

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет маркетингу

Кафедра маркетингу імені А.Ф. Павленка

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Управління комплексом маркетингу підприємства»

здобувача Кушніра Валентина Андрійовича _____

Науковий керівник: д.е.н., проф. Федорченко А.В. _____

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з
атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Федорченко А.В. _____

Київ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет маркетингу

Кафедра маркетингу імені А.Ф. Павленка

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

ПОГОДЖЕНО

**Керівник проектної групи
(гарант) освітньо-професійної
програми**

Ларіна Я.С.

(підпис)

20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Федорченко А.В.

(підпис)

20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти

Кушніру Валентину Андрійовичу

денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «Управління комплексом маркетингу підприємства»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _____ " _____ 20__ р. № _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

фермерського господарства “Червона калина-С”

(назва підприємства)

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ
Розділ 2	ДОСЛІДЖЕННЯ Й ОЦІНКА ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА
Розділ 3	ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГУ ФГ “ЧЕРВОНА КАЛИНА-С” НА АГРАРНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ

Об'єкт дослідження:	Система управління комплексом маркетингу підприємства
Предмет дослідження:	Сукупність теоретичних засад, методичних підходів та прикладних інструментів управління комплексом маркетингу підприємства
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Розробка й обґрунтування конкретних напрямів удосконалення управління комплексом маркетингу підприємства

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	1. Проаналізувати сутність, роль та значення концепції маркетинг-міксу в діяльності підприємства. 2. Визначити основні складові та принципи управління комплексом маркетингу. 3. Узагальнити теоретичні підходи і головні показники оцінювання ефективності управління комплексом маркетингу підприємства.
У розділі 2	1. Дослідити загальну господарську та маркетингову діяльність підприємства. 2. Проаналізувати зовнішнє середовище підприємства. 3. Проаналізувати ефективність управління комплексом маркетингу підприємства на аграрному ринку України.
У розділі 3	1. Сформулювати ключові напрямки посилення комплексу маркетингу господарства. 2. Обґрунтувати результативність та ефективність запропонованих заходів. 3. Визначити стратегічний вплив запропонованих заходів на діяльність підприємства.

Завдання підготував
науковий керівник

(підпис)

Федорченко А. В.

(прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2023 р.

Завдання одержав
здобувач

(підпис)

Кушнір В. А.

(прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2023 р.

Реферат

Кваліфікаційна робота містить 130 сторінок, 26 таблиць, 31 рисунок, список використаних джерел з 57 найменувань, додатки.

«Управління комплексом маркетингу підприємства»

Об'єктом дослідження є система управління комплексом маркетингу підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад, методичних підходів та прикладних інструментів управління комплексом маркетингу ФГ “Червона калина-С”.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є розробка й обґрунтування конкретних напрямів удосконалення управління комплексом маркетингу підприємства у сфері агробізнесу.

Відповідно до визначеної мети були поставлені такі завдання:

- проаналізувати сутність, роль та значення комплексу маркетингу в діяльності підприємства;
- визначити основні складові та принципи управління комплексом маркетингу;
- узагальнити теоретичні підходи і головні показники оцінювання ефективності управління комплексом маркетингу підприємства;
- дослідити загальну господарську та маркетингову діяльність підприємства;
- проаналізувати зовнішнє середовище підприємства;
- проаналізувати ефективність управління комплексом маркетингу підприємства на аграрному ринку України;
- сформулювати ключові напрямки посилення комплексу маркетингу підприємства;
- обґрунтувати результативність та ефективність запропонованих заходів;
- визначити стратегічний вплив запропонованих заходів на діяльність підприємства.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Матеріал роботи розвиває теоретичні та методичні аспекти управління комплексом маркетингу підприємств на аграрному ринку України. На основі проведеного дослідження визначено ефективність управління комплексом маркетингу господарства. Визначено основні тенденції та проблеми розвитку аграрного ринку України. Проведено аналіз комплексу маркетингу, SWOT-аналіз, визначено частку ринку та можливі вектори розвитку господарства на ринку. Оцінено перспективи та шляхи удосконалення управління комплексом маркетингу ФГ “Червона калина-С”.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи: 2023.

Рік захисту кваліфікаційної магістерської роботи: 2023.

Ключові слова: комплекс маркетингу, ефективність управління комплексом маркетингу, фермерське господарство, АПК, агробізнес, аграрний ринок.

ВІДГУК
на магістерську дипломну роботу

студента **Кушніра Валентина Андрійовича**
на тему «**Управління комплексом маркетингу підприємства**»
виконану на матеріалах **Фермерського господарства “Червона калина-С”**

- 1. Актуальність теми** визначається вагомим значенням маркетингової діяльності підприємства у досягненні цільових показників діяльності підприємства в умовах насиченого ринкового середовища. Успішна організація маркетингової діяльності в сучасних умовах виступає запорукою досягнення стратегічних цілей його розвитку.
- 2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи.** Автором проаналізовано достатній обсяг теоретичного матеріалу з обраної тематики. Визначено роль і місце маркетингу в управлінні досліджуваним підприємством, а також здійснене оцінювання його результативності на аграрному ринку України.
- 3. Наявність самостійних розробок автора.** У результаті написання дипломної роботи автором сформульовано головні напрямки удосконалення управління комплексом маркетингу аграрного підприємства, а також шляхи розвитку його маркетингової діяльності на ринку.
- 4. Цінність теоретичних висновків і практичних рекомендацій.** Практична значимість отриманих результатів характеризується тим, що окремі пропозиції автора стосовно підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства можуть бути застосованими на практиці, що підтверджується деякими його розрахунками.
- 5. Наявність недоліків.** Робота позбавлена суттєвих недоліків, які би вплинули на якість її виконання.
- 6. Загальна оцінка змістовної частини КМР та її допуск до захисту перед ЕК:**

Критерії оцінювання	Шкала, балів	Оцінка, балів
1. Логіко-структурний рівень	0 – 6 – 8 – 10	10
2. Науково-теоретичний рівень (розділ 1)	0 – 6 – 8 – 10	10
3. Аналітико-методичний рівень (розділ 2)	0 – 6 – 8 – 10	10
4. Конструктивний рівень (розділ 3)	0 – 6 – 8 – 10	10
5. Рівень наукової етики	0 – 6 – 8 – 10	10
6. Організаційний рівень	0 – 6 – 8 – 10	10
Загальна оцінка	0 – 60	60

Магістерська дипломна робота Кушніра В.А. відповідає необхідним вимогам і може бути рекомендованою до захисту перед екзаменаційною комісією.

Науковий керівник _____ д.е.н., проф. Федорченко А.В. (підпис, вчене звання, науковий ступінь, прізвище, ініціали)

«15» грудня 2023 р.

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Кушніра Валентина Андрійовича
(прізвище, ім'я, по батьковій здобувача)

на тему "Управління комплексом маркетингу підприємства"

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення відповідає глобальним вимогам ринку сільського господарства України. Багато малих фермерських господарств приділяють недостатньо уваги маркетинговим функціям у своїй діяльності. Це більшою мірою пов'язано з обмеженою кількістю ресурсів (грошових та людських) для забезпечення належної та комплексної роботи над аналізом, удосконаленням та підвищенням ефективності маркетингової діяльності господарства на ринку.

Якість проведеного дослідження є високою завдяки глибокому аналізу організаційно-економічної та маркетингової діяльності господарства, використанню різних методів при проведенні дослідження та значущим практичним рекомендаціям. Аналіз зовнішнього середовища господарства, проведений з урахуванням сучасних умов, дозволяє детально зрозуміти кон'юнктуру ринку. Дослідження та аналіз організаційно-економічної та маркетингової діяльності є комплексним та обґрунтованим. Це дозволило зробити достатньо логічні та актуальні висновки щодо ефективності маркетингової діяльності господарства.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи полягають у глибокому дослідженні зовнішнього та внутрішнього середовища господарства. Чітко та вірно визначенні основні проблеми та фактори, які стримують розвиток аграрного ринку та його суб'єктів, зокрема фермерських господарств. Дослідження та практичні рекомендації щодо удосконалення управління комплексом маркетингу ФГ "Червона калина-С" логічно побудовані та обґрунтовані.

Зауваження: помітне несуттєве нерозуміння здобувачем того, як реалізуються усі процеси за реальних обставин на аграрному ринку України. Існує багато підводних каменів та проблем, розуміння яких потребує більше практики у відповідних умовах. Проте незнання цих факторів не завадило надати змістовні рекомендації щодо покращення управління комплексом маркетингу господарства та обґрунтувати їх значущість.

Практична значущість висновків та рекомендацій. Теоретичні висновки дослідження та практичні рекомендації є цінними для майбутньої діяльності господарства та посилення його маркетингової діяльності. Здобувачем представлений комплекс заходів щодо удосконалення управління комплексом маркетингу ФГ "Червона калина-С": покращення процесів управління та розвитку товарної, збутової, цінової та комунікаційної політик. Також представлено змістовну оцінку прогнозованої ефективності запропонованих заходів. Дані заходи потенційно можуть бути реалізовані у практичній діяльності господарства.

Загалом здобувач має розвинуті професійні компетентності. Кваліфікаційна магістерська робота виконана на високому рівні та є рекомендованою до захисту.

Голова ФГ "Червона калина-С", Стецюк Д. С.

(місце роботи, посада та ПІБ рецензента)



(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ	6
1.1. Сутність, роль та значення комплексу маркетингу в діяльності підприємства..	6
1.2. Основні складові та принципи управління комплексом маркетингу на підприємстві.....	19
1.3. Теоретичні підходи і головні показники оцінювання ефективності управління комплексом маркетингу підприємства.....	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ Й ОЦІНКА ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА	47
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності фермерського господарства “Червона калина-С”.....	47
2.2. Аналіз особливостей маркетингової діяльності підприємств на ринку аграрної продукції України.....	59
2.3. Дослідження особливостей управління комплексом маркетингу ФГ “Червона калина-С” у сфері агробізнесу.....	79
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГУ ФГ “ЧЕРВОНА КАЛИНА-С” НА АГРАРНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ	99
3.1. Ключові напрямки посилення управління комплексом маркетингу господарства: зміни в організаційній структурі.....	99
3.2. Напрямки удосконалення управління комунікаційною політикою фермерського господарства.....	108
3.3. Рекомендації щодо удосконалення управління товарною політикою ФГ “Червона калина-С”.....	117
ВИСНОВКИ	127
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	131
ДОДАТКИ	137

ВСТУП

Актуальність теми. Під впливом турбулентних проявів глобалізації, підвищення стандартів якості продукції та обслуговування, появою нових ефективних засобів комунікації та зв'язку компанії перейшли на якісно новий рівень підприємницької діяльності. При здійсненні господарської діяльності, підприємство потрапляє в умови невизначеності зовнішнього середовища та жорсткої конкуренції. Однією з головних проблем є вибір оптимальних елементів комплексу маркетингу, які допоможуть підприємству сфокусуватися на основних ключових стратегічних цілях, дозволять охопити більшу частку ринку, отримати прихильність споживачів, показати високі фінансові результати. Основні питання, що постають перед компанією при роботі на цільових ринках, заключаються в тому як правильно позиціонувати себе, товар, що виробляється, які методи ціноутворення застосовувати, яку схему дистрибуції обрати, за допомогою яких засобів просувати знання про товар та стимулювати продажі, як правильно налагоджувати роботу з постачальниками, споживачами та партнерами, а головне – як це все робити системно, з дотриманням єдиної загальної концепції розвитку підприємства.

Управління комплексом маркетингу має бути спрямоване на реалізацію маркетингового потенціалу підприємства завдяки будуванню конструктивних та надійних взаємовідносин зі споживачами, партнерами та соціумом взагалі в умовах турбулентного висококонкурентного середовища

Для підвищення ефективності управління підприємствами доцільно активно використовувати необхідні маркетингові інструменти. Застосування маркетингових стратегій вимагає відповідного організаційного забезпечення маркетингової діяльності підприємства. Аналізуючи ситуацію на українських сільськогосподарських підприємствах, слід зазначити, що маркетингова діяльність деяких з них має фрагментарний характер, оскільки у них відсутня єдина маркетингова служба, а маркетингові функції виконуються різними особами чи

підрозділами. Як наслідок, існують суттєві недоліки в організації маркетингової діяльності підприємств.

У практиці вітчизняних малих підприємств аграрного сектору існує низка недоліків, які знижують ефективність діяльності. До них належать: хаотичне використання окремих елементів маркетингу, зведення функцій маркетингу лише до стимулювання збуту товарів, продуктів харчування, орієнтація на короткострокову перспективу, відсутність гнучкості та ігнорування споживчого попиту.

У цих умовах зростає роль маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств та необхідність розробки рекомендацій щодо організації та розвитку маркетингового інструментарію в агропромисловому виробництві на рівні малого підприємства та регіону, що і визначає актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню розвитку, управління та вимірювання ефективності комплексу маркетингу підприємства присвячені праці багатьох зарубіжних (Дж. Каллітон, Н. Борден, Дж. Маккарті, Б. Блумз і Дж. Бітнер, Б. Лотеборн, Ф. Котлер, Дж. Траут, Амблер Т.) та вітчизняних вчених (Войчак А. В., Павленко А. Ф., Балабанова Л. В., Федорченко А. В., Мазук К., Стрій Л. О., Каніщенко О. Л., Коноплянникова М.А., Герасимяк Н. В.).

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є розробка й обґрунтування конкретних напрямів удосконалення управління комплексом маркетингу підприємства у сфері агробізнесу.

Для досягнення мети поставлені наступні завдання:

- проаналізувати сутність, роль та значення комплексу маркетингу в діяльності підприємства;
- визначити основні складові та принципи управління комплексом маркетингу;
- узагальнити теоретичні підходи і головні показники оцінювання ефективності управління комплексом маркетингу підприємства;
- дослідити загальну господарську та маркетингову діяльність підприємства;

- проаналізувати зовнішнє середовище підприємства;
- проаналізувати ефективність управління комплексом маркетингу підприємства на аграрному ринку України;
- сформулювати ключові напрямки посилення комплексу маркетингу підприємства;
- обґрунтувати результативність та ефективність запропонованих заходів;
- визначити стратегічний вплив запропонованих заходів на діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління комплексом маркетингу підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад, методичних підходів та прикладних інструментів управління комплексом маркетингу підприємства.

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи для досягнення поставлених завдань було використано наступні методи: SWOT-аналіз для визначення слабких сторін діяльності підприємства, сценарний аналіз, спостереження, аналіз вторинної інформації.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Матеріал кваліфікаційної магістерської роботи розвиває теоретичні та методичні аспекти управління комплексом маркетингу підприємств на аграрному ринку України. На основі проведеного дослідження визначено ефективність управління комплексом маркетингу ФГ “Червона калина-С”. Визначено основні тенденції та проблеми розвитку аграрного ринку України. Проведено аналіз комплексу маркетингу, SWOT-аналіз, визначено частку ринку та можливі вектори розвитку господарства на ринку. Оцінено перспективи та шляхи удосконалення управління комплексом маркетингу ФГ “Червона калина-С”.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, зарубіжні та українські періодичні видання, статистичні дані офіційних державних сайтів, звіти дослідницьких агентств, офіційні сайти та соціальні мережі підприємств.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ

1.1. Сутність, роль та значення комплексу маркетингу в діяльності підприємства

Маркетинг – це діяльність, сукупність інституцій та процесів для створення, комунікації, доставки та обміну пропозиціями, які мають цінність для споживачів, клієнтів, партнерів та суспільства в цілому. З моменту зародження маркетингу як окремої функції менеджменту, він перетворився з оперативної функції на стратегічну. Сьогодні багато авторів розглядають маркетинг як домінуючу функцію, яка має вплив на решту функцій бізнес-діяльності. З того часу, як виникла концепція маркетингу, було багато написано, запропоновано та обговорено про його природу, сферу застосування, види діяльності, які він охоплює, тощо. Постійно докладаються зусилля, щоб зробити маркетинг актуальним у кожний період. Теорії та принципи періодично змінювалися, щоб пристосуватися до нових реалій, які відповідають вимогам сьогодення. Але, на щастя чи на жаль, одна модель залишилася в текстах з маркетингу протягом дуже довгого періоду – це модель 4P (маркетинг-мікс). Маркетинг-мікс – це набір контрольованих тактичних маркетингових інструментів, які фірма поєднує для отримання бажаної реакції на цільовому ринку. Він складається з усього, що фірма може зробити, щоб вплинути на попит на свій продукт [1]. Концепція комплексу маркетингу належить Н. Бордену, президенту Американської маркетингової асоціації (АМА) 1953-1954 рр. Саме він вперше ввів цей термін, а запропонував його колега Бордена, професор Джеймс Каллітон у 1948 році.

Поняття «комплекс маркетингу» вперше було науково визначено в 1964 р. професором Гарвардської школи бізнесу Н. Борденом. Комплекс маркетингу, за визначенням Бордена, складався з великої кількості елементів: розробка продукту,

ціноутворення, сервіс, упакування, демонстрація товару, канали розподілу, просування, пошуку і аналізу даних.

Ніл Борден (Neil H. Borden), почесний професор маркетингу та реклами Гарвардської бізнес-школи, у статті “The Concept of the Marketing Mix” (1964 р.) писав, що маркетинг – це все ще мистецтво, і менеджер з маркетингу, як шеф-кухар, повинен творчо спрямовувати всю свою маркетингову діяльність для просування для досягнення короткострокових і довгострокових інтересів своєї компанії. А якщо маркетинголог – це змішувач інгредієнтів, то те, що він створює – це маркетинг-мікс [2].

Борден назвав це маркетинг-міксом, тому що для нього кожен керівник відділу маркетингу був “міксером інгредієнтів”, тобто тим, хто постійно займається творчим формуванням комплексу маркетингових процедур і політик у своїх зусиллях створити прибуткове підприємство.

Перший комплекс маркетингу, запропонований Н. Борденом, складався з 12 елементів (рис. 1.1). Логічно було перейти від усвідомлення існування різноманітних “маркетингових міксів” до розробки концепції, яка б охоплювала не лише це різноманіття, але й ринкові сили, які змушують менеджмент виробляти різноманітні елементи комплексу маркетингу. Саме проблеми, що виникають під впливом цих сил, змушують менеджерів з маркетингу проявляти свою кмітливість у розробці комплексів або програм, які, як вони сподіваються, забезпечать прибутковість бізнесу. Щоб зобразити цю розширену концепцію у візуальній презентації, потрібно лише:

- 1) *перелік важливих елементів* або “інгредієнтів”, з яких складаються маркетингові програми;
- 2) *перелік сил*, які впливають на маркетингову діяльність фірми і до яких менеджер з маркетингу повинен пристосовуватись в пошуках комплексу або програм, які можуть бути успішними.

Багато науковий діячів, які так чи інакше у своїх дослідженнях були дотичними до теми еволюції маркетинг-міксу (Артімонова І. В., Шевченко М. М., Якимишин Л. Я., Мамалига С. В., Балабанова Л. В. тощо), вказували лише на 12

важливих елементів, з яких складаються маркетингові програми, запропоновані Н. Борденом. Проте майже ніхто з вище названих авторів не враховував перелік сил, на яких також наголошував почесний професор маркетингу та реклами Гарвардської бізнес-школи, які мають вагомий вплив на формування комплексу маркетингу компанії та визначення його основних елементів.

Важливі сили, які впливають на маркетинговий комплекс, що виникають через поведінку окремих осіб чи груп, можна згрупувати в чотири групи: *поведінка споживачів, торгівля, конкуренти та уряд*.

На нашу думку, для того, щоб маркетинг-мікс був ефективним та успішним, маркетолог повинен дослідити, проаналізувати і зрозуміти ці фактори. Велике завдання маркетингового менеджменту – зрозуміти поведінку людей у відповідь на стимули, яким вони піддаються. Вправний маркетолог – це той, хто є проникливим і практичним психологом і соціологом, хто має гостре розуміння індивідуальної та групової поведінки, хто може передбачити зміни в поведінці, які розвиваються в динамічному світі, хто має творчі здібності для побудови злагоджених програм, тому що він має здатність візуалізувати ймовірну реакцію споживачів, торгівлі, конкурентів та уряду на його кроки.

Концепція маркетинг-мікс набула ще більшої популярності завдяки моделі Е. Джерома Маккарті (E. Jerome McCarthy) у 1960-х роках. Він згрупував ці складові в чотири категорії, які сьогодні відомі як 4Ps маркетингу, що зробило їх зручними для запам'ятовування та використання у поточній діяльності підприємства. Відповідно до моделі «4P» комплекс маркетингу складається з таких елементів: товар, ціна, місце і просування (Product, Price, Place and Promotion) [3]. Кожна з цих складових фактично є об'єднанням деяких елементів складових, описаних Н. Борденом і, таким чином, включає в себе інші субмікси в межах кожної складової (рис. 1.1). Як зазначають К. Kalyanam та S. McIntyre, маркетинг-мікс – це сукупність тисяч мікроелементів, об'єднаних разом з метою спрощення управлінської діяльності [4]. Також модель 4Ps набула значної популярності в книзі Філіпа Котлера “Принципи маркетингу”

(“Principles of Marketing”), опублікованій у 1967 році. Відтоді концепція 4P залишається провідною у сфері маркетингу.

<p>Продукт Планування (Product planning) Брендинг (Branding) Пакування (Packagings) Обслуговування (Servicing)</p>	<p>Місце Канали розподілу (Channel of distribution) Демонстрація товару (Display) Фізична обробка (Physical handing) Збір та аналіз фактів маркетингової діяльності (Fact finding and analyses)</p>
<p>Ціна Ціноутворення (Pricing)</p>	<p>Просування Персональні продажі (Personal selling) Реклама (Advertising) Просування, заходи зі стимулювання збуту (Promotions)</p>

Рисунок 1.1 – 4Ps Дж. Маккарті та 12 елементів маркетинг-міксу Н. Бордена
Джерело: складено автором на основі [2, 3]

Визначивши загальну маркетингову стратегію, компанія готова приступити до планування деталей маркетинг-міксу – однієї з основних концепцій сучасного маркетингу.

Комплекс маркетингу – це набір тактичних маркетингових інструментів, які фірма поєднує для отримання бажаної реакції на цільовому ринку. Маркетинг-мікс складається з усього, що фірма може зробити для залучення споживачів і створення споживчої цінності. Багато можливостей можна об'єднати в чотири групи змінних – чотири “Р”. Розглянемо більш детально складові комплексу маркетингу за Е. Джеромом Маккарті.

Продукт (Product). Продукт – це комбінація товарів і послуг, яку компанія пропонує цільовому ринку. Так, наприклад, Ford Escape складається з гайок і болтів, свічок запалювання, поршнів, фар і тисяч інших деталей. Ford пропонує кілька моделей Escape та десятки додаткових опцій. Автомобіль поставляється повністю обслуженим і з повною гарантією, яка є такою ж частиною продукту, як і вихлопна труба.

Ціна (Price). Ціна – це сума грошей, яку клієнт повинен сплатити, щоб отримати продукт. Наприклад, компанія Ford розраховує рекомендовані роздрібні ціни, які її дилери можуть встановлювати на кожен автомобіль Escape. Але дилери Ford рідко беруть повну ціну, вказану на наклейці. Замість цього вони

обговорюють ціну з кожним клієнтом, пропонуючи знижки, можливість обміну та умови кредитування. Ці дії коригують ціни відповідно до поточної конкурентної та економічної ситуації і приводять їх у відповідність до сприйняття покупцем цінності автомобіля

Місце (Place). Місце включає в себе діяльність компанії, яка робить продукт доступним для цільових споживачів. Ford співпрацює з великою кількістю незалежних дилерів, які продають різноманітні моделі компанії. Ford ретельно вибирає своїх дилерів і всіляко підтримує їх. Дилери ведуть інвентаризацію автомобілів Ford, демонструють їх потенційним покупцям, домовляються про ціни, закривають угоди та обслуговують автомобілі після продажу.

Просування (Promotion). Просування – це діяльність, яка розповідає про переваги продукту та переконує цільових споживачів придбати його. Ford витрачає майже 2,5 мільярди доларів щороку на рекламу в США, щоб розповісти споживачам про компанію та її численні продукти. Продавці дилерських центрів допомагають потенційним покупцям і переконують їх у тому, що Ford – найкращий автомобіль для них. Ford та його дилери пропонують спеціальні акції: розпродажі, грошові знижки та низькі ставки фінансування – як додаткові стимули для купівлі. А за допомогою Facebook, Twitter, YouTube, Instagram та інших соціальних медіа-платформ Ford залучають споживачів до спілкування з брендом та іншими шанувальниками бренду [5].

Проте класична модель не враховує людський фактор, який, на нашу думку, є ключовим. Адже без цього компоненту неможливо реалізувати жодну з описаних вище політик, ні товарну, ні цінову, ні дистрибуторську, ані комунікаційну. Таким чином у модель 4Ps поповнилася ще одним важливим компонентом – люди (People). Дана складова без сумнівів органічно доповнює чотири елементи концепції 4Ps [6].

У сьогоденні умовах однією з пріоритетних задач компанії стає управління людськими ресурсами. Перед відділами маркетингу та менеджменту постає задача формування корпоративної культури компанії, орієнтованої на

споживача. Таким чином основна задача цієї складової комплексу маркетингу – грамотне та ефективно налагодження взаємовідносин всередині компанії, налагодження контактів з постачальниками, партнерами, клієнтами, лідерами суспільної думки та споживачами. Комплекс маркетингу 5Ps являє собою систему маркетингових інструментів, комплексне використання яких направлене на підвищення ефективності усієї маркетингової діяльності і демонструє забезпечення зв'язку між виробником та споживачем. Ця модель є еталоном організації маркетингової роботи на сучасному підприємстві, а вже кожна окрема компанія в залежності від специфіки виробництва, особистих характеристик, видів ринків, що охоплюються, та інших факторів самостійно формує власну систему управління маркетингом.

7Ps – це не що інше, як розширення 4Ps. Ті, хто працює із маркетингом послуг, мають розуміти важливість цієї моделі. В. Н. Booms та В. J. Bittner припустили, що для того, щоб зробити 4Ps кращою моделлю у сфері послуг, потрібні три додаткові “Р”. Визнаючи особливий характер послуг як продуктів, вони продемонстрували важливість факторів навколишнього середовища (*Physical evidence*), що впливають на сприйняття якості. Також вони включили учасників, людей (*People*) і процес надання послуг (*Process*) як додаткові фактори маркетинг-міксу [7].

Отже, згідно з класичною концепцією для успішної розробки комплексу маркетингу компанія має акцентувати увагу на тому, що вона виробляє, за якою ціною продає, яку систему дистрибуції використовує та якими засобами стимулює просування продукції на ринок.

Проте існує багато дискусій щодо відповідності класичної 4Ps сучасним реаліям. Деякі критики вважають, що чотири “Р” можуть опускати або недооцінювати певні важливі види діяльності. Проте, як показано на рис. 1.2, багато маркетингових заходів, які, здавалося б, не входять до комплексу маркетингу, підпадають під одну з чотирьох “Р”. Важливо розуміти, що питання полягає не в тому, чи повинно бути чотири, шість або десять “Р”, а в тому, яка

структура є найбільш корисною для розробки інтегрованих та ефективних маркетингових програм.

Однак є одне зауваження щодо класичної концепції комплексу маркетингу, яке є дійсно обґрунтованим. Воно полягає в тому, що концепція 4 Ps відображає погляд на ринок продавця, а не покупця. Як вважають Котлер Ф. та Армстронг Г., з точки зору покупця, у наш час споживчої цінності та взаємовідносин, 4Ps можна було б краще описати як 4As (Acceptability, Affordability, Accessibility, Awareness) [5].

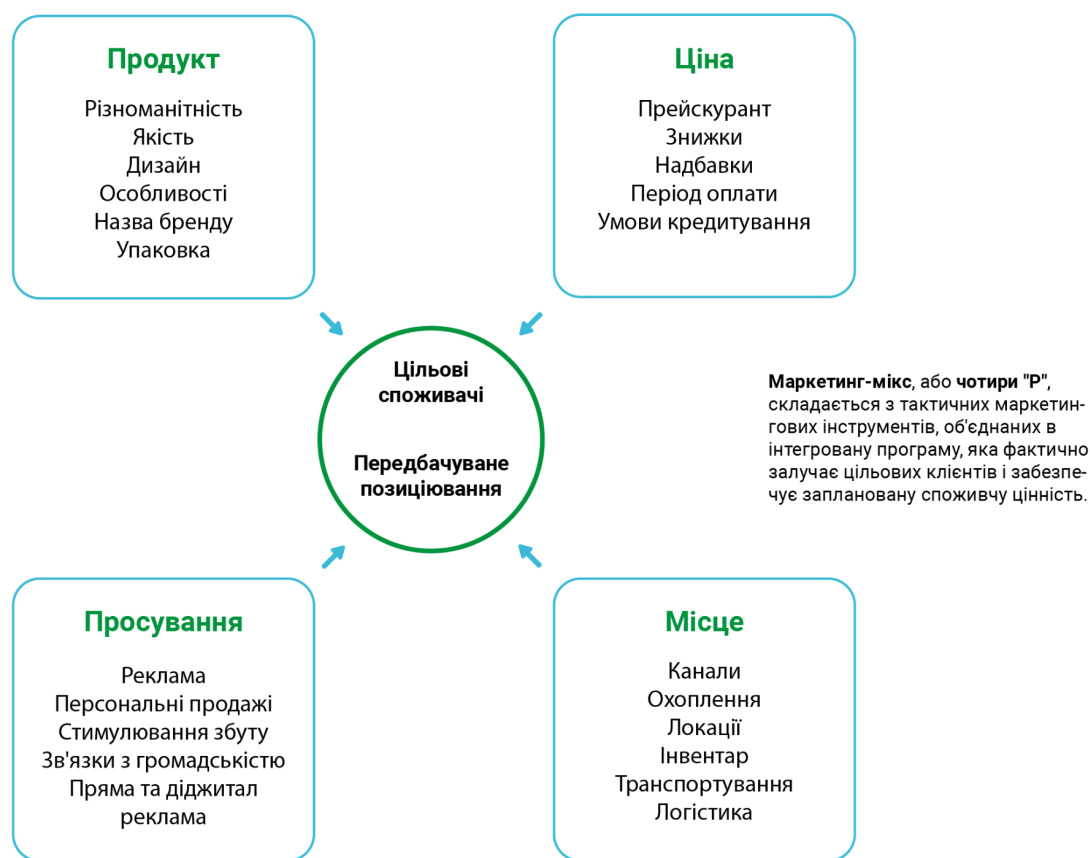


Рисунок 1.2 – Елементи 4Ps маркетинг-міксу

Джерело: складено автором на основі [5]

Концепція маркетинг-міксу 4As впливає з перспективи споживчої цінності, яка базується на різному наборі ролей, які можуть виконувати клієнти на ринку: платники, шукачі, обирачі та користувачі. Модель 4As – це поєднання всіх цих елементів разом.

Згідно з цією концепцією, прийнятність (*Acceptability*) – це ступінь, до якого продукт перевершує очікування споживача. Прийнятність означає розуміння та задоволення потреб і вподобань цільового ринку. Щоб досягти успіху, продукт

або послуга повинні бути прийняті клієнтами і пропонувати унікальну цінність порівняно з конкурентами. Доступність за ціною (*Affordability*) – ступінь, до якого споживачі готові і здатні заплатити відповідну ціну продукту. Ціноутворення передбачає встановлення конкурентоспроможних та обґрунтованих цін, які гарантують, що клієнти вважають продукт або послугу вартими їхньої вартості. Доступність (*Accessibility*) – ступінь, до якого споживачі можуть легко придбати продукт. Доступність охоплює такі фактори, як канали дистрибуції, фізична наявність, присутність в інтернеті тощо. Обізнаність (*Awareness*) – ступінь, до якого споживачі поінформовані про особливості продукту, переконані спробувати його і нагадують про необхідність його повторної покупки [8]. 4As тісно пов'язані з традиційними 4Ps. Дизайн, функціональність продукту впливає на прийнятність, ціна – на доступність, місце – на зручність та доступність отримання продукту, а просування – на обізнаність. Котлер Ф. та Армстронг Г. пишуть, що маркетологам варто було б спочатку продумати 4As, а потім на цій платформі будувати 4Ps.

Окрім 4As, існують й інші моделі комплексу маркетингу, які також вважаються більш орієнтованими на споживача, порівняно з 4Ps. Наприклад, моделі 4Cs та 4Es.

Модель 4Cs (Customer, Cost, Communication, Convenience), запропонована Лаутерборном (Lauterborn, R.) у 1990р., є більш орієнтованою на споживача версією 4Ps, яка намагається вирішити основні проблеми споживачів [9]. У моделі 4Cs Product замінено на Customer, що зміщує фокус на задоволення потреб споживача (*яку цінність компанія пропонує споживачеві?*). Price замінена на Cost, що відображає загальну вартість володіння товаром чи послугою (*які витрати несе споживач, отримуючи, використовуючи та утилізуючи продукт компанії?*). Promotion замінено на Communication, яка має більш широкий фокус, оскільки представляє будь-яку форму комунікації між організацією та споживачем (*чи отримує компанія бажаний зворотній зв'язок під час спілкування зі споживачем?*). Place замінено на Convenience, яка враховує легкість купівлі товару, пошуку товару, пошуку інформації про товар та інші фактори (*наскільки зручно споживачам отримувати або використовувати продукт?*)

Проте концепція 4Es (Evangelism, Experience, Exchange, Every place), на нашу думку, краще адаптовує діяльність компанії на ринку покупця. Модель 4Es змушує думати про маркетинг по-іншому – будувати плани компанії навколо клієнта, а не організаційної структури (рис 1.3). Розглянемо детальніше елементи цієї концепції. *Евангелізм* замінює те, що традиційно вважають комунікацією чи просуванням, зосереджуючись на справжньому залученні, яке надихає наших клієнтів ділитися, захищати та створювати спільноту навколо бренду. Адже люди не купують, що робить компанія, а купують чому вона це робить. *Досвід* охоплює кожен аспект взаємодії з брендом і виходить за межі матеріального продукту, щоб гарантувати, що компанія мислить цілісно в таких сферах, як сервіс, дизайн та упаковка. *Обмін* виходить за рамки ціни і охоплює повну картину обміну цінностями, які компанія пропонує клієнтам. Це може включати зручність, інструменти, що заощаджують час, персоналізоване обслуговування тощо. *І кожне місце* зосереджене на визначенні всіх точок дотику, де клієнти взаємодіють з компанією. Це виходить за межі фізичних локацій, таких як магазини чи виставкові зали, і охоплює цифровий світ та віртуальну реальність [10].

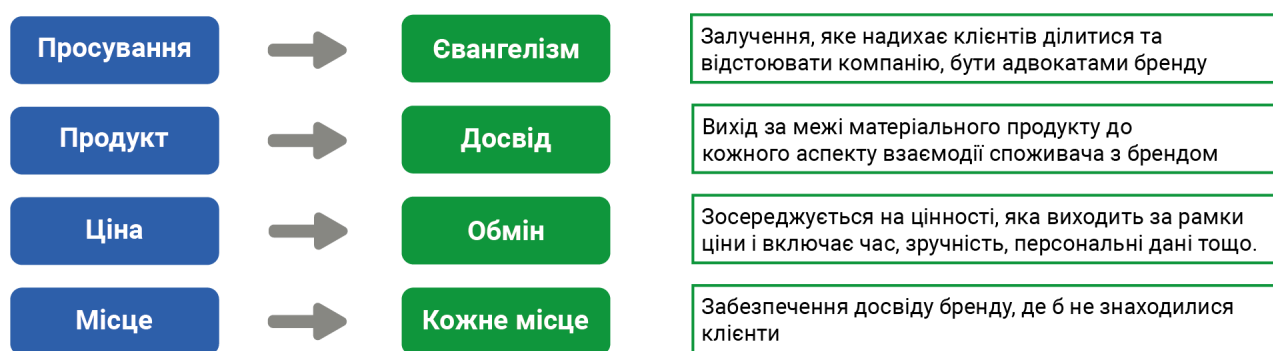


Рисунок 1.3 – Від моделі маркетингу-міксу 4Ps до 4Es

Джерело: складено автором на основі [10, 11]

Р. Еттенсон, Е. Конрадо та Дж. Ноулз вважають, що 4Ps маркетингу слугують маркетологам споживчих товарів і мало що можуть запропонувати сферам B2B. У їхньому п'ятирічному дослідженні, в якому взяли участь понад 500 менеджерів і клієнтів у різних країнах і в різних галузях B2B, виявили, що модель 4Ps підриває роботу маркетологів B2B у трьох важливих аспектах: вона змушує їхні команди маркетингу та продажів акцентувати увагу на технології та якості

продукту, навіть якщо вони вже не є диференціаторами, а лише вартістю входу на ринок. Це недооцінює необхідність побудови надійної аргументації для вищого рівня цінності їхніх рішень. І це відволікає їх від використання своїх переваг як надійного джерела діагностики, порад і вирішення проблем [12].

Справа не в тому, що 4 Ps не мають значення, а в тому, що їх потрібно переосмислити, щоб вони слугували маркетологам B2B-сегменту, стверджують автори моделі. Запропонована ними модель зміщує акцент з продуктів на рішення (Product ➔ Solution), з місця на доступ (Place ➔ Access), з ціни на цінність (Price ➔ Value), а з просування на освіту (Promotion ➔ Education) – SAVE, якщо коротко (рис. 1.4).

Модель SAVE насправді є вдосконаленою версією моделі SIVA (Solutions, Information, Value and Access – Рішення, Інформація, Цінність і Доступ). Ця модель була запропонована Девом і Шульцем [13]. Є лише одна відмінність між SIVA і SAVE, яка полягає в тому, що в SAVE, Освіта (Education) замінила Інформацію (Information). Однак, інформаційний аспект у цій моделі знову ж таки є одностороннім рухом. Навчання в SAVE означає “давати і брати” і завершується зворотним зв'язком і пропозиціями від клієнтів. Це робить SAVE клієнтоорієнтованою моделлю, оскільки в ній фокус зміщується з продуктів на надання рішень для проблем клієнтів.

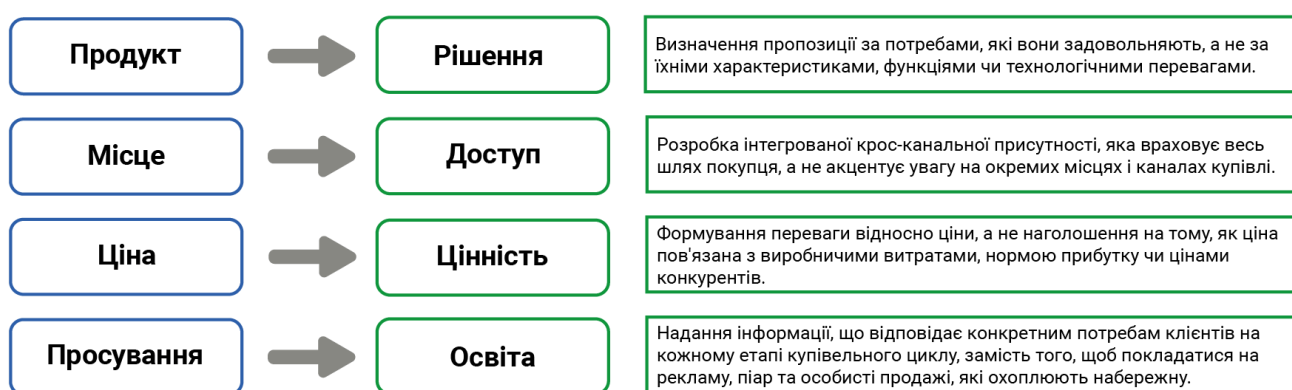


Рисунок 1.4 – Модель маркетинг-міксу SAVE

Джерело: складено автором на основі [12]

Отже, маркетинг-мікс був створений на початку розвитку концепції маркетингу, коли домінували фізичні продукти, фізична дистрибуція та масова

комунікація. Парадигма маркетинг-мікс, у своїй знаменитій версії 4Ps, пройшла вже великий шлях еволюції теорії маркетингу, будучи об'єктом дискусій як в академічній літературі, так і в управлінській практиці. У таблиці 1 коротко наведено основні моделі маркетинг-міксу, які привертати увагу як науковців, так і практиків протягом останніх 90 років.

