермерським господарством, розміщено на площині матриці BCG (рис. 3.5). Види продукції господарства позначені у квадрантах графіку колами, в яких цифрами вказано порядковий номер продукції згідно даних таблиці 3.11 (рис.3.6).

За результатами матриці виявлено, що «Зірками» в господарстві є соняшник та озима пшениця, «Знаками питання» є: кукурудза, «Дійною коровою» – ріпак, «Собакою» є ячмінь.

Маркетингова стратегія ФГ «Сатурн» по відношенню до «зірок»: насіння соняшнику та зерна озимої пшениці, - має бути спрямована на підтримку та збереження досягнутих результатів. З цією метою може бути рекомендоване застосування цінових знижок, комплекс яких запропоновано вище (табл. 3.10), рекламування продукції.

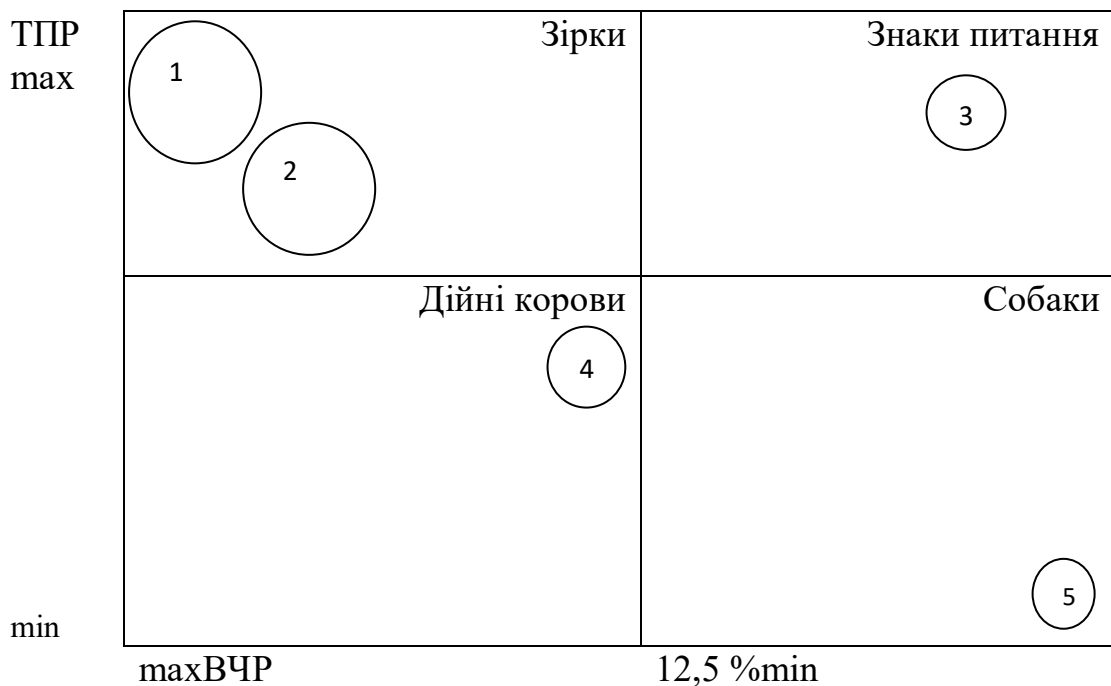


Рисунок 3.6 - Позиціювання продукції ФГ «Сатурн» у матриці BCG
Сформовано за даними таблиці 3.11

По відношенню до позиції «Дійні корови» рекомендується збереження досягнутих переваг та політики цінового лідера за асортиментною позицією «Ріпак». Ця культура відноситься до високого цінового сегменту, є високоприбутковою і, хоч в окремі роки не вирощується (як, наприклад, у 2021 р.), але високий попит на насіння ріпаку на світових ринках здатне забезпечити високий рівень надходження доходу від реалізації. За умови дотримання вимог агрономічної науки щодо формування сівозмін і позиції в них технічних культур, ріпак може і далі займати важливу позицію як прибуткоутворююча культура.

Щодо позиції «Собаки» можна зробити висновок, що слабкі позиції господарства за такою категорією продукції поєднуються з низькими темпами росту ринку цієї продукції. Такий напрямок діяльності, якщо він виявиться безперспективним саме для даного господарства, вимагає, щоб в загальному випадку підприємство мало би позбавитися від «собак», але аграрне виробництво є особливим і все залежить від умов того чи іншого року у

контексті того, чи сприятливими є погодні і біологічні умови для тієї чи іншої сільськогосподарської культури. Наприклад, внаслідок несприятливості умов для озимих, зокрема пшениці як категорії «зірка», підприємство може здійснювати посів ярого ячменю чи іншої ярої культури.

Позиція такої категорії продукції, як «Знаки питання» - кукурудза, вимагає більш детальної оцінки. У підприємства є декілька стратегічних варіантів для прийняття рішень: інвестувати у це виробництво, щоб закріпити свої позиції на перспективних ринках та перетворити «знаки питання» на «зірку» або ліквідувати даний напрямок діяльності, якщо у підприємства немає можливості інвестувати. Але і тут для остаточних висновків слід враховувати особливості відповідного року за сприятливістю погодних умов і стан аграрного ринку, попит на цю продукцію на зовнішніх ринках. В умовах ФГ «Сатурн» така культура, як кукурудза, характеризується доволі високою стабільною врожайністю, користується попитом на ринку і має доволі високий експортний потенціал.

В цілому проведений аналіз демонструє, що підприємство на даний час має оптимальний асортиментний склад товарних позицій. Це усталений набір сільськогосподарських культур, які з одного боку є традиційними прибуткоутворюючими в діяльності аграрних підприємств, а з іншого - це той набір культур, який рекомендовано агрономічною наукою для Південного степу і який дозволяє формувати науково - обґрунтовану систему сівозмін, що формуються з 4-х полів. Доцільність такого набору доводять і проаналізовані вище показники врожайності, які є доволі високими для даного регіону.

Реалізація розглянутих пропозицій щодо вдосконалення маркетингової діяльності фермерського господарства, обґрунтування місії підприємства, його маркетингових цілей, удосконалення збутової та цінової політики вимагатиме особливого підходу до здійснення організаційних заходів та оцінки їх доцільності з позиції очікуваного потенційного економічного і соціального ефекту.

3.3. Обґрунтування ефективності заходів з удосконалення управління маркетинговою діяльністю ФГ «Сатурн»

Організаційні заходи з впровадження концепції маркетингового управління у ФГ «Сатурн» необхідно розпочати з удосконалення організаційної структури управління малим суб'єктом господарювання. За кожною з управлінських функцій має бути сформована лінійна система служб, що охоплює все підприємство згори донизу: від голови фермерського господарства через відділки і служби з їх керівниками до керівників виробничих первинних підрозділів.

Така структура управління здатна забезпечувати швидку реалізацію якісних та оптимальних управлінських рішень, сприяє забезпеченню ефективної роботи всіх функціональних служб, робить гнучким і можливим маневр ресурсами і їх мобілізацію. З огляду на малі розміри господарювання і недоцільність кардинальних змін у асортименті продукції та технологіях виробництва, доцільно лише забезпечити можливість виконання всього комплексу функцій маркетингового управління. З цією метою пропонується зберегти сформовану структуру управління і лише доповнити обов'язки заступника директора з господарських питань за сумісництвом виконанням функцій маркетингового управління (рис. 3.7).

З метою реалізації таких змін у структурі управління необхідно забезпечити стажування заступника директора, що буде виконувати функції маркетингового управління, шляхом навчання на курсах з маркетингу або отримання освіти за цією спеціальністю. Рекомендується доповнити посадову інструкцію обов'язками з питань маркетингового управління (додаток Б).

З огляду на доцільність впровадження в господарстві ланки маркетингового управління доцільно підтримувати підвищення кваліфікації всіх керівників функціональних служб у сфері маркетингу на освітніх курсах та семінарах. Окремі маркетингові заходи (реклама, зв'язки з громадськістю) у подальшому можуть замовлятися на умовах аутсорсингу консалтинговим або

маркетинговим агентствам.



Рисунок 3.7 - Рекомендована структура управління ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області

Побудовано за даними власних спостережень і штатним розписом господарства

У подальшому за умови зростання розміру підприємства та диверсифікації його діяльності буде переглядатись існуюча структура, щоб усунути недолік лінійно-функціональної структури, не перевантажувати окремих керівників та сприяти змінам.

