МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА
Факультет економіки і підприємництва
Кафедра маркетингу

Допущено до захисту
“_____” _____ 2024 р.
Зав. кафедри, д.е.н., професор
_____ **Пенькова О.Г.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Формування системи маркетингового менеджменту сільськогосподарського підприємства на прикладі ФГ «Гранат» Подільського району Одеської області

Виконала – студентка 2 курсу, групи 21м-з-ма/а
освітньої програми «Маркетинг»
спеціальності 075 Маркетинг
Паірелі Юлія Русланівна

Науковий керівник – к.е.н., доцент
Цимбалюк Юрій Анатолійович

Умань – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет економіки і підприємництва
Кафедра маркетингу
Освітня програма Маркетинг
Спеціальність 075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ О.Г. Пенькова
(підпис) (ініціали, прізвище)
“_____” _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студентці Паірелі Юлії Русланівні
1. Тема роботи «Формування системи маркетингового менеджменту сільськогосподарського підприємства на прикладі ФГ «Гранат» Подільського району Одеської області»
керівник роботи Цимбалюк Ю.А., к.е.н., доцент
затверджені наказом по університету від “26” листопада 2024 року №01-06/313

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці та розробки провідних вітчизняних та іноземних вчених з питань формування системи маркетингового менеджменту, чинні нормативно-правові акти України, офіційна опублікована статистична інформація Державної служби статистики України, дані звітності ФГ «Гранат», результати власних досліджень.
4. Перелік питань, які потрібно розробити
1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ
2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФГ «ГРАНАТ»
3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФГ «ГРАНАТ»
5. Перелік графічного матеріалу
таблиць – 11;
рисунків –19.
6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	12.09.2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	13.09.2023	
3.	Складання календарного плану написання кваліфікаційної роботи	14.09.2023	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи - підбір та вивчення літератури - участь у виконанні науково-дослідних робіт - виконання курсових робіт - інші заходи	 15.12.2023 30.10.2024 20.03.2024 30.10.2024	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	26.07.2024	
6.	Підготовка: - першого розділу - другого розділу - третього розділу - висновків	 12.09.2024 21.10.2024 15.11.2024 20.11.2024	
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахування зауважень наукового керівника	29.11.2024	
8.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	02.12.2024	
9.	Перевірка роботи на академічний плагіат	09.12.2024	
10.	Одержання відгуку наукового керівника	10.12.2024	
11.	Попередній захист роботи на кафедрі	12.12.2024	
12.	Затвердження роботи завідувачем кафедри	17.12.2024	
13.	Одержання рецензії	18.12.2024	
14.	Захист кваліфікаційної роботи	20.12.2024	

Студентка _____ Паірелі Ю.Р.

Керівник роботи _____ Цимбалюк Ю.А

Реферат

на кваліфікаційну роботу «Формування системи маркетингового менеджменту сільськогосподарського підприємства на прикладі ФГ «Гранат» Подільського району Одеської області»

студентки факультету економіки і підприємництва
Уманського національного університету садівництва
Паірелі Юлії Русланівни

Складні умови господарювання сільськогосподарських підприємств обумовлені повномасштабною війною в Україні, вимагають від них вміння пристосовуватися до зовнішнього середовища, вчасно вжити попереджувальні заходи проти негативного впливу його чинників та повною мірою використати надані ним можливості. Відповідно, особливої актуальності набуває управління ними на основі використання принципів менеджменту і маркетингу, забезпечення стратегічного підходу до діяльності підприємств, що здійснюється за допомогою маркетингового менеджменту. В даній роботі, що складається з трьох розділів, використано наукові праці та розробки провідних вітчизняних та іноземних вчених з питань формування системи маркетингового менеджменту, чинні нормативно-правові акти України, офіційна опублікована статистична інформація Державної служби статистики України, дані звітності ФГ «Гранат», результати власних досліджень. Загальний обсяг роботи 59 сторінок. Обсяг аналітично-ілюстративного матеріалу – 19 рисунків, 11 таблиць. Кількість опрацьованих за темою роботи джерел становить 50 найменувань.

Мета даної роботи: аналіз системи маркетингового менеджменту сільськогосподарського підприємства та обґрунтування напрямів його вдосконалення.

Перший розділ роботи – теоретичний. В ньому розкриті теоретичні та методичні аспекти формування системи маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств.