Зі зміною часів багато практиків та авторів намагалися доповнити, удосконалити, замінити модель 4Ps іншими моделями, такими як 7Ps, 4As, 4Cs, 4Es, SAVE тощо. Але не всі нові моделі змогли залучити увагу науковців та практиків.

Основні причини, чому маркетинг-мікс є потужною концепцією, полягають у тому, що він робить маркетинг простим, дозволяє відокремити маркетинг від інших видів діяльності фірми і делегувати маркетингові завдання фахівцям. Компоненти маркетинг-міксу можуть змінити конкурентну позицію фірми.

Маркетинг-мікс заклав основу будь-якого міксу в сучасну епоху, чи то в цифровому контексті, чи то у фізичному світі [14].

Таблиця 1.1 – Еволюція моделей маркетинг-міксу

Модель маркетинг-міксу	Елементи		Особливість
1	2		3
12 Ps (N. Borden, 1964)	Product planning Pricing Branding Channel of distribution Personal selling Advertising Promotions Packagings Display Servicing Physical handing Fact finding and analyses	Планування продукту Ціноутворення Брендинг Канали розподілу Персональні продажі Реклама Просування, заходи зі стимулювання збуту Пакування Демонстрація товару Обслуговування Фізична обробка Збір та аналіз фактів маркетингової діяльності	Перша модель комплексу маркетингу. Багато елементів, несистематизована, досить складна для розуміння та практичного застосування.
4 Ps (J. McCarthy, 1960th)	Product Price Place Promotion	Продукт Ціна Місце Просування	Фокусується на продукті та продавцеві. Зручна для запам'ятовування, вивчення та використання у поточній діяльності підприємства. Дана модель заклала основу будь-якого міксу в сучасну епоху, чи то в цифровому контексті, чи то у фізичному світі.

Кінець таблиці 1.1

1	2	3	
5 Ps	4 Ps + People	4 Ps + Люди	Усуває недолік попередньої моделі: включає людський фактор, який являється ключовим, адже без цього компоненту неможливо реалізувати жодну з політик, ні товарну, ні цінову, ні дистриб'юторську, ані комунікаційну.
7 Ps (Booms & Bitner, 1980)	5 Ps + Physical evidence + Process	5 Ps + Фізичні докази + Процес	Розширена модель 4 Ps, яка є більш адаптованою для підприємств у сфері послуг.
4 Cs (R. Lauterborn, 1990)	Customer Cost Communication Convenience	Споживач Витрати Комунікація Зручність	Фокусується на клієнті та його потребах, а не на продукті чи продавцеві.
4 Es (Fetherstonhaugh B., 2009)	Evangelism Experience Exchange Every place	Євангелізація Досвід Обмін У кожному місці	Змушує будувати плани компанії навколо клієнта, а не організаційної структури. Велику увагу приділяють безшовному (seamless) підходу комунікації та досвіду споживача з компанією. Створення ком'юніті (групи однодумців) навколо діяльності компанії.
4 As (Sheth, J., Sisodia, R., 2011)	Acceptability Affordability Accessibility Awareness	Прийнятність Доступність за ціною Доступність Поінформованість	Впливає з перспективи споживчої цінності, яка базується на різному наборі ролей, які можуть виконувати клієнти на ринку: платники, шукачі, обирачі та користувачі. Модель 4 As – це поєднання всіх цих елементів разом.
SAVE (R. Ettenson, E. Conrado, J. Knowles, 2013)	Solution Access Value Education	Рішення Доступ Цінність Освіта	Враховує всі аспекти клієнтської подорожі: від обізнаності до купівлі та після купівлі. Модель створена й адаптована для покращення діяльності B2B компаній. Головний акцент спрямований на побудову надійної аргументації для створення вищого рівня цінності рішень, які пропонує компанія. Використання переваг компанії як надійного джерела діагностики, порад і вирішення проблем.

Джерело: складено автором на основі [2, 3, 7-12]

Виходячи з основних положень різних моделей маркетинг-міксу, порядок формування їх елементів показує послідовність реалізації основних маркетингових функцій. По-перше, неможливо говорити про якусь програму

маркетингу, якщо маркетолог не має в своєму розпорядженні продукту, який може бути запропонований ринку і який може мати для споживача певну цінність. По-друге, існування принаймні двох сторін (продавця та покупця), кожна з яких зацікавлена в обміні, вимагає мати які-небудь засоби для взаємодії. Продукт, що пропонується повинен бути доступний зацікавленому в ньому споживачу, тому наступною важливою функцією комплексу маркетингу є розподіл. По-третє, споживач завжди оцінює товар не тільки виходячи з набору його споживчих властивостей, але і за сумою витрат (гроші, час, емоції тощо), пов'язаних із його придбанням. Мова йде про відоме маркетингове співвідношення “ціна - якість”. Фахівці більш чітко визначають це співвідношення як “корисність-якість”: споживач аналізує корисність запропонованого йому товару і прийнятну для нього ціну за цю корисність. По-четверте, потенційні учасники угоди ніколи не зможуть дізнатися один про одного, якщо між ними не будуть існувати комунікації, тому останнім елементом комплексу маркетингу є комунікаційна політика, яка повинна реалізовуватись не в односторонньому порядку, а залучати сторону споживачів до комунікації, зворотнього зв'язку.

У 2017 році Американська асоціація маркетингу оновила своє визначення маркетингу, щоб відобразити радикальні зміни, які відбулися за останні роки.

Маркетинг – це діяльність, сукупність інституцій та процесів для створення, комунікації, доставки та обміну пропозиціями, які мають цінність для споживачів, клієнтів, партнерів та суспільства в цілому [15]. Тобто маркетинг в цілому більше не є внутрішнім процесом, як це було раніше. Це набагато складніша діяльність, що охоплює різні медіа та інституції, які створюють цінність і потенційно можуть доносити її до більшої аудиторії.

І навіть Н. Борден у своїй праці “Концепція маркетинг-міксу” писав, що сама реклама не є методом роботи, який можна розглядати як щось окреме, як щось, чію цінність для прибутку можна оцінювати лише з точки зору її прибутковості. Ефективний менеджмент не ставить питання: “Використовувати чи не використовувати рекламу”, не беручи до уваги продукт та інші управлінські процедури, які необхідно застосувати. Скоріше питання завжди полягає в тому,

щоб знайти управлінську формулу, яка дасть рекламі належне місце в комбінації методів виробництва, форми продукту, ціноутворення, методів просування та продажу, а також методів розподілу [2]. Як зазначалося раніше, різні формули, тобто різні комбінації методів, можуть бути вигідно використані конкуруючими виробниками.

Тому варто пам'ятати та розуміти, що при плануванні, створенні та впровадженні маркетингових програм питання має полягати не в тому, чи повинно бути чотири, шість або десять “Р”, а в тому, яка структура є найбільш корисною для розробки інтегрованих та ефективних маркетингових програм для конкретного підприємства у певній зовнішній ситуації.

1.2. Основні складові та принципи управління комплексом маркетингу на підприємстві

Маркетинг – це організаційна функція та набір процесів для створення, комунікації та надання цінності клієнтам, а також для управління відносинами з клієнтами таким чином, щоб приносити користь організації та її стейкхолдерам.

Маркетинговий менеджмент має місце тоді, коли принаймні одна сторона потенційного обміну думає про засоби досягнення бажаної реакції з боку інших сторін [17]. Таким чином, ми розглядаємо маркетинговий менеджмент як мистецтво і науку вибору цільових ринків, а також залучення, утримання та зростання кількості клієнтів шляхом створення, надання та комунікації найвищої споживчої цінності.

Існує багато визначень поняття “управління комплексом маркетингу”, але всі вони зводяться до одного – комплекс заходів (етапів) з регулювання позиції підприємства на ринку за допомогою функцій маркетингу. Так, проаналізувавши праці Балабанової Л. В., Холод В. В., Гаркавенко С. С., можна визначити, що управління комплексом маркетингу – це практична реалізація ретельно продуманої комплексної політики підприємства на ринку, яка включає аналіз, планування, організацію, реалізацію, контроль над усіма елементами комплексу

маркетингу, і є спрямована на здійснення обмінів, що задовольняють як індивидів, так і організації [18, 19].

Відомий науковець із дослідження питань маркетингу Войчак А. описує маркетинговий менеджмент як процес, складовими якого є аналіз, планування, втілення в життя та контроль за реалізацією конкретних заходів, які направлені на встановлення, зміцнення і підтримку вигідних обмінів із цільовим ринком (споживачами, посередниками тощо) для досягнення цілей і мети діяльності підприємства. Проте система таких заходів формується на основі продуманої маркетингової політики щодо товару (послуги), ціни, розподілу та комунікацій [20].

Таким чином, управління комплексом маркетингу підприємства – це широкий комплекс стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності підприємства та досягнення його головної мети – отримання прибутку та задоволення потреб споживачів. У сучасних умовах підприємницької діяльності управління комплексом маркетингу набуває все більшого значення і надає працівникам компанії низку переваг:

- стимулює їх до постійного перспективного мислення;
- стимулює підприємство чітко визначати свої тактичні завдання, спираючись на стратегічний вектор розвитку;
- призводить до встановлення чітких показників ефективності для подальшого контролю;
- призводить до чіткої координації зусиль підприємства;
- дає змогу підприємству слідкувати за змінами у навколишньому середовищі та швидко адаптуватись до нових умов;
- більш чітко демонструє взаємозв'язок обов'язків усіх посадових осіб підприємства.

Основне завдання управління комплексом маркетингу – синхронізувати процес управління з елементами маркетингового комплексу таким чином, щоб кожен з них, виконуючи своє функціональне призначення, одночасно підвищував ефективність інших елементів і таким чином збільшував синергетичний ефект.

Згідно з вище наведеними визначення науковців, управління комплексом маркетингу вимагає виконання п'яти функцій маркетингового менеджменту, показаних на рис. 1.5, – аналіз, планування, реалізація, організація та контроль. Спочатку компанія проводить маркетингове дослідження, аналізує внутрішню та зовнішню ситуацію. На основі проведеного дослідження та аналізу розробляє стратегічні плани для всієї компанії, а потім трансформує їх у маркетингові та інші плани для кожного підрозділу, продукту та бренду. Через реалізацію та організацію компанія перетворює плани на дії. Контроль полягає у вимірюванні та оцінці результатів маркетингової діяльності та впровадження коригувальних заходів, якщо це необхідно. Розглянемо детальніше функції управління комплексом маркетингу на підприємстві.



Рисунок 1.5 – Управління комплексом маркетингу на підприємстві
Джерело: складено автором на основі [5]

Маркетинговий аналіз. Управління комплексом маркетингу починається з повного аналізу ситуації в компанії. Існує чимала кількість методів аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства (SWOT-аналіз, матриця БКГ, SPACE-аналіз тощо), його позицій відносно конкурентів (модель SHELL, перцепційна карта, багатокутник конкурентних переваг, аналіз 5 сил М. Портера, матриця «Ринкова привабливість-конкурентні переваги» GE/McKinsey тощо).

Одним з найбільш популярних та простих у застосуванні методів аналізу діяльності компанії є SWOT-аналіз, за допомогою якого маркетолог оцінює загальні сильні сторони компанії (S), слабкі сторони (W), можливості (O) і

загрози (Т). Сильні сторони включають внутрішні можливості, ресурси та позитивні ситуаційні фактори, які можуть допомогти компанії обслуговувати своїх клієнтів і досягати поставлених цілей. Слабкі сторони – це внутрішні обмеження та негативні ситуаційні фактори, які можуть перешкоджати діяльності компанії. Можливості – це сприятливі фактори або тенденції у зовнішньому середовищі, які компанія може використати на свою користь. Загрози – це несприятливі зовнішні фактори або тенденції, які можуть стати викликом для діяльності компанії. Компанія повинна проаналізувати свої ринки та маркетингове середовище, щоб знайти привабливі можливості та виявити загрози.

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, які враховуються під час розробки стратегій: поле СіМ – передбачає розробку стратегій розвитку та підтримки сильних сторін і перетворення можливостей зовнішнього середовища у сильні сторони підприємства; поле СіЗ – спрямовує на боротьбу із загрозами з використанням елементів внутрішнього середовища підприємства; поле СлМ – для подолання слабких сторін слід розглянути використання можливостей зовнішнього середовища; поле СлЗ – передбачає розробку напрямків діяльності підприємства не тільки для зміцнення потенціалу, а й для захисту від можливих зовнішніх загроз. Результати методу, після комплексного дослідження впливу окремих факторів на діяльність підприємства, оформлюють в таблицю (рис. 1.6).

		Зовнішнє середовище	
		Можливості 1. 2. 3.	Загрози 1. 2. 3.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. 3.	Поле СіМ (заходи)	Поле СіЗ (заходи)
	Слабкі сторони 1. 2. 3.	Поле СлМ (заходи)	Поле СлЗ (заходи)

Рисунок 1.6 – Таблиця SWOT-аналізу [21]

Не можна не погодитись із думкою Федорченка А. В., яка викладена у праці “Роль маркетингу та маркетингових досліджень в системі управління підприємством”, про взаємозв’язок між маркетингом та менеджментом компанії. Головна цільова функція маркетингу полягає у формуванні споживчого попиту та збільшенні обсягів реалізації товарів на цільових ринках шляхом задоволення потреб їх представників. Відповідно, саме споживач є відправною точкою всієї діяльності компанії. Як наслідок, інформація про його запити, потреби, рівень задоволення існуючими на ринку товарними пропозиціями, очікування, а також про його характерні риси та особливості поведінки або реакції на певні маркетингові стимули набувають стратегічно важливого характеру та змісту. Таким чином маркетинговий менеджмент компанії потребує відповідної інформаційної підтримки у вигляді потужної системи маркетингових досліджень [22]. Іншими словами взаємозв’язок між маркетингом та менеджментом компанії зокрема виявляється у необхідності прийняття обґрунтованих управлінських рішень, інформаційною базою для яких виступає надійна та комплексна система збору та аналізу інформації про зовнішнє та внутрішнє середовища підприємства.

Маркетингове планування. Завдяки стратегічному плануванню компанія вирішує, що вона хоче робити з кожним бізнес-підрозділом. Маркетингове планування передбачає вибір маркетингових стратегій, які допоможуть компанії досягти її загальних стратегічних цілей. Детальний маркетинговий план потрібен для кожного бізнесу, продукту чи бренду. План починається з резюме, в якому стисло викладаються основні оцінки, цілі та рекомендації. Основний розділ плану містить детальний SWOT-аналіз поточної маркетингової ситуації, а також потенційних загроз і можливостей. Далі в плані зазначаються основні цілі бренду та окреслюються особливості маркетингової стратегії для їх досягнення. Маркетингова стратегія складається з конкретних стратегій для цільових ринків, позиціонування, комплексу маркетингу та рівня витрат на маркетинг. Вона окреслює, як компанія має намір залучати цільових споживачів і створювати цінність, щоб отримати взаємну вигоду. У цьому розділі планувальник пояснює,

як кожна стратегія реагує на загрози, можливості та критичні питання, викладені в попередніх розділах плану. Додаткові розділи маркетингового плану містять програму дій для реалізації маркетингової стратегії, а також деталі допоміжного маркетингового бюджету. Останній розділ плану описує засоби контролю, які будуть використовуватися для моніторингу прогресу, вимірювання прибутку від маркетингових інвестицій та вжиття коригувальних заходів.

Маркетингова реалізація. Планування хороших стратегій – це лише початок на шляху до успішного маркетингу. Блискуча маркетингова стратегія нічого не варта, якщо компанія не зможе її належним чином реалізувати. Впровадження маркетингу – це процес, який перетворює маркетингові плани на маркетингові дії для досягнення стратегічних маркетингових цілей. У той час як маркетингове планування відповідає на питання “що” і “чому” маркетингової діяльності, реалізація відповідає на питання “хто”, “де”, “коли” і “як”.

Багато науковців та керівників вважають, що “робити все правильно” (реалізація) так само важливо, або навіть важливіше, ніж “робити правильні речі” (стратегія). Справа в тому, що і те, і інше є критично важливим для успіху, і компанії можуть отримати конкурентні переваги завдяки ефективній реалізації. Одна фірма може мати по суті ту саму стратегію, що й інша, але виграти на ринку завдяки більш швидкому або кращому виконанню. Проте реалізація є складним завданням – часто легше придумати хорошу маркетингову стратегію, ніж втілити її в життя.

У світі, який стає все більш взаємопов'язаним, люди на всіх рівнях маркетингової системи повинні працювати разом для реалізації маркетингових стратегій і планів. Наприклад, у компанії John Deere реалізація маркетингових стратегій для побутового, комерційного, сільськогосподарського та промислового обладнання вимагає щоденних рішень і дій тисяч людей як всередині, так і за межами організації. Менеджери з маркетингу приймають рішення щодо цільових сегментів, брендингу, розробки продукту, ціноутворення, просування та дистрибуції. Вони спілкуються з інженерним відділом щодо дизайну продукту, з виробничим відділом щодо виробництва та рівня запасів, з фінансовим відділом

щодо фінансування та грошових потоків. Вони також зв'язуються із зовнішніми людьми, наприклад, з рекламними агентствами для планування рекламних кампаній та засобами масової інформації для отримання підтримки з боку громадськості. Відділ продажів заохочує та підтримує незалежних дилерів John Deere та великих роздрібних торговців, у їхніх зусиллях переконати побутових, сільськогосподарських та промислових клієнтів у тому, що “Ніщо не працює так, як Deere” [5].

Організація маркетингу. Компанія повинна забезпечувати маркетингову організацію, яка зможе реалізовувати маркетингові стратегії та плани. Якщо компанія дуже маленька, одна людина може виконувати всі дослідження, продажі, рекламу, обслуговування клієнтів та іншу маркетингову роботу. Однак, коли компанія розширюється, з'являється відділ маркетингу, який планує і здійснює маркетингову діяльність. У великих компаніях цей відділ складається з багатьох фахівців: продуктових і ринкових менеджерів, менеджерів з продажу та продавців, дослідників ринку, експертів з реклами та соціальних мереж тощо.

Щоб очолити такі великі маркетингові організації, багато компаній створили посаду директора з маркетингу (СМО). Ця людина очолює всю маркетингову діяльність компанії і представляє маркетинг у команді вищого керівництва компанії. Посада директора з маркетингу ставить маркетинг на рівні з іншими керівниками “С-рівня”, такими як головний операційний директор (СОО) та головний фінансовий директор (СФО). Як член вищого керівництва, роль СМО полягає в тому, щоб відстоювати інтереси клієнта. З цією метою компанія British Airways навіть перейменувала свою найвищу маркетингову посаду на “Директор з питань клієнтського досвіду” [5].

Сучасні відділи маркетингу можуть бути організовані кількома способами. Найпоширенішою формою організації маркетингу є *функціональна організація*, за якої різні види маркетингової діяльності очолює функціональний спеціаліст – менеджер з продажу, менеджер з реклами, менеджер з маркетингових досліджень, менеджер з обслуговування клієнтів, менеджер з нових продуктів тощо. Компанії, які продають по всій країні або на міжнародному рівні, часто використовують

географічну організацію, призначаючи фахівців з продажу та маркетингу в конкретні країни, регіони та райони. Компанії з великою кількістю дуже різних продуктів або брендів часто застосовують *організацію з управління продуктами*. Для компаній, які продають одну лінійку продуктів на багатьох різних типах ринків і клієнтам, які мають різні потреби та вподобання, найкраще підійде *організація з управління ринком або клієнтами*. Великі компанії, які виробляють багато різних продуктів, що продаються на багатьох різних географічних ринках і ринках клієнтів, зазвичай використовують певну *комбінацію* функціональної, географічної, продуктової та ринкової організаційних форм.

Маркетинговий контроль. Оскільки під час реалізації маркетингових стратегій і планів виникає багато несподіванок, маркетингологи на підприємстві повинні практикувати постійний маркетинговий контроль – оцінювати результати і вживати коригувальних заходів, щоб забезпечити досягнення поставлених цілей. Маркетинговий контроль складається з чотирьох етапів. Спочатку керівництво встановлює конкретні маркетингові цілі. Потім воно вимірює результати своєї діяльності на ринку та оцінює причини будь-яких розбіжностей між очікуваними та фактичними показниками. Потім, керівництво вживає коригувальних заходів для усунення розбіжностей між цілями та результатами діяльності. Це може вимагати зміни програм дій або навіть зміни цілей компанії.

Оперативний контроль передбачає перевірку поточної діяльності на відповідність річному плану та впровадження коригувальних заходів у разі необхідності. Його мета – забезпечити досягнення компанією обсягів продажів, прибутків та інших цілей, визначених у річному плані. Він також передбачає визначення прибутковості різних продуктів, територій, ринків і каналів. *Стратегічний контроль* передбачає перевірку відповідності основних стратегій компанії її можливостям. Маркетингові стратегії та програми можуть швидко застарівати, і кожна компанія повинна періодично переглядати свій загальний підхід до ринку.

Таким чином, управління маркетингом на підприємстві повинно забезпечувати:

- цільову орієнтацію ринкової діяльності підприємства, спрямовану на отримання прибутку, задоволення суспільних та особистих потреб;
- комплексність діяльності, що виражається в чіткому технологічному процесі від початку – проектування продукту, і до кінця – його споживання;
- націленість на майбутнє в напрямку вдосконалення виробництва та асортименту продукції відповідно до існуючих потреб та умов споживання [18].

Принципи маркетингу передбачають, що досягнення цілей компанії залежить від виявлення потреб і запитів цільових ринків, а також від більш ефективного, порівняно з конкурентами, задоволення потреб клієнтів [18]. Принципи маркетингу формують загальний напрямок маркетингової діяльності підприємства. Результати аналізу праць провідних науковців, які розглядали принципи управління комплексом маркетингу (Балабанова Л. В., Коноплянникова М. А., Логоша Р. В., Мазур К., Котлер Ф., Армстронг Г.), дозволили виявити теоретичні підходи до змісту та переліку основних принципів [5, 18, 23-25]. Так, на нашу думку, основними принципами управління комплексом маркетингу підприємства є: цілеспрямованість, комплексність, функціональність, оптимальність, гнучкість, кастомізація та контроль. Детальніше про принципи управління комплексом маркетингу наведено у таблиці 1.2.

Формування системи управління комплексом маркетингу підприємства здійснюється на основі впровадження організаційного механізму управління маркетинговою діяльністю підприємства, який спрямований на стратегічний розвиток підприємства і досягнення його системи цілей. При цьому дана система підприємства є досить складною та динамічною [26].

Система управління комплексом маркетингу визначається системою функцій як окремих видів діяльності підприємства. Формується ця система функцій на основі елементів комплексу маркетингу, які охоплюють аналіз ринку, планування, організацію, мотивацію, організацію, реалізацію та контроль маркетингової діяльності.

Таблиця 1.2 – Основні принципи управління комплексом маркетингу

Принцип	Значення
Цілеспрямованість	Відповідність місії, цілям, стратегії та політиці підприємства, спрямованість на розв'язання проблем, пошук і задоволення потреб споживачів.
Комплексність	Комплексний підхід до розробки комплексу маркетингу та планів маркетингу, який передбачає пропонування ринку не просто товарів та послуг, а рішення проблем споживачів. Кожна складова комплексу маркетингу повинна доповнювати одна одну та формувати цілісне уявлення у споживача при комунікації з підприємством.
Гнучкість	Гнучкість у досягненні поставленої мети шляхом адаптації до вимог турбулентного ринку з одночасним спрямованим та контрольованим впливом на нього.
Кастомізація	Орієнтація на споживача, його потреби і вимоги, які передбачають пропонування ринку не товарів та послуг, а рішення проблем споживачів.
Функціональність	Орієнтованість на конкретну концепцію управління підприємством, чітке визначення завдань, функцій кожного підрозділу та виконавців, вертикальних та горизонтальних зв'язків.
Оптимальність	Оптимальне використання в управлінні централізованих і децентралізованих засад, тобто постійний пошук і реалізація резервів, підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності через залучення до спільної та творчої роботи працівників усіх рівнів.
Контроль	Орієнтація маркетингової діяльності на здійснення різних видів контролю (оперативний, стратегічний, фінансової діяльності тощо).

Джерело: складено автором на основі [5, 18, 23-25]

Основними маркетинговими передумовами, якими слід керуватися при формуванні маркетингового комплексу підприємства, є:

- 1) проведення маркетингових досліджень з метою отримання повної та достовірної інформації про екзогенні та ендогенні фактори, що впливають на економічну платформу підприємства;
- 2) обґрунтування можливостей адаптації специфіки виробництва до мінливого бізнес-середовища та вподобань потенційних споживачів з одночасним цілеспрямованим впливом на них у певний (необхідний) час;
- 3) виробництво з урахуванням вимог споживачів, кон'юнктури ринку та реальних виробничих потужностей і ресурсної бази підприємства;
- 4) забезпечення прибутковості через призму вдосконалення маркетингової діяльності на інноваційній основі в стратегічній перспективі;

- 5) конфігурація стратегії і тактики активної присутності підприємства на ринку та використання маркетингових інструментів для досягнення максимального контролю над рухом готової продукції;
- 6) формування ефективних логістичних каналів реалізації продукції та послуг підприємства на визначених ринках у передбачених обсягах та у визначені терміни.

Отже, управління комплексом маркетингу підприємства – це широкий комплекс стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності підприємства та досягнення його головної мети – отримання прибутку та задоволення потреб споживачів.

Основне завдання управління комплексом маркетингу – синхронізувати процес управління з елементами маркетингового комплексу таким чином, щоб кожен з них, виконуючи своє функціональне призначення, одночасно підвищував ефективність інших елементів і таким чином збільшував синергетичний ефект.

Організація управління комплексом маркетингу стає все більш важливим питанням в останні роки. Дедалі більше компаній зміщують фокус управління брендами в бік управління клієнтами – переходять від управління лише прибутковістю продукту чи бренду до управління прибутковістю клієнта та клієнтським капіталом. Вони думають про себе не як про менеджерів портфелів брендів, а як про менеджерів портфелів клієнтів. І замість того, щоб керувати долею бренду, вони бачать себе в управлінні залученням, досвідом і відносинами між клієнтом і брендом.

Для комплексного та ефективного управління комплексом маркетингу є необхідним виконання п'яти функцій маркетингового менеджменту: аналіз, планування, реалізація, організація та контроль. Спочатку компанія проводить маркетингове дослідження, аналізує внутрішню та зовнішню ситуацію. На основі проведеного дослідження та аналізу розробляє стратегічні плани для всієї компанії, а потім трансформує їх у маркетингові та інші плани для кожного підрозділу, продукту та бренду. Через реалізацію та організацію компанія перетворює плани на дії. Контроль полягає у вимірюванні та оцінці результатів

маркетингової діяльності та впровадження коригувальних заходів, якщо це необхідно.

Сучасні відділи маркетингу можуть бути організовані різними способами, усе залежить від масштабів та напрямків діяльності підприємства. Найпоширенішою формою організації маркетингу є функціональна організація, за якої різні види маркетингової діяльності очолює функціональний спеціаліст. Також існують інші форми, такі, як географічна організація, організація з управління продуктами, організація з управління ринком або клієнтами та комбінована організація маркетингу підприємства.

Основними принципами управління комплексом маркетингу підприємства є: цілеспрямованість, комплексність, функціональність, оптимальність, гнучкість, кастомізація та контроль.

1.3. Теоретичні підходи і головні показники оцінювання ефективності управління комплексом маркетингу підприємства

Оскільки конкуренція на сучасному ринку товарів і послуг посилюється, бізнес починає все більше усвідомлювати необхідність та важливість маркетингової діяльності, а головне її ефективності. Ефективність – це відношення результату діяльності підприємства до його інвестицій. Таким чином, ефективність маркетингової діяльності – це співвідношення між результатами маркетингових заходів (таких як маркетингові дослідження, реклама, просування тощо) та витратами, понесеними під час їх здійснення.

Незважаючи на існування різних підходів оцінки ефективності маркетингу, її планування та проведення на більшості сучасних підприємствах України мають певні недоліки, серед яких: недостатнє усвідомлення необхідності систематичного дослідження маркетингової діяльності, недостатня кваліфікація маркетингового персоналу, проведення суто формального аналізу без застосування сучасних методів та без прийняття об'єктивних тактичних та стратегічних рішень на основі цього аналізу.

Відомі зарубіжні та вітчизняні вчені розглядали різні підходи до визначення основних складових оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства (табл. 1.3).

Таблиці 1.3 – Підходи до визначення основних складових оцінки маркетингової ефективності підприємства [26]

Автор	Підхід
Балабанова Л. В.	Маркетинг оцінюється за такими напрямками: клієнти, інтеграція, достовірність інформації, стратегія, ефективність, але не визначає систему показників таких напрямів та алгоритм аналізу ефективності.
Павленко А., Войчак А.	Запропоновано розраховувати показник ефективності маркетингу на основі доходу, прибутку, платоспроможності, оборотності запасів та ефективності маркетингової діяльності.
Котлер Ф., Келлер К.	Акцентують увагу на зв'язку показників ефективності маркетингу з факторами зовнішнього та внутрішнього середовища.
Бутенко Н. В.	Пропонує оцінювати ефективність маркетингової діяльності відповідно до переліку функцій, які виконують маркетологи.
Ассель Г.	Порівнює ефективність маркетингової діяльності з витратами на неї, зокрема, наголошує на необхідності виявлення взаємозв'язку між цими показниками.

У науковій літературі виділяють чотири окремі групи методів оцінки ефективності маркетингової діяльності [27].

Кількісні (фактичні) – передбачають порівняння показників ефективності маркетингової діяльності з витратами на її здійснення: рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI), оцінка вартості бренду, оцінка ринкового успіху компанії у порівнянні з конкурентами (бенчмаркінг) тощо.

Якісні методи базуються на комплексному, систематичному, незалежному і періодичному огляді зовнішнього маркетингового середовища, цілей, стратегій і конкретних напрямків маркетингової діяльності компанії в цілому або її окремих підрозділів. Проводиться маркетинговий аудит (здійснюється аналіз цілей, стратегій та результатів діяльності підприємства для виявлення проблем, щоб покращити маркетингову діяльність та розробити ефективний план розвитку).

Соціологічні – спрямовані на використання інструментарію прикладної соціології, а саме: розробку соціологічних досліджень та проведення досліджень відповідно до цих програм (наприклад, оцінка комунікацій, обізнаності тощо).

Експертні (суб'єктивні) – передбачають використання спеціальних знань і практичного досвіду експертів для отримання загальних суджень про ефективність маркетингової діяльності підприємства, переважно у вигляді оцінок (балів).

Маркетингові показники – це набір показників, які допомагають кількісно оцінювати, порівнювати та інтерпретувати маркетингові результати.

Існує багато різних маркетингових показників. Маркетологи обирають один або кілька з них, виходячи з конкретного питання, з яким вони стикаються, або проблеми, яку вони повинні вирішити. Тут можна провести аналогію з тим, як пілот пасажирського літака Boeing 747 вирішує, яку інформацію з величезної кількості приладів у кабіні використати для керування літаком. У пілотів літаків є відповідні протоколи. Коли вони знаходяться на злітній смузі, прогріваючи двигуни в очікуванні зльоту, дивляться на одну частину приборів. Коли керують – на другий набір приборів, коли йдуть на посадку – на зовсім інші. Існує певна послідовність, яка дозволяє їм знати, коли звертати увагу на які показники, що дозволяє їм досягти компромісу між простотою і складністю [17].

Проблема розробки маркетингових показників охоплює широке коло дослідницьких і практичних аспектів маркетингу, таких як оцінка рентабельності маркетингових інвестицій, опис структури і взаємозв'язку між внутрішніми маркетинговими і фінансовими показниками, оцінка клієнтських активів, активів бренду, довгострокових і короткострокових ефектів від маркетингових витрат.

Теоретики і практики розробили багато показників для оцінки маркетингу. Однак не існує стандартної схеми або стандартного набору показників, оскільки показники повинні відображати маркетингові стратегії підприємства. Ці стратегії є різними, відповідно, і набір маркетингових показників буде різним. Однак деякі показники є досить універсальними і можуть бути застосовані до діяльності будь-якого підприємства [28].

Проаналізувавши роботи вітчизняних та зарубіжних авторів, можна виділити наступні показники, які застосовують для оцінки ефективності управління комплексом маркетингу:

- 1) прибуток, маржинальність;
- 2) рентабельність інвестицій (ROI, ROMI);
- 3) частка ринку;
- 4) вартість залучення клієнта (CAC);
- 5) життєва цінність клієнта (CLTV);
- 6) об'єм продажів новим клієнтам;
- 7) зростання продажів існуючим клієнтам;
- 8) рівень відтоку (Churn rate);
- 9) рівень задоволеності (Customer Satisfaction Index (CSI), Net Promoter Score (NPS));
- 10) поінформованість про бренд (відсоток споживачів, які підтвердили, що знають бренд) [26].

Менеджери з маркетингу повинні переконуватись, що їхні маркетингові кошти витрачаються належним чином. У минулому багато маркетологів вільно витрачали кошти на великі, дорогі маркетингові програми та яскраві рекламні кампанії, часто не замислюючись про фінансову віддачу від своїх витрат. Їхня мета часто була загальною – “створення брендів і споживчих уподобань”. Вони вважали, що маркетинг створює нематеріальні творчі результати, які не піддаються вимірюванню продуктивності чи прибутку [5].

Однак, на зміну тих часів, коли можна було витратити гроші на що завгодно, прийшла нова ера маркетингових вимірювань та підзвітності. Більш ніж будь-коли, сучасні маркетологи несуть відповідальність за прив'язку своїх стратегій і тактик до вимірюваних результатів маркетингової діяльності.

Компанія може оцінити рентабельність інвестицій у маркетинг за допомогою стандартних маркетингових показників, таких як впізнаваність бренду, продажі або частка ринку. Багато компаній збирають такі показники в маркетингові інформаційні панелі (dashboard) – значущі набори маркетингових

показників на одному дисплеї, які використовуються для моніторингу стратегічних маркетингових показників. Подібно до того, як автомобільні панелі приладів надають водіям детальну інформацію про роботу їхніх автомобілів, маркетингові панелі надають маркетологам детальні показники, необхідні для оцінки та коригування їхніх маркетингових стратегій. Наприклад, корпорація VF використовує маркетингову панель для відстеження ефективності своїх понад 30 брендів одягу для активного способу життя (серед яких The North Face, Vans, Timberland та інші). Маркетингова панель VF відстежує капітал і тенденції бренду, частку голосу, частку ринку, настрої в Інтернеті та рентабельність інвестицій в маркетинг на ключових ринках по всьому світу, причому не тільки для брендів VF, а й для брендів-конкурентів [5].

Однак дедалі частіше, окрім стандартних показників ефективності, маркетологи використовують клієнтоорієнтовані показники маркетингового впливу, такі як залучення клієнтів, взаємодія з клієнтами, клієнтський досвід, утримання клієнтів, життєва цінність клієнта та власний капітал клієнта. Їх складніше виміряти, але вони відображають як поточну, так і майбутню ефективність, що є результатом міцніших відносин з клієнтами.

На рисунку 1.7 витрати на маркетинг розглядаються як інвестиції, які приносять прибуток у вигляді більш вигідних відносин з клієнтами. Маркетингові інвестиції призводять до підвищення споживчої цінності, залученості та задоволеності клієнтів, що, у свою чергу, сприяє залученню та утриманню клієнтів. Це збільшує індивідуальну цінність клієнта протягом усього життя та загальну цінність клієнта для підприємства. Зростання цінності клієнтів по відношенню до вартості маркетингових інвестицій визначає рентабельність маркетингових інвестицій.

У свою чергу, Амблер Т. стверджує, що компанії повинні приділяти першочергову увагу вимірюванню та звітності про ефективність маркетингу за допомогою маркетингових показників. Він вважає, що дану оцінку можна розділити на дві частини: короткострокові результати і зміни в капіталі бренду [17].

Короткострокові результати часто відображають занепокоєння щодо прибутків і збитків, про що свідчить оборот продажів, акціонерна вартість або певна комбінація цих двох показників. *Показники капіталу бренду* можуть включати обізнаність, ставлення та поведінку споживачів; частку ринку; відносну цінову надбавку; кількість скарг; дистрибуцію та доступність; загальну кількість споживачів; сприйняття якості, а також лояльність та утримання клієнтів.

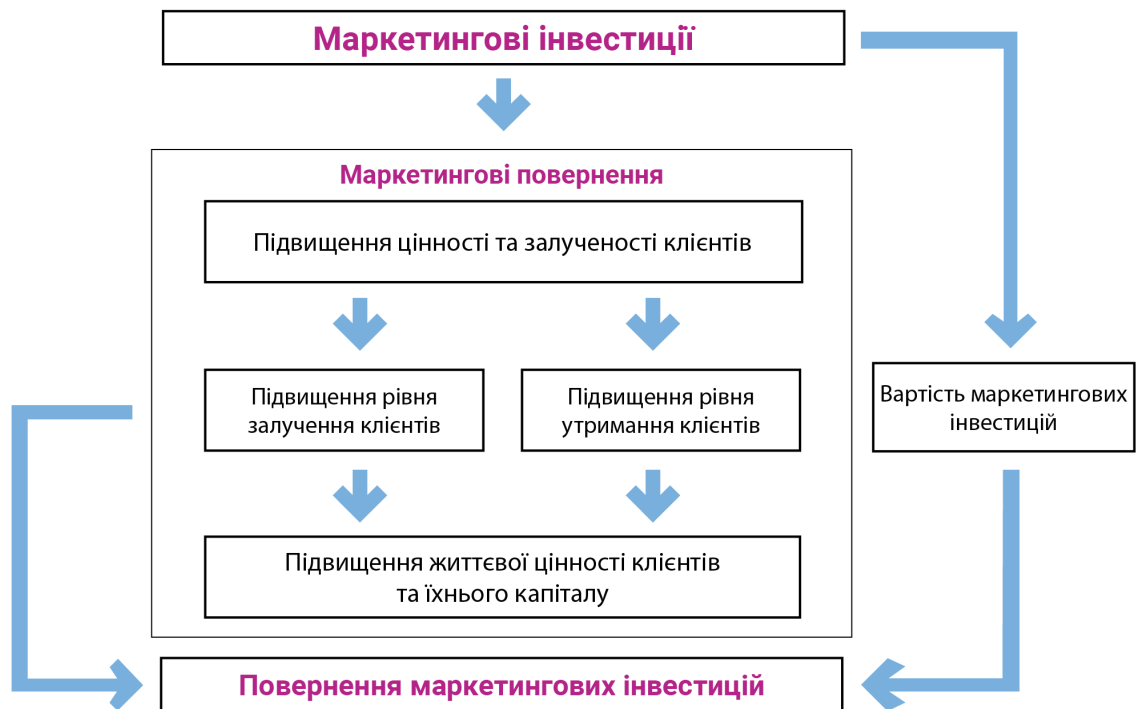


Рисунок 1.7 – Повернення маркетингових інвестицій (ROMI) [5]

Компанії також можуть відстежувати широкий набір внутрішніх показників. Амблер Т. рекомендує розробляти показники та метрики для співробітників, стверджуючи, що *“кінцеві користувачі є кінцевими клієнтами, але власний персонал компанії є вашим першим; потрібно вимірювати здоров'я внутрішнього середовища”*. Ретельне вимірювання впливу маркетингової діяльності або програми допомагає менеджерам приймати правильні рішення в майбутньому. У таблиці 1.4 наведено перелік популярних внутрішніх і зовнішніх маркетингових показників згідно з результатами опитування, яке проводив Амблером Т.