Невід'ємною складовою реалізації маркетингової стратегії і досягнення стійкого довготривалого успіху має стати формування позитивного іміджу господарства. У контексті стратегічного розвитку ФГ «Сатурн» імідж має належати до найважливіших критеріїв оцінки діяльності підприємства, визначення мети його функціонування та його конкурентних переваг. Імідж ФГ «Сатурн» має існувати незалежно від зусиль самого підприємства, постійно піддаватись оцінці та корегуванню. Якщо керівництво фермерського господарства не буде докладати зусиль щодо формування позитивного іміджу, то він буде формуватись стихійно. Сприяти формуванню позитивного іміджу має впроваджуватись концепція маркетингу взаємодії. Імідж аграрного

підприємства складається з комплексу компонентів, які є взаємозалежними та взаємопов'язаними між собою і характеризують підприємство як таке, що виробляє якісну і безпечну продукцію, є соціально відповідальним перед власним персоналом і суспільством та екологічно відповідальним.

У ФГ «Сатурн» формування позитивного іміджу можна почати з визначення і затвердження фірмових кольорів, які будуть позиціонувати підприємство. Такими кольорами можна обрати зелений і жовтий. Саме їх доцільно обрати, тому що вони найбільш притаманні сільському господарству, природі, довкіллю: зелені поля пшениці з дозріванням стають жовтими, кошик соняшника з жовтими і зеленими пелюстками (додаток В).

Важливо щоб персонал мав фірмовий одяг оформлений у відповідній кольоровій гаммі. Виробничий персонал має бути забезпеченим фірмовим одягом на сезони року (зимово – осінній та весняно-літній). Соціальну відповідальність перед персоналом як елемент іміджу має характеризувати забезпечення персоналу соціальним пакетом. В аграрному підприємстві важливою є соціальна відповідальність перед місцевою сільською громадою, що проявляється в наданні селянам і, особливо, особам пенсійного віку допомоги щодо виконання господарських робіт (оранки присадибних ділянок), транспортних послуг з доставки пального, води.

Графічним представленням іміджу, що відбиватиме суть діяльності підприємства має стати логотип. Підприємство не має власного логотипу – графічного або текстового символу, який його представляє, але він має бути важливим елементом іміджу. ФГ «Сатурн» може використовувати логотип під час збуту продукції у разі використання пакування, на власному транспорті, на кореспонденції, в рекламних зверненнях. Відповідно до фірмових кольорів та основної діяльності підприємства пропонується логотип який представлений на рисунку 3. , додаток) і який в подальшому можна буде використовувати для візитних карток, пропусків на підприємство та на ділових паперах, фірмових бланках і документах. Кольори можуть бути оформлені у вигляді яскравого

жовто-зеленого кошика соняшника - традиційної стратегічної сільськогосподарської культури господарства.

Важливо також мати слоган, який буде описувати основну мету і легко запам'ятовуватися клієнтами. Пропонується кілька варіантів слоганів, які можуть використовуватись у співпраці з партнерами та щоб привернути увагу власників паїв, які в майбутньому можуть підписати з підприємством угоду про здавання в оренду земельної ділянки: «Добробут і майбутнє – співпраця з нами!» або «Ваша земля в надійних руках хліборобів!». Важливо для підприємства бути активним в соціальних мережах (для партнерів молодого віку) і бути представленими у друкованих медіа (для потенційних партнерів, наприклад, орендодавців - людей старшого віку).

Серед комунікаційних заходів доцільно рекомендувати такий інструментарій: зовнішня реклама, пряма поштова реклама, телевізійна реклама, Інтернет реклама. Календарний графік рекламної кампанії для ФГ «Сатурн» представлено у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 - Календарний графік рекламної кампанії ФГ «Сатурн»

Місяць	Т и ж д е н ь	Засоби реклами					
		Зовнішня реклама			Пряма поштова реклама	Телевізійна реклама	Реклама засобами Інтернет
		Білборд 1	Білборд 2	Білборд 3			
квітень	1						
	2						
	3						
	4						
травень	1						
	2						
	3						
	4						
червень	1						
	2						
	3						
	4						

Побудовано авторкою на основі узагальнення матеріалу джерел [100, 116]

Рекламна кампанія розрахована на весняні місяці і початок літа – перед початком збирання врожаю. Після складання графіка рекламної кампанії визначається її бюджет. Він має включати такі елементи:

1. Розрахунок витрат на виготовлення рекламної продукції.
2. Витрати на розміщення рекламних повідомлень у медіа.

Перша складова визначає витрати на виготовлення відео роликів, інформаційних флаєрів, білбордів, тощо. Друга складова визначається з урахуванням розцінки за розміщення рекламного звернення у медіа з врахуванням її площі, місця розташування, днів тижня, відповідного номера.

Бюджет рекламної кампанії ФГ «Сатурн» для різних каналів розповсюдження реклами:

1. Засоби реклами: біл-борди:

- біл-борд 1 - м. Миколаїв, об'їздна дорога

Ціна (виготовлення+встановлення+оренда) = 21000 грн/міс.

- біл-борд 2 - Київська траса 453 км

Ціна (виготовлення+встановлення+оренда) = 19000 грн/міс.

- біл-борд 3 (підсвічування) – при в'їзді в господарство

Ціна (виготовлення+встановлення+оренда) = 24000 грн/міс.

Всього – 64000 грн.

2. Direct маркетинг (поштова реклама) – інформаційний флаєр:

Виготовлення: розмір – 15 x 20, тираж – 2000 шт, ціна – 50000 грн.

Дизайн – 11000 грн, поштові конверти (2000 x 10,90) – 21800 грн

Всього – 32800 грн.

3. Телебачення – спец репортаж в програмі, присвяченій аграрному сектору регіону

Тривалість ролика – 20 хв, час виходу – 17.00 – 19.00, ціна 5500 грн/ хв.

Всього – 110000 грн.

4. Інтернет-маркетинг (створення сайту підприємства):

Розробка сайту – ціна 18000 грн

Просування сайту – ціна 7000 грн/ міс.

Всього 25000 грн.

Зведений розрахунок бюджету рекламної кампанії для ФГ «Сатурн» подано у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 - Бюджет комунікаційної кампанії ФГ «Сатурн»

Засіб розповсюдження реклами	Кількість рекламних звернень (наклад)	Сума витрат (грн.)
Рекламні білборди	3 міс.	64000
Пряма поштова реклама	6 тиж.	32800
Телевізійна реклама	1 раз на тиж. 5500 грн/хв. x 20 хв.	110000
Реклама засобами Інтернет	3 міс. 7000 x 3 +18000	39000
Загальна сума рекламного бюджету	x	245800

Джерело: побудовано автором за проведеними розрахунками

Отже, бюджет запланованих рекламних заходів ФГ «Сатурн» становить 245800 грн. Такий бюджет сприятиме реалізації головної цілі комунікаційної кампанії – надавати потенційним споживачам інформацію про підприємство та продукцію, що воно виробляє, і умови реалізації цієї продукції.

Також дані витрати на заходи маркетингової комунікаційної політики в сприятимуть досягненню запланованих збалансованих показників маркетингової діяльності та збільшити обсяги реалізації продукції ФГ «Сатурн». Для розрахунку очікуваного економічного ефекту від впровадження рекламних заходів можна застосувати методичний підхід за формулою, запропонованою Ж.-Ж. Ламбенем [100]:

$$Q_1 = 2,024 * Q_{t-1}^{0,565} * S_1^{0,190} \quad (3.1)$$

де Q_1 - запланований приріст чистого доходу за період t,

Q_{t-1} - фактичний чистий дохід за попередній період (2023 рік),

S_1 - бюджет рекламної кампанії.

Чистий дохід фермерського господарства за 2023 рік становив 69791 тис. грн і плановані витрати на рекламу - 245,8 тис. грн. Розрахунок здійснено за формулою (3.1) та показниками фактичного чистого доходу і планових витрат на рекламу дає наступний результат :

$$Q = 2,024 \times 69791^{0,565} \times 245,8^{0,190} = 3141,722 \text{ (тис. грн)}$$

Отже, впровадження рекламної кампанії принесе господарству додатковий дохід, який складе 3141,722 тис. грн. При цьому, за умови витрат на рекламну кампанію 245,8 тис. грн., валовий прибуток буде становити 2909,922 тис. грн.