Другий розділ – аналітичний. В ньому представлено результати аналізу зовнішніх чинників формування системи маркетингового менеджменту та внутрішнє середовище ФГ «Гранат», досліджено особливості організації маркетингового менеджменту на підприємстві.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення системи маркетингового менеджменту ФГ «Гранат».

Анотація

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та методичні аспекти формування системи маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств, проаналізовано зовнішні чинники й внутрішнє середовище формування системи маркетингового менеджменту ФГ «Гранат», оцінено її стан й обґрунтовано напрями вдосконалення.

Ключові слова: маркетинг, маркетинговий менеджмент, маркетингове планування, комплекс маркетингу, фермерське господарство.

Abstract

The qualification work investigates the theoretical and methodological aspects of the formation of the marketing management system of agricultural enterprises, analyses the external factors and the internal environment of the formation of the marketing management system of the Granat farm, assesses its state and substantiates the directions of improvement.

Keywords: marketing, marketing management, marketing planning, marketing complex, farming.

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ..... 8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФГ «ГРАНАТ»…….. 14
2.1. Аналіз зовнішніх чинників формування системи маркетингового менеджменту підприємства ……..... 14
2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства……..... 23
2.3. Організація маркетингового менеджменту на підприємстві..... 32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФГ «ГРАНАТ»…..... 39
ВИСНОВКИ…….. 53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 55

ВСТУП

Повномасштабне вторгнення агресора на території України завдало значних втрат усій країні, зокрема, відчутними вони стали й для сільського господарства, що відобразилося у зменшенні площ сільськогосподарських угідь в обробітку, неможливості експортувати окремі види продукції, підвищенні цін на паливо-мастильні матеріали, добрива, насіння, знищенні сільськогосподарської техніки, тварин, унікального насіннєвого фонду, девальвації валюти. Проте, незважаючи на вкрай складні умови господарювання, тільки ті сільськогосподарські підприємства, які вміють пристосовуватися до зовнішнього середовища, вчасно вжити попереджувальні заходи проти негативного впливу його чинників та повною мірою використати надані ним можливості, можуть забезпечити конкурентоспроможність і прибутковість своєї діяльності у довгостроковій перспективі.

У зв'язку з цим для сільськогосподарських підприємств України стає необхідним застосування якісно нового підходу до управління їхньою діяльністю. Відповідно, особливої актуальності набуває управління сільськогосподарськими підприємствами на основі використання принципів менеджменту і маркетингу, забезпечення стратегічного підходу до діяльності підприємств, що здійснюється за допомогою маркетингового менеджменту.

Мета роботи – аналіз системи маркетингового менеджменту сільськогосподарського підприємства та обґрунтування напрямів його вдосконалення.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні та методичні аспекти формування системи маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств;

- визначити та оцінити зовнішні чинники формування системи маркетингового менеджменту ФГ «Гранат»;

- проаналізувати внутрішнє середовища ФГ «Гранат»;

- оцінити рівень організації маркетингового менеджменту ФГ «Гранат»;

- обґрунтувати напрями вдосконалення системи маркетингового менеджменту ФГ «Гранат».

Об’єктом дослідження є процес формування системи маркетингового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування системи маркетингового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою дослідження є наукові розробки вітчизняних та іноземних вчених щодо формування системи маркетингового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах. У процесі дослідження використовувалися такі наукові методи: метод аналізу й синтезу, формалізації – при дослідженні теоретичних засад теоретико-методичних основ маркетингового менеджменту; експертних оцінок та PEST-аналізу – при оцінюванні зовнішнього середовища підприємства; економіко-статистичні – при дослідженні показників діяльності підприємства в ретроспективі; абстрактно-логічний метод – при формулюванні висновків за результатами проведеного дослідження.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці та розробки провідних вітчизняних та іноземних вчених з питань формування системи маркетингового менеджменту, чинні нормативно-правові акти України, офіційна опублікована статистична інформація Державної служби статистики України, дані звітності ФГ «Гранат», результати власних досліджень.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

В сучасних умовах ведення господарської діяльності підприємств в Україні виникає необхідність впровадження інноваційного підходу до управління виробництвом та збутом товарів і послуг. Особливо важливим стає вдосконалення системи управління підприємствами, що ґрунтується на використанні принципів менеджменту і маркетингу, а також реалізація стратегічного підходу до їхньої діяльності, в основі якого покладено маркетинговий менеджмент.