Таблиця 1.4 – Приклади маркетингових метрик для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства [17]

Зовнішні	Внутрішні
Поінформованість, обізнаність	Розуміння, усвідомлення цілей працівниками
Частка ринку (<i>у натуральному або вартісному вираженні</i>)	Відданість, прихильність до цілей
Відносна, порівняльна ціна (<i>ринкова частка/обсяг ринку</i>)	Активна підтримка інноваційної діяльності
Кількість скарг (<i>рівень незадоволення</i>)	Достатність ресурсів
Задоволеність споживачів (<i>CSI, NPS</i>)	Кадрове забезпечення, рівень кваліфікації кадрів
Розподіл, доступність	Бажання навчатися та покращувати навички
Загальна кількість клієнтів	Готовність до змін
Сприйнята якість, оцінка	Свобода зазнавати невдач
Лояльність, утримання	Автономність

Поряд із цим існують підходи, які базуються на використанні методів економіко-математичного моделювання. До них можна віднести пропозиції Стрій Л. О., яка пропонує оцінювати ефективність маркетингу підприємства або через систему показників ефективності функціонування маркетингових підсистем в структурі управління підприємством, або через оцінку ефективності ринкового розподілу з позиції підприємства та рівня економічної ефективності його діяльності, що характеризується рівнем рентабельності виробництва та реалізації продукції [29].

Кулиняк І. Я. та Базарко С. В. пропонують свій підхід оцінювання ефективності управління комплексом маркетингу підприємства, основою якого є розрахунок комплексного інтегрального показника ефективності маркетингової діяльності [30]. Даний підхід складається з трьох етапів. На першому етапі відбувається оцінка на основі формування системи часткових показників за кожним з чотирьох елементів класичного комплексу маркетингу (табл. А1). На другому етапі автори пропонують розраховувати часткові показники ефективності в межах чотирьох елементів комплексу маркетингу (4Ps). Часткові показники поділяють на *показники-стимулятори*, збільшення яких покращує ефективність маркетингової діяльності підприємства, та *показники-дестимулятори*, які,

навпаки, спричиняють погіршення ефективності маркетингової діяльності підприємства. Часткові показники характеризуються неоднорідністю змістового сенсу, тому необхідно проводити їх стандартизацію. І на третьому етапі визначаються інтегральні показники ефективності (I_i) за кожним елементом комплексу маркетингу (тобто $I_t, I_{ц}, I_{зб}, I_{зпр}$) за формулою:

$$I_i = \sum_{j=1}^n k_{ij} \cdot v_{ij}, \quad (1.1)$$

де I_i – інтегральний показник ефективності за кожним елементом комплексу маркетингу; $i = 1, 2, 3, 4$;

k_{ij} – стандартизоване значення часткового j -го показника ефективності в межах i -го елемента комплексу маркетингу; $i = 1, 2, \dots, n$;

n – кількість часткових показників ефективності в межах i -го елемента комплексу маркетингу;

v_{ij} – вагомість j -го часткового показника ефективності в межах i -го елемента комплексу маркетингу.

Значення вагомості інтегрального показника ефективності визначається у відповідності до ступеня впливу кожного окремого інтегрального показника на ефективності маркетингової діяльності підприємства за методом попарного порівняння, шляхом встановлення рангів кожному частковому показнику групою експертів.

Комплексний інтегральний показник ефективності маркетингової діяльності підприємства (I) Кулиняк І. Я. та Базарко С. В. пропонують розраховувати за формулою:

$$I = I_t \cdot V_t \cdot I_{ц} \cdot V_{ц} \cdot I_{зб} \cdot V_{зб} \cdot I_{зпр} \cdot V_{зпр}, \quad (1.2)$$

де I – комплексний інтегральний показник ефективності маркетингової діяльності підприємства;

I_t – інтегральний показник ефективності товарної політики;

$I_{ц}$ – інтегральний показник ефективності цінової політики;

$I_{зб}$ – інтегральний показник ефективності розподілу (збуту);

$I_{зпр}$ – інтегральний показник ефективності заходів просування;

$V_t, V_{ц}, V_{зб}, V_{зпр}$ – вагові коефіцієнти відповідних інтегральних показників ефективності товарної політики, цінової політики, розподілу (збуту), заходів просування.

А рівень ефективності маркетингової діяльності підприємства автори даного підходу пропонують визначати за допомогою універсальної шкали Харрінгтона залежно від значення комплексного інтегрального показника ефективності: низька (критична) ефективність (0-0,2], помірна ефективність (0,2-0,37], нормальна ефективність (0,37-0,63], значна ефективність (0,63-0,8], абсолютна ефективність (0,8-1].

На нашу думку, даний підхід є досить складним та об'ємним у практичній реалізації на підприємстві. З однієї сторони врахування показників для різних елементів маркетингу підприємства та обрахунок інтегральних показників дає змогу комплексно та більш об'ємно оцінити ефективність комплексу маркетингу. З іншої сторони необхідна значна кількість показників, які потрібно зібрати, порахувати та проаналізувати. Не всі підприємства мають ресурси для застосування даного підходу у практичній діяльності. Також даний метод втрачає свою об'єктивність на третьому етапі, під час підрахунку інтегральних показників (I_i) для кожного елементу класичного комплексу маркетингу, оскільки додається суб'єктивний фактор (експерти), який впливає на значення вагомості показників.

Герасимяк Н. В., спираючись на працю Каніщенко О. Л., вважає, що комплекс маркетингу та маркетинг на підприємстві в цілому можна оцінити за допомогою визначення та аналізу специфічних показників ефективності управлінських заходів, серед яких, наприклад, ефективність поточних витрат на впровадження комплексу маркетингу, ефективність маркетингових процесів, ефективність використання управлінських ресурсів [31]. Кількісні показники та їх формули розрахунку наведені у таблиці 1.5.

Також Герасимяк Н. В., охарактеризовує підходи до оцінки ефективності управління комплексом маркетингу підприємства в розрізі окремих функцій маркетингу та складових комплексу маркетингу.

Ефективність передпланового аналізу: маркетингові дослідження, сегментація, вибір цільових ринків та позиціонування.

Ефективність планування: оцінка ефективності розробки всіх видів планів маркетингу (стратегічні, поточні, у розрізі окремих ринків, продуктів) може бути якісно здійснена в ході аудиту маркетингу.

Таблиця 1.5 – Кількісні показники ефективності комплексу маркетингу [32]

Показник	Розрахунок
1	2
Ефективність витрат на маркетингові програми	$E_{md} = \frac{\Delta Pr}{V_m}; \quad \Delta Pr = V_e - V_b; \quad V_m = I_c - I_v$ <p> ΔPr – приріст обсягу реалізації товарів та послуг; V_m – сукупні витрати на маркетинг; V_e – обсяг реалізованих товарів і послуг на кінець періоду; V_b – обсяг реалізованих товарів та послуг на початок періоду; I_c – матеріальні витрати на маркетинг; I_v – фонд оплати праці менеджерів; </p>
Ефективність маркетингових процесів (упровадження та адаптація)	$E_{md} = \frac{\Delta Pr_i}{Vmr_i}; \quad E_{md} = \frac{\Delta Pr_i}{Vsp_i}; \quad E_{md} = \frac{\Delta Pr_i}{Vmix_i};$ <p> ΔPr_i – приріст обсягу реалізації товарів і послуг на певному ринку; Vmr_i – витрати на дослідження на певному ринку; Vsp_i – витрати на реалізацію стратегічних планів на певному ринку; $Vmix_i$ – витрати на реалізацію комплексу маркетингу на певному ринку. </p>
Загальна ефективність маркетингу	$E_m = \frac{\Sigma \Delta Pr_i}{\Sigma (Vmr_i + Vsp_i + Vmix_i)}$

Ефективність організації маркетингу: ефективність оргструктури управління маркетингом; ефективність розподілу завдань та відповідальності у службі маркетингу; ефективність взаємодії служби маркетингу з іншими підрозділами організації; ефективність прийнятих управлінських рішень із питань маркетингу.

Ефективність мотивації праці менеджерів і співробітників служби маркетингу. Найпростіше здійснити оцінку ефективності діяльності персоналу, що безпосередньо займається продажами, якщо є дані про кінцеві результати їх діяльності та витрати.

Ефективність контролю за виконанням окремих наведених вище функцій маркетингу. Така оцінка може здійснюватись експертним шляхом під час проведення аудиту маркетингу [32].

Ефективність управління комплексом маркетингу – сукупність показників, результатів діяльності підприємства, які дають змогу зрозуміти наскільки оптимальними є маркетингові заходи у тому, що стосується досягнення як фінансових, так і маркетингових результатів у короткостроковій та довгостроковій перспективі. Розглянемо детальніше показники, які допоможуть оцінити ефективність управління комплексом маркетингу підприємства.

Метою кожного підприємства є отримання прибутку. Прибуток – сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати. Оцінка прибутковості (рентабельності) діяльності підприємства дає змогу зрозуміти ступінь ефективності використання матеріальних, трудових та грошових ресурсів. Коефіцієнт рентабельності розраховується як відношення прибутку до активів або потоків, які його формують. Він може відображатись як і в прибутку на одиницю вкладених засобів, так і в прибутку, який несе в собі кожна отримана грошова одиниця.

Маржинальність – один з найпростіших і найпоширеніших фінансових коефіцієнтів. Прибуток компанії розраховується на трьох рівнях. Найпростішим з них є валовий прибуток, а найповнішим – чистий прибуток. Між ними знаходиться операційний прибуток. Маржа прибутку відображає відносну прибутковість діяльності підприємства, враховуючи витрати, пов'язані з виробництвом і продажем товарів. Маржа може бути розрахована на основі валового, операційного або чистого прибутку. Усі три показники мають відповідну маржу прибутку, яка розраховується за формулами:

$$\text{Маржинальність валового прибутку} = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Виручка}} \cdot 100 \quad (1.3)$$

$$\text{Маржинальність операційного прибутку} = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Виручка}} \cdot 100 \quad (1.4)$$

$$\text{Маржинальність чистого прибутку} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка}} \cdot 100 \quad (1.5)$$

Маржа валового прибутку порівнює валовий прибуток із загальним доходом, відображаючи відсоток від кожного долара доходу, який залишається у вигляді прибутку після оплати собівартості продукції. *Маржа операційного прибутку відображає* відсоток від кожного долара, який залишається після сплати всіх витрат, необхідних для підтримання роботи бізнесу (накладні, операційні витрати, витрати на збут, амортизацію). *Маржа чистого прибутку* відображає загальну здатність компанії перетворювати дохід на прибуток. Вона відображає загальну суму доходу, що залишається після вирахування всіх витрат і додаткових джерел доходу. Сюди входять не лише собівартість та операційні витрати, про які йшлося вище, але й виплати відсотків, податки, одноразові витрати чи платежі, а також будь-який дохід від інвестицій чи другорядних операцій.

Чим більша маржа прибутку, тим краще, але висока валова маржа разом з низькою чистою маржею може свідчити про необхідність подальшого дослідження. Показники рентабельності варіюються залежно від галузі, і їх слід порівнювати лише з показниками аналогічних компаній.

Рентабельність інвестицій (ROI) є одним із головних показників ефективності діяльності підприємства. Це показник, який використовують для визначення того, наскільки ефективно було зроблено інвестиції. Часто ROI виражається у відсотках або співвідношенні й може описати від фінансової віддачі до підвищення ефективності підприємства. Його розраховують за наступною формулою:

$$ROI = \frac{\text{Дохід} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \cdot 100 \quad (1.6)$$

Чим більше показник, тим вища ефективність вкладених коштів. Проте важливо розуміти, що при обрахунку даного показника не враховуються часові рамки, що ускладнює об'єктивне визначення ефективності зроблених інвестицій.

Одним із важливих показників ефективності маркетингу є рентабельність маркетингових інвестицій або return on marketing investments (ROMI). Рентабельність маркетингових інвестицій – це чистий прибуток від маркетингових інвестицій, поділений на витрати на маркетингові інвестиції:

$$ROMI = \frac{\text{Дохід від маркетингу} - \text{Витрати на маркетинг}}{\text{Витрати на маркетинг}} \cdot 100\% \quad (1.7)$$

Частка ринку підприємства – це питома вага товарів підприємства в загальній місткості даного ринку збуту. Даний показник виражається у відсотках, і може розраховуватись як за обсягом продажу, так і за вартісними показниками:

$$\text{Частка ринку} = \frac{\text{Продажі компанії}}{\text{Обсяг ринку}} \quad (1.8a)$$

Також частка ринку підприємства може розраховуватись шляхом відношення власних продажів до продажів трьох найбільших конкурентів:

$$\text{Частка ринку} = \frac{\text{Продажі компанії}}{\text{Сума продажів трьох найбільших конкурентів}} \quad (1.8b)$$

Ціллю для підприємства по ринковій частці має бути зайняття монополістичної частки (не менше 35%). Вплинути на частку ринку можливо використовуючи маркетингові інструменти.

Наступний показник – вартість залучення клієнта (Customer Acquisition Cost, SAC). SAC – це загальні витрати на продаж та маркетинг, необхідні для залучення нового клієнта протягом певного періоду часу:

$$SAC = \frac{\text{Витрати на продаж} + \text{Витрати на маркетинг}}{\text{К-сть залучених клієнтів}} \quad (1.9)$$

Це важливий показник, який слід враховувати при визначенні ефективності комплексу маркетингу компанії, оскільки він порівнює кількість грошей, витрачених на залучення клієнтів, з кількістю клієнтів, яких фактично було залучено. Так, наприклад, аграрне підприємство, витративши 3 тисячі у. о. на участь у профільній виставці, може залучити всього одного клієнта: а) який може навіть не покрити витрати на участь, б) угода з цим клієнтом може принести підприємству десятки, а то й сотні тисяч у. о. Тому важливо також враховувати показник життєвої цінності клієнта (CLTV).

Життєва цінність клієнта (CLTV) – показник, який вказує на загальний дохід, який бізнес може обґрунтовано очікувати від одного клієнта протягом усього періоду ділових відносин. Розраховується за формулою:

$$CLTV = \text{Цінність клієнта} \cdot \text{Сер. тривалість відносин з клієнтом} \quad (1.10)$$

Цінність клієнта є добутком середньої вартості покупки (середній чек) та середньої кількості покупок.

Чим довший життєвий цикл або чим більше цінності приносить клієнт протягом життєвого циклу, тим більший дохід отримує підприємство. Відстеження та покращення цього показника призводить до збільшення прибутку. CLTV допомагає знайти конкретних клієнтів, які приносять найбільший дохід підприємству. Дану інформацію можна використовувати, щоб сегментувати аудиторію за цінністю, яку приносять ці клієнти.

Знайшовши таких клієнтів, можна заохочувати їх до повторних покупок і знайти конкретні можливості для перехресних продажів і апселінгу для різних сегментів аудиторії. Або ж можна адаптувати продукти та інші елементи комплексу маркетингу для тих, хто витрачає найбільше коштів, щоб вони поверталися за покупками.

Компанії використовують співвідношення LTV:CAC, щоб керувати витратами на маркетинг, продажі та обслуговування клієнтів. LTV:CAC показує, наскільки великою (низькою) є цінність, яку приносять клієнти, порівняно з тим, скільки бізнес витрачає на їх залучення. Компанії повинні прагнути знайти правильний баланс для цього співвідношення, щоб гарантувати отримання максимальної віддачі від своїх інвестицій.

Відтік клієнтів (Churn rate) – це відсоток клієнтів, які припинили користуватися продуктом або послугою компанії протягом певного періоду часу. Даний показник можна розрахувати за формулою:

$$\text{Churn rate} = \frac{\text{К-сть клієнтів на кінець періоду}}{\text{К-сть клієнтів на початку періоду}} \cdot 100 \quad (1.11)$$

Показник відтоку клієнтів є важливим, оскільки залучення нових клієнтів коштує дорожче, ніж утримання існуючих. Насправді, збільшення рівня утримання клієнтів може призвести до збільшення прибутку. Це пояснюється тим, що клієнти, які повернулися, ймовірно, витратять більше на продукти та послуги компанії. Як наслідок, компанія може витратити менше коштів на операційні витрати, пов'язані з залученням нових клієнтів.

Net Promoter Score (NPS) – це показник, який вимірює задоволеність та лояльність клієнтів. Щоб розрахувати NPS, проводять опитування клієнтів всього з одним запитанням “Як часто Ви рекомендуєте нашу компанію (бренд)?”, де 10 - дуже часто, 0 - ніколи. Далі клієнти поділяються на "Недоброзичливі" (0-6), "Пасивні" (7-8) та "Промоутери" (9-10). Потім віднімається відсоток недоброзичливих від відсотка прихильників, щоб визначити загальний показник Net Promoter Score:

$$NPS = \% \text{ промоутерів} - \% \text{ недоброзичливих} \quad (1.12)$$

NPS можна використовувати як показник, який частково вказує певне зростання/спад бізнесу. Коли NPS компанії високий (або, принаймні, вищий за середній показник по галузі), можна припустити, що підприємство має здорові відносини з клієнтами, які, ймовірно, будуть виступати в ролі адвокатів бренду, підживлювати сарафанне радіо і генерувати позитивний цикл зростання. Але робити висновки лише за даним показником не варто. Приймати рішення необхідно за більш комплексної оцінки маркетингового середовища.

Одночасно з усіма проаналізованими роботами наукових діячів та формул для оцінки ефективності управління комплексом маркетингу, Тім Амблер з Лондонської бізнес-школи наголошує на тому, що якщо компанії думають, що вже адекватно вимірюють ефективність маркетингу, вони повинні поставити собі п'ять запитань:

1. Чи регулярно ви досліджуєте поведінку споживачів (утримання, залучення, використання) і чому споживачі поведуться саме так (обізнаність, задоволеність, сприйняття якості)?

2. Чи регулярно ви звітуєте про результати цих досліджень перед правлінням у форматі, інтегрованому з показниками фінансового маркетингу?
3. Чи порівнюєте ви у цих звітах результати з рівнями, які раніше прогнозувалися у бізнес-планах?
4. Чи порівнюєте ви їх також з рівнем, досягнутим вашим ключовим конкурентом за тими ж показниками?
5. Чи коригуєте ви короткострокові показники відповідно до змін у ваших маркетингових активах [33]?

Таким чином, проаналізувавши праці як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, можна зрозуміти, що єдиного, універсального підходу щодо вибору критеріїв та об'єктів, які повинні враховуватись під час оцінювання ефективності управління комплексом маркетингу не існує. Частина вчених підходить комплексно до оцінки, враховують значну кількість факторів та показників, які можуть впливати на ефективність управління комплексом маркетингу. Інші – більш точно, зосереджуються на 3-4 показниках, які обирають на основі стратегічних та тактичних цілей та завдань компанії у певний період часу. Тому кожен із розглянутих підходів має свої переваги та недоліки.

Оцінка ефективності управління комплексом маркетингу підприємства має бути конкретною, результати оцінки та аналізу – точно визначеними, оскільки саме вони слугуватимуть фундаментом, інформаційною основою для прийняття рішень керівниками компанії. Кількість та перелік показників не є чітко визначеними. Усе залежить від виду бізнесу, етапу розвитку, стану ринку тощо. Крім того, ефективність управління комплексом маркетингу найкращим чином може бути визначена за тривалий період часу, а не за результатами поточної діяльності. Оскільки високі результати поточної діяльності можуть бути зумовлені сприятливими обставинами на ринку, а не ефективністю маркетингової служби.

Показники ефективності управління комплексом маркетингу мають бути визначені ще на початкових етапах планування. Створення певної панелі показників (dashboard) дозволить зосереджувати персонал та керівництво на визначених та найбільш важливих показниках. Важливо знати, які показники

потрібно вимірювати та який їх рівень має бути через визначений період часу. Тому що, якщо працівники компанії не знають, куди рухаються, то навіщо знати з якою швидкістю вони йдуть в “нікуди”.

Звичайна оцінка порівнює сьогоднішні показники з минулими, їх динаміку. Прогресивна – сьогоднішні показники з минулими та майбутніми (плановими).

Найбільш важливими показниками для оцінки ефективності управління комплексом маркетингу є: прибуток, маржинальність; рентабельність інвестицій (ROI, ROMI); частка ринку; вартість залучення клієнта (CAC); життєва цінність клієнта (CLTV), відношення LTV:CAC; об’єм продажів новим та зростання продажів існуючим клієнтам; рівень відтоку клієнтів (Churn rate); рівень задоволеності клієнтів (CSI, NPS); обізнаність та поінформованість про бренд підприємства.

Дедалі частіше, окрім стандартних показників ефективності, маркетологи використовують клієнтоорієнтовані показники маркетингового впливу, такі як залучення клієнтів, взаємодія з клієнтами, клієнтський досвід, утримання клієнтів, довічна цінність клієнта та власний капітал клієнта. Ці показники відображають не лише поточну ефективність маркетингу, але й майбутню ефективність, що є результатом міцніших відносин з клієнтами.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ Й ОЦІНКА ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності фермерського господарства “Червона калина-С”

Фермерське господарство “Червона калина-С” (далі – ФГ “Червона калина-С”) засноване 13.12.1994 року за юридичною адресою 20140, Україна, Черкаська область, Уманський район, с. Нестерівка, вул. Садова, будинок 16. Код ЄДРПОУ: 21375483.

Згідно з Законом України “Про фермерське господарство”, фермерське господарство – форма підприємницької діяльності громадян, які виявили бажання виробляти товарну сільськогосподарську продукцію, здійснювати її переробку та реалізацію з метою отримання прибутку на земельних ділянках, наданих їм у власність та/або користування, у тому числі в оренду, для ведення фермерського господарства, товарного сільськогосподарського виробництва, особистого селянського господарства [34].

ФГ “Червона калина-С” є юридичною особою та діє на основі установчого документа – Статуту. Статут фермерського господарства розроблений відповідно до Закону України “Про фермерське господарство”, “Про господарські товариства”, Цивільного та Земельного кодексів України [34-37].

Фермерське господарство діє на умовах самоокупності. Усі витрати господарство покриває за рахунок власних доходів та інших джерел, не заборонених законодавством. Тому основною метою функціонування є здійснення виробничо-господарської діяльності, спрямованої на отримання доходу та задоволення на основі отриманого прибутку соціально-економічних інтересів засновників та членів фермерського господарства.

Основним видом діяльності є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, переробка, заготівля та реалізація

продукції сільського господарства. Також ФГ “Червона калина-С” займається іншими видами діяльності:

- вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів;
- вирощування інших однорічних і дворічних культур;
- вирощування зерняткових і кісточкових фруктів;
- вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників;
- допоміжна діяльність у рослинництві;
- післяурожайна діяльність;
- виробництво продуктів борошномельно-круп’яної промисловості;
- виробництво цукру;
- виробництво продуктів борошномельно-круп’яної промисловості;
- вантажний автомобільний транспорт.

Землеволодіння фермерського господарства станом на кінець 2022 року становить 891,0916 га, з яких ріллі – 856,4116 га, садок – 34,68 га (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Склад і структура земельних ресурсів ФГ “Червона калина-С”

Показник	2019		2020		2021		2022		Приріст 2019-2022 рр., %
	га	%	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	861,3	100	874,3	100	887,67	100	891,09	100	3,46
Рілля	843,18	97,90	848	96,99	855,41	96,37	856,41	96,11	1,57
Сад	18,12	2,10	26,3	3,01	32,26	3,63	34,68	3,89	91,39

Джерело: складено автором на основі даних господарства

У власності фермерського господарства є власна, земля комунальної власності та пайова. Можемо спостерігати позитивну динаміку зміни площі землі у власності ФГ: за 2019-2022 рр. загальна площа землеволодіння збільшилась на 3,46%. Такі зміни були пов’язані з тим, що частина землі була взята в оренду в пайовиків, а частина власних земельних ділянок була надана у використання головою та членами ФГ. Це дозволяє розширювати посівні площі, сіяти та експериментувати з новими культурами. Також важливо зазначити, що протягом аналізованого періоду частка землі, яка використовується для виробництва яблук (садок), у загальній структурі земельних ресурсів збільшилась до 3,89%. У 2019 р. частка садка у фермерському господарстві складала 2,10 % (18,12 га) від

загального земельного фонду, а в 2022 р. – 3,89% (34,68 га). Площа, виділена під садок, збільшилась на 91,4% за аналізований період. Така динаміка зміни площі садку може бути пов'язана з метою диверсифікувати структуру продукції, що виробляється господарством.

А от площа ріллі зростала меншими темпами. Її приріст за 2019-2022 рр. склав 29,79 га. Залучення нових земельних ділянок для посіву є досить складним для малих господарств, оскільки існує висока конкуренція з боку великих агрохолдингів, які мають більше матеріальних та фінансових можливостей. Така динаміка зміни площі ріллі пов'язана з тим, що ресурси господарства у виробничих та логістичних процесах є обмеженими. Проте у 2022 році ФГ “Червона калина-С” за рахунок прибуткового попереднього року та позик у банку здійснила ряд купівель техніки та обладнання, які підвищують загальну потужність та ефективність виробництва. Це дозволить більш впевнено розширювати площу для посіву різних культур.

Разом з цим, незначне збільшення площі сільськогосподарських угідь призвело до збільшення показника землезабезпеченості сільськогосподарськими угіддями – на 3,46% на 1 середньорічного працівника (37,13 га) у 2022 р.

Коефіцієнти сільськогосподарського освоєння й розораності земельних угідь становлять близькі до одиниці, а значить господарство намагається інтенсивно використовувати власні ресурси, майже вся земельна площа розорана та засіяна сільськогосподарськими культурами.

У структурі посівів ФГ “Червона калина-С” є п'ять зернових культур: кукурудза, пшениця, ріпак, соняшник, ячмінь. У садку вирощують яблука. Головною частиною сільськогосподарського виробництва є та, яка має найбільшу питому вагу в структурі вирощуваної продукції. Розглянемо детальніше структуру вирощуваної сільськогосподарської продукції фермерського господарства (табл. 2.2).

Згідно з даними таблиці 2.2, можна помітити, що протягом останніх трьох років ФГ “Червона калина-С” найбільше вирощує зернові та зернобобові культури, що станом на 2022 р. складають 81,35% у загальній структурі продукції.

Проте протягом аналізованого періоду можна помітити скорочення частки зернових та зернобобових на 13,4% та зростання частки плодових культур (яблук) у структурі вирощуваної продукції господарства. Так, частка плодових культур із 5,25% у 2020 р. збільшилась до 18,65% у 2022 р.

Таблиця 2.2 – Структура вирощуваної продукції ФГ “Червона калина-С” за 2020-2022 рр.

Продукція	2020		2021		2022		Приріст 2020(2021)-2022 рр., %
	тонн	%	тонн	%	тонн	%	
Продукція рослинництва - усього	2462	100	5319,2	100	4239,6	100	72,20
Культури зернові та зернобобові	2332,7	94,75	4790,2	90,05	3448,9	81,35	47,85
у тому числі кукурудза	710,8	28,87	2369,8	44,55	1350,0	31,84	89,92
пшениця	698,9	28,39	1046,1	19,67	1119,3	26,40	60,14
ріпак	-	-	474,9	8,93	433,2	10,22	-8,77
соняшник	600,1	24,37	552,1	10,38	449,0	10,59	-25,17
ячмінь	322,8	13,11	347,3	6,53	97,3	2,30	-69,85
Культури плодові	129,3	5,25	529,1	9,95	790,7	18,65	511,53
у тому числі яблука	129,3	5,25	529,1	9,95	790,7	18,65	511,53

Джерело: складено автором на основі даних господарства

Урожайність є одним з найважливіших показників ефективності діяльності фермерського господарства у виробництві сільськогосподарської продукції. Детальніше про урожайність різних культур, вирощуваних ФГ “Червона калина-С” наведено в таблиці 2.3.

Згідно з даними таблиці 2.3 можна помітити, що пікова урожайність припала на 2021 р.: показники зібраних центнерів продукції з 1 га по усім культурам є найвищими. Протягом 2020-2022 рр. відбулася зміна площ посіву. Так, площа ріллі для вирощування зернових культур зменшилась на 18,3 га. А площа під вирощування яблук (садок) зазнавала лише позитивних змін: протягом аналізованого періоду збільшилась на 16,6 га.

Протягом аналізованого періоду кількість виробленої продукції збільшилась на 1777,6 тонн (72,20%). У 2022 р. господарством було вироблено 4239,6 тонн валової продукції, що на 1079,7 тонн менше, ніж у 2021 р. Проте у

фінансових результатах, а саме чистому прибутку господарства, це не є помітно, оскільки частина продукції була перехідною. Тобто сільськогосподарську продукцію, виготовлену в 2021 р., було реалізовано у наступному періоді.

Таблиця 2.3 – Урожайність вирощуваних культур ФГ “Червона калина-С”

Продукція	2020			2021			2022		
	тонн	га	ц/га	тонн	га	ц/га	тонн	га	ц/га
Продукція рослинництва - усього	2462,0	809,4	30,4	5319,2	815,5	65,2	4239,6	807,7	52,5
Культури зернові та зернобобові	2332,7	791,3	29,5	4790,2	783,2	61,2	3448,9	773,0	44,6
Кукурудза	710,8	289,3	24,6	2369,8	239,7	98,9	1350,0	198,0	68,2
Пшениця	698,9	165,0	42,4	1046,1	165,0	63,4	1119,3	217,0	51,6
Ріпак	-	-		474,9	130,0	36,5	433,2	130,0	33,3
Соняшник	600,1	240,0	25,0	552,1	173,0	31,9	449,0	180,0	24,9
Ячмінь	322,8	97,0	33,3	347,3	75,5	46,0	97,3	48,0	20,3
Культури плодові	129,3	18,1	71,4	529,1	32,3	164,0	790,7	34,7	228,0
Яблука	129,3	18,1	71,4	529,1	32,3	164,0	790,7	34,7	228,0

Джерело: складено автором на основі даних господарства

Також слід звернути увагу на те, що хоч і загальна площа землеволодінь збільшується, не вся використовується для вирощування продукції. У 2022 р. із 891,09 га, наявних у господарства, залучено до виробництва лише 807,7 га (90,64%). Площа, виділена під садок станом на 2022 р. – 34,68 га – використовується на 100%, у той час, як площа ріллі лише на 90,26% (773 га із 856,41 га). Це може бути спричинено тим, що нові землі, які були залучені протягом останніх років не є повністю готовими до посіву відповідних культур. Тому зараз триває їх підготовка до успішного й ефективного посіву запланованих культур.

Для більш детального розуміння ефективності використання основних та оборотних засобів, проаналізуємо основні результати фермерського господарства “Червона калина-С” за 2019-2022 рр. (табл. 2.4).

Згідно з даними таблиці 2.4, капіталовкладення підприємства зростають протягом останніх трьох років. У 2019-2020 рр. вони були майже на одному рівні, що стримувало розвиток ФГ. Протягом 2020-2022 рр. капіталовкладення

збільшилися на 111% (на 11507,8 тис. грн.). На збільшення даного показника вплинуло декілька факторів. По-перше, збільшення запасів готової продукції. По-друге, збільшився прибуток господарства. По-третє, короткострокові кредити в банках.

Таблиця 2.4 – Результати господарської діяльності ФГ “Червона калина-С” за 2019-2022 рр., тис. грн.

Показник	2019	2020	2021	2022	Приріст 2019-2022 рр., %
Основні засоби	10 293,7	10 219,1	11 556,3	21 726,9	111,07
Запаси:	5 562,4	10 061,6	10 408,4	23 551,1	323,40
у тому числі готова продукція	2 603,7	3 494,2	9 330,2	10 157,8	290,13
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	21 044,0	17 152,9	31 912,3	37 281,5	77,16
Інші операційні доходи	136,4	533,6	10,0	-	-
Інші доходи	-	192,9	6,1	-	-
Разом доходи	21 180,4	17 879,4	31 928,4	37 281,5	76,02
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	12 730,8	-13 172,8	17 017,8	21 861,0	71,72
Інші операційні витрати	6 082,4	-5 500,1	7 680,5	3 772,0	-37,99
Інші витрати	385,1	-378,2	123,2	136,7	-64,50
Разом витрати	19 198,3	-19 051,1	24 821,5	25 769,7	34,23
Чистий прибуток (збиток)	1 982,1	-1 171,7	7 106,9	11 511,8	480,79

Джерело: складено автором на основі даних господарства

Збільшення запасів готової продукції дозволило ФГ “Червона калина-С” мати впевненість в отриманні доходу від її реалізації у майбутньому періоді. А власні площі та сушарка для зберігання дозволяють забезпечувати необхідні умови та нижчу вартість зберігання продукції. Так, урожайний 2021 р. дозволив господарству отримати хороший показник прибутку в 2022 р., хоча загальна вироблена продукція зменшилась.

Збільшення прибутку господарства дозволило реінвестувати кошти у нове обладнання, виробництво нових культур та збільшення посівних площ. Короткострокові кредити в банках під низький відсоток дозволили господарству швидше залучити кошти на купівлю необхідної техніки та обладнання для виробництва сільськогосподарської продукції у 2022 році. Зокрема було придбано

новий зерновий комбайн CLAAS Lexion 6800 та необхідне обладнання для нього, обладнання для зберігання фруктів та іншої сільськогосподарської продукції, комплекс для охолодження та зберігання зерна тощо. Структура основних засобів господарства, згідно з оборотно-сальдовою відомістю по рахунках 103, 104, 105, наведена на рисунку 2.1.

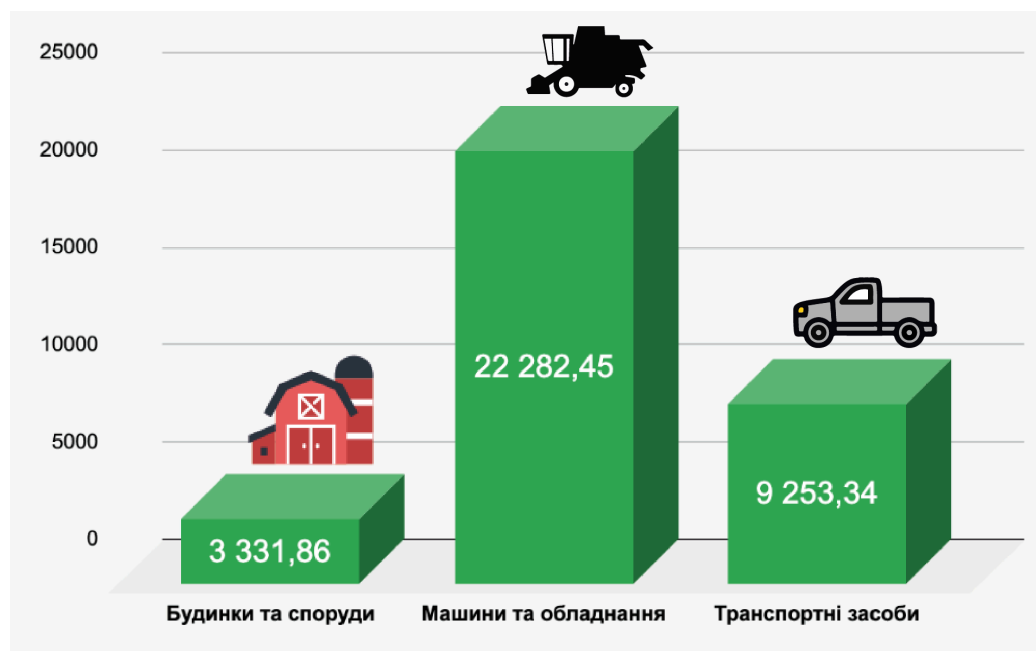


Рисунок 2.1 – Структура основних засобів ФГ “Червона калина-С” станом на кінець 2022 р., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі даних господарства

Якщо порівнювати 2022 р. із 2019 р., то запаси готової продукції збільшились на 290%. Збільшення запасів готової продукції спричинено підвищенням ефективності та якості виробництва, оптимізацією та підготовкою посівних площ та придбанням власної сушарки, що дозволяє ФГ самостійно зберігати та доводити продукцію до нормативних якісних характеристик. Збільшення запасів готової продукції дозволяє ФГ бути впевненими в отриманні доходу від її реалізації за кращою ціною у наступному періоді.

Також слід зазначити, що нерозподілений прибуток на кінець 2022 р. (31 705,1 тис. грн.), у порівнянні з кінцем 2019 р. (9 074,6 тис. грн.), виріс майже на 250%. Це дозволяє реінвестувати у розвиток господарства більше коштів у 2023 р., ніж у попередніх роках.

Протягом аналізованого періоду чистий дохід від реалізації сільськогосподарської продукції господарства збільшився на 77,16%, що підкреслює підвищення ефективності виробництва та реалізації продукції. Вкладені кошти у нову техніку та обладнання підвищують потужність виробництва та покращують якісні характеристики продукції.

Собівартість у 2021-2022 рр. почала зростати швидкими темпами. У 2022 р. собівартість реалізованої продукції становила 21861,0 тис. грн., що на 71,7% перевищує відповідний показник за 2019 р. Це спричинило збільшення площі земель для посіву та обробки, підвищення вартості паливно-мастильних матеріалів, ЗЗР та інших технічних та нетехнічних засобів, необхідних для посіву, збирання, зберігання та переробки продукції господарства. Також вагомим факторами у 2020 став COVID-19, який ускладнив логістику та постачання різних засобів та матеріалів, необхідних для виробництва та реалізації продукції. У 2022 році терористичний акт, здійснений російською федерацією, завдав та продовжує завдавати дуже великих негативних наслідків та збитків усьому українському АПК. Обмеження та майже повна зупинка логістичних шляхів, ускладнення експорту та імпорту різноманітної продукції, необхідної для функціонування фермерського господарства, знищення складів, техніки, сільськогосподарської інфраструктури та багато інших дій країни-терориста спровокували важкі умови для подальшої діяльності учасників українського АПК.

Чистий прибуток на кінець 2022 року становив 11511,8 тис. грн., що на 481% перевищує відповідний показник 2019 року. Це свідчить про успішність та ефективність планування посіву культур, посівних площ та інвестицій в удосконалення обладнання для виробництва та зберігання продукції. Незважаючи на значне зростання собівартості реалізованої продукції, яка збільшилась у 1,7 рази за аналізований період, чистий прибуток має вищі темпи зростання – протягом 2019-2022 рр. збільшився у 5,8 разів (а показник рентабельності збільшився у 3,2 рази – із 9,36% у 2019 р. до 30,88% у 2022 р.).

Також було помітне зростання короткострокових кредитів у банках. У 2022 р. даний показник становить 11717,0 тис. грн., що у 5,9 разів більше, ніж у 2019 р.

Це свідчить про необхідність господарства у залученні додаткових зовнішніх коштів для розвитку та покращення ефективності діяльності. Але за рахунок пільгової відсоткової ставки (програма для аграріїв 5-7-9), кредитування, за словами власників, є вигідним для ФГ за рахунок покращення ефективності засобів та швидкого масштабування виробничих потужностей. Це, у свою чергу, дозволяє збільшувати об'єми виготовленої продукції, покращувати якість, ефективність виробництва, зберігання та реалізації. А чим більше готової продукції вироблено і реалізовано, тим більші доходи, а головне прибутки отримує господарство.

Організаційна структура є фундаментом оптимізації функціонування господарства та використання його виробничо-технологічного потенціалу. Організаційна структура ФГ “Червона калина-С” представлена на рисунку 2.2.

Для досягнення високих результатів потрібен кваліфікований персонал для управління та реалізації всіх необхідних виробничих та адміністративних процесів. Середньорічна кількість працівників ФГ “Червона калина-С” складає 24 людини. Із них 8 трактористів та комбайнерів, 5 водіїв-механіків, 5 робітників у садку та інший адміністративний та технічний персонал.

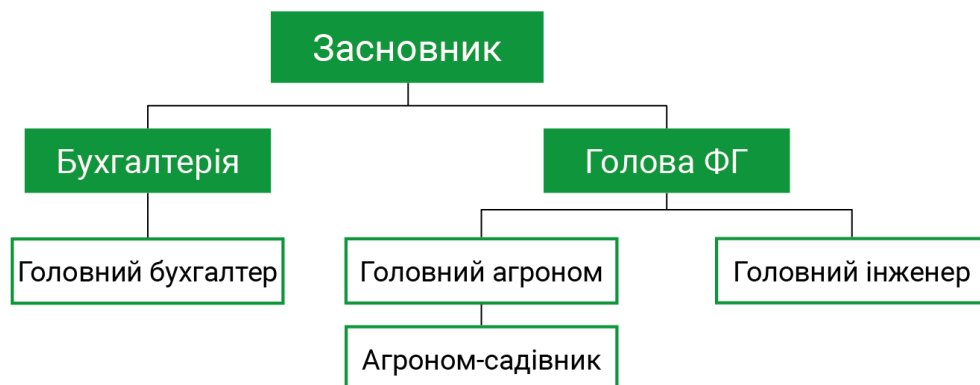


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ФГ “Червона калина-С”

Джерело: складено автором на основі даних господарства

Достатня забезпеченість підприємств необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці, мають велике значення для збільшення обсягів та підвищення ефективності виробництва.