Слід при цьому мати на увазі, що такий інструмент комунікацій, як реклама, має певні аналітичні недоліки: настання ефекту від реклами часто дуже пролонговане у часі і вимірювати його вкрай важко. А зростання чистого доходу від реалізації продукції та його додатковий обсяг, як правила, є не лише результатом дії реклами, а й обумовлюється варіацією значної кількості факторів, наприклад, зміною платоспроможності зернотрейдерів через зростання цін, митними обмеженнями, зміною кон'юнктури на світовому ринку тощо. Тому розрахунок ефекту дає часто наближений результат, оскільки одержати абсолютно точні дані про економічну ефективність реклами практично неможливо.

Завдяки впровадженню цієї рекламної стратегії підприємство спроможне збільшити обсяги реалізації продукції та створити позитивний імідж торгової марки і підприємства. Рекламна діяльність в ФГ «Сатурн», як показав розрахунок очікуваного ефекту, є достатньо потенційно ефективною для підприємства.

Необхідно оцінити ефективність всього комплексу запропонованих заходів. З цією метою здійснимо прогнозування фінансових результатів діяльності господарства з урахуванням тих закономірностей, що сформувались в діяльності підприємства. За даними фінансової звітності господарства побудовано лінійний тренд чистого доходу від реалізації продукції ФГ «Сатурн» (рис. 3.8).

Представлений на діаграмі лінійний тренд з досить високою апроксимацією відображає сформовану закономірність і наявність тренду, про що свідчить параметр $R^2 = 0,987$. Таким чином, з високим ступенем ймовірності за даною моделлю динаміки можна здійснити прогнозування показника чистого доходу від реалізації продукції ФГ «Сатурн» та робити висновки про інтенсивність динаміки даного показника.

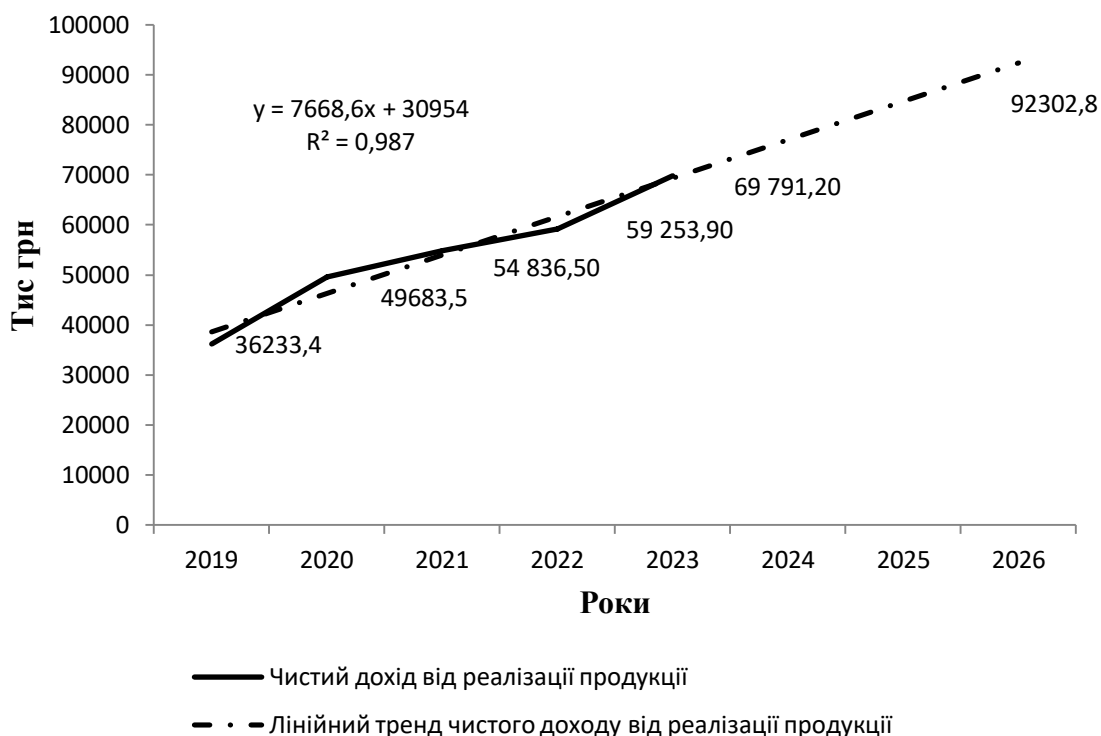


Рисунок 3.8 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області
 Побудовано за даними фінансової звітності господарства засобами Excel

За даними лінійного тренду в середньому щороку чистий дохід зростав на 7668,6 тис. грн. За умови збереження такої інтенсивності у 2026 році чистий дохід становитиме 92302,8 тис. грн. Аналогічно графічним методом засобами Excel побудовано лінійний тренд собівартості реалізованої продукції (рис. 3.9).

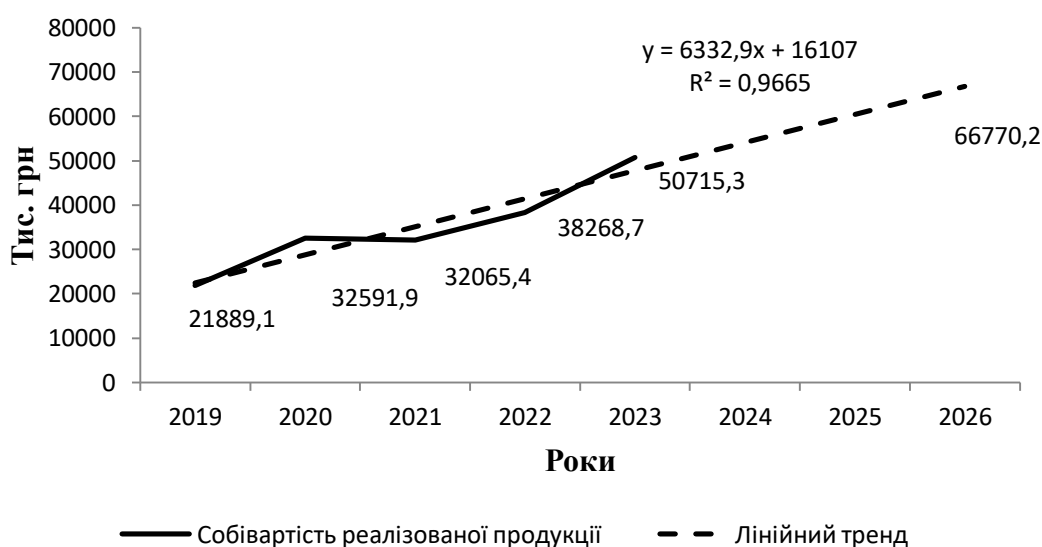


Рисунок 3.9 – Динаміка собівартості реалізованої продукції ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області
 Побудовано за даними фінансової звітності господарства засобами Excel

За даними лінійного тренду, в середньому щороку собівартість реалізованої продукції зростала на 6332,9 тис. грн та у 2026 році з ймовірністю 95 % зросте до 66770,2 тис. грн, що менше, ніж сума прогнозованого чистого доходу. При цьому прогнозований валовий прибуток становитиме 25532, 6 тис грн.

Для прогнозування чистого прибутку фермерського господарства здійснено прогноз витрат всієї діяльності. Побудований лінійний тренд цього показника графічним методом у середовищі Excel (рис. 3.10) вказує на тенденцію витрат діяльності до зростання. В середньому щороку витрати діяльності ФГ «Сатурн» зростали на 4589,4 тис. грн.

При таких темпах зростання витрати всієї діяльності у 2026 році становитимуть 65136,2 тис. грн. На основі обсягу прогнозованих доходів та витрат діяльності можна спрогнозувати очікуваний показник чистого прибутку – результат діяльності підприємства, що залишиться в розпорядженні фермера. Нерозподілений чистий прибуток поповнить власний капітал підприємства. За розрахунками, у 2026 році очікуваний чистий прибуток ФГ «Сатурн» становитиме 27166,7 тис. грн.