Аналіз наукових джерел засвідчує наявність різних поглядів на зміст дефініції «маркетинговий менеджмент» та відсутність узагальненого визначення цього поняття. Провідні іноземні вчені сходяться на думці, що маркетинговий менеджмент є процесом, спрямованим на задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. Однак вони по-різному трактують окремі аспекти цього процесу. Наприклад, Ф. Котлер і М. Портер акцентують увагу на стратегічному аспекті маркетингового менеджменту, а Д.Шульц і Ж.-Ж. Ламбен – на його оперативному аспекті [1]. Файоль А. і Друкер П. розглядають маркетинговий менеджмент як функцію управління, а Маслоу А. і Герцберг Ф. – як процес задоволення потреб споживачів [2]. Левін К. підкреслює динамічний характер маркетингового менеджменту [3]. Шуміло О. С. та ін. на підставі проведеного компаративного аналізу визначили, що науковці розуміють суть маркетингового менеджменту відповідно до процесного, системного, програмно-цільового та інших підходів [4]. В цілому можна констатувати, що маркетинговий менеджмент – це складний і багатогранний процес, який є ключем до успіху підприємства на ринку.

У результаті систематизації поглядів науковців [1-6] визначено, що сутність організації маркетингового менеджменту полягає в систематичному та цілеспрямованому підході до управління всіма аспектами маркетингової

діяльності. Це включає дослідження ринку, сегментацію цільової аудиторії, позиціонування продукту чи послуги, а також розробку та впровадження маркетингових стратегій і тактик, які спрямовані на задоволення потреб споживачів і створення довготривалої вартості для стейкхолдерів.

Зміст маркетингового менеджменту включає кілька ключових компонентів, що представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Зміст маркетингового менеджменту на корпоративних підприємствах

Компонент	Зміст
Стратегічне планування	Визначення довгострокових цілей компанії, розробка маркетингових стратегій для досягнення цих цілей
Оперативне управління	Застосування тактичних інструментів маркетингу для щоденного управління процесами і заходами
Бренд-менеджмент	Управління активами бренду, включаючи його репутацію, впізнаваність та лояльність споживачів
Дослідження ринку	Аналіз ринкових тенденцій, споживчих переваг, конкурентного середовища та інших зовнішніх факторів, які можуть вплинути на маркетингову стратегію
Цифровий маркетинг	Інтеграція онлайн-платформ та соціальних медіа для просування продуктів та взаємодії з клієнтами
Маркетингові комунікації	Розробка та реалізація комунікаційних стратегій для підтримки взаємодії з клієнтами і побудови відносин

Джерело: [6]

Отже, маркетинговий менеджмент – це сфера діяльності, що охоплює вивчення ринків, розробку маркетингових стратегій та управління процесами, пов’язаними з просуванням та реалізацією продукції чи послуг.

Газуда М. В. та ін. обгрунтовано вважають, що формування системи маркетингового менеджменту зумовлюється [7]:

- управлінською складовою, що взаємозумовлюється процесами планування, організаційно-координаційною діяльністю, внутрішнім контролем і аудитом, а також стимулюванням і мотивацією до підвищення ефективності праці працівників відповідно до їх матеріальних і моральних інтересів;

- програмно-цільовим концептуальним підходом в системі управління діяльністю підприємства, його ринковою спрямованістю;

- функціональністю маркетинг-менеджменту в забезпеченні ефективного господарювання в умовах ринкового середовища;

- адаптивністю підприємства до змінності зовнішнього середовища впливу;

- оцінюванням, аналізом і обґрунтованістю прийняття управлінських рішень спрямованих на формування прибутковості й дохідності підприємства з одночасним якісним задоволенням попиту і потреб споживачів;

- моніторингом цільових споживчих ринків, маркетингового середовища з метою формування стратегічних і тактичних заходів щодо забезпечення результативності господарювання, в цілому;

- співставленням потенційних можливостей підприємства стосовно ринкових умов господарювання і споживчих потреб.

Щодо застосування маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств, то Гнатишин Л. Б. та ін. пропонують розглядати його як безперервний інтегрований процес, що здійснюється через реалізацію функцій управління (прогнозування, планування, організація, облік, контроль, аналіз та регулювання) обслуговуванням споживачів, транспортуванням і збутом сільськогосподарської продукції із застосуванням цифрових технологій та інформаційних систем [8].