Основними завданнями засновника та голови фермерського господарства є аналіз та пошук шляхів вдосконалення виробничо-господарських процесів, пошук нових джерел збуту, налагодження зв'язків та комунікації з наявними та новими партнерами, пошук та залучення додаткових джерел фінансування розвитку та діяльності господарства, робота з мотивацією та задоволеністю персоналу, слідування за розвитком ринку, проведення аналізу ринку, стану внутрішнього та зовнішнього середовища. Тобто дуже багато завдань лягає на плечі двох людей, що може спричиняти недовиконання у різних напрямках та утворювати певний хаос у процесах.

Бухгалтерія та головний бухгалтер забезпечує повний облік і контроль коштів, товарно матеріальних цінностей і основних засобів, а також своєчасне відображення в бухгалтерському обліку операцій, пов'язаних з їх рухом.

Головний агроном очолює агрономічну службу. У його обов'язки входить забезпечення виконання агротехнічних операцій, їх своєчасності та технологічної доцільності, зокрема: підготовка та обробка землі, підбір та використання добрив, засобів захисту рослин (ЗЗР), підбір культур та насіння для посіву, збирання урожаю тощо. Агроном-садівник має такі ж обов'язки, але є відповідальним за ефективність та якість виробництва продукції в садку.

Головний інженер відповідає за організацію і контролює діяльність інженерної служби: забезпечує якісне технічне обслуговування галузей та операцій господарства, відповідає за технічний стан машинно-тракторного парку, забезпечує запчастинами, нафтопродуктами та іншими матеріалами, які є необхідними для справної роботи техніки.

Отже, фермерське господарство “Червона калина-С” функціонує вже близько 30 років на ринку України, є юридичною особою та діє на основі установчого документа – Статуту.

ФГ діє на умовах самоокупності, тому всі витрати господарство покриває за рахунок власних доходів та інших джерел, не заборонених законодавством. Основною метою функціонування є здійснення виробничо-господарської діяльності, спрямованої на отримання доходу та задоволення на основі

отриманого прибутку соціально-економічних інтересів засновників та членів фермерського господарства.

Основним видом діяльності є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, переробка, заготівля та реалізація продукції сільського господарства.

Землеволодіння фермерського господарства станом на кінець 2022 року становить 891,0916 га, з яких ріллі – 856,4116 га, садок – 34,68 га. Загальна динаміка землеволодінь підприємства протягом аналізованого періоду є позитивною. Загальна площа землі збільшилась на 30 га. З метою диверсифікації виробництва збільшилась площа садку, що потребувала більшого залучення трудових та технічних ресурсів, проте відповідно збільшилась питома вага зібраного врожаю яблук у загальній структурі виробленої продукції господарства.

У структурі посівів ФГ “Червона калина-С” є п’ять культур: кукурудза, пшениця, ріпак, соняшник, ячмінь. У садку вирощують яблука. Протягом останніх трьох років найбільше вирощують зернові культури, що станом на 2022 р. складають 81,35% у загальній структурі продукції. Проте протягом аналізованого періоду можна помітити скорочення частки зернових та зернобобових на 13,4% та зростання частки плодових культур (яблук) у структурі вирощуваної продукції господарства. Так, частка плодових культур із 5,25% у 2020 р. збільшилась до 18,65% у 2022 р.

У 2022 р. господарством було вироблено 4239,6 тонн валової продукції, що на 1079,7 тонн менше, ніж у 2021 р. Проте у фінансових результатах це не є помітно, оскільки частина продукції була перехідною. Тобто сільськогосподарську продукцію, виготовлену в 2021 р., було реалізовано у наступному періоді, що дозволяє підтримувати діяльність господарства у результаті неврожаю чи інших форс-мажорних ситуацій.

У 2019-2022 рр. чистий дохід від реалізації сільськогосподарської продукції господарства збільшився на 77,2% і становив 37 281,5 тис. грн., що підкреслює підвищення ефективності виробництва та реалізації продукції.

Вкладені кошти у нову техніку та обладнання підвищують потужність виробництва та покращують якісні характеристики продукції.

У 2022 р. собівартість реалізованої продукції становить 21 861,0 тис. грн., що на 71,7% перевищує відповідний показник за 2019 р. Це спричинило збільшення посівних площ, підвищення вартості паливно-мастильних матеріалів, ЗЗР та інших технічних та нетехнічних засобів, необхідних для посіву, збирання, зберігання та переробки продукції господарства. Також вагомим фактором у 2020 став COVID-19. А у 2022 році терористичний акт, здійснений російською федерацією, завдав та продовжує завдавати дуже великих негативних наслідків та збитків усьому українському АПК.

Чистий прибуток ФГ “Червона калина-С” на кінець 2022 року становив 11511,8 тис. грн., що на 481% перевищує відповідний показник 2019 року. А рівень рентабельності збільшився до 30,88% у 2022 р. (у 2019 р. даний показник склав 9,36%). Це свідчить про сталість, успішність та ефективність планування посіву культур, посівних площ та інвестицій в удосконалення обладнання для виробництва та зберігання продукції. Незважаючи на значне зростання собівартості реалізованої продукції, яка збільшилась у 1,7 рази за аналізований період, чистий прибуток має більш швидкі темпи зростання – протягом 2019-2022 рр. збільшився у 5,8 разів.

ФГ “Червона калина-С” має горизонтальну організаційну структуру, яка забезпечує відкриту комунікацію, персональне залучення кожного працівника до побудови та реалізації виробничих та частково адміністративних процесів. Середньорічна чисельність працівників господарства складає 24 особи.

Загалом господарство є сталим. Збільшуються основні засоби, розширюється спеціалізована техніка, вирощуються нові культури, відбувається диверсифікація продукції, що виготовляється, нерозподілені прибутки реінвестуються в удосконалення та покращення основних засобів, збільшується дохід та прибуток від діяльності.

2.2. Аналіз особливостей маркетингової діяльності підприємств на ринку аграрної продукції України

Без перебільшення, попередні кілька років були складними не лише для України, а й для всього світу: поширення COVID-19, закриття кордонів, порушення ланцюгів поставок призвели до глобального економічного спаду та мали наслідки по всьому світу. Незважаючи на це, за результатами 2021 року український агробізнес згенерував п'яту частину вітчизняного ВВП, встановив рекорд за обсягом зібраного врожаю зернових та олійних культур – 109 млн. тонн, а також досяг вражаючих показників експорту агропродовольчої продукції – 27,7 млрд. \$ [38].

2022 рік поставив під сумнів роботу всіх галузей української економіки та виживання всієї держави. Блокада морських портів, весняна посівна під постійними обстрілами, героїчні жнива на палаючих полях – це далеко не повний перелік викликів, з якими зіткнулися українські агровиробники протягом 2022 року. Попри все, українські аграрії вистояли, зберегли якісний рівень агропродовольчої продукції та продовжили підтримувати світову продовольчу безпеку. Споживачі українських зернових в Єгипті, Алжирі, Лівані, Ємені, Пакистані та інших найменш захищених у продовольчому плані країнах світу продовжують отримувати поставки з України. Український аграрний сектор щороку годує понад 400 мільйонів людей по всьому світу, і 2022 року, мабуть, вперше в історії незалежної України, весь світ нарешті дізнався про це та оцінив наш внесок. Станом на 2022 рік український бізнес експортував аграрної та харчової продукції на 23,4 млрд. \$. В умовах війни такі показники вражають: вони свідчать про досягнення кожного, хто долучився до виробничого процесу.

За останні 30 років Україна стала одним із ключових гравців на ринку продовольства у світі. Україна увійшла до топ-10 виробників та експортерів зернових і олійних культур, олії та шроту, а також продукції тваринництва. У 2021 р. неврожай у багатьох країнах світу, спричинений посухою, повенями та

ураганами, був компенсований рекордним урожаєм в Україні та в декількох інших регіонах.

Серед основних тенденцій на аграрному ринку у 2022 р. можна виділити наступні: низькі ціни на аграрну продукцію в Україні та стрімке зростання її собівартості; втрата ринків збуту через ускладнення та загрозу з боку росії для логістичних шляхів постачання (багато партнерів України переорієнтовуються на інших постачальників); руйнування продовольчої системи світу, перекриття логістичних маршрутів та зупинку зернових коридорів, існує загроза голоду в країнах, які залежать від поставок агропродукції з України.

За даними Мінагрополітики українським продовольством можна прогодувати 400 млн. людей, не рахуючи населення України. І з усього світу лише 50 країн та острівних формувань не купують в Україні агропродукцію [39].

Українські продукти рослинництва займають досить великі частки у світовому експорті. Найбільшу частку експорту займає соняшник (41%) та соняшникова олія (41%) серед країн-експортерів. Ріпак (18%), ячмінь (17%), кукурудза (13%) та пшениця (9%) також мають значні частки у світовому експорті (рис. 2.3).

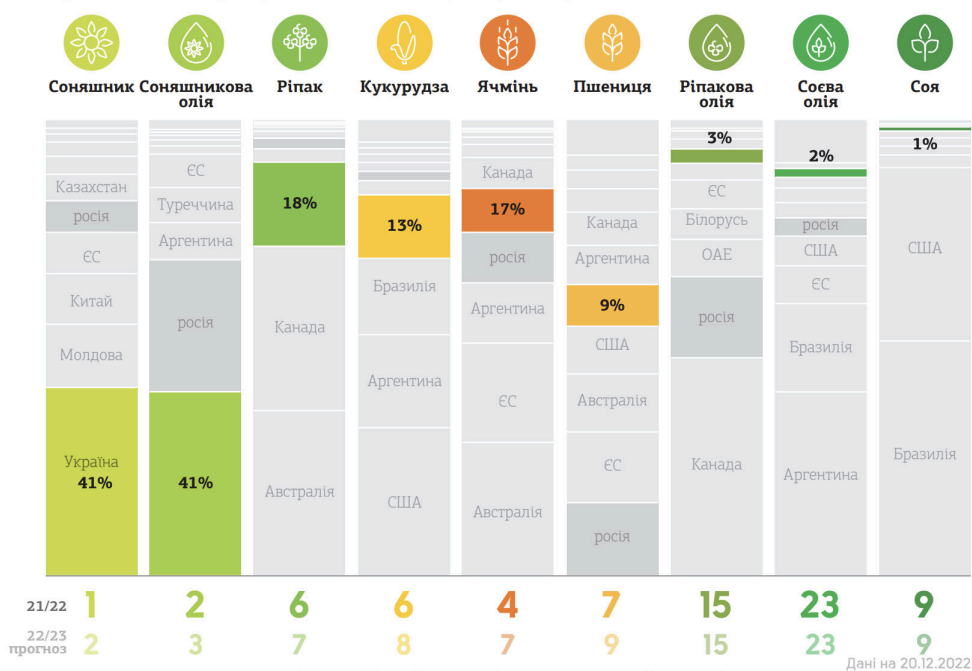


Рисунок 2.3 – Місце України у світовому виробництві продуктів рослинництва, 2021/22 МР [40]

Якщо поглянути на світові виробництво та експорт аграрної продукції в грошовому еквіваленті, то в Україні найбільшу частку займає кукурудза (5947 млн. \$), соняшникова олія (5467 млн. \$), пшениця (2677 млн. \$), ріпак (1545 млн. \$) та соняшник (1256 млн. \$). Детальніше роль аграрної промисловості України в світі зображено на рисунку 2.4.

Окрім зернових, олійних та технічних культур Україна також експортує молочну продукцію (сухе молоко, вершки), вершкове масло, горіхи, яловичину та живих тварин ВРХ. Проте дані типи продукції мають значно менші обсяги виробництва та експорту. Найменше у 2022 р. Україна експортувала м'ясної продукції та ВРХ.

		Експорт, млн. \$	Виробництво	Експорт
ЕКСПОРТНА ВИРУЧКА	кукурудза	5 947	#8	#4
	соняшникова олія	5 467	#3	#2
	пшениця	2 677	#9	#6
	ріпак	1 545	#7	#3
	соняшник	1 256	#2	#1
	соеві боби	863	#9	#8
	птиця	852	#20	#7
	соняшниковий шрот	765	#3	#1
	ячмінь	446	#7	#6
	соева олія	304	#23	#8
	соевий шрот	210	#23	#11
	сухе молоко, вершки	90	#13	#12
	ріпакова олія	84	#15	#8
	масло	82	#13	#9
	волоські горіхи	80	#5	#4
	яловичина	69	#20	#22
	живі тварини ВРХ	35	#15	#9

Рисунок 2.4 – Роль аграрної промисловості України в світі, 2022 р. [38]

Можемо констатувати, що виробництво та експорт української аграрної продукції займає вагому та важливу частину у світових масштабах. Українське продовольство – базова безпека для понад 400 мільйонів людей, декількох десятків країн.

Деякі з цих країн належать до групи найменш розвинених, а багато інших – до країн з низьким рівнем доходів і дефіцитом продовольства (рис. 2.5). До початку війни Україна забезпечувала близько 50% світового виробництва соняшникової олія та 13% експорту зерна.

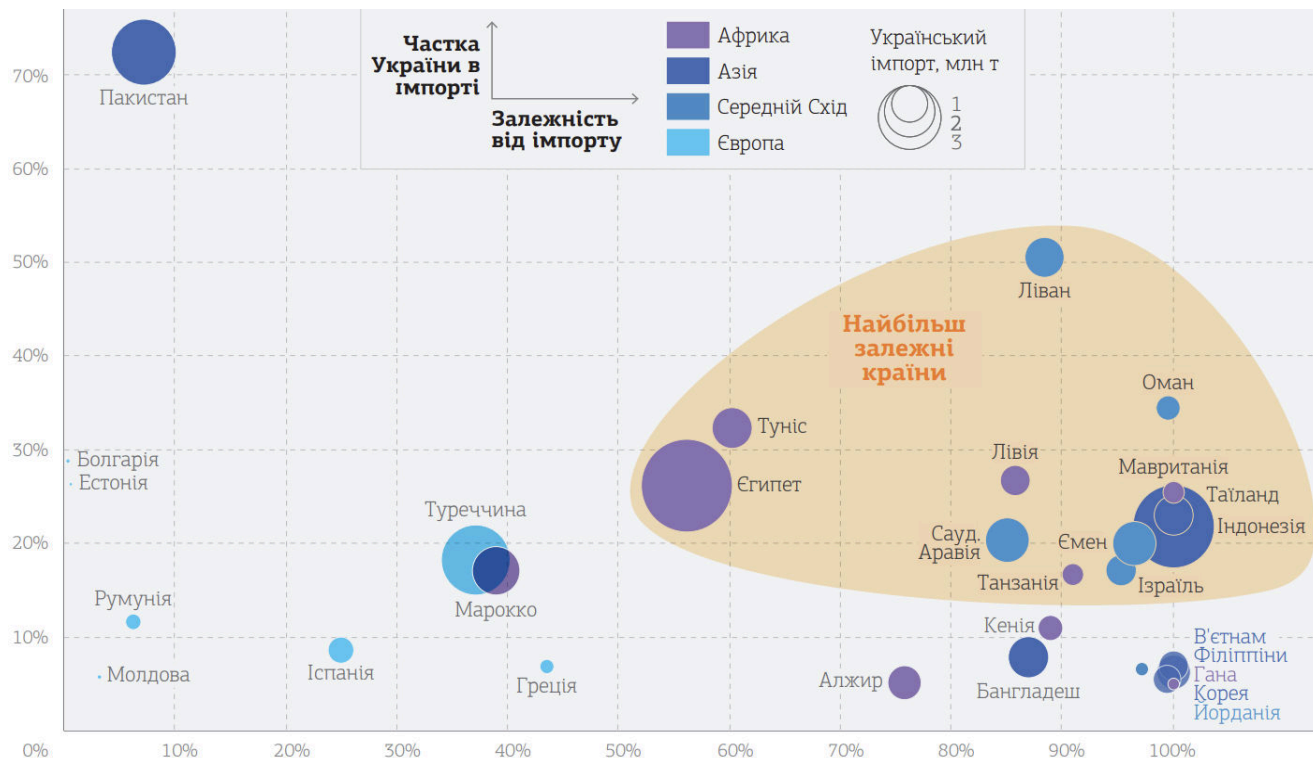


Рисунок 2.5 – Країни, найбільш залежні від української пшениці, 2021/2022 МР [40]

Так, наприклад, найбільш залежними від української пшениці є країни Африки (Єгипет, Індонезія, Туніс, Алжир), Азії (Індонезія, Таїланд) та Середнього Сходу (Ємен, Саудівська Аравія, Ліван). Така велика кількість країн-імпортерів української аграрної продукції свідчить про важливість України в продовольчому забезпеченні значної частини світу.

Як уже зазначалось, українську продукцію імпортує велика кількість країн на всіх континентах. Головними імпортерами української продукції в 2022 р. у країнах Європи (13879,6 млн. \$ або 59,3% експорту) є Польща (2631 млн. \$), Румунія (2554 млн. \$) та Іспанія (1306 млн. \$); в Африці (1633,3 млн.\$ або 7% експорту): (652 млн. \$), Лівія (221 млн. \$) та Алжир (192 млн. \$); у Близькому Сході (3885,3 млн. \$ або 16,6% експорту): Турція (2206 млн. \$), Саудівська Аравія (360 млн. \$); в Азії (2307,3 млн. \$ або 9,9% експорту): Китай (1883 млн. \$), Корея

(203 млн. \$); у Південно-Східній Азії (1202,8 млн. \$ або 5,1% експорту): Індія (793 млн. \$), Малайзія (123 млн. \$) (рис. 2.6).

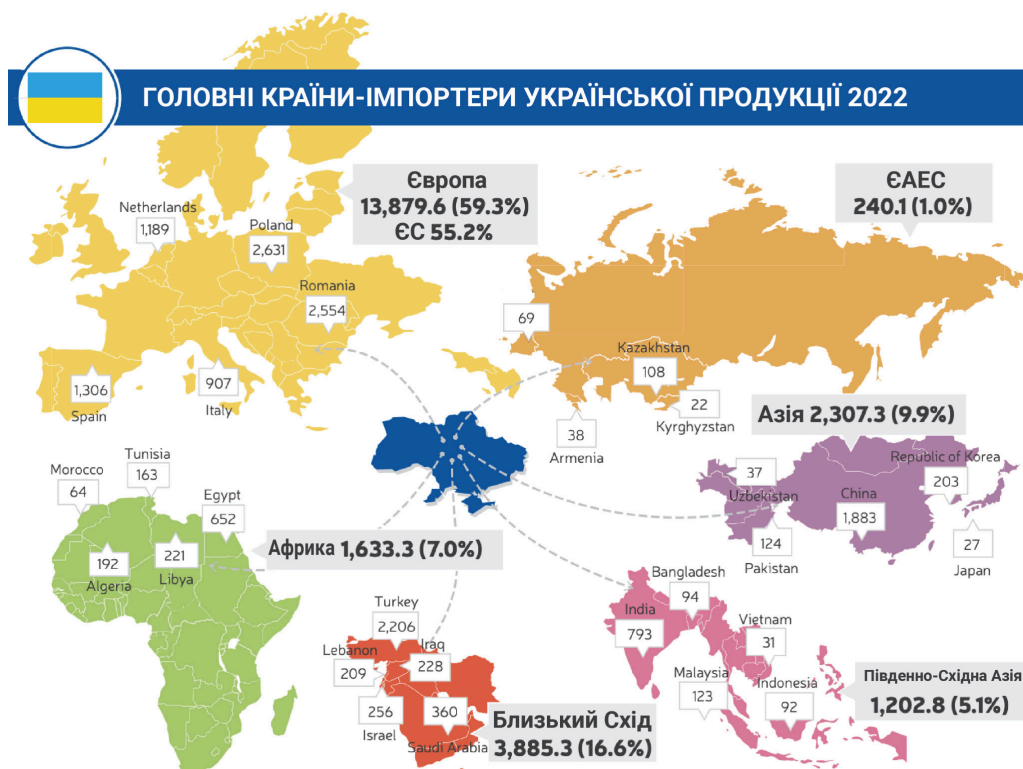


Рисунок 2.6 – Головні країни-імпортери української продукції 2022, млн. \$ [38]

Якщо поглянути на структуру торгівлі агропродукцією України, то зернові, олійні культури та рослинні олії займають найбільші частки (рис. 2.7). Також не малу частку у валовій торгівлі мають продукція тваринництва, цукор (цукрові вироби) та мед, а також фрукти та фруктові продукти. Найменше Україна експортує горіхи, овочі та рибні продукти.

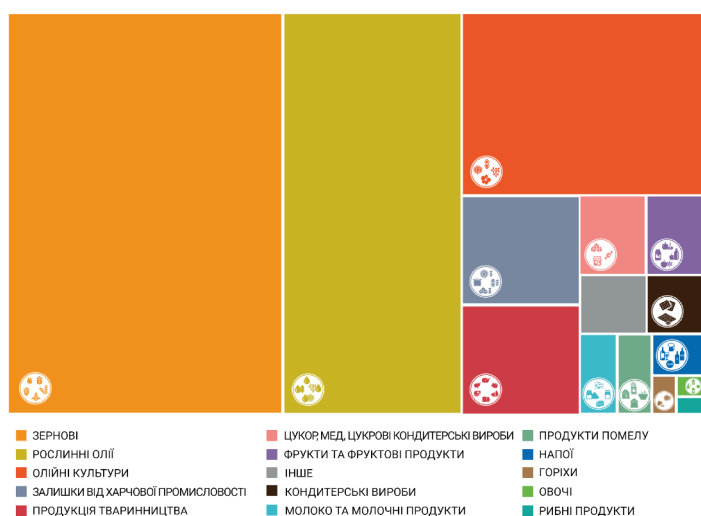


Рисунок 2.7 – Структура торгівлі аграрною продукцією України 2022 р. [38]

Якщо детальніше розглянути торгівлю фруктами та фруктовими продуктами, то її частка у валовому експорті у 2022 р. виросла до 1,8% (у 2021 р. – 1,4%) (рис. 2.8). Кількість ринків (країн), куди експортується дана продукція зменшилась із 102 у 2021 р. до 96 у 2022 р. Найбільше фруктів та фруктових продуктів Україна експортує в європейські країни – 75,5% усієї продукції. В Америку експорт складає 17,5%, Близький Схід – 4,1%. Найменше експортує в країни Південно-східної Азії – 0,1%. Серед експортної продукції переважають заморожені яблука та ягоди та фруктові соки. Також Україна експортує свіжі фрукти та ягоди, джеми та желе із цих фруктів.

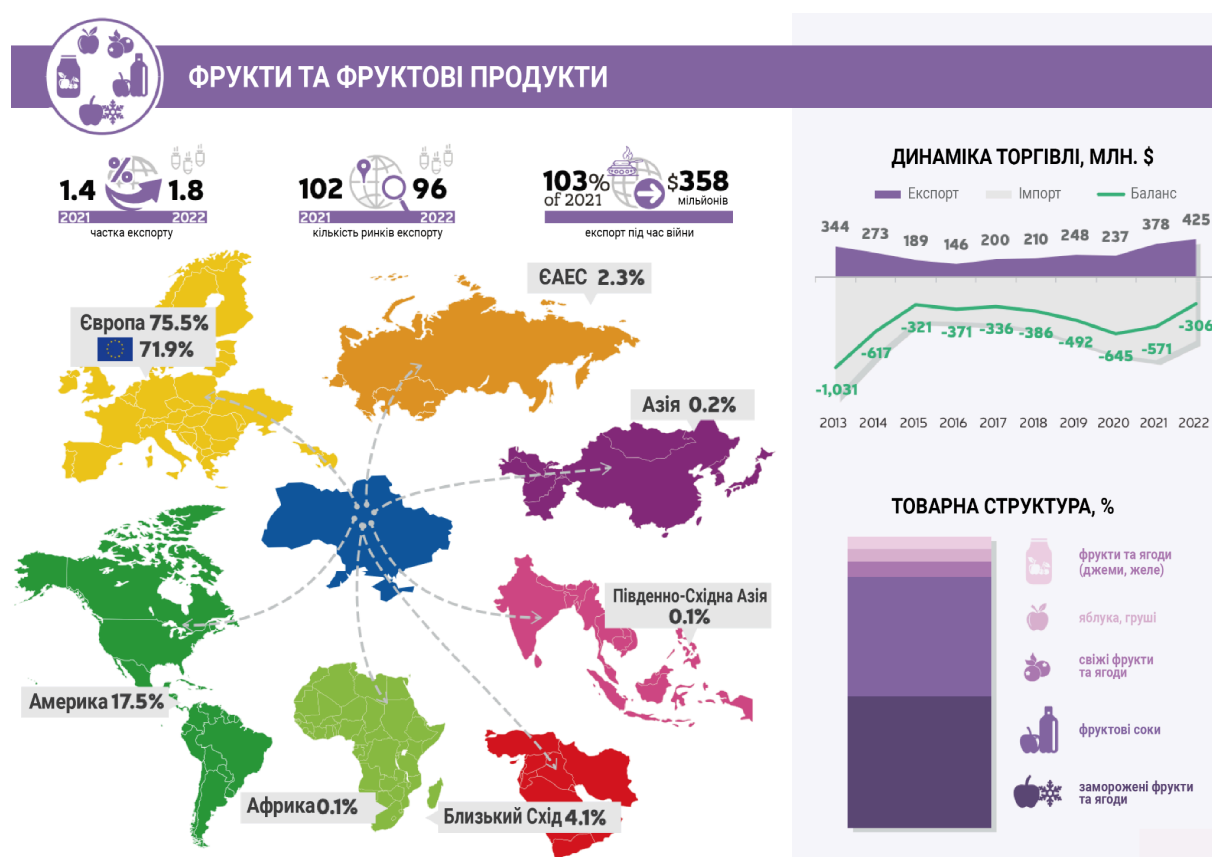


Рисунок 2.8 – Динаміка та структура торгівлі фруктами та фрукт. продуктами [38]

Сільське господарство відіграє значну роль в економіці України (рис. 2.9). 2,69 млн. осіб були працевлаштованими в аграрному секторі в 2021 році. Експорт аграрної продукції в 2022 році склав 23,4 млрд. \$ (або 53%), у порівнянні з попереднім роком – 27,7 млрд. \$ (або 40,7%). Виробництво сільськогосподарської продукції у 2021 склало 1 366 млрд. \$ (або ж 20,3% ВВП України).

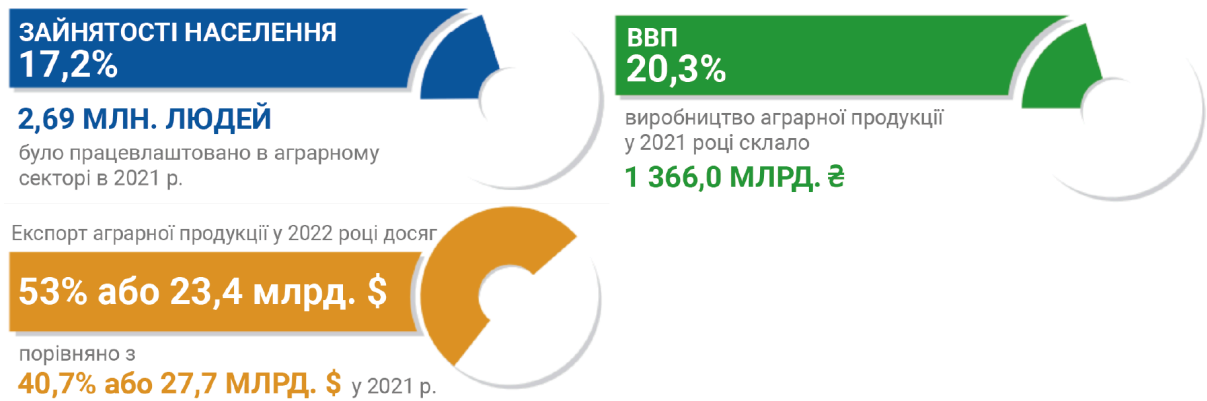


Рисунок 2.9 – Роль агропромисловості в економіці України [38]

За останні 20 років українському аграрному сектору вдалося збільшити обсяги торгівлі на 925,9% – із 2,7 млрд. \$ у 2003 році до 27,7 млрд. \$ у 2021 році. Проте через повномасштабне вторгнення російської федерації та терористичні дії щодо блокування логістичних шляхів, експорт аграрної продукції України у 2022 році скоротився на 4,3 млрд. \$ [38].

Найбільшу частку серед основних видів продукції АПК України в 2021 р. вже багато років поспіль займає рослинництво – це зернова група (кукурудза, пшениця, ячмінь тощо), обсяги виробництва якої збільшилась на 33% (рис. 2.10). Друга за величиною частка належить технічним культурам – соняшник, цукровий буряк, соя, ріпак. Виробництво технічних культур збільшилось на 21% у 2021 р., порівняно із 2020 р. Третя – фрукти та овочі (картопля, інші овочі, фрукти, ягоди, виноград). Виробництво фруктів та овочів зазнало не значних змін: виросло на 3% у 2021 р. У інших двох позиціях першої п'ятірки бачимо спад. У основній групі агротоварів на четвертому місці тваринництво (молоко, м'ясо, яйця, мед), яке зменшилось на 5%. П'яте місце – продукти переробки (соняшникова олія, пиво, борошно, цукор, хлібобулочні вироби). Виробництво продуктів переробки в загальному зменшилось на 11%. Лише виробництво цукру мало позитивну динаміку та зросло на 24%.

Але у 2022 році ситуація зовсім інша. Позиції України на світовому ринку погіршились через війну, як з точки зору виробництва, так і експорту. З'явилося багато нових викликів та проблем для аграрного сектору.

Основними проблемами, які пов'язані з виробництвом аграрної продукції на всій території України, є:

- збільшення вартість матеріально-технічних ресурсів (найбільш суттєво зросли ціни на мінеральні добрива та паливо), що підвищує собівартість та зменшує рентабельність;
- зміна сівозміни через зниження рентабельності деяких культур і проблеми з реалізацією продукції;
- перебої з електроенергією порушують виробничі процеси (у більшості виробництв важливою є безперебійна робота)
- дефіцит робочої сили: міграція всередині країни та за кордон, мобілізація.

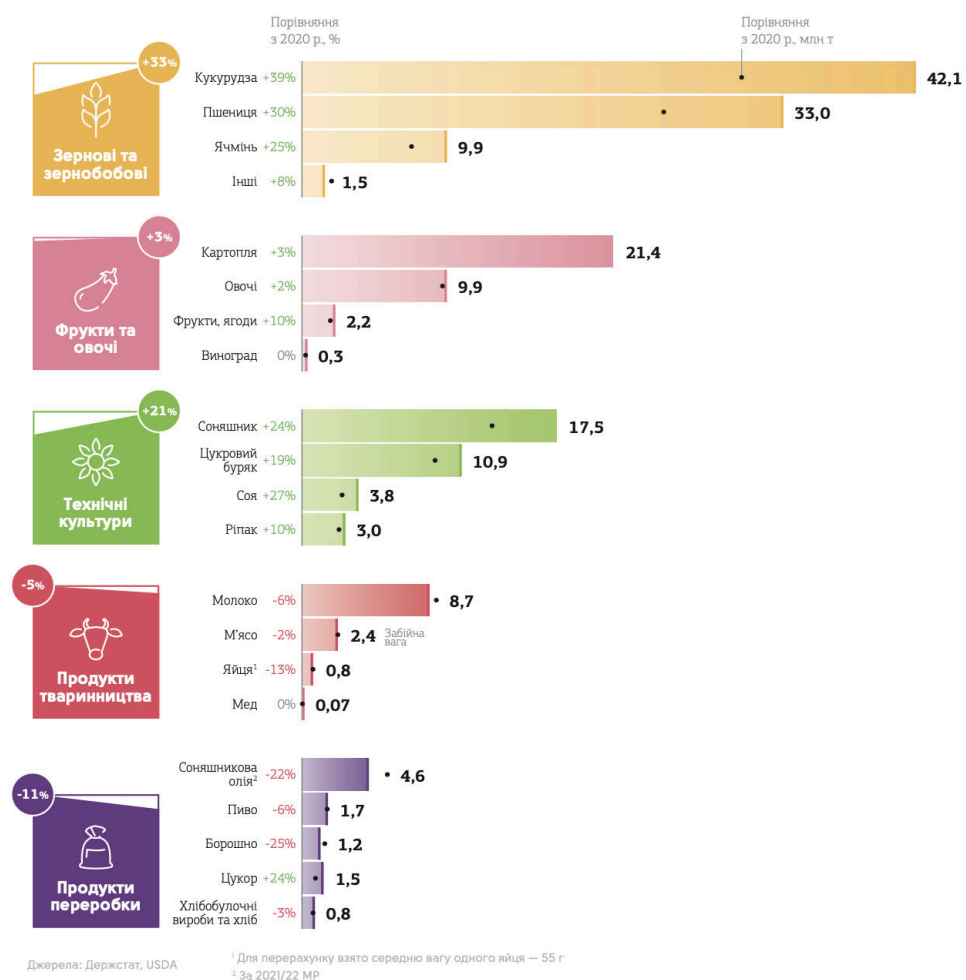


Рисунок 2.10 – Виробництво основних видів продукції АПК у 2021 р., млн. т. [40]

На територіях, де були або тривають воєнні дії виклики та проблеми для місцевих аграріїв чи власників локальних земельних ділянок є значно серйознішими:

- пошкодження та руйнування аграрної інфраструктури та техніки (склади, зерносховища, с/г техніка та обладнання);
- брак ресурсів внаслідок втрати коштів та майна через обстріли та військові дії, знищення посівів, несвоєчасний збір урожаю, низькі ціни на продукцію, неможливість вивезти продукцію;
- окупація підприємств, крадіжки і вивезення врожаю, техніки, обладнання та інших засобів виробництва;
- неможливість проведення технологічних операцій (внесення ЗЗР, підживлення, збирання, зрошення) через замінування полів та близькість до зони бойових дій;
- негативні наслідки для земельного фонду внаслідок мінування, артобстрілів, руху важкої техніки тощо.

Також виникли (або ж посилились) проблеми у фінансуванні діяльності АПК. *Недостатня обіговість коштів* внаслідок збільшення собівартості виробництва, інфляції, здорожчання банківського кредитування через підвищення облікової ставки НБУ, невідшкодування ПДВ та фіксованого валютного курсу. *Проблеми з відшкодуванням ПДВ*: на початку повномасштабного вторгнення було зупинено систему відшкодування на чотири місяці. З червня відшкодування ПДВ відновилось, проте із затримками. *Фіксований валютний курс* створює додаткові обмеження, адже засоби виробництва аграрії часто закупаються з прив'язкою до ринкового курсу, в той час як валютна виручка, отримана експортерами, продається за міжбанківським курсом, що є близьким до офіційного курсу НБУ.

Важливою складовою діяльності АПК є логістика. Через відсутність сталих логістичних ланцюжків, які могли забезпечувати необхідні об'єми експорту, гравці аграрного ринку почали пропрацьовувати нові маршрути у максимально оперативному режимі.

До повномасштабного вторгнення 95% експорту здійснювалось морськими шляхами. З кінця лютого до липня були заблоковані всі порти, окрім малих Дунайських, пропускну здатності яких не вистачає для експорту в довоєнному об'ємі. Частково проблему вирішила зернова угода, яка була підписана в кінці

липня і згідно якої розблоковували три українські порти: «Одеса», «Чорноморськ» та «Південний». Але з'явилась проблема заторів у Чорному морі через саботаж росії під час інспекції суден – середня кількість суден, які проходять інспекції, складає 3-4 на добу, це катастрофічно мало. Станом на 2022 рік залишаються заблокованими порти Миколаєва, які є одними з найбільших в Україні і до війни перевозили 35% українського продовольчого експорт.

Вартість логістики у гривневому еквіваленті зросла в 2-3 рази за рахунок підняття залізничних тарифів, збільшення плеча доставки та інфляції. Вартість логістики становить близько 2/3 від ціни зерна, роблячи його виробництво для українських аграріїв нерентабельним в окремих регіонах.

Українські аграрії почали більше використовувати сухопутні логістичні шляхи, проте вони мають певні недоліки:

- мала пропускна здатність залізничних станцій на кордоні з європейськими країнами;
- відсутність достатньої кількості європейських вагонів для перевезення зерна;
- різна ширина колій в Україні та ЄС;
- обмеження пропускної спроможності європейських логістичних центрів;
- ускладнений доступ на ринок країн Європи з точки зору імпорту та сертифікації зернових;
- нестача водіїв для міжнародних перевезень автотранспортом.

До закінчення війни важко оцінити загальний розмір пошкоджень та втрат для агросектору України. Згідно з дослідженням КШЕ розмір збитків агросектору складає 6,6 млрд. \$ або 5% від оцінки загальних збитків інфраструктури (рис. 2.11). Російська агресія впливає не лише на неможливість вільно експортувати аграрну продукцію – пошкодження земель, інфраструктури, сільськогосподарської техніки безпосередньо впливають на її виробництво.

Від негативних наслідків війни страждають також дрібні виробники. Згідно з опитуванням FAO, 44% виробників повідомляють про катастрофічне зростання собівартості продукції, а кожен четвертий респондент говорить про скорочення

або припинення виробництва через війну [41]. Станом на лютий 2023 року загальні збитки українського сільського господарства оцінюються в 40,2 млрд. \$, із них прями збитки становлять 8,7 млрд. \$ [42].

Грошова вартість матеріальних активів, які були знищені, вкрадені або частково пошкоджені (але все ще придатні для ремонту або відновлення) через військові дії та окупацію.

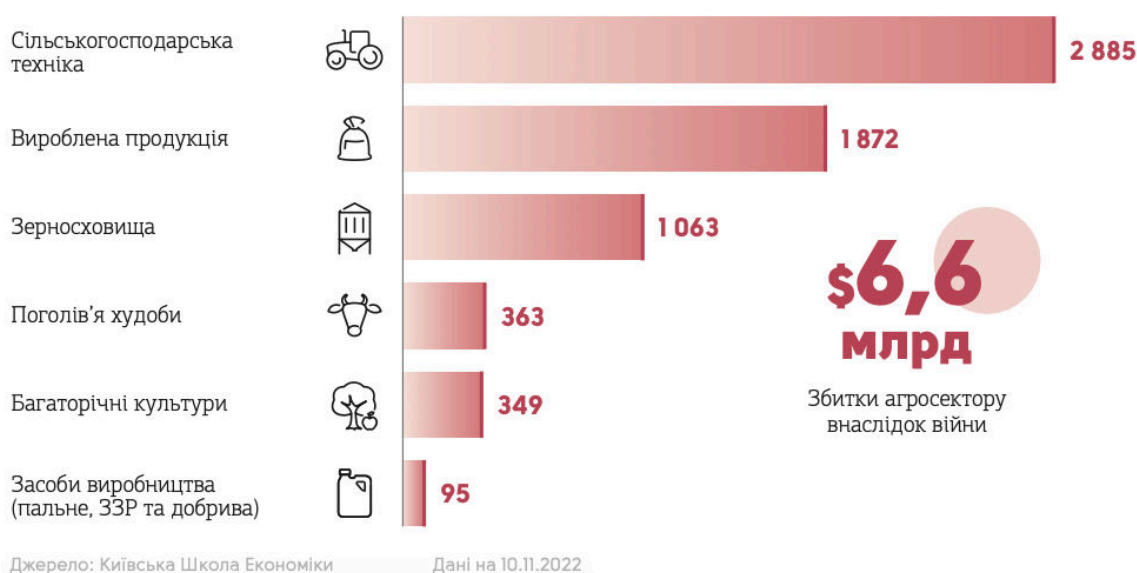


Рисунок 2.11 – Втрати українського АПК під час війни, млрд. \$ [40]

Станом на 2020 рік 117 найбільших компаній контролювали 16% (або 6,45 млн. га) усіх сільськогосподарських земель, переважно за договорами оренди. Динаміку земельних площ ТОП-10 найбільших агрохолдингів України у 2020-2023 рр. зображено на рисунку 2.12.