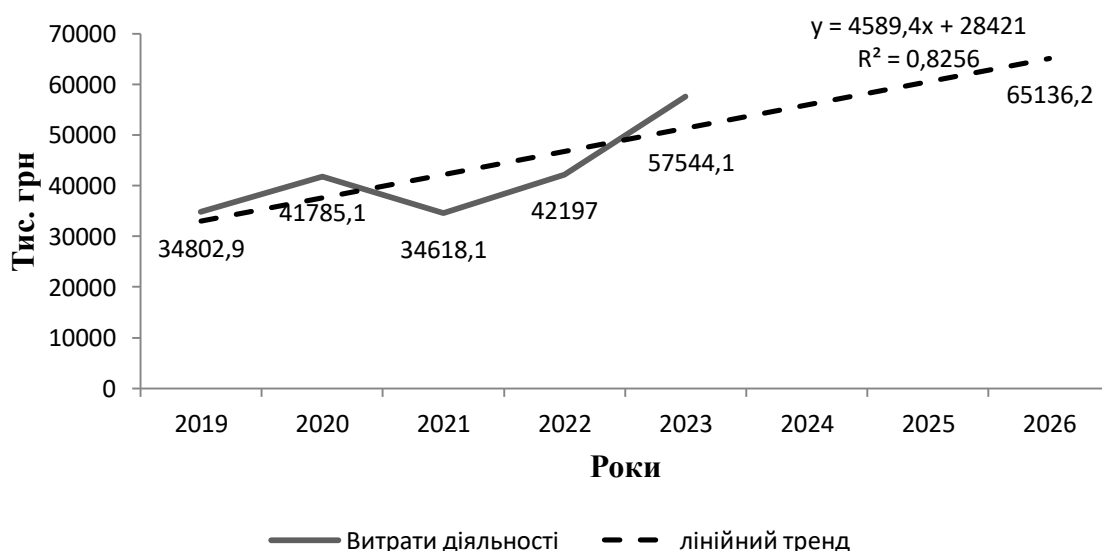


Рисунок 3.10 – Динаміка витрат діяльності ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області

Побудовано за даними фінансової звітності господарства засобами Excel

Для оцінки ефективності запропонованих заходів на основі прогнозних показників доходу і витрат розраховано рівень рентабельності витрат і рентабельності всієї діяльності (табл. 3.13). З огляду на те, що фактичні показники за досліджуваний період варіюють, об'єктивний висновок про підвищення ефективності зроблено на основі порівняння прогнозованих показників з середніми за звітний трирічний період 2021-2023 рр.

Прогнозні значення на 2026 р. отримані на основі здійснених розрахунків за трендовими моделями динаміки фінансових результатів діяльності. У абсолютному виразі всі фінансові показники: чистий дохід від реалізації, собівартість реалізованої продукції, витрати діяльності, валовий і чистий прибуток, - зростають, що, безумовно, є позитивним. На 2026 рік прогноуються позитивні показники рентабельності витрат за результатами реалізації продукції та рентабельність всієї діяльності.

При цьому ж відхилення прогнозованого рівня рентабельності витрат і рентабельності продажу має негативне значення, тобто ці показники зменшуються порівняно з середніми за 2021-2023 рр.

Таблиця 3.13 – Ефективність запропонованих заходів з удосконалення маркетингового управління в ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області

Показники	2021 – 2023 рр. в середньому	Прогноз на 2026 р.	Абсолютний приріст прогнозу 2026 р. до 2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	61293,9	92302,8	31008,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	40349,8	66770,2	26420,4
Валовий прибуток, тис. грн	20944,1	25532,6	4588,53
Витрати діяльності, тис. грн	44786,4	65136,2	20349,8
Чистий прибуток, тис. грн	16507,5	27166,6	10659,1
Рівень рентабельності витрат, %	51,91	38,24	-13,67
Рівень рентабельності продажу, %	34,17	27,66	-6,51
Рівень рентабельності всієї діяльності, %	36,86	41,71	4,85

Побудовано за даними фінансової звітності господарства

Така ситуація пояснюється тим, що незважаючи на суттєве зростання чистого доходу від реалізації, собівартість реалізованої продукції зростає більш стрімкими темпами. Така ситуація має логічне пояснення ситуацією економічного макросередовища, де мають місце процеси інфляції і, відповідно, це позначиться і в найближчі роки прогнозованого періоду на розмірі матеріальних витрат на реалізовану продукцію.

При цьому рівень рентабельності всієї діяльності (за чистим прибутком і всіма витратами діяльності) порівняно с середнім за звітний період зростає на 4,85 відсотковим пунктів. Це може стати результатом оптимізації витрат діяльності, економії витрат і підвищенням рівня їх окупності, а також дії інших чинників, серед яких можна відзначити і впровадження маркетингових заходів.

За прогнозними показниками можна зробити загальний висновок про ефективність запропонованих заходів з удосконалення управління маркетинговою діяльністю, у складі яких – впровадження маркетингових стратегій, удосконалення управління збутовою діяльністю, обґрунтування цінової політики, організаційні заходи з удосконалення управління, формування позитивного іміджу підприємства, комунікації з цільовою аудиторією та здійснення заходів з рекламування. Прогнозований ефект може бути досягнутий лише за умови комплексної реалізації запропонованих заходів на основі впровадження концепції маркетингу взаємодії.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження процесу управління маркетинговою діяльністю фермерського господарства з метою обґрунтування заходів з підвищення його ефективності дозволило зробити висновки відповідно поставлених завдань:

1. Управління діяльністю підприємством ринкового типу має ґрунтуватись на засадах концепції маркетингу, а довгостроковий курс розвитку підприємства має бути обґрунтований маркетинговою стратегією, під якою в аграрному підприємстві сформований відповідно проголошеної місії комплекс взаємодоповнюючих цілей, пов'язаних зі збільшенням частки ринку, зростанням доходу від реалізації продукції, отриманням економічного і соціального ефекту на основі найбільш ефективних шляхів досягнення цих цілей..

2. Відповідно особливостей аграрного виробництва і аграрного підприємництва в роботі обґрунтовано впровадження концепції маркетингу взаємодії та уточнено види маркетингових стратегій, підпорядкованих корпоративній стратегії підприємства аграрного сектору: стратегія максимального обсягу виробництва, кооперативна стратегія, стратегія диверсифікації, стратегія екологічного маркетингу.

3. Виявлено проблему маркетингової діяльності аграрних підприємств, основними характеристиками якої є відсутність визнання маркетингу як ефективної концепції управління аграрним бізнесом, необхідність реорганізації всіх ланок аграрного підприємства для створення умов щодо ефективного функціонування маркетингових інструментів; необхідність значних інвестицій в організацію маркетингової діяльності.

4. В роботі детально проаналізовані фактори макросередовища, які впливають на підприємство і аграрний ринок відповідно до методики PESTEL – аналізу, що враховує політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники, та запропоновано стратегічні рішення з адаптації досліджуваного підприємства до нестабільних умов зовнішнього середовища. Зокрема, введення заходів щодо стимулювання та утримання

лояльних споживачів, оптимізація витрат для зниження цін без втрати якості, пошук альтернативних постачальників, розширення асортименту продукції за рахунок нішевих культур, впровадження концепції маркетингу в управління та удосконалення маркетингової цінової, збутової і комунікаційної політики.

5. Досліджуване ФГ «Сатурн» ідентифікується як малий суб'єкт господарювання, відповідно його організаційна структура охоплює оптимальну кількість організаційно відокремлених, але функціонально пов'язаних підрозділів з урахуванням територіального поділу площі землекористування на два відділки: частково землекористування розміщене на території Врадівської ОТГ, друга частина – на території Кам'яномостівської ОТГ.

6. Аналіз ресурсного потенціалу ФГ «Сатурн» за 2021 -2023 рр. показав, що в господарстві мало місце скорочення чисельності працівників та зростання площі землекористування, яке супроводжується зростанням навантаження площі ріллі з розрахунку на 1 працівника з 66,13 до 69,3 га або на 4,9 % у відносному виразі. Випереджаючими темпами зростає капіталозабезпеченість оборотними засобами порівняно з забезпеченістю основними засобами. В цілому забезпеченість авансованим капіталом з розрахунку на 100 га угідь зросла за три роки на 35,2 %.

7. Основним видом діяльності ФГ «Сатурн» в аграрному виробництві є вирощування сільськогосподарських культур: зернових (зерна пшениці та ячменю), технічних (насіння соняшнику та ріпаку). Аналіз виявив вкрай нестабільне виробництво продукції рослинництва і її надходження від урожаю за роками досліджуваного періоду, що не дає гарантії сталого отримання доходу від реалізації і означає його суттєву варіацію в динаміці з огляду на варіацію врожаю, а відтак і варіації обсягу реалізованої продукції.