Багорка М.О. та Юрченко В.В. вважають, що маркетинговий менеджмент сільськогосподарського підприємства – це широкий спектр стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності підприємства та досягнення його основної мети – задоволення потреб споживачів товарів і послуг [9]. Подібне визначення пропонують і Зінченко О.А. та Арутюнян А.Е. з єдиною відмінністю щодо мети підприємства, яку вони визначають як: «забезпечення сталого та всебічного успіху у споживачів за зростаючої прибутковості та високої рентабельності своєї діяльності» [10].

Мандич О.В. за результатами дослідження змістовного наповнення дефініції «маркетинговий менеджмент» пропонує розуміти його як систему управління ринковою діяльністю підприємства, яка поєднує базові векторних напрями: діяльність підприємства та формування належного потенціалу для можливості виходу на ринок; роботу з ринком в умовах постійного розвитку

конкурентних відносин для отримання стійких ринкових позицій при налагодженні взаємодії із всіма контрагентами; маркетинговий аудит чи провадження управлінської функції контролю [11].

Процес маркетингового менеджменту у сільськогосподарському підприємстві можна представити як сукупність послідовних етапів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Процес маркетингового менеджменту у сільськогосподарському підприємстві

Джерело: [12]

Для ефективного формування системи маркетингового менеджменту сільськогосподарського підприємства необхідно розуміти послідовність процесу маркетингового менеджменту, який складається з логічно послідовних кроків, спрямованих на досягнення цілей підприємства.

Формування системи маркетингового менеджменту сільськогосподарського підприємства реалізується через такі етапи [13]:

1) аналіз ринкових можливостей;

2) вибір цільових ринків і аудиторії;

3) позиціонування на ринку;

4) розробка маркетингової стратегії;

5) створення комплексу маркетингових заходів;

6) розробка та впровадження маркетингової програми;

7) контроль за маркетинговою діяльністю.

Водночас функціонування економіки в умовах воєнного стану дещо трансформує класичну систему маркетингового менеджменту. Аджит Гуман стверджує: «маркетолог мирного часу розробляє стратегію, тоді як маркетолог воєнного часу отримує результати. Комфорт планування та запусків не існує у сценарії воєнного часу. Інтегрований маркетинг більше не є даністю, а в деяких випадках, ймовірно, взагалі не існує. Маючи спритність і тверду рішучість, маркетологи продуктів повинні дивитися на стратегічні імперативи та цілі, а не покладатися на плани. Продавець товарів воєнного часу повинен досягати негайних цілей . У мирний час усе добре скоординовано – планування, терміни, графіки, звітність, бюджети. Хороші лідери мирного часу можуть бути не в змозі зорієнтуватися та впроваджувати інновації під час війни, тому що постійне та стереотипне мислення часто дезактивує ї х та не дозволяє адекватно реагувати на обставини та прояви конкуренції . Проте маркетолог воєнного часу повинен мати можливість передбачити невизначеність і стати орієнтованим на дії під час кризи. Їхні відповіді мають бути рішучими, і вони повинні оптимізувати ресурси для роботи в рамках обмежень. У мирний час жорсткий ланцюг командування може функціонувати за планом. Воєнний час не дає розкоші багаторазових циклів затвердження» [14].

Краснорyцький О.О. та ін. відзначають: «в період воєнного стану маркетинг зазнав трансформацій, змінив мету, завдання, принципи, основні функції та інструменти. Водночас він залишається актуальним під час війни, оскільки спрямований на зниження ризиків підприємств, впливає на підвищення їхньої конкурентоспроможності, допомагає вижити підприємцям в складних умовах сьогодення. До основних трендів маркетингу в умовах воєнного часу

можна віднести: швидкість, гнучкість в маркетингових рішеннях, маневреність з метою реагування на динамічні зміни; ситуативність; доречність, гуманність, соціальну відповідальність; розвиток Digital; підтримку конрагентів, споживачів та економіки країни у цілому та ін. Усі маркетингові дії під час воєнного стану мають узгоджуватися з гуманістичною складовою діяльності бізнесу, реакцією на збереженість ланцюгів постачання и збуту та стратегією виходу на ринок» [15].