Найвищі позиції за земельними площами незмінно займають “Кернел”, “Ukrlandfarming”, “МХП”, “Агропросперіс (NCH)”, “Астарта-Київ”. Проте, за 2020-2023 рр. їх земельні ділянки зменшились на 15-20%. Це пов’язано з труднощами обробки всіх земельних площ, з оптимізацією портфелів, Covid-19 та повномасштабним вторгненням російської федерації.

Найбільші земельні банки у 2023 р. є у “Кернел” – 363 тис. га, “МХП” – 362 тис. га, “Ukrlandfarming” – 310 тис. га, “Агропросперіс (NCH)” – 300 тис. га. та “Астарта-Київ” – 212 тис. га [43].

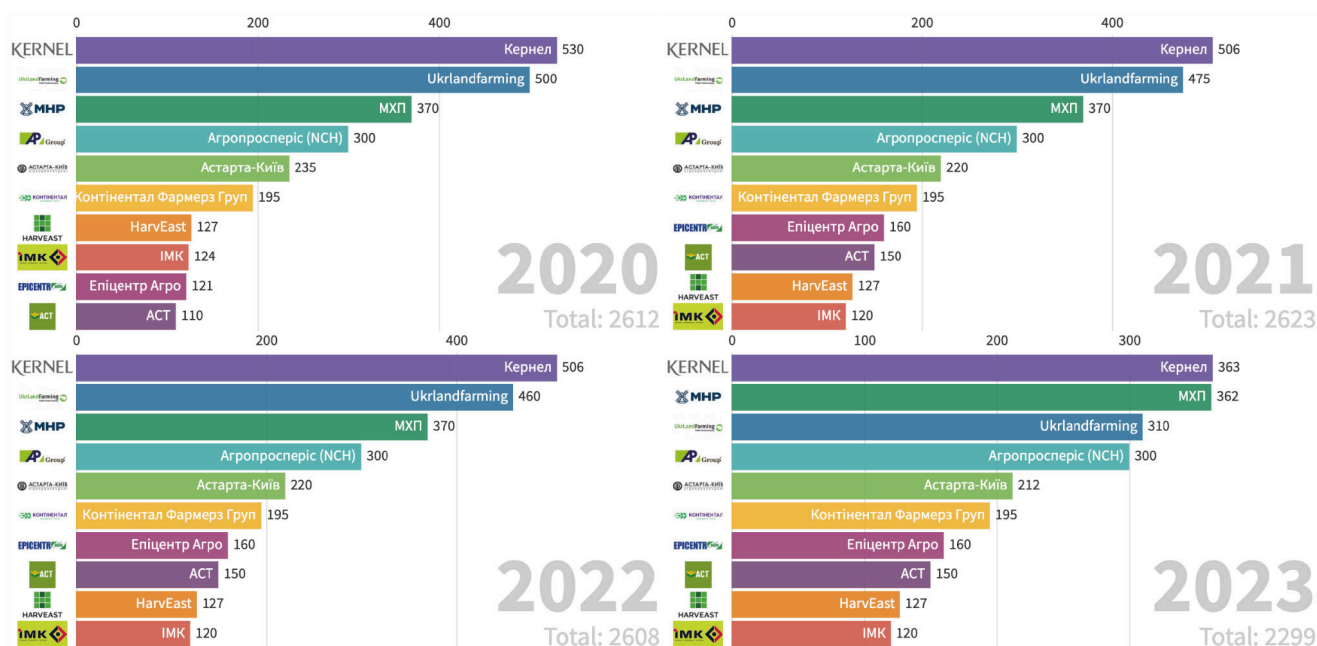


Рисунок 2.12 – Динаміка земельного банку ТОП-10 агрохолдингів 2020-2022 рр., тис. га [43]

У рейтингу “ТОП-100 латифундистів України” на 95 позиції перебуває ТОВ “Кищенці”, яке має значну частину земель в Черкаській обл., Маньківській територіальній громаді, де і власне функціонує аналізоване нами фермерське господарство “Червона калина-С”. Земельний банк ТОВ “Кищенці” станом на 2023 р. складає 16 тис. га. А закриває даний рейтинг ТОВ “СП “Агродім” із земельним банком розміром 15 тис. га [43]. Таким чином, ФГ “Червона калина-С”, яке має у користуванні 0,9 тис. га, з яких ріллі – 0,86 тис. га, за розміром земельного банку знаходилось би далеко у кінці подібного рейтингу. Тому ФГ “Червона калина-С” не в змозі конкурувати за розміром землеволодінь, за наявних ринкових умов та власних ресурсів.

Якщо подивитись на обсяги сільськогосподарської продукції, яку реалізують різні категорії господарств: підприємства, фермерські господарства, господарства населення (фіз. особи - суб’єкти підприємницької діяльності), то найбільшу частку займають підприємства (рис. 2.13). Фермерські господарства мають на 30-35% менші обсяги виробництва сільськогосподарської продукції, ніж домогосподарства та підприємства. Також фермерські господарства переважно

займаються виробництвом продукції рослинництва, оскільки частка тваринництва у їх валовій продукції є помітно низькою.

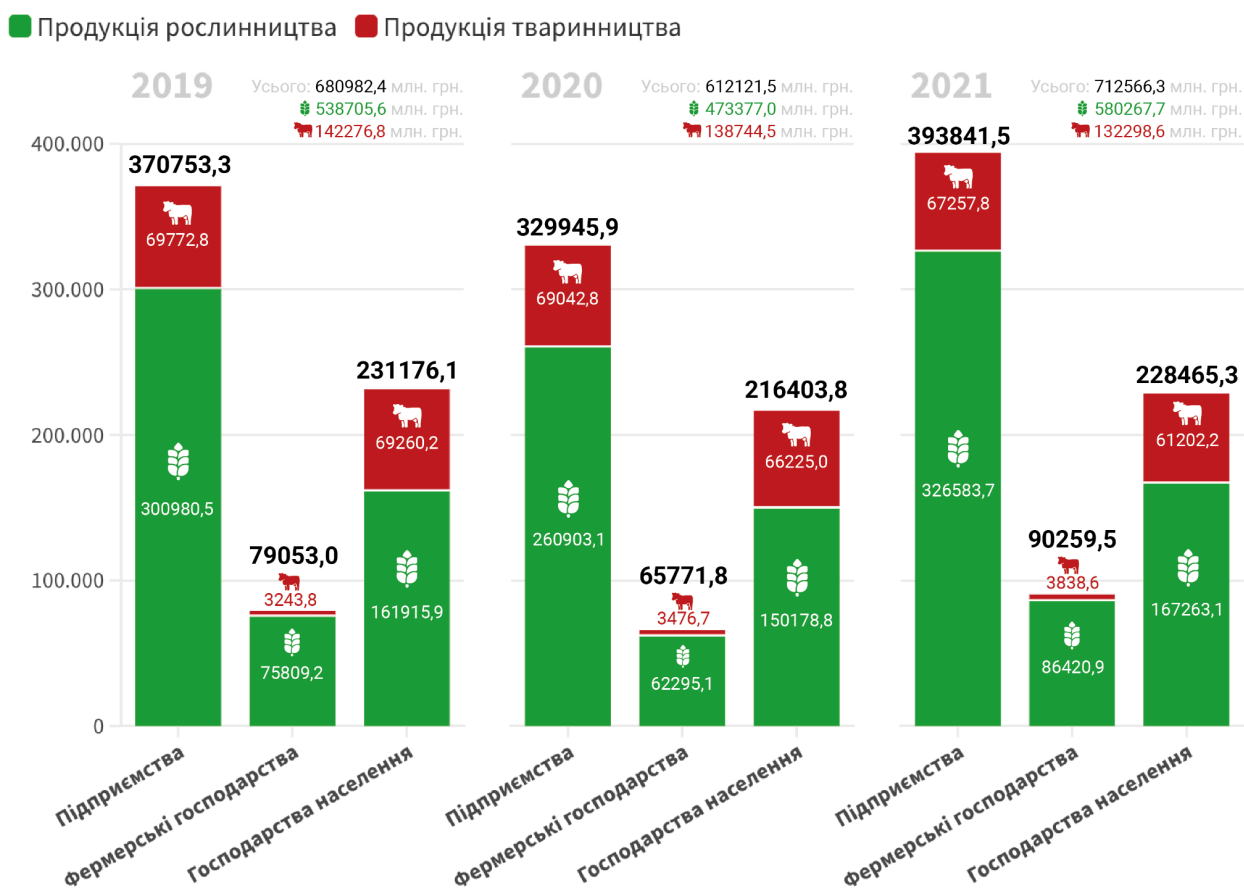


Рисунок 2.13 – Продукція сільського господарства за категоріями господарств, 2019-2021 рр., млн. грн.

Джерело: складено автором на основі [44]

На основі даних таблиці 2.4 та рисунка 2.13, можемо зробити висновок, ФГ “Червона калина-С” займає досить низьку частку ринку України серед фермерських господарств у виробництві рослинної продукції. Станом на кінець 2021 року частка ринку аналізованого господарства становила ~ 0,04%.

За даними дослідження КШЕ, малі фермери та сільгоспвиробники виробляють близько 50% валового випуску всієї сільськогосподарської продукції, включно із 9% продукції фермерських господарств (zareєстрованих сільгоспвиробників) та із 41,5% продукції фізичних осіб – домогосподарств. Іншу половину продукції виробляють корпоративні господарства, включаючи

агрохолдинги. Домогосподарства домінують у тваринництві, виробляючи понад 78% молока, 74% яловичини та телятини, 35% свини, 17% курятини. Домогосподарства також домінують у виробництві картоплі – 99%, овочів – 89%, біля 20% соняшникового насіння, 25% зернових [45].

Також у розвитку суб'єктів аграрного ринку значну роль відіграє цифровізація, яка стосується як і виробничих, адміністративних процесів, так і просування господарств на ринку. Цифровізація сільського господарства наразі характеризується недостатнім рівнем, адже цифрові технології присутні здебільшого в обліку, збиранні урожаїв. І якщо великі агрохолдинги мають свої сайти, інтернет-магазини і таким чином комунікують зі споживачами, інвесторами, то фермерські господарства, у т. ч. “Червона калина-С”, сімейні ферми здебільшого менше використовують (або взагалі не використовують) засоби цифровізації, просування своєї діяльності та дистрибуцію своєї продукції за допомогою Інтернету. Проте використовуючи засоби диджиталізації малі фермери та фермерські господарства зможуть активізувати свої бізнес-процеси, підвищити ефективність діяльності своїх господарств, покращити обробку великих масивів інформації, підвищити залученість та обізнаність партнерів, інвесторів та населення про свою діяльність тощо.

Згідно з даними Державної служби статистики, станом на жовтень 2021 р. в аграрному секторі нараховувалось 48,609 фермерських господарств [46]. Рекордну кількість господарств було зареєстровано у 2013 р. – 49,132. Протягом 2013-2015 рр. кількість фермерських господарств скоротилось на майже на 5,5 тис. Проте з 2016 року можемо спостерігати позитивну динаміку збільшення кількості фермерських господарств в Україні (рис. 2.14).

Фермерське господарство підлягає державній реєстрації як юридична особа або фізична особа-підприємець. Фермерське господарство діє на основі установчого документа: для юридичної особи – статуту, для господарства без статусу юридичної особи – договору (декларації) про створення фермерського господарства.

Активних фермерських господарств у 2021 р. 32452, з яких 28788 обробляють 4,7 млн. га землі. Особистих селянських господарств – майже 4 млн. (не є суб'єктами підприємницької діяльності і продають надлишки виробленої (вирощеної, переробленої) продукції поза межами організованого аграрного ринку та є потенційними сімейними фермерськими господарствами).

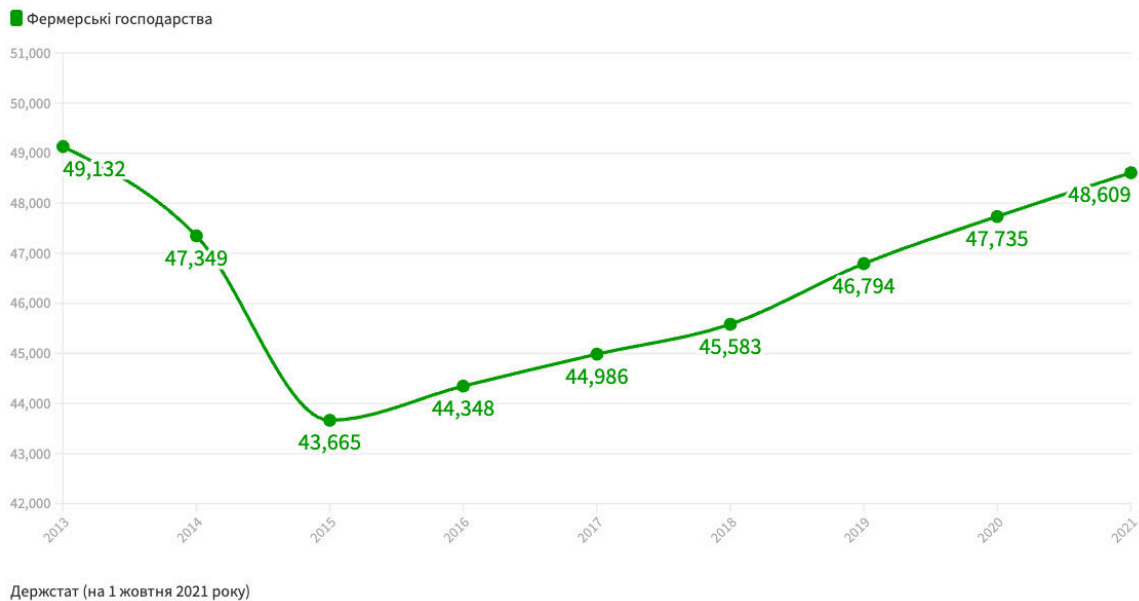


Рисунок 2.14 – Кількість фермерських господарств за 2015-2021 рр. [47]

У 2022 р. ситуація погіршилась. Багато фермерських господарств припинили свою діяльність через війну, швидке зростання собівартості продукції, погіршення логістики, зниження внутрішнього споживання тощо. “Сільськогосподарський сектор України залишається важливим джерелом коштів для існування для ~13 мільйонів українців. Близько двох третин сільськогосподарського виробництва в Україні припадає на підприємства (*ред. – у т. ч. фермерські господарства*); сільські домогосподарства виробляють близько 32% продукції. ... 25% сільськогосподарських виробників України припинили свою діяльність або скоротили обсяги виробництва через війну” – зазначає голова представництва ФАО в Україні П'єр Вотє, посилаючись дослідження організації [48].

Для сталого розвитку фермерства необхідні суттєві зміни у вітчизняному законодавстві та дієва державна підтримка. Розвиток фермерства повинен стати драйвером розвитку сільських територій завдяки створенню нових робочих місць, виробничої та соціальної інфраструктури. Адже фермерські господарства займають значну частку у виробництві сільськогосподарської продукції, яка реалізується на внутрішньому ринку країни.

Фермерські господарства України мають можливості для розвитку в майбутньому, які значно залежать від економічної та політичної стабільності країни, постійної державної підтримки даного сектору господарювання. У 2020-2023 рр. з'явилося досить багато нових викликів та загроз як для України, так і світу в цілому. Covid-19, повномасштабне вторгнення російської федерації, зміна чи припинення форм комунікацій та співпраці між багатьма країнами, порушення світових логістичних шляхів тощо. Усе це також впливає на розвиток аграрного сектору, оскільки виготовлена продукція значно перевищує попит та можливості її переробки в Україні, тому значна частина експортується до інших країн.

Загалом підтримка держави та розвиток фермерського господарства в Україні посилюється та стають більш активними за рахунок власних ресурсів та підтримки міжнародних партнерів.

Так, 24 вересня 2021 року Верховною Радою України прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо стимулювання діяльності фермерських господарств» [49], яким внесено зміни до Земельного кодексу України та профільного Закону України «Про фермерське господарство».

Відтепер, унормовано склад земельних ділянок фермерських господарств, в користуванні яких знаходяться земельні ділянки, передані їм на підставі Державних актів на право постійного користування, що дозволяє фермерським господарствам, які обробляють такі земельні ділянки, мати доступ до державної підтримки.

Крім того, закріплено рівноправний доступ усіх фермерських господарств до програм державної підтримки, в тому числі через Український державний фонд підтримки фермерських господарств.

А з метою реалізації та підтримки підприємницьких ініціатив «молодих фермерів», тобто сільської молоді, яка виявила бажання займатися сільськогосподарською діяльністю, запроваджено державну підтримку фермерському господарству, голова якого має вік до 35 років (включно).

Також за підтримки Європейського Союзу та Світового банку в 2022 р. було запущено Державний аграрний реєстр (ДАР). ДАР – автоматизована електронна система, створена Мінагрополітики з метою ефективного та прозорого залучення та розподілу усіх видів підтримки для українських аграріїв, як за кошти державного бюджету, так і у вигляді пільгових кредитів, міжнародних грантів або технічної допомоги. ДАР з'єднаний з Єдиним державним реєстром юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, Державним земельним кадастром, Державним реєстром речових прав, а також із Єдиним державним реєстром тварин. Тобто для аграріїв, які зареєструються, буде доступне якісна та актуальна інформація щодо стану ринку, особливостях діяльності, підтримка та допомога у вирішенні різних проблемних завдань тощо. В електронному кабінеті Агровиробника у ДАР також міститься актуальна інформація про доступні для нього/неї програми підтримки. Заявки на участь у них подаються онлайн через кабінет. Крім того, система в режимі реального часу інформує агровиробника про нові можливості. Тобто ДАР – це зручний інструмент для аналізу, консультацій, досліджень, залучення додаткового фінансування. В управлінні комплексом маркетингу це буде досить корисним інструментом. Це надасть змогу отримати доступ до реальних та якісних даних активностей та розвитку ринку, на основі яких фермерські господарства матимуть можливість аналізувати та порівнювати власну діяльність, прогнозувати попит та пропозицію у наступному періоді, планувати свою виробничу та маркетингову діяльність.

Проте навіть за такого розвитку підтримки з боку держави існує чимало труднощів та перешкод для діяльності та масштабування фермерських

господарств. Так, наприклад, з 1 січня 2024 р. запрацює відкритий земельний ринок для юридичних осіб. Таким чином, більшість фермерських господарств не матимуть ресурсних можливостей, щоб конкурувати за придбання та збільшення своїх земельних площ з великими агрохолдингами. Масштабуватись стане в рази важче.

За таких умов стратегічний розвиток фермерських господарств повинен бути орієнтований на збільшення обсягів виробництва за рахунок підвищення якості продукції при оптимальних затратах на її виробництво, диверсифікації вирощуваної продукції, збільшення доданої вартості, а не за рахунок збільшення земельних угідь. Саме це зможе забезпечити високий рівень ефективності їх виробничої діяльності та конкурентоспроможності на внутрішньому ринку.

Отже, Україна відіграє важливу роль у світовому виробництві та експорті аграрної продукції. Найбільшу частку в експортованій продукції займають зернові та зернобобові, олійні та технічні культури. Також Україна експортує фрукти та фруктові продукти, цукор, мед, кондитерські вироби, продукцію тваринництва, молоко та молочні продукти, горіхи, рибні продукти, овочі.

Багато країн є залежними від української продукції. Деякі з цих країн належать до групи найменш розвинених, а багато інших – до країн з низьким рівнем доходів і дефіцитом продовольства. До початку війни Україна забезпечувала близько 50% світового виробництва соняшникової олії та 13% експорту зерна.

Головними імпортерами української продукції в 2022 р. є Європейські країни, країни Африки, Близького Сходу, Азії та Південно-Східної Азії.

Сільське господарство займає значну частку і в економіці України. Виробництво аграрної продукції у 2021 р. склало 20,3% ВВП України (1366 млрд. \$). 2,69 млн. осіб були працевлаштованими в аграрному секторі в 2021 році. Експорт аграрної продукції в 2022 р. склав 23,4 млрд. \$ (або 53%), у порівнянні з 2021 р. – 27,7 млрд. \$ (або 40,7%).

Значна кількість зовнішніх чинників впливає на успішність та ефективність діяльності АПК України: зовнішня та внутрішня політика держави,

підтримка державою даного сектора господарювання, стрімке зростання цін на паливно-мастильні матеріали, добрива, ЗЗР, нестабільність валютних курсів тощо. Окрім цих чинників, значний вплив на діяльність аграрного сектору України та світу мали Covid-19, повномасштабне вторгнення російської федерації, які негативно вплинули на логістику, виробництво, собівартість та ціни реалізації продукції. Значна частина аграрних ресурсів України була знищена або захоплена окупаційними військами. КШЕ оцінило збитки аграрного сектору внаслідок війни у 6,6 млрд. \$ станом на 10.11.2022.

Найбільші земельні банки у 2023 р. є у “Кернел” – 363 тис. га, “МХП” – 362 тис. га, “Ukrlandfarming” – 310 тис. га, “Агропросперіс (NCH)” – 300 тис. га. та “Астарта-Київ” – 212 тис. га.

У рейтингу “ТОП-100 латифундистів України” на 95 позиції перебуває ТОВ “Кищенці”, яке має значну частину земель в Черкаській обл., Маньківській територіальній громаді, де і власне функціонує аналізоване нами фермерське господарство “Червона калина-С”. Земельний банк ТОВ “Кищенці” станом на 2023 р. складає 16 тис. га. Тому ФГ “Червона калина-С”, яке має у користуванні 0,9 тис. га, з яких ріллі – 0,86 тис. га, не в змозі конкурувати за розміром землеволодінь, за наявних ринкових умов та власних ресурсів.

Малі фермери та сільгоспвиробники виробляють понад 50% валового випуску всієї сільськогосподарської продукції, включно із 9% продукції фермерських господарств (зареєстрованих сільгоспвиробників) та із 41,5% продукції фізичних осіб – домогосподарств. Іншу половину продукції виробляють корпоративні господарства, включаючи агрохолдинги.

Фермерські господарства мають на 30-35% менші обсяги виробництва сільськогосподарської продукції, ніж домогосподарства та підприємства. Також фермерські господарства переважно займаються виробництвом продукції рослинництва, оскільки частка тваринництва у їх валовій продукції є помітно низькою.

Найбільші аграрні підприємства України мають земельний банк у розмірі 250-300 тис. га, у той час, як ФГ “Червона калина-С” – лише 0,9 тис. га. А її частка

у виробництві продукції рослинництва у 2021 р. складає $\sim 0,04\%$, що є досить низьким показником.

Цифровізація аграрних господарств наразі характеризується недостатнім рівнем, адже цифрові технології присутні здебільшого в обліку, виробництві та збиранні урожаїв. І якщо великі агрохолдинги мають свої сайти, деякі навіть інтернет-магазини, і таким чином комунікують зі споживачами, інвесторами, то фермерські господарства, у т. ч. “Червона калина-С”, сімейні ферми здебільшого менше використовують (або взагалі не використовують) засоби цифровізації, просування своєї діяльності та дистрибуцію своєї продукції за допомогою Інтернету.

Фермерським господарствам досить складно зростати (збільшувати площі земельних угідь, обсяги виробництва) через недостатність ресурсів та високу конкуренцію з боку великих агрохолдингів. А після відкриття ринку для юридичних осіб (1 січня 2024 р.) малим та середнім фермерським господарствам стане в рази важче збільшувати свої земельні угіддя, оскільки великі гравці ринку матимуть більше ресурсів та можливостей для їх залучення. Оскільки малі фермери та фермерські господарства виготовляють значну частку валової аграрної продукції країни, більшість якої споживається внутрішнім ринком, то їх діяльність має стимулюватися та підтримуватись державою.

За останні три роки державна підтримка даного сектору зростає, проте все ще є нестабільною. Завдяки власним ресурсам та допомоги міжнародних партнерів вносяться поправки у профільні закони України, які спрощують реєстрацію, допомогу та діяльність фермерських господарств. У 2022 р. було створено та запущено Державний аграрний реєстр (ДАР), який значно полегшує доступ до різноманітних державних та міжнародних грантів, програм підтримки українських господарств, надає доступ до актуальної та цінної інформації щодо стану, умов та змін на аграрному ринку України. Проте цього є недостатньо, і багато фермерських господарств зазнають банкрутства через різку зміну собівартості продукції та неможливість конкурувати з великими агрохолдингами.

2.3. Дослідження особливостей управління комплексом маркетингу ФГ “Червона калина-С” у сфері агробізнесу

Фермерське господарство “Червона калина-С” функціонує вже близько 30 років, що свідчить про досить серйозні наміри у продовженні діяльності та розвитку на аграрному ринку України. Місія господарства полягає у досягненні наступних стратегічних цілей:

- підвищення ефективності виробництва та якості сільськогосподарської продукції;
- збільшення обсягу виробленої продукції;
- диверсифікації виробництва;
- залучення сучасних та інноваційних технологій у виробничі, логістичні та інші процеси;
- сприяння соціальному та економічному розвитку у с. Нестерівка та Маньківській територіальній громаді.

Згідно з проведеним аналізом організаційно-економічної діяльності господарства та на основі його місії, цілі ФГ “Червона калина-С” можна поділити на *виробничі, комерційні, технологічні (інноваційні) та соціальні*.

Виробничі цілі полягають у налагодженні та здійсненні ефективного управління бізнес-процесами вирощування наявних зернових, олійних, технічних та плодкових культур (кукурудза, пшениця, ріпак, соняшник, ячмінь; яблука), яке спрямоване на збільшення обсягів валової продукції, а також зниження виробничих витрат. Збільшення площ як і ріллі, так і садку. Пошук та впровадження новітніх технологій у виробничі процеси, удосконалення та розширення технічних засобів для збирання, транспортування та обробки виготовленої продукції.

Досягнення виробничих цілей реалізується за рахунок підвищення якості та обсягів виробництва сільськогосподарської продукції відповідно до наявного товарного портфеля. Також господарству може розширювати та експериментувати з іншими культурами, щоб виявити для себе найбільш рентабельні.

Комерційні цілі також є вагомими, оскільки ФГ працює на умовах самоокупності. Серед них можна виділити збільшення обсягу реалізації виготовленої продукції, налагодження ефективних та вибір оптимальних зв'язків із постачальниками та партнерами, формування раціональної товарної, цінової та збутової політики, а також забезпечення умов щодо зростання конкурентоспроможності та впізнаваності господарства на аграрному ринку України.

Технологічні (інноваційні) цілі полягають у впровадженні нового та інноваційного обладнання, модернізація існуючого, автоматизації процесів тощо. Голова ФГ є амбітним та молодим чоловіком, який слідкує за новими технологіями у галузі, проте рівень розробки та впровадження інноваційних цілей є недостатнім через обмежені бюджети у попередніх роках. Але, якщо темпи розвитку та збільшення прибутку будуть зберігатися, то активність у прийнятті та впровадженні інноваційних рішень також буде підвищуватись.

Соціальні цілі у діяльності ФГ “Червона калина-С” займають значну частину. Перш за все – це забезпечення стабільного контролю за якістю, безпечністю виготовленої продукції перед споживачами та партнерами. Створення умов праці, що сприятимуть досягненню високої продуктивності та вмотивованості робітників за рахунок ефективної системи оплати праці, планування процесів, робочих змін та відпочинку. Також має амбітні та щирі бажання розвивати інфраструктуру та добробут жителів населеного пункту та громади, де функціонує господарство.

Для більш детального розуміння маркетингової діяльності фермерського господарства “Червона калина-С” було проведено аналіз основних елементів класичного маркетинг-міксу 4Ps: продукт (Product), ціна (Price), місце (Place), просування (Promotion). Найважливішим елементом діяльності господарства є люди, персонал, тому також було проаналізовано додатковий, п'ятий елемент комплексу маркетингу – люди (People).

Продукт (Product). Основною сферою діяльності фермерського господарства “Червона калина-С” є вирощування зернових культур (крім рису),

бобових культур і насіння олійних культур, плодових культур, переробка, заготівля та реалізація продукції сільського господарства.

Землеволодіння фермерського господарства станом на кінець 2022 року становить 891,09 га, з яких рілля – 856,41 га, садок – 34,68 га (рис. 2.15).

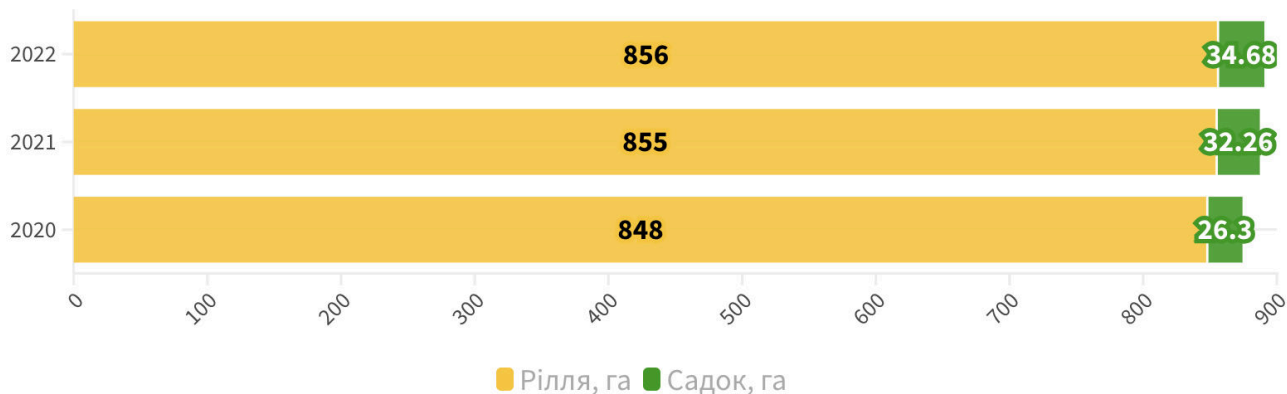


Рисунок 2.15 – Земельний банк ФГ “Червона калина-С” у 2020-2022 рр., га
Джерело: складено автором на основі даних господарства

У структурі товарного портфеля ФГ “Червона калина-С” є п’ять культур: кукурудза, пшениця, ріпак, соняшник, ячмінь. Також у садку вирощують яблука. Детальну структуру виробленої продукції у 2020-2022 рр. зображено на рисунку 2.16.

У 2022 р. найбільшу частку займали кукурудза (1350 тонн) та пшениця (1119,3 тонн). Виробництво яблук зросло до 790,7 тонн зібраного урожаю, що на близько 250 тонн більше, ніж у попередньому році. Значно зменшилось виробництво ячменю із 322,8 тонн у 2020 р., до 97,3 тонн у 2022 р. Це пов’язано зі зміною посівних площ та оптимізацією товарного портфеля господарства.

Згідно з дослідженням організаційно-економічної діяльності фермерського господарства, найбільш стабільними виявились пшениця, соняшник та ріпак, а найбільшу з 1 га мали ріпак, соняшник та кукурудза. Обсяг виробництва яблук хоч і збільшується, проте є труднощі з реалізацією. Протягом останніх років збільшується собівартість їх виробництва, а ціна залишається приблизно на одному рівні. Детальніше про особливості плодових культур у діяльності ФГ “Червона калина-С” розглянемо трішки нижче.

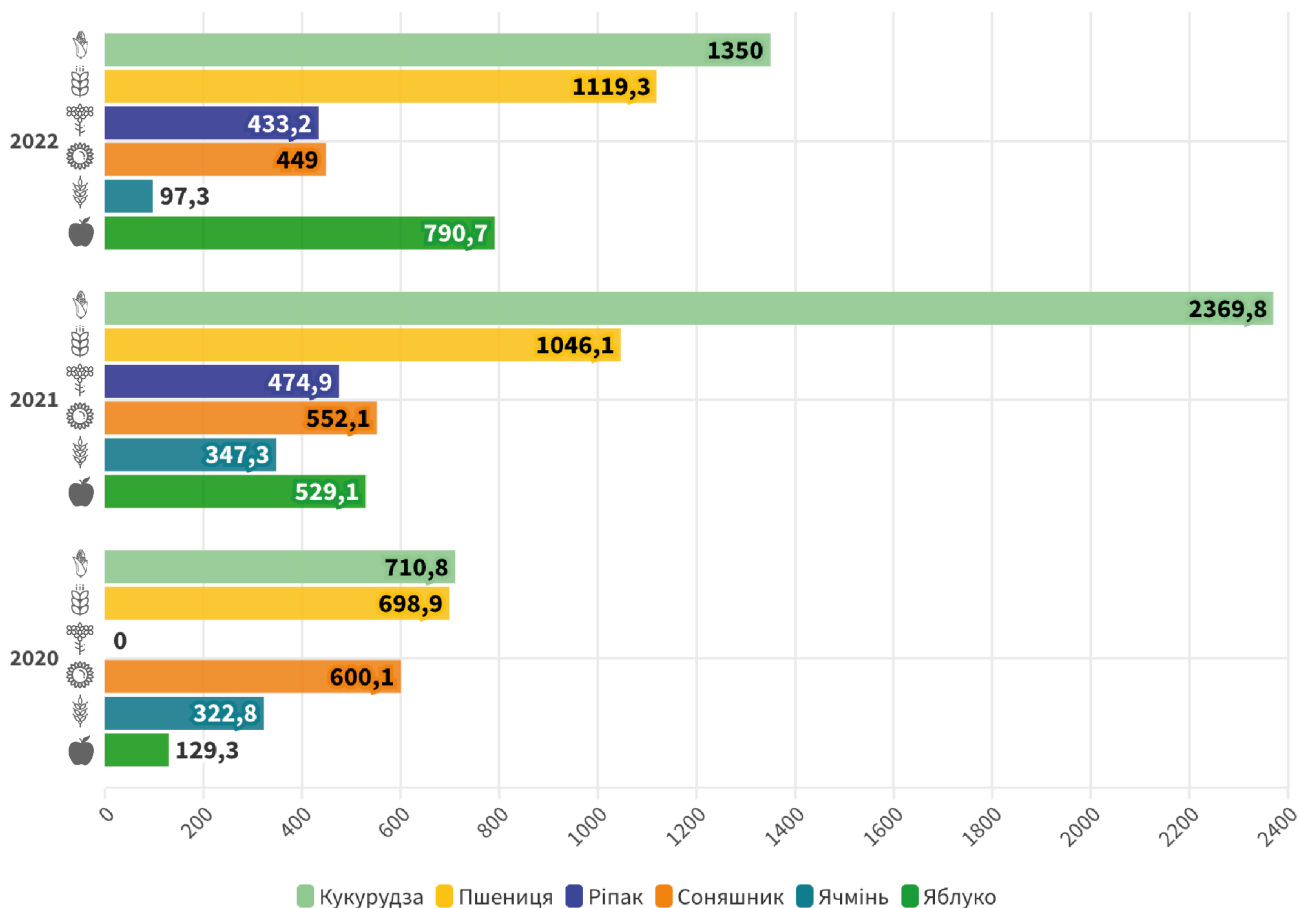


Рисунок 2.16 – Структура товарного портфеля ФГ “Червона калина-С” за видами вирощуваних культур у 2020-2022 рр., тонн

Джерело: складено автором на основі даних господарства

Загальну структуру товарного портфеля у 2020-2022 рр. наведено на рисунку 2.17. Частка плодівих культур, а саме яблук, у валовій продукції господарства збільшується протягом останніх трьох років. У 2022 р. частка плодівих культур складає 18,65% (з 2020 р. зросла у 6 разів), у той час як частка зернових культур – 81,35% (з 2020 р. зросла у 1,5 разів). Це пов’язано з тим, що господарство має на меті диверсифікувати виробництво сільськогосподарської продукції, оскільки існує велика кількість зовнішніх чинників, які можуть різко зменшити ціну та можливості збуту певних культур.

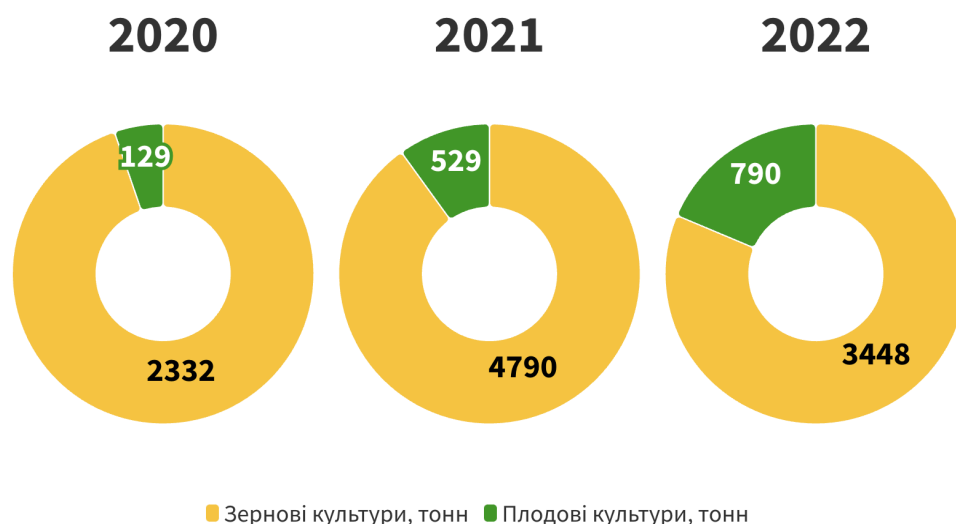


Рисунок 2.17 – Структура товарного портфеля ФГ “Червона калина-С” у 2020-2022 рр., тонн

Джерело: складено автором на основі даних господарства

Загалом господарство націлене на масштабування за рахунок збільшення землеволодінь та диверсифікації продукції, а також її переробки у майбутньому.

Ціна (Price). Основними джерелами збуту зернової продукції для ФГ “Червона калина-С” є зернотрейдери. Великі зернотрейдери на аграрному ринку України і формують ціну на відповідну продукцію, тому маленьке ФГ не в змозі встановлювати ціни на свою зернову, зернобобову та продукцію інших культур.

Згідно з даними Державної служби статистики, ціни реалізації аграрної продукції не є стабільними (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Середня ціна реалізації сільськогосподарської продукції в Україні у 2020-2022 рр., грн./т

Продукція	Середня ціна за 1 т		
	2020	2021	2022
Культури зернові та зернобобові	4794,1	6296,1	6399,7
Насіння культур олійних	10852,9	16418,5	15036,9
Культури плодові та ягідні	9140,2	8177,1	8126,4

Джерело: складено автором на основі [46]

Досить багато зовнішніх факторів впливає на формування ціни у конкретний час та обставинах. Так у 2021 р. ціни на зернові, зернобобові та олійні культури виросли на 33-40%, у той час як середня ціна плодових культур та ягід скоротилась на 11%. У 2022 році середня ціна на зернові та зернобобові культури збільшилась на 1,65%, а середні ціни олійних та плодових культур зазнали негативних змін. Середня ціна на олійні культури знизилась на 8,4% (складала 15036,9 грн./т), а плодові культури та ягідні – всього на 0,6%.

У загальному ціна на продукцію залежить від декількох факторів:

- об'єми виготовленої валової продукції (пропозиція);
- якість продукції;
- потреби у закупівлі аграрної продукції (попит);
- внутрішня та зовнішня політика держави.

Середні ціни на зернову продукцію, реалізованою ФГ “Червона калина-С” у 2022 р. були наступними: кукурудза – 4658 грн./т, пшениця – 5100 грн./т, ріпак – 14350 грн./т, соняшник – 13100 грн./т, ячмінь – 4300 грн./т. Середня вартість яблук у 2022 р. склала 16147 грн./т. Ціни на продукцію у першій половині 2022 року були значно вищими, у другій половині знизились на 15-20%.

За даними рисунку 2.18 видно, що ціни протягом одного року також не є стабільними. Спостерігається сезонність в цінах реалізації сільськогосподарської продукції. Дана сезонність спостерігалась як у 2022 р., так і 2021 р. Так ціни на зернові та зернобобові культури є найвищими у березні-травні, а у період червень-листопад поступово зменшуються. Середня ціна насіння олійних культур зростає в січні-лютому та мала пікову точку в березні місяці – 18125,6 грн./т у 2022 р. Далі ціни по-трохи зменшуються до кінця року. Тобто ціни на насіння олійних культур є найбільшими у період лютого-квітня. Найнищі ціни на плодові та ягідні культури припадають на квітень-травень. Протягом літа їх ціна підвищується і в серпні має пікову точку – 10666,5 грн./т, після чого спостерігається поступове зниження ціни продукції.