8. Структура управління ФГ «Сатурн» є лінійно-функціональною за її організацією і типом взаємодії керівників структурних підрозділів, охоплює фінансову підсистему і облік діяльності, підсистему виробництва з виокремленим управлінням виробництвом на території Кам'яномостівської ОТГ, управління господарством та складською інфраструктурою. Господарство

не має фінансової можливості забезпечити в структурі управління організаційно відокремлений відділ маркетингу або посаду маркетолога, однак управлінці мають відповідно своїх функціональних обов'язків виконувати маркетингові функції.

9. Управління діяльністю ФГ «Сатурн» є рентабельним, у той же час скорочення чистого прибутку внаслідок порушення балансу між доходами і витратами, нестабільності економічного середовища та воєнного стану, обумовило зменшення показників ефективності управління в динаміці за 2021 - 2023 рр. Рівень рентабельності за три роки скоротився на 43,8 відсоткових пунктів. Це вказує на необхідність розробки заходів щодо удосконалення маркетингового управління, пошуку резервів підвищення його ефективності.

10. Для впровадження концепції маркетингу в підприємстві запропоновано визначити місію та відповідні їй цілі маркетингової діяльності, що обґрунтовано за допомогою методу «Дерево цілей», де представлено цілі управління маркетингом, у складі яких названо наступні: вихід на нові перспективні ринки збуту, пошук нових посередників і покупців, у яких ціна продукції є вищою за середню або не нижче, ніж сформована підприємством ціна пропозиції; збільшення частки ринку в регіоні до 5 % за 5 років.

11. Рекомендовано інструменти формування і використання іміджу ФГ «Сатурн» як методу комунікацій. Обґрунтовано впровадження в управління концепції маркетингу взаємодії і надано рекомендації для реалізації цієї цілі: звернути увагу персоналу підприємства і менеджерів на підвищення рівня обізнаності про діяльність підприємства і його продукцію ; постійно інформувати персонал про діяльність підприємства; здійснювати пошук потенційних покупців та довгострокових партнерів; запровадити розробку маркетингової програми формування іміджу ФГ «Сатурн», як підприємства, що випускає якісну аграрну продукцію.

12. Матеріальна мотивація праці та формування її реального мотиваційного впливу має стати першим етапом впровадження маркетингу взаємовідносин і його внутрішньої складової в підприємстві. Результатом цього

впровадження є формування лояльного до підприємства працівника, який буде відчувати себе невід'ємною складовою кадрів підприємства, буде сповідувати цінності підприємства та проявляти реальну зацікавленість у результатах його діяльності

13. При виборі методу ціноутворення ФГ «Сатурн» може продовжувати використовувати метод «собівартість + прибуток» при розрахунку орієнтовних цін на сільськогосподарську продукцію. Перевага при цьому має віддаватись методу маркетингового підходу до визначення ціни, особливості якого цілком прийнятні для умов ринкового регулювання, а ціна за цим методом формується переважно не у сфері виробництва, а в сфері реалізації з урахуванням елементів ринкового механізму і ринкових факторів. У роботі запропоновано уточнений алгоритм ціноутворення. При встановленні остаточної ціни ФГ «Сатурн» доцільно рекомендувати можливі знижки для вибудови довгострокових взаємовідносин з посередниками.

14. З метою реалізації таких змін у структурі управління необхідно забезпечити стажування заступника директора, що буде виконувати функції маркетингового управління, шляхом навчання на курсах з маркетингу або отримання освіти за цією спеціальністю. Рекомендується доповнити посадову інструкцію обов'язками з питань маркетингового управління (додаток).

15. Для впровадження в господарстві ланки маркетингового управління доцільно підтримувати підвищення кваліфікації всіх керівників функціональних служб у сфері маркетингу на освітніх курсах та семінарах. Окремі маркетингові заходи (реклама, зв'язки з громадськістю) у подальшому можуть замовлятися на умовах аутсорсингу рекламним або маркетинговим агентствам. З огляду на малі розміри господарювання і недоцільність кардинальних змін у асортименті продукції та технологіях виробництва, доцільно забезпечити можливість виконання всього комплексу функцій маркетингового управління. З цією метою пропонується зберегти сформовану структуру управління і лише доповнити обов'язки заступника директора з

господарських питань за сумісництвом виконанням функцій маркетингового управління.

16. Для налагодження комунікацій рекомендовано проведення рекламної кампанії, що забезпечить господарству додатковий дохід, який оцінено в сумі 3141,722 тис. грн. Витрати на рекламну кампанію становлять 245,8 тис. грн., валовий прибуток - 2909,922 тис. грн.

Впровадження комплексу заходів з маркетингового управління забезпечить в цілому зростання рівня рентабельності всієї діяльності (за чистим прибутком і всіма витратами діяльності) порівняно с середнім за звітний період 2021-2023 рр. на 4,85 відсотковим пунктів, що доводить ефективність запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahraryy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta>
2. Андрушко М. Методика ціноутворення на продукцію сільського господарства для зовнішніх ринків. Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка АПК. - 2014. - № 21(1). - С. 240-245. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2014_21\(1\)__47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2014_21(1)__47)
3. Агроньюз: UA. Розпочніть новий аграрний сезон разом з виставковою подією «АгроВесна 2025». URL: <https://agronews.ua/>
4. Анопа А. С. Аналіз вітчизняного і зарубіжного досвіду управління маркетинговими стратегіями організацій інноваційного бізнесу. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2024. №3. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-3-9768>
5. Артимонова І.В. Організаційно-економічні аспекти розвитку маркетингової діяльності на ринку агропродовольчої продукції. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Гжицького. - 2014. - Т. 16, № 1(1). - С. 10-17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvlnu_2014_16_1\(1\)__4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvlnu_2014_16_1(1)__4)
6. Ажаман І. А., Гордєєв О.Ю., Петрищенко Н.А. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства будівельної галузі України. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2022. № 2 (7). С. 30-40.
7. Ащаулов В. В. Формування маркетингової стратегії підприємства з урахуванням його корпоративної місії. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2013. № 5 (74). С. 50–54.
8. Брадул О.М. Аудит: підручник: в двох частинах. Київ : Видавництво Ліра-К, 2019. 323 с. 45

9. Бойченко К. С., Метьолкін В. В. Формування інтегрованих бізнес-моделей з урахуванням цифровізації розвитку підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. №3. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3-8663>

10. Бахчиванжи Л.А., Морозов Д.П., Біднарик О.А., Хатін Р.Б. Управління персоналом аграрних підприємств на засадах маркетингу взаємодії. Міжнародний журнал Інтернаука. №12. 2024.

11. Букресєва Д.С., Тупіцина К. О., Больша А. К. Стратегічне планування та управління прибутком підприємств в умовах цифрової економіки. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2021. №11. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-11-7729>

12. Базилінська О.Я. Етапи формування стратегії ціноутворення в умовах інформаційної асиметрії: побудова базової теоретичної моделі. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2012. № 4 (62). С. 5-9.

13. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2012. 612 с.

14. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств [Навч. посіб.]. К.: ВД «Професіонал», 2006. 448 с.

15. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою [Навч. посіб.]. К.: Центр учбової літератури, 2011. 240 с.

16. Березін О. В. Стратегія підприємства. [Навчальний посібник]. К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 220 с.

17. Барилович О.М. Особливості ціноутворення на сільськогосподарську продукцію. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер.: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2013. Вип. 181(4). С. 38-44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2013_181\(4\)__7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2013_181(4)__7)

18. Березін О.В. Управління ціноутворенням: навч. посібник. Суми: Університетська книга, 2013. – 176 с.
19. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. К.: Знання, 2010. 332 с.
20. Боднар О.В. Формування цін і витрат на виробництво зерна в сільськогосподарських підприємствах України. Наука й економіка. 2014. Вип. 1. - С. 90-96. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2014_1_16
21. Бондаревська К.В. Проблема цінового диспаритету та шляхи її вирішення в галузі АПК. Бізнес Інформ. 2014. № 8. С. 129-133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_8_23
22. Босаковська В.Г. Проблеми ціноутворення в процесі реформування підприємств АПК. Продуктивність агропромислового виробництва. економічні науки. 2013. Вип. 24. С. 102-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pav_2013_24_17
23. Буднікевич І.М. Маркетинг у галузях і сферах діяльності: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2013. 536с.
24. Бурбело О.А. Прогнозування цін на сировину у сільському господарстві. Економіка та право. Серія: Економіка. - 2016. - № 2. - С. 105-111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есprec_2016_2_18
25. Бурдейна Н.М. Особливості формування цін на продукцію сільськогосподарського виробництва. Інноваційна економіка. - 2015. - № 4. - С. 210-214. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_4_35
26. Ваврик В.Б. Економічне та цінове середовище розвитку сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2014. № 4. С. 58-62. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2014_4_12
27. Важинський Ф.А. Проблеми ціноутворення на продукцію сільського господарства . Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 5(1). С. 116-119. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2012_5\(1\)_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2012_5(1)_27)
28. Верхоглядова Н.І. Основи ціноутворення: навч. посібник. К.: Кондор, 2007. 252 с.