Таким чином в надзвичайно складних умовах господарювання, ефективно побудована система маркетингового менеджменту стає все більш важливою і забезпечує підприємству ряд переваг: стимулює їх до постійного перспективного мислення; призводить до встановлення показників ефективності для подальшого контролю; веде до чіткої координації зусиль сільськогосподарського підприємства; сільськогосподарське підприємство стає більш готовим до швидких змін; змушує сільськогосподарське підприємство чітко визначити свої завдання та перспективи; більш чітко демонструє співвідношення обов’язків усіх посадових осіб підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФГ «ГРАНАТ»

2.1. Аналіз зовнішніх чинників формування системи маркетингового менеджменту підприємства

У сучасних умовах господарювання системи маркетингового менеджменту сільськогосподарських підприємств перебуває під постійним впливом динамічних факторів зовнішнього середовища. Особлива специфіка аграрного виробництва, яка характеризується сезонністю, залежністю від природно-кліматичних умов та біологічних циклів, вимагає особливого підходу до формування маркетингової стратегії. Політична нестабільність, економічні коливання, зміни в законодавстві та міжнародній торгівлі створюють додаткові виклики для агропідприємств, змушуючи їх постійно адаптувати свої маркетингові підходи. Технологічні інновації та діджиталізація аграрного сектору відкривають нові можливості для просування продукції та взаємодії з клієнтами, водночас вимагаючи від підприємств суттєвої модернізації існуючих бізнес-процесів. Соціально-демографічні зміни та зростання впливу споживачів на якість та екологічність сільськогосподарської продукції також суттєво впливають на формування маркетингової політики агропідприємств, спонукаючи їх до впровадження нових стандартів виробництва та комунікації з ринком.

Існує декілька варіантів аналізу, який здатен показати, як впливає макросередовище на суб'єкти бізнесу. Використовують PEST- або STEP-аналіз. STEP-аналіз доцільно застосовувати, коли аналізують розвинені країни, адже вони мають стабільну політичну систему та є економічно розвиненими, тут пріоритетними є соціальні та технологічні фактори. PEST-аналіз використовують тоді, коли аналізують країни, що не можна віднести до розвинених, і тут визначальними факторами є політичні та економічні [16]. Тому

для розгляду впливу макросередовища на ФГ «Гранат» доцільно застосувати саме його.

Акронім «PEST» вказує на чотири основні категорії факторів, які аналізуються: «P» – політичні; «E» – економічні; «S» – соціально-культурні; «T» - технологічні [17].

До політичних факторів належать: оцінка впливу політичних рішень, законодавства, стабільності політичної системи, урядових програм і регулювань на діяльність підприємства. Наприклад, зміни в податковій політиці або тарифах можуть мати великий вплив на підприємство. Розглянемо детальніше політичні фактори, що впливають на діяльність фермерських господарств в Україні.

Основним політичним фактором на сьогодні в Україні, який впливає на всіх економічних суб’єктів є повномасштабна війна. Військові дії суттєво впливають на можливості ведення господарства в багатьох регіонах. Одещина, де розташовано ФГ «Гранат», впродовж 2022-2024 років постійно знаходиться під ворожими ударами, що продукує ризики втратили працівників та майна. А наявні обмеження на експорт та логістичні проблеми обумовлюють посилення конкуренції між товаровиробниками на внутрішньому ринку і, як наслідок, зниження норми прибутковості діяльності.

Державна аграрна політика та законодавча база їх діяльності регламентується сукупністю цілої низки нормативно-правових актів, до яких постійно вносяться зміни. Наприклад, у базовий Закон України «Про фермерське господарство» [18] від моменту прийняття 19.06.2003 року було внесено зміни 17 разів. В вересні 2021 року у Верховну Раду України було внесено Законопроєкт №6013 «Про особливості регулювання підприємницької діяльності окремих видів юридичних осіб та їх об'єднань у перехідний період» [19] передбачає неможливість подальшого існування фермерських господарств. У січні 2023 року йог обуло прийнято у першому читанні. Стаття 20 цього законопроєкту забороняє створення юридичних осіб в організаційно-правових формах фермерського господарства. Стаття 22 зобов'язує власника

фермерського господарства протягом п'яти років реорганізувати підприємство або його ліквідувати.

Отже, часті зміни у законодавстві створюють невизначеність для довгострокового планування, а недосконаліть механізмів реалізації законів часто ускладнює їх практичне застосування.