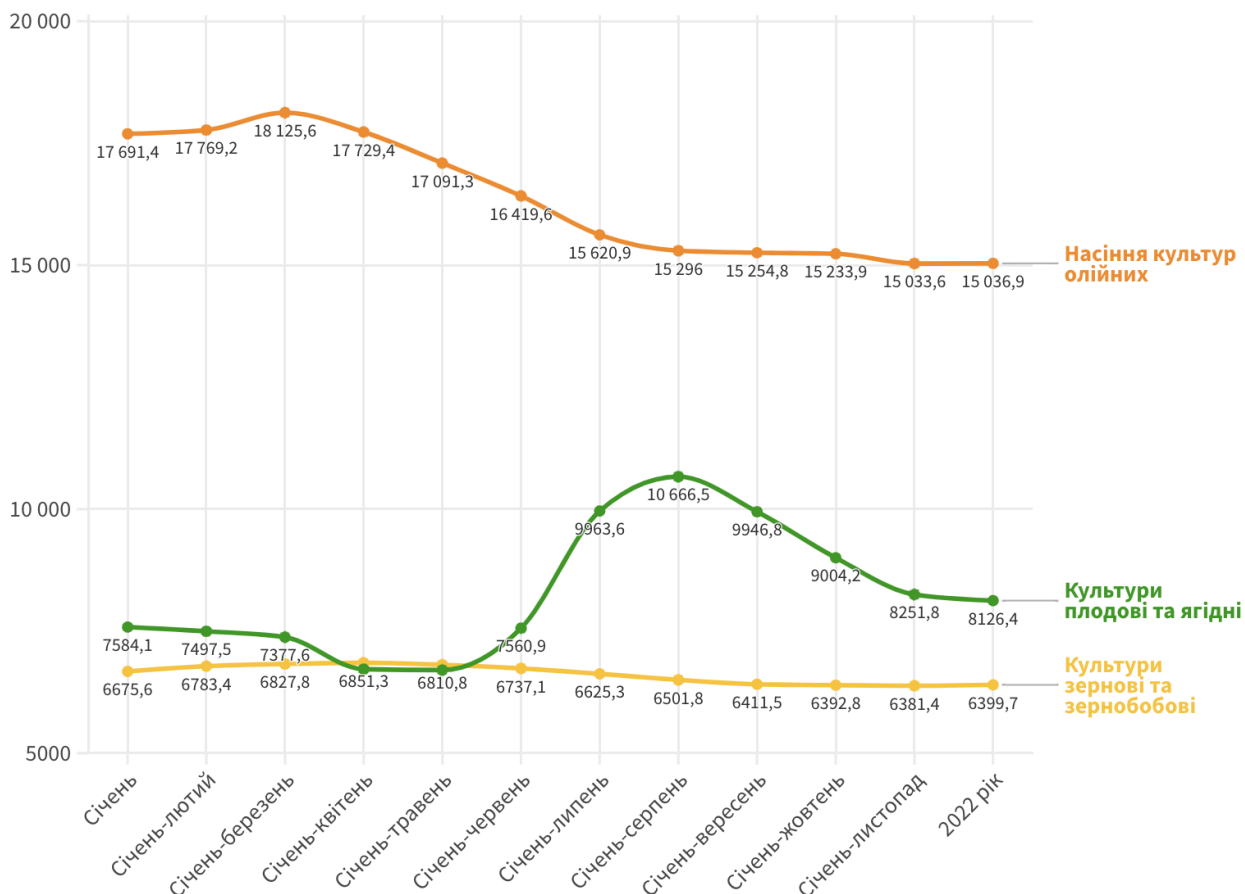


Рисунок 2.18 – Середні ціни реалізації сільськогосподарської продукції в Україні у 2022 р., грн./т

Джерело: складено автором на основі [46]

На основі динаміки середніх цін реалізації продукції на ринку України у 2021-2022 рр., для господарства найбільш вигідним реалізація зернових культур є у березні-травні, насіння олійних культур – лютий-квітень, а плодових культур – у липні-жовтні.

Реалізувати продукцію плодових культур, а саме яблук, господарству вдалося за більшою ціною, ніж середня по ринку. Що дуже позитивно відобразилось на виручці з 1 га плодових у 2022 р. – 368,2 тис. грн./га. Проте, згідно з середніми цінами продукції зернових та олійних культур, які були реалізовані фермерським господарством ФГ “Червона калина-С” у 2022 р., можна зробити висновок, що їх реалізація відбувалась за нижчими від середніх ринкових цін. Це могло бути спричинено бажанням чи потребою якнайшвидше збути виготовлену продукцію. Таким чином, господарству варто враховувати сезонність,

аналізувати та прогнозувати продаж своєї продукції за найбільш вигідними цінами.

Також варто зазначити, що існує конфлікт інтересів у системах маркетингу сільськогосподарської/харчової продукції. Ключовими гравцями в ланцюжку діяльності, що пов'язує продовольство та сільське господарство, є фермери, посередники, ті, хто переробляє продукцію, та споживачі. На практиці кожен з них розглядає систему маркетингу сільськогосподарської/продовольчої продукції з точки зору власних інтересів, і ці інтереси досить часто вступають у конфлікт (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Конфлікт інтересів у системах маркетингу сільськогосподарської/харчової продукції [50]

Ключові учасники ринку	Інтереси
Фермерські господарства, аграрні підприємства	Максимальна ціна, необмежений обсяг
Виробники	Низька закупівельна ціна, висока якість
Трейдери та ритейлери	Низька закупівельна ціна, висока якість
Споживачі	Низька ціна, висока якість

Інтереси фермерів зосереджені на отриманні максимального прибутку від реалізації своєї продукції. Виробники хочуть отримати від фермерів продукцію найкращої якості з найменшими витратами, щоб мати змогу продати її за конкурентними, але прибутковими цінами. Трейдери та роздрібні торговці хочуть отримати від виробників або фермерів високоякісні та надійні поставки за найбільш конкурентоспроможними цінами. Споживачі зацікавлені в отриманні високоякісних продуктів за низькими цінами. Тому зрозуміло, що тут виникає конфлікт інтересів.

Місце (Place). ФГ “Червона калина-С” розташоване у с. Нестерівка Уманського району Черкаської області (рис. 2.19). Усі землеволодіння знаходяться в межах 20 км. Це дозволяє працівникам господарства оперативно переміщуватись між складськими приміщеннями, бригадами та посівними площами, що значно скорочує витрати часу та інших ресурсів на внутрішню логістику.

Також с. Нестерівка має вигідне місце розташування в Україні. Поблизу села проходить автошлях М05, що дозволяє досить швидко дістатися до портів та основних пунктів пропуску для експорту продукції в західні країни. Так, дорога до Одеси в середньому займає 3,5 год. (296 км), до порту Рені – 8 год. (576 км), до пунктів пропуску Порубне – 7 год (514 км), до автомобільних та залізничних пунктів пропуску, що знаходяться на кордоні з Польщею (Ягодин, Рава-Руська, Мостиська, Лудин тощо) – 8-9 год (650-750 км).

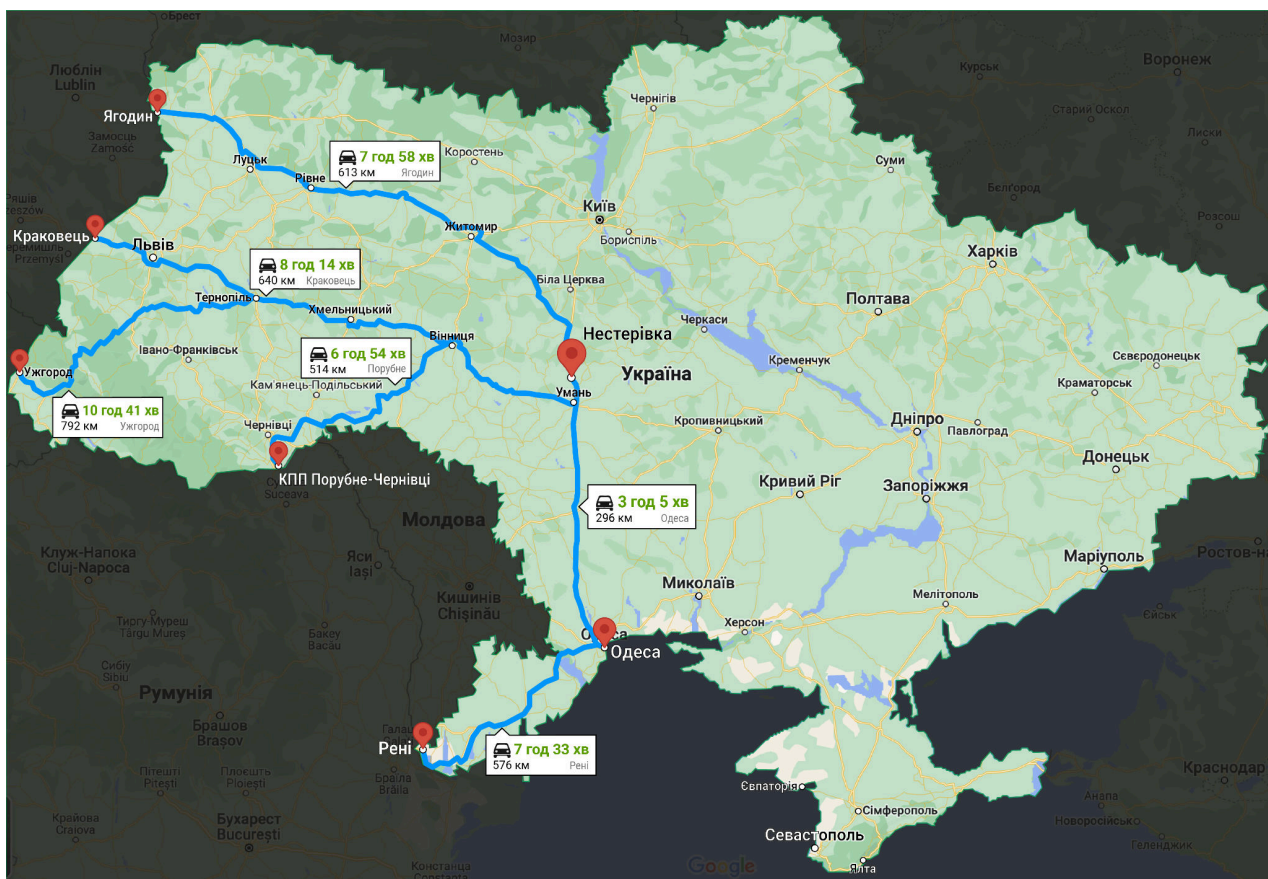


Рисунок 2.19 – Географічне місцезоположення ФГ “Червона калина-С”

Джерело: складено автором на основі власних досліджень та Google карти

Клімат регіону помірно континентальний. Зима м’яка, з частими відлигами. Літо тепле, в окремі роки спекотне, західні вітри приносять опади. Район характеризується наступними природно-кліматичними показниками: середньорічна температура повітря – $+6,7^{\circ}\text{C}$, середньорічна кількість опадів – 491мм; максимальна висота снігового покриву – 21см; максимальна глибина промерзання – 133 см; домінуючий напрямок вітру: взимку – північно-західний; влітку – північно-західний.

Просування (Promotion). Якщо розглядати діяльність ФГ “Червона калина-С” на регіональному рівні, а саме в Уманському районі, Маньківській територіальній громаді, то просування знаходиться на середньому рівні: широкому колу населення відомо про діяльність власників господарства і про те, що таке господарство існує, проте мало хто розуміє структуру виробничого портфеля, масштаби виробництва, сутності, мети та умов діяльності.

Загалом про діяльність ФГ “Червона калина-С” у відкритих джерелах інформація майже відсутня. Господарство не має власного сайту чи сторінок у соціальних мережах. Увівши в пошуковій системі Google назву господарства, можна спостерігати лише дані на YouControl, що для потенційного клієнта, посередника чи партнера є інформативним з точки зору законності, проте це ніяк не аргументує активність, ефективність, мету та сутність діяльності [51].

Господарство активно співпрацює з «KWS UKRAINE» – одна з провідних світових компаній у селекції та виробництві насіння сільськогосподарських культур. Завдяки діяльності даного партнера у соціальних мережах можна частково побачити і про діяльність ФГ “Червона калина-С” у декількох роликах на YouTube каналі «KWS UKRAINE» [52, 53].

Також останні два роки представники господарства почали відвідувати профільні виставки, на яких представляють свою діяльність, знаходять нові зв’язки з партнерами, клієнтами, постачальниками тощо. Так, наприклад, у 2021 р. було відвідано виставку-фестиваль “AGROSHOW Ukraine”, а у 2022 році виставку “АгроВесна 2022”, де голова господарства дав інтерв’ю, яке було опубліковане у профільному видавництві Landlord [54].

Таким чином, активність просування своєї діяльності у ФГ “Червона калина-С” зростає, проте досить низькими темпами. В еру інформаційних технологій, “якщо тебе немає в Інтернеті, значить тебе не існує взагалі”. Тому даний напрямок діяльності потребує більшої уваги від представників господарства.

Люди (People). Для побудови ефективних виробничих та управлінських процесів необхідний кваліфікований та відповідальний персонал. Станом на

2022 р. ФГ “Червона калина-С” налічує 24 працівники. Із них 8 трактористів і комбайнерів, 5 водіїв-механіків, 5 робітників у садку та інший адміністративний та технічний персонал.

Як ми уже розглядали вище, господарство має горизонтальну організаційну структуру, яка дозволяє кожному співробітнику бути в курсі та брати участь в усіх процесах та подіях.

Хоч, за словами голови ФГ, працівників вистачає для ефективного виробництва та інших процесів з ним пов’язаних, але велика кількість завдань лягає на плечі кожного працівника. Так, наприклад, у завдання засновника та голови ФГ входить: аналіз ринку, пошук шляхів вдосконалення виробничих та управлінських процесів, пошук нових партнерів та комунікація з існуючими, залучення нових джерел фінансування, піклування про мотивацію та задоволення працівників тощо. Таким чином, найбільш ймовірно, що не всі завдання будуть виконуватись на 100%. Тому слід задуматись над розширення кількості працівників та делегуванням частини функцій.

Варто розуміти, що у фермерському господарстві люди – це найцінніший ресурс. Кваліфікованість, умотивованість, задоволеність, розуміння кожним працівником свого внеску в діяльність господарства є дуже важливими для досягнення високих результатів.

У Маньківській територіальній громаді є близько 15 великих, середніх та малих господарств, які конкурують між собою за кваліфікований персонал. Тому бренд роботодавця відіграє вагомую роль у залученні працівників.

Провівши декілька бесід із працівниками ФГ “Червона калина-С” та працівниками з інших господарств у межах громади, ми дійшли до висновку, що ідеальний бренд роботодавця у сфері виробництва сільськогосподарської продукції – це коли працівник, на рівні домашніх розмов під час вечері, не може сказати нічого поганого про своє місце роботи.

На основі даних, наданих господарством, було обраховано та проаналізовано маркетингові показники, для того, щоб детальніше зрозуміти ефективність управління комплексом маркетингу ФГ “Червона калина-С”:

рентабельність діяльності господарства, повернення інвестицій (ROI), частку ринку. Також було обраховано важливий показник урожайності з 1 га та отриману виручку з виробленої продукції.

Рентабельність діяльності підприємства протягом 2019-2022 рр. зазнавала лише позитивних змін. Так, упродовж цього періоду рентабельність господарства із 9,36% у 2019 р. зросла до 30,88% у 2022 р., що свідчить про ефективність використання матеріальних, трудових та грошових ресурсів.

У 2021 році було залучено та проінвестовано в удосконалення основних засобів 10170,6 тис. грн. Дані інвестиції дозволили господарству збільшити чистий прибуток 2022 р. в 1,6 разів (до 11511,8 тис. грн.). Таким чином термін окупності зроблених інвестицій склав 0,9 років (10 місяців). Повернення інвестицій (ROI), зроблених у 2021 р., склали 13,2%. Це означає, що дані інвестиції за 10 місяців окупились із прибутковістю 13,2%.

Щоб детальніше зрозуміти ефективність вирощування зернових культур, було проведено аналіз виробленої продукції та урожайності по всій Україні та Черкаській області, де зосереджена діяльність ФГ “Червона калина-С” (табл. 2.7).

Згідно з даними таблиці 2.7, у 2021 р. ФГ “Червона калина-С” мало досить високі результати урожайності. Середня урожайність усіх вирощуваних культур господарства складає 61,2 ц/га, що на 12,4 більше, ніж середньоринковий показник (53,6 ц/га). Майже всі показники урожайності господарства перевищують відповідні середні показники по Черкаській області та всій Україні. Це свідчить про високу ефективність виробництва аграрної продукції у 2021 р. Найкраще вродили кукурудза (98,9 ц/га), пшениця (63,4 ц/га) та ячмінь (46 ц/га).

Проте у 2022 році середня урожайність господарства знизилась на 27% і становила 44,6 ц/га. Хоч рідко і примхлива культура, однак виявилась найбільш стабільною за 2021-2022 рр. – урожайність знизилась лише на 8,7% (із 36,5 ц/га у 2021 р., до 33,2 ц/га у 2022). Відповідні показники по інших культурах у портфелі господарства знизились в середньому на 27%.

Таблиця 2.7 – Валова продукція та урожайність ФГ “Червона калина-С”, Черкаської області та України, 2021-2022 рр.

Продукція	Україна, тис. т.	Україна, ц/га	Черкаська обл., тис. т.	Черкаська обл., ц/га	ФГ "Червона калина-С", тис. т.	ФГ "Червона калина-С", ц/га
2021 рік						
Зернові та зернобобові, усього	84176,5	53,6	4877,7	70,3	4,8	61,2
Кукурудза	40009,4	74,7	3358,7	85	2,4	98,9
Пшениця	32440,7	45,9	1254,6	55,7	1,0	63,4
Ріпак	2903,4	28,6	57,5	34,2	0,5	36,5
Соняшник	16289,1	25,1	793,8	31,5	0,6	31,9
Ячмінь	9877,6	40	237,9	43,6	0,3	46,0
2022 рік						
Зернові та зернобобові, усього	79628,7	57,5	6644,9	68,8	3,4	44,6
Кукурудза	26527,3	66,9	2640,0	75,0	1,4	68,2
Пшениця	20176,3	40,5	1088,5	49,3	1,1	51,6
Ріпак	3245,3	28,6	185,9	38,1	0,4	33,3
Соняшник	10534,9	21,8	659,4	26,6	0,4	24,9
Ячмінь	5778,0	34,7	229,1	44,7	0,1	20,3

Джерело: складено автором на основі даних господарства та [46, 55]

Якщо взяти за основу середні ціни на культури, які вирощує господарство у 2022 р., то найбільшу частку у валовій виручці займають зернові культури, серед яких кукурудза та ріпак мають найбільшу питому вагу – 16,9% та 16,7% відповідно (табл. 2.8). За 2020-2022 частка плодівих культур (яблук) у структурі господарства значно виросла. У 2022 р. частка яблук у валовій виручці становила 34,2% (12767,4 тис. грн.).

Також варто зауважити, що серед усіх зернових культур, які виробляє господарство, 1 га ріпаку генерує найбільшу виручку – 47,8 тис. грн. Що є досить непогано, оскільки ріпак є примхливою культурою для виробництва. Найменше виручки з 1 га господарство має з вирощування ячменю – 8,7 тис. грн. Плодові культури (яблуко) у 2022 р. мали досить хорошу урожайність – 22,8 т/га. Середня ціна реалізації яблук складала 16,1 тис. грн./т. Таким чином, 1 га яблук генерував 368,2 тис. грн. виручки у 2022 році.

Таблиця 2.8 – Виручка з 1 га вирощуваних культур ФГ “Червона калина-С”, 2022 р.

Продукція	Валова продукція, тонн	Виручка		Урожайність, ц/га	Виручка з 1 га, тис. грн.
		тис. грн.	%		
Продукція рослинництва - усього	4 239,6	37 281,6	100,0	52,5	33,6
Зернові та зернобобові, усього	3 448,9	24 514,1	65,8	44,6	28,6
Кукурудза	1 350	6 288,3	16,9	68,2	31,8
Пшениця	1 119,3	5 708,4	15	51,6	26,3
Ріпак	433,2	6 216,4	16,7	33,3	47,8
Соняшник	449	5 882,4	15,8	24,9	32,7
Ячмінь	97,3	418,6	1,1	20,3	8,7
Культури плодові	790,7	12 767,4	34,2	228	368,2
Яблуко	790,7	12 767,4	34,2	228	368,2

Джерело: складено автором на основі даних господарства та [46, 55]

Проте у реалізації яблук є певні труднощі. У 2022 році значно зросла собівартість вирощування даної плодової культури, а ціни реалізації залишились попереднього періоду. Підвищенню собівартості виробництва, яка у 2022 році склала ~ 8 грн./кг, сприяло декілька факторів: війна, ускладнення логістики, зростання цін на ЗЗР, паливно-мастильні матеріали, електроенергії тощо. Також реалізація за більш рентабельною ціною частково ускладнюється через невеликі господарства, які мають по 2-3 га і не мають де зберігати урожай. Таким чином, восени, щоб реалізувати якомога більший об'єм яблук, вони можуть дещо знижувати ціни.

У ФГ “Червона калина-С” є приміщення-холодильник, яке може вміщувати до 300 тонн урожаю. Це дозволяє господарству довше зберігати вироблену продукції, підтримуючи відповідні якісні характеристики, та реалізовувати її навесні, за більш вигідною ціною.

На основі даних виробленої зернової продукції, наведених у таблицях 2.7 і 2.8, можемо визначити частку ФГ “Червона калина-С” на загальному ринку України та на рівні Черкаської області у 2022 р. (рис. 2.20).

Варто зауважити, що досить багато зовнішніх факторів впливає на попит та пропозицію на даному ринку (погодні умови, ціни на паливно-мастильні матеріали, добрива, ЗЗР, зовнішня та внутрішня політика країни тощо) тому

можемо спостерігати такі значні зміни у об'ємах виробництва, реалізації та власне цін на аграрну продукцію.

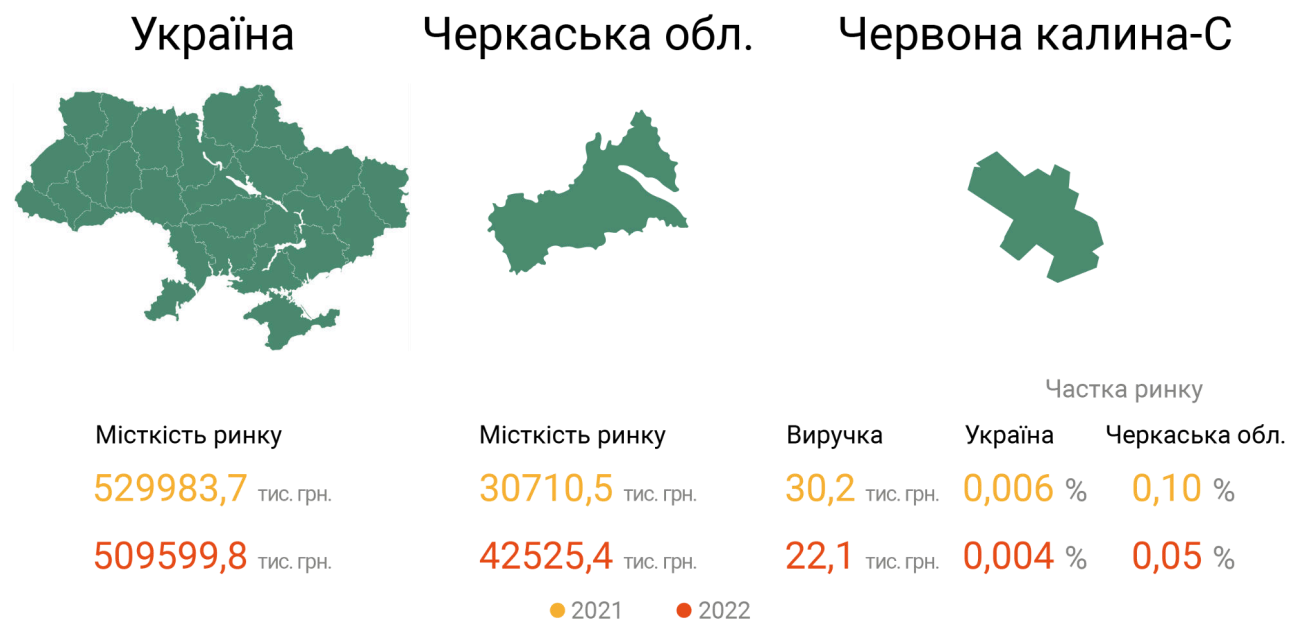


Рисунок 2.20 – Частка ринку ФГ “Червона калина-С” 2021-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі даних господарства та [46, 55]

Таким чином, частка ФГ “Червона калина-С” на аграрному ринку України у 2022 р. становить 0,004%, що в 1,3 рази менше, ніж у 2021 р. Частка в Черкаській області у 2022 р. знизилась у 2 рази, порівняно з попереднім періодом, і становила 0,05%. Така низька частка зумовлена тим, що це є невелике фермерське господарство, яке має <900 га землі, у той час, як найбільші гравці мають земельні фонди розміром у 250-300 тисяч гектарів. Конкурувати за кількістю для даного господарства є неможливо. Тому в даному випадку ФГ “Червона калина-С” може конкурувати за якістю, ефективністю виробництва, швидкістю та індивідуальним підходом до кожного з партнерів.

Було проведено SWOT-аналіз для визначення сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз ФГ “Червона калина-С” (табл. 2.9).

Так, згідно з проведеним SWOT-аналізом, сильними сторонами господарства виявились великий досвід (близько 30 років діяльності на ринку), кваліфікований персонал, власні ресурси для зберігання зернових та плодівих культур, удосконалення та збільшення технічних засобів. Однак існує дефіцит вантажного транспорту, за допомогою якого можна було б у короткий термін

доставити необхідну продукцію замовникам. Також є низька активність в Інтернеті та хаотичність виконуваних функцій, яку мають більшість працівників.

Таблиця 2.9 – Матриця SWOT-аналізу діяльності ФГ “Червона калина-С”

	Можливості	Загрози
	1. Використання інноваційних технологій у виробничих та управлінських процесах; 2. побудова власних виробничих потужностей із переробки зернових та плодівих культур; 3. співпраця із міжнародними партнерами; 4. залучення додаткових міжнародних чи державних джерел фінансування; 5. збільшення посівних площ та садку.	1. кліматичні умови, які можуть спричинити неврожай; 2. зростання собівартості виробництва: підвищення вартості логістики, цін на паливно-мастильні матеріали, добрива, ЗЗР тощо; 3. нестабільність цін на аграрну продукцію; 4. нестабільність підтримки держави; 5. відкритий ринок землі для юридичних осіб; 6. війна, ракетна небезпека; 7. порушення логістики (закриття зернових коридорів).
Сильні сторони	Поле СіМ	Поле СіЗ
1. досвід вирощування різних культур; 2. кваліфікований персонал; 3. вигідне місце розташування; 4. покращення ефективності використання посівних площ; 5. сівозна представлена 5-ма культурами; 6. власні склади підлогового типу для зберігання зернових культур; приміщення (холодильник) на 300 тонн для зберігання яблук.	— встановлення обладнання для переробки та виробництва власного 100% яблучного соку; — підвищення виробничих потужностей за рахунок інноваційних технологій; — отримання грантів та допомоги від держави та міжнародних партнерів за допомогою Державного реєстру аграріїв (ДАР); — за рахунок додаткового фінансування розширювати посівні площі та садок.	— розвиток відносини із постачальниками, завчасно контракувати необхідну продукцію та матеріали; — диверсифікації продукції; — розвиток власних виробничих потужностей для переробки та зберігання сільськогосподарської продукції.
Слабкі сторони	Поле СлМ	Поле СлЗ
1. залежність від цін та потреб великих трейдерів; 2. недостатня к-сть техніки для швидкого переміщення вантажу замовникам; 3. низька активність у просуванні господарства на ринку. Відсутність інформації про господарство в Інтернеті (власного сайту, сторінки в соц. мережах тощо); 4. велика к-сть різних завдань лежить на плечах більшості працівників.	— диверсифікація продукції; — переробка виготовленої продукції; — купівля додаткового транспорту для більш швидкої доставки готової продукції замовникам; — співпраця з місцевою владою; — створення власного сайту господарства, сторінок у соц. мережах (переважно Facebook); — збільшити кількість працівників та делегувати завдань їм частину функцій, які не відповідають спеціалізації наявних працівників.	— ефективне використання земельних ділянок; — за рахунок активності у соц. мережах формувати бренд господарства, тим самим залучати до співпраці нових партнерів; — розвивати вирощування плодівих культур, співпраця з рітейлерами; — переробляти яблука та виготовляти власний сік у різному пакуванні та постачати рітейлерам, або самостійно реалізовувати продукцію.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень та даних господарства

Щодо можливостей, то за рахунок швидких темпів глобалізації, у господарства є можливість переймати досвід західних партнерів, упроваджувати нові інноваційні технології як у виробничі процеси, так і управлінські. В Україні був створений Державний аграрний реєстр (ДАР) – автоматизована електронна

система, створена Мінагрополітики з метою ефективного та прозорого залучення та розподілу усіх видів підтримки для українських аграріїв, як за кошти державного бюджету, так і у вигляді пільгових кредитів, міжнародних грантів або технічної допомоги [50]. Тому не варто втрачати можливості додаткового фінансування та підтримки діяльності господарства.

Чинників, на які ФГ не може мати безпосередній вплив, є досить багато. Серед головних загроз варто виділити: нестабільність кліматичних умов (посуха, великі грози, вітри тощо) може спричинити неврожаї, швидкі темпи зростання вартості матеріалів та ресурсів, необхідних для забезпечення ефективного виробництва (зростання собівартості), нестабільність цін на аграрну продукцію, війна, нестабільність логістичних шляхів та зернових коридорів. А також однією із значних загроз для ФГ є відкриття ринку землі для юридичних осіб, який має запрацювати з 1 січня 2024 р. на території України. Малі фермерські господарства не зможуть конкурувати за придбання та збільшення своїх земельних площ з великими агрохолдингами. Масштабуватись стане в рази важче.

Таким чином, для зменшення впливу загроз та слабких сторін, а також для розвитку сильних сторін та ефективного використання можливостей ФГ “Червона калина-С” може:

- диверсифікувати виробництво, виходити на нові ринки;
- стати більш активними в Інтернеті, формувати власний бренд не лише у своєму регіоні, а й по всій Україні та навіть всьому світу;
- знаходити шляхи підвищення додаткової вартості виготовленої продукції (наприклад, виготовляти та реалізовувати власний яблучний сік);
- впроваджувати інноваційні технології для підвищення ефективності управління наявними ресурсами та виробництва аграрної продукції;
- переглянути функції, які виконує кожен працівник, та зробити їх більш вузьконаправленими (звичайно, по мірі можливостей ФГ);
- розширити автопарк вантажним транспортом для швидкості та зручності доставки продукції замовникам;

— не втрачати можливостей отримання грантів від держави та міжнародних партнерів у ДАР.

Це лише частина дій, які господарство може зробити для підвищення ефективності своєї діяльності та уникнення деяких можливих загроз.

Отже, фермерське господарство “Червона калина-С” вже близько 30 років функціонує на аграрному ринку України. Серед цілей діяльності господарства є не лише виробничі, комерційні та технологічні, а й соціальні цілі з розвитку місцевості та регіону, в якому розташоване.

Аналіз комплексу маркетингу (5 Ps) показав, що господарство активно працює над удосконаленням виробництва та зберігання, підвищенням якості виготовленої продукції. Також намагається диверсифікувати продукцію: експериментує та вирощує нові зернові та плодові культури. Також є можливість переробляти сировину, підвищувати додаткову вартість та реалізовувати за більш вигідною ціною, проте це потребує значних інвестицій, які господарство поки що самостійно не генерує.

На ціну виготовленої продукції (сировини) господарство впливати не в змозі, оскільки її формує вагома кількість зовнішніх факторів (об’єми виготовленої валової продукції (пропозиція), якість продукції; потреби у закупівлі аграрної продукції (попит), зовнішня та внутрішня політика країни тощо). Тому ціна є динамічною і змінюється декілька разів на рік.

Такі зміни цін говорять про сезонність у реалізації та споживанні продукції на аграрному ринку України. Так, на основі аналізу динаміки середніх цін реалізації сільськогосподарської продукції в Україні у 2021-2022 рр., було визначено, що для господарства найбільш вигідною реалізація зернових культур є у березні-травні, насіння олійних культур – лютий-квітень, а плодових культур – у липні-жовтні. Це лише гіпотеза, оскільки є багато факторів, які можуть вплинути на динаміку зміни цін протягом року. Проте господарству варто враховувати сезонність, аналізувати та прогнозувати продаж своєї продукції за найбільш вигідними цінами.

Також було помічено тенденцію, що у 2021-2022 рр. у першій половині року ціни на аграрну продукцію є вищими, а в другій половині спадають. Тому місця для якісного зберігання готової продукції, які є в господарства, зможуть забезпечити її реалізацію в наступному періоді за вищою ціною.

ФГ “Червона калина-С” має вигідне місце розташування як з точки зору кліматичних умов та складу ґрунту, так і з точки зору логістики: дозволяє досить швидко (6-10 год) дістатися до портів та основних пунктів пропуску для експорту продукції в західні та інші країни.

Маркетинговій діяльності у господарстві приділяється мало уваги. Основну роботу пов’язану з маркетингом, разом із іншими десятками управлінських та адміністративних завдань, виконує голова та засновник ФГ. Це робить ефективність їх виконання досить низькою. Із ефективного хотіли б виділити роботу з товарним портфелем, пошуком шляхів його диверсифікації. Проте дослідження ринку, просування, аналіз конкурентів, маркетингове планування потребують покращень.

Так просування ФГ “Червона калина-С” є на досить низькому рівні. На місцевому рівні (Маньківська територіальна громада) широкому колу населення відомо про власників господарства, їх діяльність та про те, що таке господарство існує, проте мало хто розуміє структуру товарного портфеля, масштаби виробництва, сутності, мети та умов діяльності. В Інтернеті інформація про діяльність господарства обмежується даними в аналітичній онлайн-системі YouControl.

У 2021-2022 рр. активність у просуванні дещо зросла (участь виставках, стаття про господарство у профільних виданнях). Проте відсутність власного сайту і сторінки в соц. мережах, де б розповідалось про діяльність, успіхи та труднощі, персонал господарства тощо, значно зменшує видимість та обізнаність про існування ФГ “Червона калина-С” на ринку України.

У фермерському господарстві люди – це найцінніший ресурс. Ідеальний бренд роботодавця у даного типу організації – це коли працівник, на рівні домашніх розмов під час вечері, не може сказати нічого поганого про своє місце

роботи. ФГ “Червона калина-С” у цьому напрямку потрібно докладати більше зусиль.

Рентабельність діяльності господарства із 9,36% у 2019 р. зросла до 30,88% у 2022 р., що свідчить про ефективність використання матеріальних, трудових та грошових ресурсів. Інвестиції, зроблені у 2021 р., дозволили господарству збільшити чистий прибуток 2022 р. в 1,6 разів. Дані інвестиції за 10 місяців окупились із прибутковістю 13,2%. Найбільш стабільні показники урожайності має ріпак, який займає найбільшу частку у валовій виручці зернової продукції господарства (16,7%). Проте найбільшу виручку з 1 га у 2022 р. генерувало яблуко – 368,2 тис. грн./га.

Земельний фонд ФГ “Червона калина-С” не дозволяє конкурувати з іншими гравцями за рахунок обсягів виробленої та реалізованої продукції. Тому господарство може підвищувати свою конкурентоспроможність за рахунок якості продукції, ефективності виробництва, швидкості та індивідуального підходу до кожного з партнерів.

Проведений SWOT-аналіз дав зрозуміти, що у фермерського господарства є досить багато слабких сторін та загроз, які стримують розвиток. Проте правильне використання сильних сторін та можливостей дозволять зменшити вплив загроз та перетворити слабкі сторони у сильні.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГУ ФГ “ЧЕРВОНА КАЛИНА-С” НА АГРАРНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ

3.1. Ключові напрямки посилення управління комплексом маркетингу господарства: зміни в організаційній структурі

Фермерське господарство “Червона калина-С” зіштовхується з низкою проблем: зміна обсягів попиту, коливання цін, високий вплив зовнішніх факторів, недосконала організаційна структура, прийняття важливих стратегічних рішень без глибокого та комплексного маркетингового аналізу та обґрунтування. Наслідком цих процесів є низький рівень організації виробничих, управлінських та маркетингових функцій, нестабільність процесів, неоптимізовані витрати та недоотримання прибутку.

У сучасних умовах маркетинг є одним із необхідних визначальних інструментів організації раціональної побудови та реалізації товарної та збутової політик в умовах посилення конкуренції та відкритості ринків.

Інтегрована система комплексу маркетингу – це внутрішньо організована сукупність взаємопов'язаних із зовнішнім середовищем організаційних, економічних, соціальних, технологічних та інноваційних складових, цілісна єдність яких забезпечує як досягнення цілей суб'єкта господарювання, так і задоволення потреб партнерів та споживачів.

Ефективне управління комплексом маркетингу можливе за умови дотримання наступних вимог:

— підвищення кваліфікації працівників господарства, які відповідають за організацію та здійснення маркетингової та збутової діяльності компанії, а в разі їх відсутності – підготовка нових фахівців з числа штатних або зовнішніх працівників;

- залучення до маркетингової діяльності сторонніх фахівців на засадах аутсорсингу;
- оптимізація організаційної структури шляхом створення відділу маркетингу або введення посади маркетолога;
- інформаційне та інноваційне матеріальне забезпечення функціонування служби маркетингу підприємства;
- розробка заходів щодо стимулювання працівників підприємства до переходу на маркетингово-орієнтовану діяльність.

Таким чином, пропонуємо наступні маркетингові заходи, які сприятимуть підвищенню ефективності управління комплексом маркетингу та конкурентоспроможності господарства: зміна організаційної структури, формування маркетингово-інформаційної системи (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Пропозиції щодо покращення виконання маркетингових функцій у ФГ “Червона калина-С”

Захід	Мета
Зміна організаційної структури	Посилення аналітичної роботи, стратегічного планування, стимулювання збуту продукції, налагодження внутрішніх операційних, виробничих, маркетингових та управлінських процесів.
Формування постійно діючої маркетингово-інформаційної системи	Уникнення стратегічних несподіванок, отримання своєчасної, повної і достовірної інформації про стан зовнішнього середовища, прогнозування попиту та можливих цін на продукцію, формування позитивної репутації, покращення заходів із просування продукції на ринку і збільшення обсягів продажу, підвищення впізнаваності та обізнаності про ФГ.
Перегляд контрактів та пошук нових можливостей розвитку відносин із партнерами	Аналіз ефективності існуючих та відмова від не вигідних контрактів, індивідуальний підхід до кожного партнера, домовленості за оптимальну ціну, завчасне контрагування необхідної продукції та матеріалів
Підвищення зацікавленості співробітників у якісному виробництві та реалізації продукції	Система мотивації та заохочення працівників (премії за виконану в терміни роботу (вчасно посіяли, оперативно зібрали урожай), досягнення прогнозованих показників витрат, урожаю, підвищення кваліфікації, перехід на більш складну техніку, збільшення зони відповідальності тощо)
Активне використання системи маркетингових комунікацій	Активізації роботи з присутності та просування в Інтернеті, створення сайту, розповсюдження сайту в пошукових системах, моніторинг та участь в профільних виставках, заходах. Активізація в напрямку розширення та удосконалення бази партнерів та клієнтів.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

У результаті проведеного аналізу організаційної структури, управлінських та адміністративних процесів фермерського господарства “Червона калина-С” були зроблені висновки щодо необхідності наступних змін:

1. Найм додаткового працівника – менеджера-маркетолога.
2. Утворення окремих відділів: “рілля” та “сад” (рис. 3.1).