29. Вініченко І.І. Інвестиційна привабливість аграрного виробництва регіону. Інвестиції: практика та досвід. 2008. №10. С. 3–5.
30. Войтович С. Я. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». Економіка і регіон. 2011. № 4. С. 77-81.
31. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент. К.: КНЕУ. 267 с.
32. Волкова Н.І. Проблеми застосування маркетингу на підприємствах агропромислового сектору. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 6. Т. 2. С. 55-57
33. Волошенко А.В. Сучасна цінова політика: монографія. К. : Знання, 2014. – 240 с
34. Гальцова О.Л. Основні напрями удосконалення цінового механізму в агропромисловому комплексі України. Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія: Економіка. - 2013. - Т. 14, Вип. 263. - С. 74-82. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpdduu_2013_14_263_13
35. Гамалій В.Ф. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2012. Вип. 22(2). С. 10-13. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2012_22\(2\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2012_22(2)_4).
36. Гаркавенко С. С. Маркетинг К.: Лібра, 1998. 382 с.
37. Глосарій основних термінів з дисципліни «Маркетинг»: для студентів спец. 075 «Маркетинг», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», ступінь вищ. освіти «бакалавр», ден. та заоч. форм навчання / О. О. Голубьонкова, М. Г. Брайко; відп. за вип. В. В. Лагодієнко ; Каф. маркетингу, підприємництва і торгівлі. Одеса : ОНАХТ, 2019. 23 с.
38. Горлачук О.А. Сутність ціни та ціноутворення на сільськогосподарську продукцію. Економічний аналіз. - 2015. - Т. 20. - С. 23-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_20_5
39. Господарський кодекс України. Редакція від 15.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

40. Григорчук Т.В. Маркетинг. Частина друга: Навч. посіб. для дистанційного навчання. К.: Університет «Україна», 2007. 380 с.
41. Гудзинський О.Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств К., 2010. 212 с.
42. Данько Ю.І. Трансформація комплексу маркетингу аграрних підприємств в умовах вступу до СОТ. Науковий вісник Національного аграрного університету/Редкол.: Д.О. Мельничук (відп.ред) та ін. К., 2007. Вип.110. Ч.2. с. 335-339.
43. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
44. Довгань Л.Є. Стратегічне управління [Навчальний посібник, 2-е вид.].К.: Центр учбової літератури. 2011. 440 с.
45. Дідух С. М. Стратегічний вектор інклюзивного розвитку суб'єктів агропродовольчої сфери . Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2020. №12. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-12-6796>
46. Дорош О.І. Маркетингова стратегія у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. 2011. №698. с. 150-155.
47. Жегус О.В. Маркетингове ціноутворення: навч. посібник. Х.: ХДУХТ, 2015. 230 с.
48. Зеркаль А. В. Інноваційні підходи та сучасні тенденції діджитал-маркетингу та електронної комерції. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2024. №3. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-3-9766>
49. Економічна енциклопедія. – В 3-ох т. / відп. ред. С.В. Мочерний. – К.: Вид. центр «Академія». – 2002. – Т. 1 – 950 с.
50. Іванілов О.С. Маркетинг: навч. посібник . 2–ге вид., доп. і перероб. – Донецьк: Східний видавничий дім, 2009. 311 с.

51. Іванюта П.В. Управління ресурсами і витратами: Навч. посібник / П.В. Іванюта, О.П. Лугівська; За ред. Іванюти С.М. – 2-ге вид. – К.: ЦУЛ, 2011. – 320 с.
52. Кісіль М.І. Інвестиційна привабливість. Фінансовий словник–довідник; за ред. М.Я.Дем’яненка. К.: ІАЕ УААН, 2003. С. 204–205.
53. Касперович Ю.В.. Стратегічні пріоритети і завдання податкової реформи в Україні . «Економіка», - 2014. – 24 с.
54. Кендюхов О. В. Маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності підприємства: стратегічний підхід та системні рішення: монографія / О. В. Кендюхов, І. О. Кондаурова, Г. С. Панченко та ін. Донецьк: ДонНТУ. Східний видавничий дім, 2014. 202 с.
55. Кибич Г.П. Модель ціноутворення з урахуванням посередницької діяльності на ринку сільськогосподарської продукції. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2015. - Вип. 1. - С. 188-198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2015_1_25
56. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. К.: Знання. 2006. 366 с
57. Коваленко О.Ю. Цінова конкурентоспроможність та особливості процесу ціноутворення на ринку сільськогосподарської продукції. Інноваційна економіка. - 2013. - № 3. - С. 218-226. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_3_51
58. Ковальчук М.І. Економічний аналіз у сільському господарстві: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2010. 283 с.
59. Ковальчук С. В. Функціонально-організаційні аспекти процесу формування маркетингових стратегій інноваційного розвитку промислових підприємств. Український журнал Економіст. 2014. № 11. С. 55–58.
60. Ковальчук С. В. Концептуалізація маркетингової стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств. Вісник НУ Львівська політехніка. 2014. № 811. С. 162–167.

61. Колісник М. Методи прогнозування продаж. URL: <http://www.innovations.com.ua/ua/articles/13498/temp>.
62. Колесник О.В. Ціноутворення: навч. посібник . К.: ЦУЛ, 2006. 144 с.
63. Корієв В.Л. Маркетингова цінова політика: навч. посібник. К.: ЦНЛ, 2007. 200 с.
64. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ: Комп'ютерне видавництво "Діалектика", 2020. 880 с.
65. Кісіль М.І. Оцінка інвестиційної привабливості аграрних підприємств. Економічний довідник аграрника. За ред. Ю.Я.Лузана, П.Т.Саблука. К.: "Преса України", 2003. С. 212–225.
66. Кравець К.В. Особливості ціноутворення сільськогосподарської продукції. Економічний аналіз. - 2014. - Т. 15(3). - С. 52-56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2014_15\(3\)__9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2014_15(3)__9)
67. Красноручий О.О. Розвиток маркетингу на ринку агропродовольчої продукції України [Монографія] Харків: «Майдан», 2009. 262 с.
68. Кожухівська Р. Б., Саковська О. М. Використання digital-технологій при плануванні діяльності та реалізації туристичних і готельно-ресторанних послуг. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2024. №8. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-8-10231>
69. Кривошеєва Н.М. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник. Харків: вид-во Іванченко, 2015. 100 с.
70. Кривченко О.К. Аналіз передумов розвитку інноваційної діяльності вітчизняних агропромислових підприємств. Сучасні підходи до управління підприємством. 2017. №2. С. 160–166.
71. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг. К.: КНЕУ, 2006. - 152 с.
72. Кузик О. В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на сучасних підприємствах. Стратегія економічного розвитку України. 2014. №34. С. 130–135.
73. Кузьминчук Н. В. Прогнозування ефективності рекламної діяльності на основі методів економічної динаміки. Економіка та управління

підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2014. № 2 (26). С. 24–35

74. Корягіна С.В. Маркетинговий аудит. (Зб. ф.) Навчальний посібник рекомендовано МОН України. Київ ТОВ «Видавництво «Центр учбової літератури», 2019. 320с.

75. Липчук В.В. Маркетингові дослідження: навч. посібник. Львів: «Магнолія 2006», 2012. – 352 с.

76. Літвінов Ю.І. Ціноутворення в умовах ринку: навч. посібник. К.: Знання, 2011. 346 с.

77. Литвиненко Я.В. Маркетингова цінова політика: навч. посібник. К.: Знання, 2010. 294 с.

78. Мазур О.Є. Ринкове ціноутворення: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2012. 480 с.

79. Мазур О. В. Маркетингова стратегія як засіб виходу підприємства АПК на зовнішній ринок. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. 2012. № 4 (70) Том 2. С. 138–144.