Серед політичних факторів значний вплив на діяльність фермерських господарств відіграє земельна реформа та відкриття ринку землі з липня 2021 року, що створило нові можливості та виклики для фермерів. Зокрема, обмеження щодо концентрації земель в одних руках впливає на масштабування бізнесу, а процедури оформлення земельних відносин залишаються складними та бюрократизованими. З 1 січня розпочався другий етап земельної реформи - відкриття ринку землі для юридичних осіб. Фахівці вважають, що це створює такі основні переваги для фермерів [20]:

- розширення власного земельного фонду, що сприятиме підвищенню обсягів виробництва та прибутковості;

- залучення інвестицій. Це допоможе власнику аграрного бізнесу у вдосконаленні технологій, закупівлі сучасного обладнання та покращенні виробничих процесів;

- розвиток аграрного підприємництва. Доступ до додаткових земельних ресурсів створює умови для масштабування та створення нових робочих місць;

- земля як застава. Пожвавлення ринку продажу землі забезпечить необхідну ліквідність землі, як активу, та сприятиме її використанню, як застави.

Державна підтримка фермерства в Україні під час повномасштабної війни значно активізувалася, що полегшує господарствам доступ до кредитних ресурсів, дозволяє отримати компенсацію вартості вітчизняної сільськогосподарської техніки, також українські аграрії можуть отримати грантове фінансування [21].

Що стосується впливу міжнародних відносин та зовнішньої політика, то набуття Україною статусу кандидата у члени ЄС відкриває нові можливості для аграріїв, оскільки передбачає гармонізацію сільськогосподарської політики,

наслідком чого стане полегшення доступу до фінансових ресурсів а також нові можливості для експорту, але лише в довгостроковій перспективі. В короткостроковій перспективі ЄС у відповідь на протести власних фермерів в 2024 році ввела торговельні обмеження на експорт окремих видів української агропродукції [22]. Водночас повна залежність економіки України від міжнародної допомоги та інвестицій породжує значні ризики як з боку цінової стабільності, так і з боку доступу до ресурсів.

Узагальнене подання основних політичних факторів впливу на діяльність фермерських господарств наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Вплив політичних факторів зовнішнього середовища на діяльність фермерських господарств

Фактори впливу	Можливий прояв факторів впливу в стратегічному періоді	Можливості	Загрози
Державна аграрна політика	Зміни в законодавстві щодо правового статусу та підтримки фермерських господарств	Нові програми підтримки та субсидування	Нестабільність законодавчої бази. Складність адаптації до змін
Земельна реформа	Подальша лібералізація ринку землі та зміни в правилах купівлі-продажу	Можливість розширення земельного банку	Зростання вартості оренди
Воєнний стан	Продовження дій обмежень та особливих умов господарювання	Обмеження доступу до окремих територій. Логістичні проблеми. Ризики пошкодження майна.	Додаткова міжнародна підтримка
Податкова політика	Можливі зміни в системі оподаткування агробізнесу	Збереження пільгових умов оподаткування.	Ризик збільшення податкового навантаження
Міжнародні відносини	Поглиблення євроінтеграції та розширення міжнародної співпраці	Нові експортні можливості. Доступ до міжнародних грантів.	Конкуренція з іноземними виробниками
Місцеве самоврядування	Розширення повноважень територіальних громад	Можливість участі в місцевих програмах розвитку	Залежність від місцевої політичної ситуації
Екологічна політика	Посилення екологічних вимог та стандартів	Доступ до підтримки "зелених" програм. Нові ринкові ніші.	Додаткові витрати за вимогами відповідності. Обмеження у використанні ресурсів

Економічні фактори впливу зовнішнього середовища включають аналіз економічних показників, таких як інфляція, обмінні курси, рівень безробіття, економічний ріст та можуть визначати споживчий попит і можливості для розвитку бізнесу.

За даними Державної служби статистики України інфляція в Україні 2023 року впала до 5,1% після стрибка 2022 року до 26,6% із 10,0% 2021 року. Нацбанк наприкінці липня погіршив прогноз інфляції на 2024 рік із 8,2% до 8,5%.НБУ очікує збільшення інфляції за підсумками третього кварталу цього року до 7,9%. За його прогнозами, прискорення зростання споживчих цін продовжиться і в першому кварталі 2025 року, коли інфляція досягне піку - 9,7%, після чого почне знижуватися [23]. Пришвидшення темпів інфляції збільшує витрати виробництва в короткостроковому періоді та впливає на маржинальність продажів економічних суб'єктів.