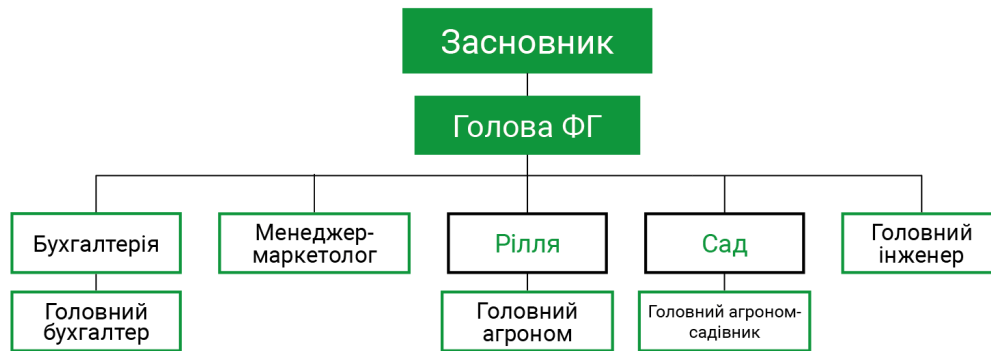


Рисунок 3.1 – Нова організаційна структура ФГ “Червона калина-С”

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

З урахуванням того, що на даному етапі діяльності в аналізованому фермерському господарстві впровадження повноцінного відділу маркетингу неможливе через обмежені ресурсні можливості, пропонуємо найняти ще одного працівника – менеджера-маркетолога.

Найм додаткового працівника, дасть змогу більш спеціалізовано та комплексно підходити до виконання окремих маркетингових функцій. Новий працівник, перейнявши на себе частину маркетингових функцій, дозволить засновнику та голові ФГ більш ціленаправлено займатися операційним та стратегічним розвитком господарства. Обов’язки голови господарства та нового менеджера-маркетолога наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Обов’язки голови ФГ “Червона калина-С” та нового працівника

Обов’язки голови господарства	Обов’язки, які будуть передані новому працівнику	Обов’язки менеджера-маркетолога
1	2	3
Пошук шляхів вдосконалення виробничо-господарських процесів та їх реалізація	Пошук технологічних та інноваційних рішень підвищення ефективності процесів, які пов’язані з маркетинговою діяльністю	Впровадження інноваційних рішень щодо відстеження та аналізу показників ефективності діяльності господарства

Кінець таблиці 3.2

1	2	3
Налагодження зв'язків з новими та комунікація з існуючими пайовиками, партнерами	Комунікація з існуючими пайовиками, партнерами	Комунікація з існуючими пайовиками, партнерами, клієнтами. Аналіз ефективності співпраці. Дослідження ефективних та найбільш оптимальних шляхів реалізації збуту продукції. Прогнозування попиту та цін на продукцію
Пошук та залучення нових джерел фінансування	Пошук нових джерел фінансування	Моніторинг та аналіз грантів від міжнародних партнерів та держави
Робота з мотивацією та задоволеністю працівників	Обов'язки не передаються	Робота над покращенням кваліфікації та знань працівників. Допомога у розробці КРІ та премій за їх досягнення
Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Збір та аналіз даних про зовнішнє та внутрішнє середовища. Аналіз ринку, конкурентів. Оцінка ефективності діяльності господарства
Пошук та участь у виставках та інших профільних заходах	Пошук можливостей, виставок та інших профільних заходів для розвитку відносин з новими та існуючими партнерами	Дослідження та моніторинг найбільш ефективних заходів для нетворкінгу та просування ФГ

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Для того, щоб обґрунтувати економічну ефективність залучення нового працівника, спочатку необхідно визначити, які кошти необхідно буде виділити на найм та діяльність менеджера-маркетолога. У даному випадку варто врахувати наступні інвестиції:

- вартість найму та онбординга;
- річна заробітна плата та бонуси;
- участь у виставках та інших профільних заходах протягом року;
- інші витрати, які пов'язані з використанням необхідного програмного забезпечення та ресурсів для ефективного виконання маркетингових функцій (табл. 3.3).

Таким чином, інвестиції для залучення та забезпечення діяльності нового працівника складатимуть 392,2 тис. грн./рік.

Таблиця 3.3 – Інвестиції для залучення менеджера-маркетолога, грн./рік

Найменування витрат	Витрати
Найм та онбординг нового працівника	9000
Заробітна плата та бонуси	347200
Участь у виставках та інших заходах	18000
Інші витрати	18000
Всього	392200

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Найм менеджера-маркетолога здійснюється з метою досягнення відповідних фінансових, виробничих та маркетингових показників. Було визначено пріоритетні показники, які мають бути досягненні завдяки діяльності нового працівника протягом року:

- зменшення витрат часу голови ФГ на виконання маркетингових функцій на 70%;
- збільшення чистого доходу від реалізації на 18%;
- збільшення чистого прибутку на 20%;
- збільшення частки ринку на 30% (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Ключові показники ефективності нового працівника в ФГ “Червона калина-С”

Показник	До найму менеджера-маркетолога (станом на кінець 2022 р.)	Прогнозні очікування після року діяльності менеджера-маркетолога	Прогнозна зміна
Витрати часу голови ФГ на маркетингові функції, год/рік	250	75	-70%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	37 281,5	43992,17	18%
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	11 511,8	13814,16	20%
Частка ринку в Україні, %	0,04	0,052	30%

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Окрім чітко визначених показників, в обов’язках менеджера-маркетолога також будуть завдання, пов’язані з оптимізацією товарного портфеля, оптимізацією витрат на виробництво, підвищення середнього обсягу/вартості реалізованої продукції на одного партнера.

Вважаємо, що вкладення у найм менеджера-маркетолога – це інвестиції у розвиток діяльності господарства. Таким чином, можемо розрахувати ефективність залучення нового працівника як повернення інвестицій (ROI):

$$ROI = \frac{\text{Приріст чистого доходу} - \text{Вкладення у найм нового працівника}}{\text{Вкладення у найм нового працівника}} \quad (3.1)$$

Маючи прогнозні показники ефективності діяльності нового працівника та вартість його залучення, можемо порахувати очікуваний прибуток на 1 грн., вкладену у найм за наступною формулою:

$$\text{Економічна ефективність найму} = \frac{\text{Приріст чистого прибутку}}{\text{Вкладення у найм нового працівника}} \quad (3.2)$$

Було проведено сценарний аналіз, де визначили негативний, найбільш ймовірний та позитивний сценарії розвитку подій у результаті найму менеджера-маркетолога (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Сценарії розвитку подій у результаті реалізації найму менеджера-маркетолога у ФГ “Червона калина-С”

Сценарій	Вкладення у найм	Дохід	Приріст доходу (у порівнянні з 2022 р.)		Прибуток	Приріст прибутку (у порівнянні з 2022 р.)		ROI	Прибуток на 1 грн. вкладень
			тис. грн.	%		тис. грн.	%		
Негативний	392,2	37654,3	559,2	1,5	11857,2	230,2	3,5	42,6	0,59
Найбільш ймовірний	392,2	40264,0	2982,5	8,0	12202,5	690,7	6,0	660,5	1,76
Позитивний	392,2	43992,2	6710,7	18,0	13814,2	2302,4	20,0	1611,0	5,87

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Найбільш позитивний сценарій – це виконання всіх поставлених КРІ (табл. 3.4). Так у разі позитивного сценарію розвитку подій, менеджер-маркетолог вивільнить 175 год./рік часу голови ФГ, які можуть бути використані для розвитку операційних та управлінських процесів; збільшить виручку на 6710,7 тис. грн., а чистий прибуток на 2302,4 тис. грн.; а також покращить положення на ринку, збільшивши частку ринку із 0,04% до 0,052%. Господарство очікуватиме отримати 5,87 грн. прибутку на кожну 1 грн., вкладену у найм менеджера-маркетолога.

У разі розвитку подій за негативним сценарієм у фермерському господарстві виручка та прибуток зазнають незначних змін – збільшаться на 1,5% та 2% відповідно. За рахунок отриманого приросту виручки господарство зможе

повернути зроблені інвестиції у найм нового працівника (ROI становить 42,6%), проте економічна ефективність найму у розрізі прибутку на кожен вкладений 1 грн., буде негативною і складатиме 0,56 грн. Частка ринку залишиться незмінною.

За найбільш імовірного сценарію виручка зросте на 8% (на 2982,5 тис. грн.), а чистий прибуток на 6% (на 690,7 тис. грн.). Повернення інвестицій (ROI) у найм нового працівника складатиме 660,5%, що буде досить хорошим показником для початку. Прибуток на 1 грн. вкладень у залучення менеджера-маркетолога складатиме 1,76 грн.

Менеджер-маркетолог допоможе господарству зменшити час, який голова ФГ приділяв маркетинговим функціям, на 60% (із 250 год./рік до 100 год./рік). Даний час голова зможе приділити розвитку операційних та управлінських процесів у господарстві. Збільшить частку ФГ “Червона калина-С” серед інших фермерських господарств на ринку України на 25% (із 0,04% до 0,05%). Це відбудеться за рахунок активізації в Інтернеті, підвищення обсягів/середнього чеку угоди з кожним партнером, диверсифікації продукції, збільшення доданої вартості.

Враховуючи динамічність зовнішнього середовища (різка зміна попиту та цін на продукцію, загроза знищення техніки та урожаю ракетами, зниження внутрішнього споживання в країні, порушення логістики тощо) та позитивні зміни внутрішнього середовища господарства (збільшення земельних площ під виробництво, інвестиції в купівлю нової техніки та обладнання, оптимізація товарного портфеля та виробничих витрат) даний сценарій розвитку подій є найбільш імовірним.

Наступна наша рекомендація – утворення двох окремих відділів: рілля (виробництво зернових, технічних, олійних та бобових культур) та сад (виробництво яблук та груш).

У зв’язку з тим, що господарство націлене на диверсифікацію виробництва та пошук нових шлях підвищення додаткової вартості виготовленої продукції, рекомендуємо виокремити виробництво плодівих культур в окремий відділ. Це

допоможе більш організовано та ціленаправлено розподіляти бюджети та приділяти увагу окремим видам продукції.

Так, розподілення бюджету виглядатиме наступним чином: на виробництво сільськогосподарської продукції виділяємо 80% від виручки: 55% на відділ “Рілля” та 25% на відділ “Сад”; 18% на інші операційні витрати (сюди можуть входити витрати на управління та адміністрацію, витрати на залучення додаткових працівників у разі необхідності, витрати на непередбачені обставини, на розвиток та підвищення кваліфікації працівників тощо). Також пропонуємо виділити 2% від виручки на маркетингові витрати, для забезпечення більш ефективного функціонування нового менеджера-маркетолога (рис. 3.2).

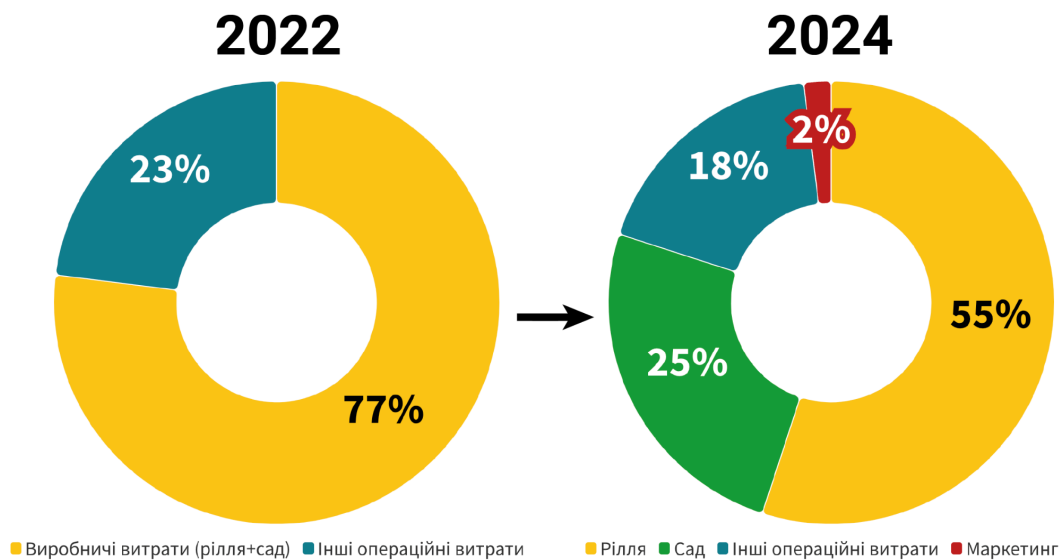


Рисунок 3.2 – Розподілення бюджету після зміни організаційної структури ФГ “Червона калина-С”

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Виокремлення працівників саду в окремий відділ та запропоноване розподілення бюджету допоможе більш самостійно приймати рішення щодо розвитку діяльності з вирощування плодових та ягідних культур. Надалі, якщо все буде успішно розвиватись, кожен відділ (рілля та сад) зможе забезпечувати свою діяльність власними потужностями і перетвориться в окрему бізнес-одиницю, яка

зможе самостійно генерувати, залучати, розпоряджатись та інвестувати кошти у свій розвиток.

Отже, ФГ “Червона калина-С” функціонує на досить динамічному ринку України, на якому велика кількість зовнішніх факторів може впливати на ефективність діяльності. Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовищ, аналіз зібраних якісних даних та прийняття рішень на їх основі є невід’ємною складовою господарства для успішної та ефективної діяльності у такому нестабільному середовищі.

Тому було рекомендовано найняти нового працівника – менеджера-маркетолога. Новий працівник:

- забезпечить більш ефективне виконання маркетингових функцій;
- звільнить час голови ФГ, який раніше виділявся виконання маркетингових функцій;
- забезпечить проведення досліджень, збір та аналіз якісних даних щодо внутрішнього та зовнішнього середовища (це дасть змогу швидко адаптуватись до мінливого середовища);
- підвищить впізнаваність та обізнаність про діяльність господарства, активність в Інтернеті та соціальних мережах.

Це лише частина завдань та функцій, які ляжуть на плечі менеджера-маркетолога. Загалом він допоможе господарству перейти на маркетингову-орієнтовану діяльність.

Було проведено сценарний аналіз, згідно з результатами якого, найбільш імовірно інвестиції у найм менеджера-маркетолога забезпечать показник ROI у розмірі 660,5%, а прибуток на 1 грн. вкладень у найм, складатиме 1,76 грн. Це вже обґрунтовує ефективність залучення нового працівника. Проте, окрім повернення інвестицій, менеджер-маркетолог сприятиме підвищенню чистого доходу на 8% (на 2982,5 тис. грн.) та чистого прибутку на 6% (на 690,7 тис. грн.). Прогнозовано збільшиться і частка ринку ФГ “Червона калина-С” серед інших фермерських господарств на ринку України на 25%: із 0,04% до 0,05%.

Також залучення нового працівника дозволить звільнити 150 год./рік робочого часу у голови ФГ, які можуть бути направлені на розвиток управлінських та операційних процесів.

У зв'язку з тим, що господарство активно планує та займається диверсифікацію виробничого портфеля та пошуком нових шляхів підвищення додаткової вартості виготовленої продукції, були запропоновані зміни в організаційній структурі: утворення окремих відділів “Рілля” та “Сад”. Це допоможе більш організовано, ціленаправлено та комплексно займатися виробництвом різних культур. Якщо запропоноване виокремлення відділів “Рілля” та “Сад” буде успішно працювати та розвиватись, кожен відділ зможе забезпечувати свою діяльність власними потужностями і перетвориться в окрему бізнес-одиницю, яка матиме змогу самостійно генерувати, залучати, розпоряджатись та інвестувати кошти у свій розвиток.

Також були запропоновані зміни у розподіленні бюджету: 55% від виручки спрямовують на відділ “Рілля”, 25% – відділ “Сад”, 18% – інші операційні витрати. Що є не менш важливим – це виділення коштів на маркетингову діяльність господарства, оскільки до цього ніякого бюджету на даний напрямок не було. Для початку це будуть 2% від виручки. Надалі найбільш оптимально спрямовувати 3-4% від виручки на маркетинг господарства. Це зможе забезпечити ФГ “Червона калина-С” активне та ефективне підвищення впізнаваності, обізнаності партнерів, клієнтів, інвесторів, працівників, споживачів про діяльність господарства, та підвищить їх лояльність.

3.2. Напрямки удосконалення управління комунікаційною політикою фермерського господарства

Цифровізація сільського господарства наразі характеризується недостатнім рівнем, адже цифрові технології присутні здебільшого в обліку, збиранні врожаю. І, якщо великі агрохолдинги мають свої сайти, інтернет магазини, соціальні мережі і таким чином комунікують зі споживачами, інвесторами, то фермерські

господарства, сімейні ферми здебільшого менше використовують засоби цифровізації та дистрибуцію своєї продукції через Інтернет. Проте використовуючи засоби діджиталізації фермери зможуть активізувати свої бізнес-процеси, підвищити ефективність діяльності своїх господарств, покращити обробку великих масивів інформації тощо. Наприклад, інтернет-маркетинг наразі стає одним із найбільш ефективних засобів просування продукції та діяльності, тому його можна застосовувати і фермерським господарствам.

В Інтернеті про фермерське господарство “Червона калина-С” відомо лише з YouControl та однієї статті в медіа LandLord. Для потенційних партнерів, клієнтів, інвесторів, працівників та споживачів дана інформація не є змістовної та достатньою для позитивного враження при першому контакті.

Оскільки господарство почало активно відвідувати різноманітні профільні виставки та заходи, тим самим збільшуючи список потенційних партнерів, присутність господарства онлайн є надзвичайно важливою.

Уявімо ситуацію: представники господарства “Червона калина-С” відвідують виставку, де спілкуються з чималою кількістю потенційних інвесторів, партнерів та працівників (етап обізнаності). Після комунікації потенційні інвестори, клієнти, партнери, працівники, ймовірно, виявлять бажання переглянути інформацію про господарство в Інтернеті (етап зацікавленості). Користуючись пошуковою системою Google, вони не знайдуть ніякої корисної та якісної інформації про діяльність ФГ “Червона калина-С”, окрім даних YouControl та інших подібних сайтів, двох відео на YouTube каналі партнера та статті в аграрному медіа LandLord, яка знаходиться далеко внизу списку пошукової видачі (рис. 3.3). При ключових запитах “фермерське господарство червона калина-с” помітили, що інформації про аналізоване господарство майже відсутня. Це значно погіршує та стримує просування потенційного клієнта далі по воронці, зменшує конверсію ліда в партнера, інвестора, працівника чи клієнта.

А при запиті “червона калина-с” помітили спеціальний елемент – панель знань (Google Knowledge graph), де потенційно може зображуватись місце розташування на мапі та інформація про ФГ “Червона калина-С”. За можливості

налаштування даного елемента значно збільшиться площа, яку займатиме господарство в пошуковій видачі, а отже ймовірність того, що потенційний партнер, інвестор, клієнт знайде та відвідає сайт господарства. А також покращиться конверсія із показу в клік на оголошення.

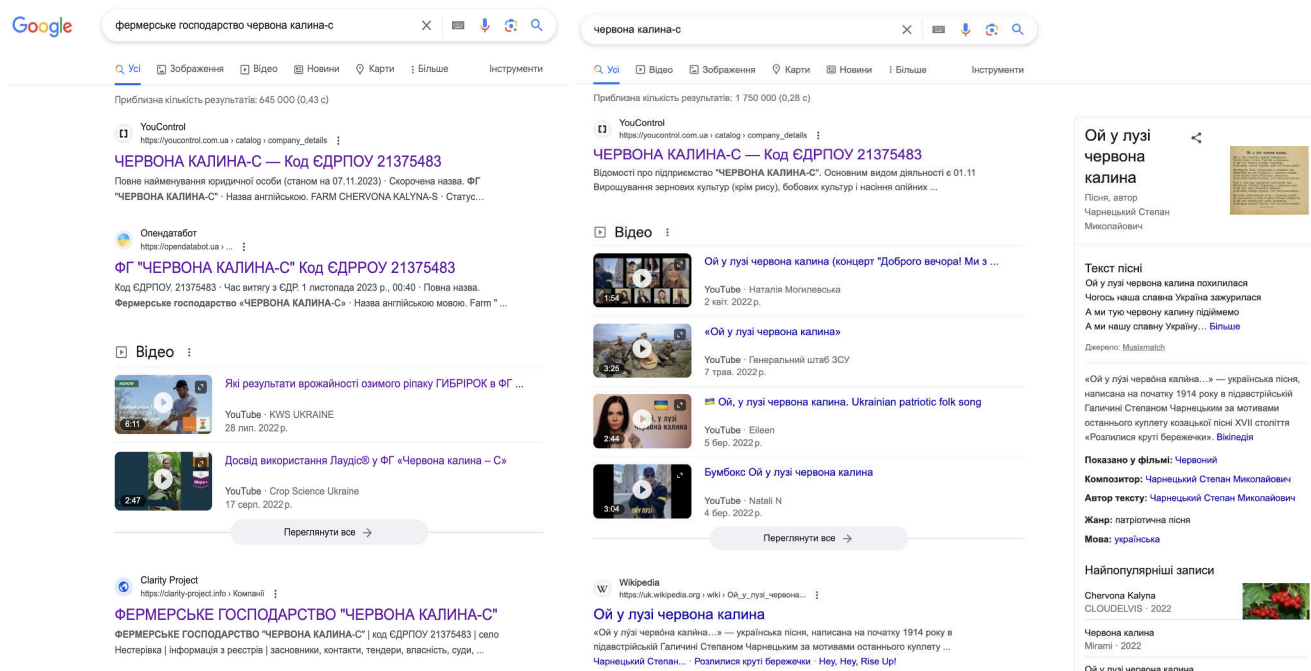


Рисунок 3.3 – Результати видачі пошукової системи Google при запитах “фермерське господарство червона калина-с” та “червона калина-с”, 2023 р.

Джерело: складено автором на основі даних пошукової системи Google

Тому на основі проведеного аналізу необхідним є створення сайту та сторінки в соціальній мережі Facebook.

Варто розуміти, що сайт та сторінка у Facebook матимуть різну цільову аудиторію та різну за змістом, контекстом інформацію. Так інформаційне наповнення сайту буде більш офіційним та, в першу чергу, буде спрямоване на потенційних та існуючих партнерів, міжнародних та внутрішніх інвесторів. Сторінка у Facebook матиме менш офіційний характер. Цільовою аудиторією сторінки в соціальних мережах є потенційні та існуючі працівники, громадськість та клієнти господарства. Більш детальну пріоритезацію цільових аудиторій на сайті та сторінці Facebook зображено на рисунку 3.4.

<p>Сайт джерело інформації для:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Партнери 2. Інвестори 3. Клієнти 4. Працівники 5. Громадськість 	<p>Facebook джерело інформації для:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Працівники 2. Громадськість 3. Партнери 4. Клієнти 5. Інвестори
---	---

Рисунок 3.4 – Пріоритезація цільової аудиторії на сайті та сторінці Facebook для ФГ “Червона калина-С”

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Створений сайт для “Червона калина-С” у першу чергу дозволить господарству:

- охопити та залучити широку аудиторію (його зможуть переглядати потенційні партнери з усього світу в будь-яку годину доби);
- підвищити довіру та авторитет серед цільової аудиторії;
- підвищити конверсію з ліда в партнера, клієнта;
- комплексно та змістовно подати всю інформацію про господарство, яка може бути корисною відвідувачам сайту;
- реалізовувати власну продукцію в Інтернеті безпосередньо споживачам (у майбутньому).

Для комплексного та змістовного подання інформації на сайті ФГ “Червона калина-С” рекомендуємо врахувати наступні блоки: “Про господарство”, “Продукція”, “Пресцентр”, “Для інвесторів”, “Команда”, “Контакти” (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Зміст інформаційних блоків на сайті ФГ “Червона калина-С”

Інформаційний блок	Зміст
1	2
Про господарство	Місія та цінності. Історія та розвиток. Напрями діяльності.
Продукція	Рослинництво: зернові, олійні, технічні та плодові культури. Сертифікація та якість продукції. Об’єми, особливості та успіхи виробництва різної продукції. Динаміка виробництва, запасів.
Пресцентр	Новини та інтерв’ю, в яких згадується господарство та працівники господарства. Інші важливі новини на аграрному ринку України.

1	2
Для інвесторів	Інформація про минулу, поточну та майбутню (прогнозовану) діяльність господарства у цифрах, графіках та таблицях.
Команда	Історії учасників команди господарства. Перелік вакансій. Інформація для студентів: про стажування та працевлаштування.
Контакти	Форма зворотнього зв'язку. Пошта. Месенджери. Телефон. Соціальні мережі.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

З прискоренням глобалізаційних процесів та руху України до вступу в Європейський Союз стає все більше іноземних інвесторів, які шукають можливості для вкладень на аграрному ринку України. Тому під час створення сайту варто, окрім державної мови, також адаптовувати інформацію і для міжнародних партнерів (шляхом додавання можливості змінювати мову сайту на англійську).

Макет головної сторінки сайту ФГ “Червона калина-С” зображено на рисунку 3.5.

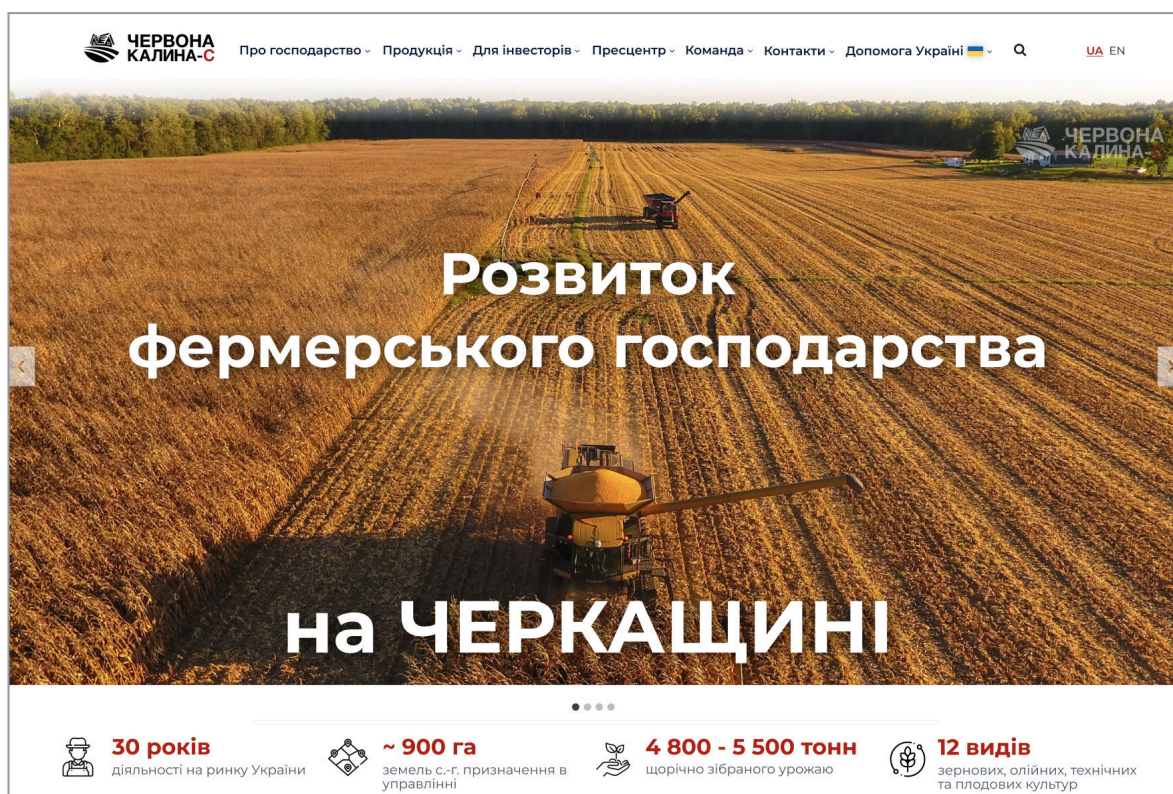


Рисунок 3.5 – Макет головної сторінки сайту ФГ “Червона калина-С”

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Головною метою створення сайту є ефективно, чітко інформування потенційного інвестора, партнера, клієнта та підвищення конверсії з ліда в партнера. Для досягнення цієї мети необхідно відповідально, комплексно та якісно підійти до цього процесу. Розробка якісного сайту для господарства потребувати не малих витрат. У реалізацію даної рекомендації варто враховувати витрати на розробку дизайну сайту, front- та back-end розробка, доменне ім'я, хостинг, CMS система, копірайтера, фото- та відеографа (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Витрати на створення сайту для ФГ “Червона калина-С”, грн.

Послуга	Вартість
1	2
Дизайн	14400
Front-end	19800
Back-end	27000
Доменне ім'я	720
Хостинг	3600
Система керування контентом (CMS)	18000
Копірайтер	4320
Фото- та відеограф	43200
Всього	131040

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Загалом розробка якісного та презентабельного сайту для ФГ “Червона калина-С” складатиме 131,04 тис. грн. Це складає 0,35% від чистого доходу або 1,14% від чистого прибутку в 2022 р.

В епоху діджиталізації та глобалізації світу сайт є необхідним для ефективного просування та існування фермерського господарства як і на ринку України, так і глобальному ринку. Проте варто розуміти, на скільки ефективним буде реалізація розробки сайту для ФГ “Червона калина-С”. Для цього було обраховано кількість різної продукції, яку господарство має реалізувати партнерам, клієнтам, які були залученні через сайт, щоб окупити витрати на його створення (рис. 3.6).

Таким чином, у разі реалізації нашої рекомендації зі створення сайту, для досягнення т. беззбитковості, господарству необхідно залучити партнерів та

клієнтів через сайт, які забезпечать реалізацію продукції в визначених обсягах: кукурудзи в обсязі 26,3 т, або пшениці – 25,7 т, або ріпаку – 9,7 т, або соняшнику – 9,7 т, або ячменю – 26,6 т, або яблук – 15,2 т.

Сторінка у соціальній мережі Facebook матиме на меті комунікацію з іншою цільовою аудиторією і, відповідно, надасть інші можливості господарству:

- інформування про різноманітні активності в ФГ, події, успіхи та труднощі, квартальні, сезонні, річні досягнення, нову продукцію, вакансії тощо;
- підвищення довіри та авторитету серед цільової аудиторії;
- спілкування з потенційними працівниками та громадськістю, налагодження стосунків між господарством та відповідною цільовою аудиторією;
- ділитися візуальним контентом про закадрове життя фермерського господарства, залучаючи потенційних працівників до співпраці, а клієнтів до впевнених транзакцій.

Продукція	Середня ціна реалізації <small>станом на жовтень 2023</small>	Необхідний обсяг реалізованої продукції
 Кукурудза	4980 грн./т	26,3 тонн
 Пшениця	5100 грн./т	25,7 тонн
 Ріпак	13500 грн./т	9,7 тонн
 Соняшник	12700 грн./т	10,3 тонн
 Ячмінь	4930 грн./т	26,6 тонн
 Яблуко	8645 грн./т	15,2 тонн

Рисунок 3.6 – Обсяги реалізації продукції, необхідні для досягнення т. беззбитковості у разі створення сайту ФГ “Червона калина-С”

Джерело: складено автором на основі власних досліджень та [57]

На перший рік існування сторінки в Facebook основною цільовою аудиторією для комунікації буде населення Маньківської територіальної громади віком 18-35 та 36-50 років. Населення Маньківської територіальної громади станом на 2021 р. складає 18,2 тис. чол. Тому ефективним буде вважатись залучення (підписки) 2,5% населення громади (1817 чоловік) та досягнення

середнього коефіцієнту залученості (ERR) 12% протягом року. Високого та навіть позитивного показника ROMI у перший рік ведення сторінки не очікується.

Створення сторінки у соціальній мережі Facebook майже не вимагає вкладень, окрім часу працівника та запуску таргетованої реклами (2-3 рази/рік). Фото та відео будуть зроблені під час створення сайту. Новий менеджер-маркетолог відповідатиме за оформлення та розміщення дописів на сторінці. Загалом контент даної сторінки не вимагатиме щоденного постингу. Пропонуємо розміщувати дописи різної тематики з наступною частотою: щотижня, щомісяця, щокварталу та дописи з періодичною частотою. Детальніше про частоту та тематику дописів у Facebook наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Частота та тематика контенту для сторінки ФГ “Червона калина-С” у соціальній мережі Facebook

Частота	Тематика дописів
Щотижня	Фотографії та відео, які дають змогу підписникам зазирнути у повсякденне життя господарства та відчуті себе його частиною.
Щомісяця	Відгуки та історії працівників, супроводжуючи їх фотографіями чи відео роботи господарства та даного працівника.
Щокварталу	Сесія запитань і відповідей, щоб відповісти на запитання аудиторії про господарство, продукцію та практики виробництва та розвитку ФГ.
Іноді	Інфографіка або відео, які підкреслюють переваги співпраці з фермерським господарством. Ефективність посівів, збирання урожаю тощо.
Іноді	Дописи з фотографіями/відео партнерів, з якими співпрацює господарство. Ефективність та особливості співпраці з відповідним партнером.
Іноді	Інформування про реалізацію господарством проектів з розвитку інфраструктури селища та громади.
Іноді	Реакція та думка представників господарства щодо тих чи інших ініціатив/законопроектів місцевої влади чи Мінагрополітики.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Вважаємо, що дана частота та тематика дописів у Facebook буде найбільш оптимальною для ФГ “Червона калина-С”. Це не вимагатиме великих витрат часу менеджера-маркетолога та ресурсів господарства. Проте потенційно буде мати позитивний вплив на сприйняття громадськістю діяльності фермерського господарства, підвищить лояльність до бренду та представників господарства.

Інтенсифікації активностей в мережі Інтернет, шляхом створення сайту та ведення сторінки в соціальній мережі Facebook, дозволить фермерському господарству підвищити ефективність воронки продажів, а саме етапи інформування (обізнаності, зацікавленості) та прийняття рішень потенційними клієнтами, партнерами, інвесторами. Удосконалену воронку продажів зображено на рисунку 3.7.



Рисунок 3.7 – Воронка продажів після впровадження запропонованих рекомендацій у ФГ “Червона калина-С”

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином сайт та активність у соціальних мережах значно підвищать охоплення та обізнаність про діяльність фермерського господарства, а якісний та інформативний контент додасть впевненості та довіри потенційним клієнтам та партнерам на етапі прийняття рішення, перед транзакцією.

Отже, у епоху активного розвитку інформаційних технологій та глобалізації світу ФГ “Червона калина-С” важливо бути представленими та вести активну діяльність в мережі Інтернет.

Було запропоновано створити сайт та сторінку в соціальній мережі Facebook. Цільовою аудиторією для комунікації через сайт в першу чергу будуть партнери, інвестори та клієнти. Ця сторінка в Facebook буде іншою: працівники, громадськість та клієнти.

Сайт матиме на меті підвищення охоплення цільової аудиторії, підвищення довіри та авторитету серед партнерів, інвесторів, клієнтів та працівників, підвищення конверсії з ліда в партнера, інвестора, клієнта, ефективне, комплексне та змістовне подання актуальної інформації про господарство. У той час як сторінка у Facebook буде використовуватись для інформування про різні активності, успіхи та недоліки в ФГ, підвищення довіри та авторитету серед працівників, громадськості та клієнтів, комунікація та налагодження стосунків з громадськістю та потенційними працівниками.

Створення якісного та презентабельного сайту вимагає не малих ресурсів. Так створення сайту для ФГ “Червона калина-С” буде коштувати 131,04 тис. грн. Точкою беззбитковості можна вважати реалізацію продукції господарства партнерам та клієнтам, які були залучені за допомогою сайту. У даному випадку, згідно з середніми цінами на сільськогосподарську продукцію станом на жовтень 2023, це або 26,3 т кукурудзи, або 25,7 т пшениці, або 9,7 т ріпаку, або 10,3 т соняшнику, або 26,6 т ячменю, або 15,2 т яблук.

Створення сторінки у соціальній мережі Facebook не вимагатиме великих вкладень. Її ведення вважатиметься ефективним у разі досягнення наступних ключових показників протягом року: залучення 1817 підписників (2,5% населення Маньківської територіальної громади) та досягнення середнього ERR 12%.

Завдяки реалізації запропонованих рекомендацій фермерському господарству “Червона калина-С” вдасться удосконалити та підвищити ефективність воронки продажів, а саме етапи інформування (обізнаності, зацікавленості) та прийняття рішень потенційними клієнтами, партнерами, інвесторами.

3.3. Рекомендації щодо удосконалення управління товарною політикою ФГ “Червона калина-С”

Фермерське господарство “Червона калина-С” активно намагається диверсифікувати продукцію з метою пошуку найбільш рентабельних культур,

перестраховання в разі неврожаю однієї чи іншої культури та збільшення цінності та додаткової вартості виробленої продукції на ринку.

За останні три роки (2020-2022 рр.) площа саду для виробництва яблук збільшилась майже в два рази – із 18,12 га до 34,68 га, а обсяги виробництва яблук – із 129,3 тонн до 790,7 тонн. Це означає, що господарство інтенсифікує свої зусилля та приділяє чималу увагу виробництву яблук.

Ситуація з цінами реалізації яблук на ринку України є досить динамічною: ціна може дуже швидко змінюватись із місяця в місяць, із року в рік. Є багато джерел реалізації яблук. Необхідно знайти найбільш оптимальний (рентабельний) для господарства. Можливо, поєднати різні джерела реалізації продукції.

Станом на кінець 2022 р. джерелами реалізації зібраного врожаю яблук фермерським господарством були власні точки продажу (магазин, ринок), а також місцеві ритейлери, заклади харчування (кафе, ресторани), участь у тендерах для шкіл, лікарень та інших подібних закладів – 35% від загального врожаю; на переробку промисловим підприємствам – 35%; збереження у власному холодильнику, місткістю до 300 т, для реалізації в наступному періоді за вищою ціною – 25%; брак – 5%. Графічно джерела збуту яблук господарства зображено на рисунку 3.8.

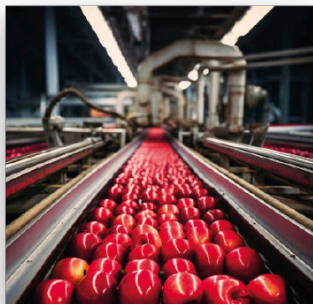


Рисунок 3.8 – Розподіл урожаю яблук ФГ “Червона калина-С” за джерелами реалізації

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Різні джерела реалізації – різні ціни продукції відповідно (рис. 3.9). Так від здавання яблук на звичайну переробку (промисловим підприємствам) господарство отримує ~3,5 грн./кг. Реалізація виготовленої продукції ритейлерам та іншим закладам має динамічну ціну, в залежності від періоду: у вересні-грудні 7-9 грн./кг, у травні-липні наступного року ціна реалізації дещо вища, але не на багато – 11-13 грн./кг. Проте ритейлери мають ряд вимог щодо продукції: відповідний розмір яблука, якість (без візуальних пошкоджень, необхідної твердості), поставка у відповідній тарі. Тому співпраця з ритейлерами вимагає додаткових зусиль від господарства. І, згідно з наведеними вище умовами, весь урожай яблук не може бути придатний для полиць магазинів. Ціна реалізації через власні точки продажу також не є стабільною і змінюється в залежності від періоду та попиту – у середньому складає 12-13 грн./кг.

Звичайна переробка



1,5-3 грн./кг

Ритейлери



у вересні-грудні
7-9 грн./кг
у травні-липні
11-13 грн./кг

Власний магазин, ринки



у вересні-грудні
9-11 грн./кг
у травні-липні
14-16 грн./кг

Рисунок 3.9 – Ціна реалізації яблук ФГ “Червона калина-С” через різні канали

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Оскільки одним із головних напрямків діяльності фермерського господарства на найближчі роки є диверсифікація продукції та збільшення доданої вартості, нашою наступною рекомендацією є переробка частини зібраного врожаю на 100% сік (рис. 3.10). Для початку пропонуємо скористатися послугами зовнішніх партнерів, які займаються переробкою яблук.



Рисунок 3.10 – Пакування 100% яблучного соку ФГ “Червона калина-С”
Джерело: складено автором на основі власних досліджень

У разі переробки яблук на сік, зміниться розподіл реалізації врожаю ФГ “Червона калина-С”, який дозволить збільшити додану вартість та збільшити середню ціну реалізації виробленої продукції (рис. 3.11).