80. Маренич Т.Г., Борисовський Д.В. Організаційно-економічні засади підвищення ефективності суб'єктів малого підприємництва в аграрній сфері: монографія ХНТУСГ. наук. вид. Харків: ТОВ „Смугаста типографія”, 2015. 277 с.

81. Маркетинг у галузях і сферах діяльності: навчальний посібник / за ред. І.М. Буднікевич. К.: ЦУЛ, 2013. 536 с.

82. Маркетинг: навч. посібник. С.В. Ковальчук, В.Л. Карпенко, Л.М. Коваль та ін.; за ред. С.В. Ковальчук. Л.: Новий Світ-2000, 2012. 679с.

83. Мармуль Л.О. Соціальні аспекти формування цін на сільськогосподарську продукцію у регіонах України. Причорноморські економічні студії. - 2016. - Вип. 1. - С. 103-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_1_26

84. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. Хмельн. нац. ун-ту. – 2009. – № 3. – С. 213–219.

85. Маркетинг: навч. посіб. / О. С. Сенишин, О. В. Кривешко ; Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. Львів, 2020. 347 с.
86. Міскевич Є. В. Маркетингові комунікації на ринку B2B (на матеріалах ПАТ «Івацевічдрев»). Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси. - 2013. Вип. 10(3). С. 498-504. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10\(3\)_83](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10(3)_83).
87. Міщенко В. А. Формування маркетингової стратегії промислового підприємства на зовнішньому ринку на основі моделі «4С». Вісник НТУ «ХП». 2013. № 24 (997). С. 96–99.
88. Основи інтернет-маркетингу: навч. посіб. Ч. 1. Н. Р. Кордзя. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. 184 с.
89. Остропольська З. М. Система інструментів соціально відповідального маркетингу: комунікативні аспекти. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». - 2024. - №3. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-3-9767>
90. Олійник А. А. Дослідження сутності поняття «маркетингова стратегія підприємства» . Управління розвитком. - 2014. - № 13. - С. 68-70. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2014_13_30.
91. Організаційно-економічний механізм розвитку регіону: трансформаційні процеси та їх інституційне забезпечення: Монографія / Кол. авт.; За ред. д.е.н., проф. А. Ф. Мельник. Тернопіль: Економічна думка, 2013. – 608 с.
92. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
93. Обґрунтування маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства ринкового типу. О. В. Євтушок, О. Л. Ліпова, В. В. Бахчиванжи. Економіка харчової промисловості : наук. журн. 2018. Т. 10, № 1. С. 54-63
94. Парсяк В. Н. Маркетинг: сучасна концепція та технології: підручник. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 325 с.

95. Парцирна Т.М. Маркетинг: навч. посібник для самостійного вивчення. 2-ге вид. переробл. та доп.; Харківський державний університет харчування та торгівлі. Х., 2012. 303с.

96. Панасейко І. М., Панасейко С. М., Панасейко М. С. Економічний зміст прибутку як основного джерела власних фінансових ресурсів підприємства та об'єкта оподаткування. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2024. №1. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9620>

97. Пінішко В.С. Ціно- і тарифотворення: навч. посібник. Львів: ЛКА, 2013. 192 с.

98. Петрішина Т. О., Немировська О. В., Лошенко О. В. Маркетингові комунікації в умовах цифровізації: актуальні тенденції використання соціальних мереж. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2022. №12. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-12-8488>

99. Петришин Л.П. Співвідношення цінових тенденцій на світовому та національному агропродовольчих ринках. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 6. С. 92-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_6_21

100. Планування маркетингу: навчальний посібник / [О.А. Овечкіна, Д.В. Солоха, К.В. Іванова та ін.]. 2-е вид., перероб. та доп. К.: ЦУЛ, 2013. 352с.

101. Податковий Кодекс України № 2755-VI від 2 грудня 2010 року. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

102. Подольна В. В. Сутність та особливості класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств. Вісник КНУДТ. URL: http://www.knutd.com.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Podolnaya_1.pdf.

103. Поперечна О. М. Сутність поняття «стратегія». Вісник соціально-економічних досліджень. 2012. № 2 (45). С. 48 –56.

104. Попова Л.О. Маркетингова товарна політика : навч. посібник для самост. Вивчення. Х. : ХДУХТ, 2015. – 213 с.

105.Потій О. О. Методичний підхід до оцінки управління репутацією як основи взаємовідносин зі стейкхолдерами на підприємствах сфери медичних послуг. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». – 2024. – №4. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-4-9907>

106.Перевозова І. В., Дзьоба О. Г., Жарська Т. М. Особливості формування маркетингової стратегії закладу вищої освіти. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». - 2024. - №1. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9594>

107.Промисловий маркетинг: Навч. посібник у структурно-логічних схемах. Харків: ХДУХТ, 2012. 82 с.

108.Романовська А. В. Критерії оцінювання ефективності діяльності соціально орієнтованого підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2024. №4. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-4-9855>

109.Росляков А.А. Формування та регулювання цін на сільськогосподарську продукцію на ринку ЄС, США та України. Ефективна економіка. 2013. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_9_43

110.Россоха В. В. Управління збутовою діяльністю аграрних підприємств у транзакційному вимірі. Економіка АПК. 2017. № 4. С. 67-77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2017_4_10.

111.Сахацький М.П., Запша Г.М., Крутій Ю.С. Маркетинг: навч. посіб. Одеса: Пальміра, 2008. 178 с.

112.Сахацький М. П., Запша Г.М., Белевят О.А. Наукові основи формування системи маркетингу в сільськогосподарських підприємствах. Економіка харчової промисловості. 2009. № 1. С. 31-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2009_1_10.

113.Смирнова Н.В. Концептуальні основи стратегічного управління активами організації. Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки. 2013. № 8. С. 156-162. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2013_8_24

114. Соловйов І.О. Формування системи маркетингу в аграрній сфері економіки. Економіка АПК. 2006. № 2. С. 103-110.
115. Соловйов І.О. Агромаркетинг: системна методологія, реалізація концепції: [монографія]. Херсон: Олди-плюс, 2008. 344с.
116. Тодорова О.В. Інновації в комунікаціях. Інноваційний PR-інструментарій в соціальних комунікаціях сучасного бізнесу. Монографія Київ: Інтерконтиненталь-Україна, 2015. 176 с.
117. Тормоса Ю.Г. Ціни та цінова політика: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2001. 122 с.
118. Турченко М.О. Маркетинг: підручник. К.: Знання, 2011. 318 с.
119. Улько Є.М. Біржовий механізм ціноутворення на сільськогосподарську продукцію. Агросвіт. 2015. № 12. С. 13-22.
120. Управління витратами сільськогосподарських підприємств [І.О. Щєбликіна, З.В. Щєбликіна, Т.Р. Джемалєдінова. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2013. – № 1(3). – С. 344-350. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znptdau_2013_1_3_49.pdf.
121. Управління комерціалізацією інноваційної продукції аграрного сектору. Монографія. Витвицька О.Д., Коробка В.М. «Компрінт». 2016. 215 с.
122. Фінансовий аналіз: навч. посіб. І.О. Школьник, І.М. Боярко, О.В. Дейнека [та ін.]; за заг. ред. І.О. Школьник. К. : ЦУЛ, 2016. –368 с.
123. Тіньова економіка в Україні: масштаби та напрями подолання: аналіт. доп. / Т. А. Тищук, Ю. М. Харазішвілі, О. В. Іванов; за заг. ред. Я. А. Жаліла. К. : НІСД, 2011. 96 с.
124. Хом'як К.А. Методика дослідження рівня тіньової економіки та аналіз її масштабів. Глобальні та національні проблеми економіки – електронне наукове фахове видання. - 2016. - 6 № 12. URL: <http://global-national.in.ua/archive/12-2016/37.pdf>

125. Ціноутворення на нову продукцію виробничо-технічного призначення / О.О. Орлов, Є.Г. Рясних, О.В. Савченко / за заг. ред. д.е.н., професора О.О. Орлова. К.: Освіта України, 2011. 130 с.

126. Чухрай Н., Просович О. Стратегічне управління інноваційним розвитком: Підручник. Львів: [Видавництво Львівська політехніка], 2015. 500 с.