Рисунок 3.11 – Новий розподіл урожаю яблук ФГ “Червона калина-С” за джерелами реалізації

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Згідно з наведеним вище розподілом, знаходимо джерела для реалізації 45% урожаю через власні точки продажу, ритейлерів та інші заклади (ресторани, кафе тощо). Навчальні заклади – це добре і їх варто підтримувати. Але ціна реалізації низька, або взагалі відсутня. Тому на дане джерело виділяємо ~5-8% із 45% (у залежності від потреб навчальних та інших закладів). ФГ

“Червона калина-С” має можливість зберігати до 300 т урожаю в холодильнику для реалізації в наступному сезоні – це ~30% урожаю. 5% брак – яблука, які не придатні для переробки, полиць магазинів та споживання. Їх можна реалізувати сусіднім фермерам, які займаються тваринництвом. І 20% виготовленої продукції виділити для переробки на 100% яблучний сік.

Прогнозований урожай яблук у 2023 р. – 900 тонн. 20% спрямовується на переробку на сік – це 180 тонн яблук. Із 1 кг яблук виходить ~ 0,7 л соку. Потенційний партнер, який займається переробкою яблук на 100% сік, пропонує пакування “Bag in box” (асептичний пакет в гофроящику) об’ємом 3, 5, 10, 20 л. Вважаємо, що найбільш оптимальний об’єм пакування соку буде складати 3 л. Таким чином, із 126 000 л виходить 42 000 од. упаковок соку. Для визначення потенційно отриманої виручки потрібно визначити собівартість виробництва однієї упаковки соку. Для цього цього необхідно визначити витрати собівартість логістики та власне переробки й пакування 1 упаковки соку.

При обрахунку собівартості логістики, переробки та пакування 1 упаковки враховувались критерії та найменування витрат наведені у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Критерії, необхідні для обрахунку собівартості однієї упаковки соку для ФГ “Червона калина-С”

Критерій	Одиниця вимірювання	Значення
1	2	3
Логістика		
Відстань	км	502 км від безпосереднього виробництва яблук.
Витрати палива	л	165,66 в одну сторону.
Вартість палива	грн.	9177,56 грн. в одну сторону (за умови 55,4 грн./л)
Обсяг сировини/готової продукції, яку можна перевезти за один раз	кг	22000
Розміри та об’єм напівпричепу	м	13,6 × 2,5 × 2,7;
	м ³	91,8
Розміри, об’єм та вага упаковки соку	см	16,8 × 9,8 × 21
	м ³	0,21
	кг	3,09
Час праці водія на 1 ходку	год	18 – без завантаження соком (8 – норма, 10 – понаднорма) 21 – із завантаження соком (8 – норма, 13 – понаднорма)
Вартість праці водія	грн./год	55 – норма; 80 – понад норма.

Кінець таблиці 3.9

Вартість процесу переробки та пакування соку	грн./од	21,5 (за 1 упаковку)
Вартість пакування (матеріали)	грн.	15 (10 – асептичний пакет; 5 – гофроящик)
Переробка та пакування		
Процес переробка яблук на сік та пакування	грн.	34,4 (вартість переробки 1 кг яблук 8 грн. (включає процес пакування). Із 1 кг яблук виходить 0,7л соку. Для однієї упаковки (3л) потрібно 4,3 кг яблук)
Пакування	грн.	18 (12 – асептичний пакет; 6 – гофроящик)

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Згідно з показниками, наведеними вище, вартість логістики 42 000 од. готової продукції соку складає 612,8 тис. грн., а вартість власне переробки та пакування – 2200,8 тис. грн. Таким чином загальна вартість виробництва соку складає 2813,6 тис. грн. Собівартість виробництва 1 упаковки соку (3л) складає 67 грн. (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Собівартість виробництва соку для ФГ “Червона калина-С”

Найменування витрат	Кількість, од	Вартість, грн.
Логістика упаковки соку	1	14,6
Переробка упаковки соку	1	52,4
Собівартість упаковки соку	1	67,0
Загальна собівартість логістики	42000	612761,02
Загальна собівартість переробки	42000	2200800
Загальна собівартість готової продукції	42000	2813561,02

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Середня ціна реалізації 100% соку на ринку України станом на жовтень 2023 р. складає 45 грн./л. Таким чином, потенційно фермерське господарство “Червона калина-С” може отримати 5670 тис. грн. виручки від реалізації 42000 упаковок соку (табл. 3.11).

Враховуючи витрати на маркетинг у розмірі 7% від прогнозованої виручки – 396,9 тис. грн., прибуток від реалізації яблучного соку складатиме 2459,5 тис. грн. Таким чином рентабельність виробництва та реалізації соку складатиме 43,38%.

Для досягнення т. беззбитковості ФГ “Червона калина-С” необхідно реалізувати 20841 од. упаковок соку. Тому потенційно реалізація інших 21159 од. готової продукції буде забезпечувати прибуток господарству.

Таблиця 3.11 – Прогнозна економічна ефективність переробки яблук на 100% ФГ “Червона калина-С”

Показник	Одиниця вимірювання	Значення
Готова продукція (3 л упаковка соку)	од	42000
Собівартість 1 упаковки соку	грн.	67,0
Загальна собівартість готової продукції	тис. грн.	2813,6
Ціна реалізації	грн./од	135
Витрати на маркетинг	тис. грн.	396,9
Виручка	тис. грн.	5670
Прибуток	тис. грн.	2459,5
Рентабельність	%	43,38
Точка беззбитковості	од	20841

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Було проведено сценарний аналіз, який дозволив визначити та проаналізувати можливі розвитку подій у разі переробки яблук на 100% сік (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Сценарії розвитку подій у результаті переробки частини яблук на сік та його реалізації у ФГ “Червона калина-С”

Сценарій	Обсяг виробництва, од	Собівартість виробництва, грн.	Обсяг реалізації, од	Частка реалізованої продукції, %	Ціна реалізації, грн.	Виручка, грн.	Дохід (збиток), грн
Негативний	42 000	2 813 561,02	18 900	45,0	110,0	2 079 000	-1 131 461,02
Найбільш ймовірний	42 000	2 813 561,02	33 600	80,0	125,0	4 200 000	989 538,98
Позитивний	42 000	2 813 561,02	42 000	100,0	135,0	5 670 000	2 459 538,98

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, у разі найбільш позитивного сценарію, за прогнозованого врожаю яблук обсягом 900 т, 20% з яких спрямовується на переробку яблук на сік, ФГ “Червона калина-С” 126000 л соку, 42000 упаковок (об’ємом 3 л), 5670 тис. грн. виручки та 2459,5 тис. грн. потенційного прибутку (рис. 3.12).

За негативного сценарію, господарство реалізує лише 45% готової продукції соку, за нижчою ціною та отримає 23100 нереалізованих упаковок соку та збитку в розмірі 1131,5 тис. грн.

За найбільш ймовірного сценарію розвитку переробки та реалізації яблук господарство зможе реалізувати 80% виготовленого соку (33600 упаковок), за ціною 125 грн./од. Це дозволить господарству згенерувати 4200 тис. грн. виручки та 989,5 тис. грн. прибутку.

900 → 180 → 126 000 → 42 000 → 5 670 000 → 2 459 539

тонн урожаю тонн на переробку на 100% сік літрів соку од. упаковок соку грн. виручки грн. прибутку

Рисунок 3.12 – Ланцюг перетворення урожаю яблук у потенційний прибуток для ФГ “Червона калина-С” (за позитивним сценарієм)

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Щоб зрозуміти ефективність реалізації яблук шляхом переробки на 100% сік, порівняємо виручку від реалізації 180 т яблук через джерела, які вже використовує господарство (рис. 3.13).

Реалізація яблук шляхом переробки на яблучний сік дозволяє отримувати за 1 кг майже у три рази більше, ніж інші канали продажу. Також, потенційно, 180 т яблук, перероблених на сік, генерують близько 5,7 млн. грн. виручки, що у 2,4 рази перевищує реалізацію через власні точки продажу, у 3,1 рази – через ритейлерів та інші заклади та у 15,7 разів – за збуту на звичайну переробку.



Рисунок 3.13 – Виручка від реалізації 180 т яблук через різні джерела, які використовує ФГ “Червона калина-С”

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

У разі переробки яблук на 100% сік, тривалість зберігання якого ~10 місяців (за умов холодної температури та закритої упаковки), можемо спрогнозувати календар продаж зібраного врожаю яблук (рис. 3.14).

Вер	Жов	Лист	Груд	Січ	Лют	Бер	Квіт	Трав	Черв	Лип	Серп
Збирання урожаю											
Реалізація свіжих яблук											
Реалізація 100% соку											
						Реалізація яблук з холодильника					

Рисунок 3.14 – Календар реалізації зібраного врожаю яблук ФГ “Червона калина-С” протягом року

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

У період початок вересня-листопад відбуватиметься збір урожаю яблук. Майже відразу розпочинається й період реалізації свіжих яблук, який триватиме з кінця вересня до кінця грудня. У кінці вересня, за умови наявності необхідних обсягів яблук, розпочнеться переробка та реалізація яблучного соку. Реалізація соку триватиме з початку жовтня до середини квітня. Реалізація яблук, які перебували на зберіганні в холодильнику, відбуватиметься з середини квітня до середини червня (в залежності від наявних ресурсів, попиту та стану придатності продукції).

Отже, ФГ “Червона калина-С” має на меті диверсифікувати та збільшити додану вартість продукції, яку виготовляє. У період 2020-2022 рр. площа саду збільшилась на 91,3% (станом на кінець 2022 становить 34,68 га), а обсяги виробництва яблук зросли на 511,5% (станом на кінець 2022 – 790,7 тонн). Ціна реалізації яблук є досить динамічної і залежить від періоду, попиту, якості яблук, стану яблук (сушені яблука, пюре, сік, желе тощо). Проаналізувавши ресурси та можливості господарства було запропоновано новий розподіл урожаю яблук, за

якого 180 тонн (20%, на основі прогнозного урожаю на 2023 р.) спрямовуються на переробку на 100% сік.

Із 180 тонн отримуємо 42000 упаковок соку (по 3л). Реалізація такого обсягу соку утворює 5670 тис. грн. виручки. Собівартість виробництва складає 2813,6 тис. грн. Таким чином, потенційний прибуток від реалізації соку (за позитивним сценарієм) складатиме 2459,54 тис. грн., а рентабельність – 43,4%. А за найбільш ймовірним сценарієм реалізація соку згенерує 989,5 тис. грн. прибутку.

Було запропоновано новий календар розподілу зібраного врожаю яблук із врахуванням прогнозованої зміни ціни протягом року. За дотримання даного календаря господарство зможе оптимізувати виробничий та збутовий процес, а також збільшити середню ціну реалізації яблук.

Також було визначено, що реалізація яблук у вигляді соку дозволяє генерувати близько 5670 тис. грн. виручки, що у 2,4 рази перевищує реалізацію через власні точки продажу, у 3,1 рази – через ритейлерів та інші заклади та у 15,7 разів – за збут на звичайну переробку.

ВИСНОВКИ

Для досягнення поставленої мети кваліфікаційної магістерської роботи, яка полягала в розробці й обґрунтуванні конкретних напрямів удосконалення управління комплексом маркетингу підприємства на аграрному ринку України, автором були здійснені теоретичні узагальнення, що дали змогу зробити наступні висновки:

1. Маркетинг – це діяльність, сукупність інституцій та процесів для створення, комунікації, доставки та обміну пропозиціями, які мають цінність для споживачів, клієнтів, партнерів та суспільства в цілому. Маркетинг в цілому більше не є внутрішнім процесом, як це було раніше. Це набагато складніша діяльність, що охоплює різні медіа та інституції, які створюють цінність і потенційно можуть доносити її до більшої аудиторії.

2. Управління комплексом маркетингу підприємства – це широкий комплекс стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності підприємства та досягнення його головної мети – отримання прибутку та задоволення потреб споживачів. Основне завдання управління комплексом маркетингу – синхронізувати процес управління з елементами маркетингового комплексу таким чином, щоб кожен з них, виконуючи своє функціональне призначення, одночасно підвищував ефективність інших елементів і таким чином збільшував синергетичний ефект.

Для ефективного управління комплексом маркетингу є необхідним виконання п'яти функцій маркетингового менеджменту: аналіз, планування, реалізація, організація та контроль. Основними принципами управління комплексом маркетингу підприємства є: цілеспрямованість, комплексність, функціональність, оптимальність, гнучкість, кастомізація та контроль.

3. Показники ефективності управління комплексом маркетингу мають бути визначені ще на початкових етапах планування. Створення дашборду дозволить зосереджувати персонал та керівництво на визначених та найбільш важливих показниках. Дані показники відрізнятимуться в залежності від галузі, конкуренції,

стадії розвитку, цілей, задач компанії. Важливо знати, які показники потрібно вимірювати та який їх рівень має бути через визначений період часу.

Найбільш важливими показниками для оцінки ефективності управління комплексом маркетингу можуть бути: прибуток, маржинальність; ROI, ROMI; частка ринку; CLTV:CAC; об'єм продажів новим та зростання продажів існуючим клієнтам; Churn rate; CSI, NPS; обізнаність та поінформованість про бренд підприємства. Окрім наведених вище показників для фермерського господарства важливим показником є урожайність та отриманий прибуток з 1 га, який відображає ефективність виробництва та використання ресурсів.

4. Основним видом діяльності ФГ “Червона калина-С” є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, переробка, заготівля та реалізація продукції сільського господарства. Земельний банк – 891,09га. У структурі посівів є п'ять культур: кукурудза, пшениця, ріпак, соняшник, ячмінь. У саду вирощують яблука. Найкращі показники урожайності (ц/га) мають кукурудза та пшениця. Найбільш стабільну врожайність має ріпак. Активно зростає валова частка яблук у загальній структурі виготовленої продукції.

Підвищення рентабельності діяльності господарства до 30,88% у 2022 р. свідчить про ефективність використання матеріальних, трудових та грошових ресурсів. Реінвестиції коштів в удосконалення виробництва дозволило господарству збільшувати чистий прибуток в 1,6 разів.

Загалом господарство є сталим. Збільшуються основні засоби, розширюється спеціалізована техніка, вирощуються нові культури, відбувається диверсифікація продукції, що виготовляється, нерозподілені прибутки реінвестуються в удосконалення та покращення основних засобів, збільшується дохід та прибуток від діяльності.

5. Сільське господарство займає значну частку в економіці України. Україна відіграє важливу роль у світовому виробництві та експорті аграрної продукції. Найбільшу частку в експортованій продукції займають зернові та зернобобові, олійні та технічні культури. Багато країн є залежними від української

продукції. Деякі з цих країн належать до групи найменш розвинених, а багато інших – до країн з низьким рівнем доходів і дефіцитом продовольства.

Фермерським господарствам досить складно зростати (збільшувати площі земельних угідь, обсяги виробництва) через недостатність ресурсів та високу конкуренцію з боку великих агрохолдингів. Значна кількість зовнішніх чинників впливає на успішність та ефективність діяльності АПК України. Значна частина аграрних ресурсів України була знищена або захоплена окупаційними військами.

6. Аналіз комплексу маркетингу показав, що господарство активно працює над удосконаленням виробництва та зберігання, підвищенням якості виготовленої продукції. Має вигідне місце розташування як з точки зору кліматичних умов та складу ґрунту, так і з точки зору логістики. Висунуто гіпотезу щодо найбільш вигідних періодів реалізації продукції, що виробляється господарством.

Маркетингова діяльність у господарстві має низку недоліків: хаотичне використання окремих елементів маркетингу, зведення функцій маркетингу лише до стимулювання збуту товарів, орієнтація на короткострокову перспективу, ігнорування споживчого попиту. Проведений SWOT-аналіз дав зрозуміти, що у фермерського господарства є досить багато слабких сторін та загроз, які стримують розвиток. Проте правильне використання сильних сторін та можливостей дозволять зменшити вплив загроз та перетворити слабкі сторони у сильні.

7. На основі проведеного дослідження та аналізу діяльності господарства у теоретичній та практичній площинах, робимо висновок, що ключовими напрямками посилення комплексу маркетингу ФГ “Червона калина-С” є: зміни в організаційній структурі для більш комплексної та цілеспрямованої роботи над маркетинговим комплексом, інтенсифікація зусиль у напрямку комунікаційної політики та новий розподіл реалізації виробленої та зібраної продукції в саду для забезпечення диверсифікації та підвищення доданої вартості.

8. За найбільш імовірного сценарію інвестиції у найменеджера-маркетолога сприятимуть підвищенню чистого доходу на 8% та чистого прибутку на 6%. Прогнозовано збільшиться і частка ринку ФГ

“Червона калина-С” серед інших фермерських господарств на ринку України на 25%. А також звільнить 150 год./рік робочого часу голови ФГ, які можуть бути направлені на розвиток управлінських та операційних процесів.

Утворення окремих відділів “Рілля” та “Сад” допоможе більш організовано, ціленаправлено та комплексно займатися виробництвом різних культур. Потенційно кожен відділ зможе забезпечувати свою діяльність власними потужностями і перетвориться в окрему бізнес-одиницю, яка матиме змогу самостійно генерувати, залучати, розпоряджатись та інвестувати кошти у свій розвиток.

Сайт та сторінка у Facebook дозволять господарству охопити більшу частину цільової аудиторії, підвищить впізнаваність та обізнаність про діяльність господарства. Завдяки їх створенню та веденню фермерському господарству “Червона калина-С” вдасться удосконалити та підвищити ефективність воронки продажів, а саме етапи інформування (обізнаності, зацікавленості) та прийняття рішення потенційними клієнтами, партнерами, інвесторами, працівниками.

Проаналізувавши ресурси та можливості господарства було сформовано новий розподіл урожаю яблук, за якого 20% спрямовуються на переробку на сік. За найбільш ймовірним сценарієм реалізація соку згенерує 989,5 тис. грн. прибутку, що підвищить середню ціну реалізації 1 кг яблук майже в 3 рази та забезпечить більший прибуток господарству.

9. Реалізація запропонованих заходів дозволить ФГ “Червона калина-С” суттєво покращити процес аналізу, прогнозування та управління товарною, збутовою та ціновою політиками, а також підвищить ефективність просування своєї діяльності на ринку України та потенційно на світовому аграрному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. P. Kotler, G. Armstrong, V. Wong, J. Saunders. Principles of Marketing. 5th European ed. Pearson Education, 2008. 1020 p.
2. Borden, Neil H. The concept of the marketing mix. *Journal of advertising research*. 4.2: 2-7, 1964. pp. 7-12.
3. McCarthy E. J. Basic Marketing: A Managerial Approach. 2nd ed. R.D. Irwin, 1964. 978 p.
4. Kalyanam K. and McIntyre S. “The e-marketing mix: a contribution of the e-tailing wars”. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 30. 2002. pp. 487-499.
5. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. 17th edition. Pearson Education, 2018. 728 p.
6. Шевченко М. М. Місце комплексу маркетингу в системі маркетингового стратегічного управління. *Вісник НТУ «ХПИ»*. № 37(1313), 2018. с. 107-111.
7. Booms B. H. & Bitner B. J. Marketing strategies and organisation structures for service firms in Marketing of services, in Donnelly J. and George W. R., Eds. *Marketing Services*. American Marketing Association, 1981. pp. 47-51.
8. Sheth, J., Sisodia, R. The 4 A's of Marketing: Creating Value for Customer, Company and Society. 1st ed. Routledge, 2011. 224 p.
9. Lauterborn R. New Marketing Litany: 4Ps Passé; C-Words Take Over. *Advertising Age*. Vol. 61, No. 41. 1990. pp. 26-28.
10. Fetherstonhaugh B. The 4Ps Are Out, The 4Es Are In. Ogilvy & Mather Ltd., 2009. URL: http://www.ogilvy.com/On-Our-Minds/Articles/the_4E_-are_in.aspx (last accessed: 05.09.2023).
11. The Association of National Advertisers. Certificated ANA Marketing Student Course. 2022.
12. Ettenson R., Conrado E., and Knowles J. Rethinking the 4 P's. *Harvard Business Review*. Magazine January-February, 2013. URL: <https://hbr.org/2013/01/rethinking-the-4-ps> (Last accessed: 05.09.2023).

13. Dev C. S., Schultz D. E. Simply SIVA. *Marketing Management*. 14 (2), 2005. pp. 36-42.
14. Srivastava Rajshree. Shift of Marketing Mix to E-Marketing Mix: The Birth to New Era, 2012. URL: <https://ssrn.com/abstract=1992936> (Last accessed: 05.09.2023).
15. Definitions of Marketing. American Marketing Association. URL: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> (Last accessed: 05.09.2023).
16. Wani, Tahir. From 4Ps to SAVE: A Theoretical Analysis of Various Marketing Mix Models. *Business Sciences International Research Journal*. Vol. 1, Issue 1 (Forthcoming), 2013. URL: <https://ssrn.com/abstract=2288578> (Last accessed: 05.09.2023).
17. Kotler P., Keller K. *Marketing Management*. 14th edition. Prentice Hall, 2012. 657 p.
18. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. *Маркетинг підприємства : навч. посіб.* Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
19. Гаркавенко С. С. *Маркетинг : підручник*. Київ : Лібра, 2008. 276 с.
20. Войчак А.В. *Маркетинговий менеджмент : підручник*. КНЕУ, 2009. 328 с.
21. Джонсон Р. А. *Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників : навч. посібник*. Київ : Бліц-Інформ, 2003. 592 с.
22. Федорченко А. В. Роль маркетингу та маркетингових досліджень в системі управління підприємством. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*, 2008. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/5242/1/52.pdf> (дата звернення: 07.09.2023).
23. Конопляникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2017. № 17. С. 332-336.
24. Логоша Р. В., Пронько Л.М. Маркетинг-менеджмент у системі управління аграрних підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*, 2022, № 3. С. 77-91.

25. Мазур К., Коваль О. Теоретико-методологічні аспекти маркетингового механізму в діяльності аграрних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 26. С. 52-57.

26. Mazur K., Babyna O., Babyn I., Germaniuk N., Harbar Z., Harbar V., Hontaruk Y., Bondarenko V., Krasnyak O., Kubai O., Kvaterniuk A., Lohosha R. Marketing research of agricultural enterprises: theoretical and practical aspects. Monograph. *Primedia eLaunch, Boston. USA*. 2022. 336 p.

27. Луцяк В. В., Красняк О. П., Кондратова М.В. Маркетингова діяльність підприємства. ВНАУ. Вінниця : ТОВ «ТВОРИ», 2019. 354 с.

28. Штучка Т. В. Методичні підходи до оцінки маркетингової діяльності підприємств агропродовольчого сектору. *Економічний аналіз: зб. наук. праць. ТНЕУ “Економічна думка”*, 2014. Том 18. № 3. С. 96-102.

29. Стрій Л. О. Маркетингове управління на рубежі ХХІ століття: системне дослідження : монографія. Одеса : Астропринт, 2000. 304 с.

30. Кулиняк І. Я., Базарко С. В. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*, 2017. №2(8). С. 94-100.

31. Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг в діяльності українських підприємств: монографія. *Знання-Прес*, 2007. 448 с.

32. Герасимяк Н.В. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності маркетингових заходів промислового підприємства. *Економічний часопис-XXI*, 2012. № 5-6. С. 40-43.

33. Ambler T., *Marketing and the Bottom Line: The New Methods of Corporate Wealth*, 2nd ed. Pearson Education. 2003. 256 p.

34. Про фермерське господарство: закон України від від 19.06.2003 № 973-IV. Верховна Рада України. Офіційний Вісник України. 2003. № 45 / Редакція від 20.10.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15> (дата звернення: 02.10.2023).

35. Про господарські товариства: закон України від 19.09.1991 № 1576-XII. Верховна Рада України. Офіційний Вісник України. 1991. № 49. / Редакція від

31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12> (дата звернення: 02.10.2023).

36. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. Верховна Рада України. Офіційний Вісник України. 2003. №№ 40-44. / Редакція від 05.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 02.10.2023).

37. Земельний кодекс України: Закон України від 25.10.2001 № 2768-III. Верховна Рада України. Офіційний Вісник України. 2002. № 3-4. / Редакція від 17.09.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14> (дата звернення: 02.10.2023).

38. Agricultural export portfolio of Ukraine. Ministry of Economy of Ukraine and the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine, as well as with the support of the Ukrainian Business and Trade Association (UBTA) and the Ukrainian Agribusiness Club (UCAB). 6th edition. 2022. 98 p.

39. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/> (дата звернення: 02.10.2023).

40. Агробізнес України під час війни. Інфографічний довідник 2021-2022. ТОВ «ТОП ЛІД» та ТОВ «Латифундист Медіа», 2022. 33 с.

41. FAO. 2022. Ukraine: Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine – Findings of a nation-wide rural household survey, December 2022. Rome. URL: <https://doi.org/10.4060/cc3311en> (last accessed: 01.10.2023).

42. World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022-February 2023. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099184503212328877/p1801740d1177f03c0ab180057556615497> (last accessed: 01.10.2023).

43. Топ 100 латифундистів України. *Latifundist Media*, 2023. URL: <https://latifundist.com/rating/top100#351> (дата звернення: 01.10.2023).

44. Сільське господарство України 2021. *Статистичний збірник*. Державна служба статистики, 2022. 222 с.

45. Нів'євський О., Яворський П., Донченко О. Малі фермери та домогосподарства в сільському господарстві та сільській економіці: оцінка їх ролі та заходи з підтримки їх сталого розвитку. Київська школа економіки, 2021. 78 с.

46. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.10.2023).

47. В Україні порахували фермерські господарства – тенденція до зростання. *AgroPolit.com*. URL: <https://agropolit.com/news/21589-v-ukrayini-porahuvali-fermerski-gospodarstva--tendentsiya-do-zrostannya> (дата звернення: 02.10.2023).

48. FAO. Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises. Findings of a nationwide survey of agricultural enterprises with land up to 250 hectares, January–February 2023. URL: <https://www.fao.org/documents/card/en/c/CC5755EN> (last accessed: 02.10.2023).

49. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо стимулювання діяльності фермерських господарств: Закон України від 24.09.2021 № 1788-IX. Верховна Рада України. Офіційний Вісник України. 2021. № 51, ст. 423. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-20#Text> (дата звернення: 02.10.2023).

50. Crawford I. M., FAO. Agricultural and food marketing management. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Rome, 1997. 290 p.

51. YouControl. Аналітична онлайн-система для комплаєнсу, аналізу ринків, бізнесової аналітики, конкурентної розвідки та перевірки контрагентів. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21375483/ (дата звернення: 02.10.2023).

52. “Які результати врожайності озимого ріпаку ГИБРИОК в ФГ «ЧЕРВОНА КАЛИНА-С»?|Час зростати! #GROW”. *YouTube* канал “KWS Ukraine”. URL: https://www.youtube.com/watch?v=FbQIVASVZ9U&ab_channel=KWSUKRAINE (дата звернення: 02.10.2023).

53. “Досвід вирощування озимого ріпаку ГИБРИОК в ФГ «ЧЕРВОНА КАЛИНА-С». Цвітіння | Час зростати! #GROW”. *YouTube* канал “KWS Ukraine”.

URL:

https://www.youtube.com/watch?v=i0RU6qR7VKA&ab_channel=KWSUKRAINE

(дата звернення: 02.10.2023).

54. Криза б'є по всіх учасниках ринку, ми не виключення. Важливо не піддаватися паніці — Дмитро Стецюк. *Landlord*. URL: <https://landlord.ua/news/tsiny-na-svizhi-iabluka-rik-vid-roku-mozhut-kolyvatysia-na-50-dmytro-stetsiuk/> (дата звернення: 02.10.2023).

55. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/> (дата звернення: 02.10.2023).

56. Державний аграрний реєстр (ДАР). URL: <https://www.dar.gov.ua/> (дата звернення: 03.10.2023).

57. AgroForum. Платформа для торгівлі сільськогосподарськими культурами. URL: <https://agro.forum/> (дата звернення: 01.11.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – часткові показники ефективності маркетингової діяльності підприємства в розрізі елементів комплексу маркетингу [1]

Показник	Формула розрахунку
1	2
Продукт (Product)	
Темп приросту ринкової частки підприємства	$\Delta PC = \frac{PC_1 - PC_0}{PC_0}, \text{ де}$ PC ₁ – ринкова частка підприємства в поточному році; PC ₀ – ринкова частка підприємства в базовому році.
Темп приросту сукупного обсягу реалізації продукції	$\Delta OP_c = \frac{\Delta OP_{c1}}{\Delta OP_{c0-1}}, \text{ де}$ ΔOP _{c1} – обсяг реалізації продукції (робіт, послуг) у поточному році, грн.; ΔOP _{c0} – обсяг реалізації продукції (робіт, послуг) у базовому році, грн.
Рентабельність продажів	$P_n = \frac{ЧП}{ЧД}, \text{ де}$ ЧП – чистий прибуток, грн.; ЧД – чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), грн.
Рентабельність продукції	$P_{пр} = \frac{ЧП}{C}, \text{ де}$ ЧП – чистий прибуток, грн.; С – собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), грн.
Ціна (Price)	
Індекс товарообігу	$I_{т} = \frac{TO_1}{TO_0}, \text{ де}$ TO ₁ – товарообіг поточного періоду, грн.; TO ₀ – товарообіг базового періоду, грн.;
Коеф. співвідношення середньої ціни продукції до середньої ціни на ринку	$K_{сц} = \frac{\bar{Ц}_n}{\bar{Ц}_p}, \text{ де}$ $\bar{Ц}_n$ – середня ціна одиниці продукції підприємства, грн.; $\bar{Ц}_p$ – середня ринкова ціна відповідної продукції, грн.
Коеф. покриття витрат	$KP_b = \frac{TO}{(C+BO)}, \text{ де}$ TO – товарообіг підприємства, грн.; С – собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), грн.; BO – сума витрат обігу, грн.
Рівень торгової націнки в роздрібній торгівлі	$PTH_p = \frac{TH_i}{PC_i} \times 100\%, \text{ де}$ TH _i – торгова націнка i-го реалізованого товару, грн.; PC _i – роздрібна ціна i-го реалізованого товару, грн.

1	2
Розподіл, збут (Place)	
Темп приросту витрат на збут	$\Delta Взб = \frac{Взб_1 - Взб_0}{Взб_0}, \text{ де}$ <p>Взб₁ – витрати на збут підприємства у поточному році, грн.; Взб₀ – витрати на збут підприємства у базовому році, грн.</p>
Частка витрат на збут в загальних витратах	$Ч_{Взб} = \frac{Взб}{Вз}, \text{ де}$ <p>Взб – витрати на збут, грн.; Вз – загальні витрати підприємства, грн.</p>
Коеф. приросту обсягу реалізації від приросту витрат на збут	$\Delta ОР_{Взб} = \frac{\Delta ОР}{\Delta Взб}, \text{ де}$ <p>ΔОР – темп зростання обсягу реалізації, %; ΔВзб – темп зростання витрат на збут, %.</p>
Коеф. рентабельності витрат на збут	$Р_{Взб} = \frac{ВП}{Взб}, \text{ де}$ <p>ВП – валовий прибуток від реалізації продукції (робіт, послуг), грн.; Взб – витрати на збут, грн.</p>
Промування (Promotion)	
Коеф. рентабельності заходів промування	$Р_{зпр} = \frac{ЧП}{Взпр}, \text{ де}$ <p>ЧП – чистий прибуток, грн.; Взпр – витрати на заходи промування продукції, грн.</p>
Темп приросту витрат на промування	$\Delta Взпр = \frac{Взпр_1 - Взпр_0}{Взпр_0}, \text{ де}$ <p>Взпр₁ – витрати на заходи промування підприємства у поточному році, грн.; Взпр₀ – витрати на заходи промування підприємства у базовому році, грн.;</p>
Частка витрат на промування в загальних витратах	$Ч_{Взпр} = \frac{Взпр}{Вз}, \text{ де}$ <p>Взпр – витрати на заходи промування продукції, грн.; Вз – загальні витрати підприємства, грн.</p>
Коеф. приросту обсягу реалізації від приросту витрат на промування	$\Delta ОР_{Взпр} = \frac{\Delta ОР}{\Delta Взпр}, \text{ де}$ <p>ΔОР – темп зростання обсягу реалізації продукції, %; ΔВзпр – темп зростання витрат на заходи промування, %.</p>

1. Кулиняк І. Я., Базарко С. В. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*, 2017. №2(8). с. 94-100

Ім'я користувача: Кафедра маркетингу імені А.Ф. Павленка Відповідал... ID перевірки: 1015934287
Дата перевірки: 22.11.2023 23:11:57 EET Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 10.12.2023 15:43:11 EET ID користувача: 100005730

Назва документа: Кушнір В.А. Управління комплексом маркетингу підприємства

Кількість сторінок: 142 Кількість слів: 30600 Кількість символів: 236743 Розмір файлу: 17.96 MB ID файлу: 1015605526

11.9% Схожість

Найбільша схожість: 1.38% з Інтернет-джерелом (http://library.kpi.kharkov.ua/files/Vestniki/2018_37.pdf)

9.75% Джерела з Інтернету	374	Сторінка 144
8.02% Джерела з Бібліотеки	472	Сторінка 152

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 48



ІННОВАЦІЙНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ



MAJESTY OF MARKETING

Conference for the students
and junior research staff

8th of December 2022

Dnipro

Ministry of Education and Science of Ukraine

Dnipro University of Technology

Department of Marketing

Centre of Marketing Digital Technologies

Young Scientists Council at the Ministry of Education and Science of Ukraine

Innovative University

Majesty of Marketing

Materials of the XVIII International conference

for the students and junior research staff

8 th of December 2022

Ukraine, Dnipro

2022

Kushnir V., student

Larina Y., Doctor of Economics, Professor,
Kyiv National University of Economics named after V. Hetman, Ukraine

DEVELOPMENT OF FITNESS SERVICES MARKET IN UKRAINE

Keywords: market, fitness, fitness club, fitness services, development, fitness trends.

Fitness as a phenomenon came to Ukraine in the 90s of the 20th century. Since then, fitness services have been rapidly gaining popularity. The first clubs were opened in places inherited from Soviet sports clubs and schools. Also were often used and not quite adapted for this premises – warehouses, basements, etc. Initially, two types of fitness clubs were distinguished: high-class for wealthy consumers, which provided the entire range of fitness services and certain additional services; and public gyms, which were considered a more budget option. Both types provided a fairly high level of profitability.

However, for 7-8 years since the early 2000s, a considerable number of players have come to the market – both single and chain of fitness clubs. The niche of premium clubs, which were offered mainly by chain establishments, began to develop rapidly. The chain business model even then proved to be quite profitable and reliable.

Ukraine continues to develop in the field of fitness services, but at a rather slow pace. At the beginning of 2019, about 1765 fitness industry facilities were counted in Ukraine, which is almost 200 more than in 2018 (1569 fitness facilities in 2018) [1]. Fitness clubs are mainly located in large cities: Kyiv, Kharkiv, Odesa, Dnipro, Lviv. Based on the distribution structure of fitness clubs, Kyiv has the largest share of the area of all clubs in Ukraine – 42%, with an average area of 1513 m². However, if at the beginning of 2018 fitness clubs in Kyiv occupied 26% of the total market, in 2019 the share was 23%. It means that fitness infrastructure is beginning to develop in smaller cities in terms of area and population, but gradually, with rather low investments. One of the factors that hinder the development of the fitness services market in the regions is the lack of suitable for technical parameters areas, and most importantly – the lack of promotion of a healthy lifestyle. The level of income and availability of professional staff also have a significant impact on the market. But in general, capital investments of enterprises in the development of sports infrastructure in Ukraine have been actively growing since 2017. Thus, the volume of investments in 2021 increased by 48.1% and amounted to 2.3 billion UAH compared to the previous year (1.55 billion UAH) [2].

The pricing policy of the fitness industry is quite diverse, it all depends on the population of the city, on the income level of its residents. The average price of an annual visit in Kyiv is about 8.4 thousand UAH, but in cities with a population of less than 250 thousand – 4.9 thousand UAH, which is almost twice less than the capital's prices. More than 81% of the price segment of the fitness services market falls within the range of average annual prices from 3.5 thousand UAH to 15 thousand UAH. And 4% of the market is in the range of more than 27 thousand UAH.

The international report European Health & Fitness Market showed that 64.8 million people are engaged in fitness in Europe as of 2020, including about 1.2 million Ukrainians [3]. The total coverage of fitness services in Ukraine is 2.9%. This is quite low, and Ukraine aims to increase it by at least 3% in 5-6 years.

According to the study by Thompson W. “Worldwide Survey of Fitness Trends for 2022” and based on our own observations, the following trends in the development of the fitness services market in Ukraine can be identified: automation, digitalization, spacious premises with functional and free weight zones, fitness communities in clubs, popularization of CrossFit training, personal and group training (both online and offline), rehabilitation after injuries [4].

The fitness services market is in constant development and has space to grow. Every year the needs and preferences of consumers change. Most processes are duplicated, or even completely transferred to phones or other devices. Large-scale digitalization is taking place. The largest chain of fitness clubs “Sport Life” decided to test the automated format in 2020 by opening such a club in Kharkiv under the “Gymmy” brand. And in September 2021, “Sport Life” launched a training app and opened an automated club in Zhytomyr. Although this process requires a lot of investment, research and effort, it will reduce the cost of season tickets and make sports more accessible and convenient for Ukrainians.

There is also a trend to move from the traditional gyms with conventional block training machines to spacious premises with free weight zones. Fewer training machines – more space for concentrated training with selective equipment. In such premises it is much more convenient to conduct group training, the demand for which is constantly growing.

Fitness clubs are no longer just “gyms” – a place where there is nothing else to do but lift iron dumbbells. Each fitness club tries to be creative in developing workouts, to diversify it so that people do not get bored of doing the same thing several times a week. Almost every club has chill out zones and a fitness bar where customer can relax and drink a healthy drink or taste protein bars. The management and coaches of the clubs try to create a community around their club so that people can come not only to the gym, but also to meet new friends with whom it is interesting to train and just spend free time.

In summary, the fitness services market in Ukraine continues to develop, adopt the trends of Western countries and create its own trends, and grow, as evidenced by the growth of investment in sports activities. The market research conducted by Fitness Connect UA in 2019 showed that in some cities with a population of more than one million people the number of clubs remained almost unchanged or even decreased over the year [1]. This indicates that in large cities the fitness market is quite competitive and small single clubs can not withstand this competition. Instead, in cities with a population of less than 250 thousand people, the competition is still insignificant. Therefore, the potential growth of the fitness services market is contained in the development of sports infrastructure in small cities with a population of less than 500 thousand people.

Although the coverage of fitness services in Ukraine is less than 3% and is one of the lowest in Europe, Ukraine still has everything ahead. After all, fitness was born here 20 years later than in most European countries. So, having experience in the development of fitness, sports and healthy lifestyle of Europeans, Ukraine can significantly shorten the way to achieve good results.

References

1. Research of the market of fitness services of Ukraine 2019. Fitness Connect UA – information and analytical platform [Internet]. [cited 2022 November 30] Available from: <http://fitnessconnect.com.ua>
2. State Statistic Service of Ukraine. Statistical information. Official website. [cited 2022 November 30] Available from: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. European Health & Fitness Market Report 2020. Deloitte [Internet]. [cited 2022 November 30] Available from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/European-Health-and-Fitness-Market-2020-Reportauszug.pdf>
4. Thompson W. R. Worldwide survey of fitness trends for 2022. ACSM's Health & Fitness Journal. 2022. Vol. 26(1). p. 11-20. [Internet]. [cited 2022 November 30]. Available from: https://journals.lww.com/acsm-healthfitness/Fulltext/2022/01000/Worldwide_Survey_of_Fitness_Trends_for_2022.6.aspx



СЕРТИФІКАТ

учасника

XVIII міжнародної науково-практичної конференції

студентів та молодих вчених

MAJESTY OF MARKETING

Кушнір Валентин

м. Дніпро 08.12.2022 р.



Проректор з навчальної роботи
НТУ «Дніпровська політехніка»

Ю.Т. Хоменко