127. Шабінський О.В. Механізм подолання загроз економічної безпеки підприємств агросектора України у сфері ціноутворення. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2015. Вип. 162. С. 293-300.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2015_162_40

128. Швиденко О.М. Впровадження Інтернет-маркетингу в сільськогосподарських підприємствах. Економіка АПК. 2014. № 1. С. 129-135.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2014_1_23

129. Шелудько Р.М. Маркетинг сільськогосподарського виробництва: сучасні аспекти. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2013. Вип. 12. С. 111-114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2013_12_24

130. Шершньова З.Є. Стратегічне управління Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

131. Шкварчук Л.О. Ціни і ціноутворення: навч. посіб. К.: Кондор, 2005. 212 с.

132. Шквиря Н.О. Особливості ціноутворення на ринку сільськогосподарської продукції. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2014. - № 1. - С. 272-275. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_1_54

133. Шпеник Т. Особливості політики ціноутворення в сільському (зеленому) туризмі. Галицький економічний вісник. - 2013. - № 4. - С. 172-178.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2013_4_27

134. Янишин Я. Особливості ціноутворення на ринку сільськогосподарської продукції. Вісник Львівського національного аграрного

університету. Серія: Економіка АПК. - 2014. - № 21(1). С. 178-183. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2014_21\(1\)__36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2014_21(1)__36)

135. Яркіна Н.М. Економіка підприємства: навчальний посібник. К.: Ліра, 2013. 497с.

136. Яців І. Формування цін на сільськогосподарську продукцію як чинник розвитку аграрного сектору економіки. Аграрна економіка. - 2015. - Т. 8, № 1-2. С. 24-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ae_2015_8_1-2_6

137. The World Bank Group. Офіційний сайт світового банку. URL: <http://www.worldbank.org/en/research>

138. Innovative development of the economy: global trends and national features: collective monograph / edited by J. Thukovskis, K. Shaposhnykov ; Aleksandras Stulginskis University, Business and Rural Development Management Institute. Kaunas : Baltija Publishing, 2018. 716 p.

139. MinFin. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення: 20.11.2024).

140. Volodymyr Lagodiienko, Oleh Karyy, Mykola Ohiienko, Olga Kalaman, Iryna Lorvi, Tamara Herasimchuk. Choosing Effective Internet Marketing Tools in Strategic Management. International Journal of Recent Technology and Engineering. – 2019, Vol. 8, no. 3. – P. 5220-5225 DOI:10.35940/ijrte.C5868.098319

141. Ruslan Mudrak, Iryna Nyzhnyk, Volodymyr Lagodiienko, Nataliia Lagodiienko Impact of Seasonal Production on the Dynamics of Prices for Meat and Dairy Products in Ukraine. TEM Journal. Volume 8, Issue 4, Pages 1159-1168, ISSN 2217-8309, DOI: 10.18421/TEM84-08, November 2019.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
ФІНАНСОВА І СТАТИСТИЧНА ЗВІТНІСТЬ ФГ «САТУРН»

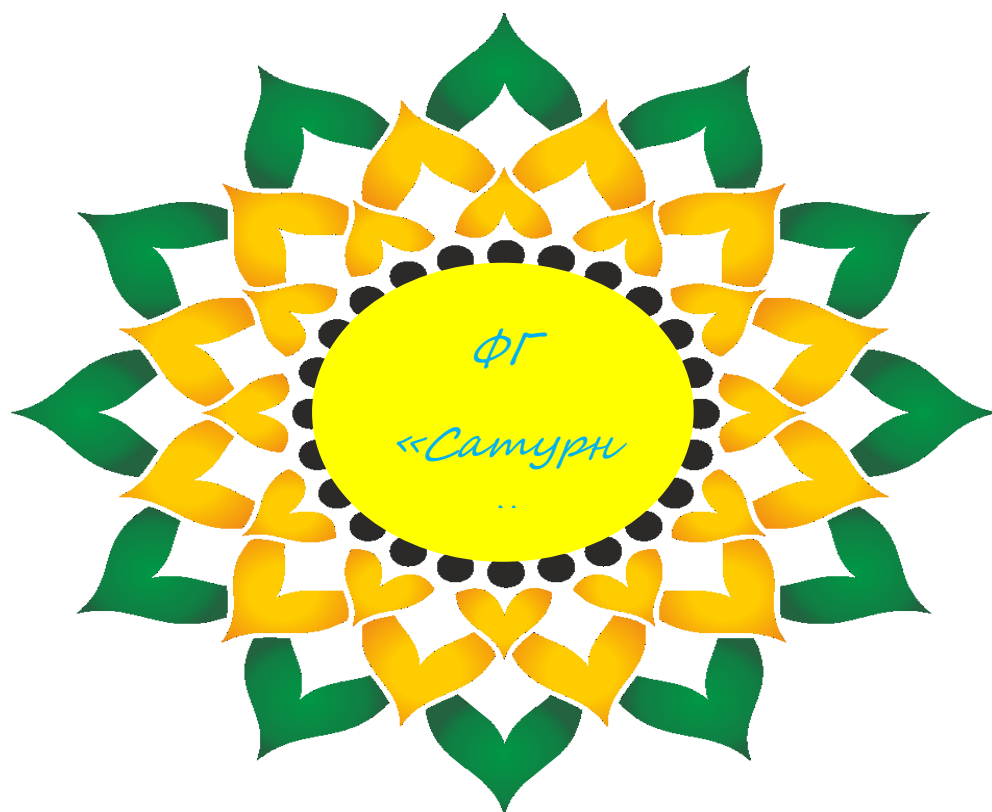


Рисунок Б1. Логотип ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області

**Доповнення до посадової інструкції заступника директора з
адміністративних питань**

Завдання і обов'язки:

1. Визначати предмет маркетингового дослідження і розробляти робочі плани і програми проведення окремих етапів дослідницьких робіт ринку і споживачів.
2. Давати оцінку сильних і слабких сторін діяльності конкурентів за відповідними критеріями.
3. Вивчати загальну кон'юнктуру галузі з погляду перспектив її розвитку.
4. Аналізувати систему збуту продукції з метою виявлення можливостей і ефективності збуту через альтернативні канали.
5. Давати прогноз економічної ситуації країни чи регіону, що може вплинути на умови збуту на даному ринку.
6. Проводити всебічний аналіз діяльності підприємства, розробляти пропозиції і заходи щодо розвитку прогресивних форм зв'язків, науково-технічного співробітництва з партнерами.
7. Планувати реалізацію продукції в регіоні.
8. Приймати участь в складанні асортиментного плану.
9. Аналізувати ефективність товарної політики в регіоні.
10. Аналізувати ефективність цінової політики в регіоні.
11. Розробляти пропозиції щодо зміни ціни на продукцію
12. Здійснювати моніторинг цін на аграрних ринках.
13. Розробляти пропозиції з організації роботи з новими постачальниками.
14. Аналізувати та реалізовувати ефективні заходи з реклами та «просування» продукції
15. Аналізувати активність клієнтів (з'ясовувати причини зменшення/збільшення, прогнозування зміни активності).

Права:

1. Знайомитися з проектами рішень, наказами, розпорядженнями, постановами керівництва підприємства, що стосуються його діяльності.
2. Знайомитися з документами, що визначають його права й обов'язки по займаній посаді, критерії оцінки якості виконання посадових обов'язків.
3. Брати участь в обговоренні питань щодо обов'язків, що виконуються ним.
4. Повідомляти безпосередньому керівнику про усі недоліки, виявлені у процесі виконання своїх посадових обов'язків та у господарській діяльності підприємства (його структурних підрозділах) і вносити пропозиції по їх усуненню.
5. Вимагати від безпосереднього керівника та інших посадових осіб підприємства сприяння у виконанні своїх посадових обов'язків.
6. Підписувати і візувати документи в межах своєї компетенції.
7. Вимагати від керівників структурних підрозділів підприємства інформацію і документи, необхідні для виконання своїх посадових обов'язків.
8. Вносити безпосередньому керівникові пропозиції щодо удосконалення роботи, пов'язаної з виконанням обов'язків передбачених цією посадовою інструкцією.

Відповідальність:

1. За невиконання та неналежне виконання своїх посадових обов'язків, передбачених даною посадовою інструкцією, у межах, визначених чинним законодавством України про працю.
2. За здійснення в процесі своєї діяльності правопорушення в межах, визначених діючим адміністративним, кримінальним і цивільним законодавством України.
3. За заподіяння матеріальної шкоди підприємству – у межах, визначених діючим трудовим, кримінальним і цивільним законодавством України.
4. За порушення правил чинного внутрішнього трудового розпорядку відповідно до діючого трудового законодавства України.