Курс національних валют також впливає на рівень витрат фермерів, оскільки частина покупних ресурсів напряму від нього залежить. І євро і долар впродовж 2022-2024 років демонстрували висхідний тренд (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Офіційний курс щодо іноземних валют [24]

Рівень економічного зростання в Україні не чинить істотного тиску на фермерів, які спеціалізуються на продукції рослинництва, оскілки їх товари є сировиною і значна їх частина експортується.

Ринок праці України, який у період повномасштабної війни відчутно змінився як за структурою, так і за географією, в умовах турбулентності та невизначеності поступово відновлюється, реагуючи на нові виклики та вимоги. На тлі загострення проблеми дефіциту кадрів, сьогодні на ринку праці України зберігається досить високий рівень безробіття, у тому числі структурного, що насамперед пов'язано зі стрімкими географічними та структурними змінами ринку праці та недостатнім рівнем адаптивності робочої сили (рис. 2.2) [25].

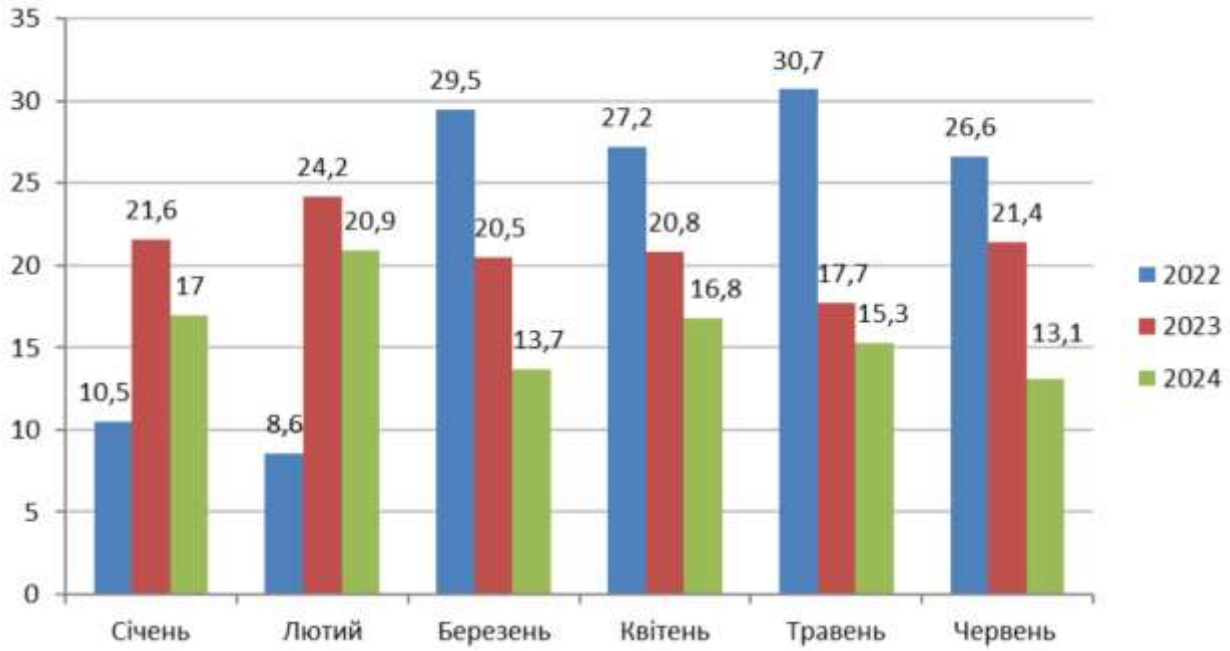


Рис. 2.2. Рівень безробіття в Україні у І півріччі 2022, 2023 та 2024 рр., % [26]

Конкуренція за працівників змушує роботодавців піднімати зарплату в агросекторі.

Серед економічних чинників зовнішнього середовища не менш важливим є вартість кредитування для фінансування інвестиційних цілей та фінансування оборотного капіталу. Враховуючи перспективи розвитку аграрного сектору в цілому, а також те, що малий та середній бізнес є основою розвитку цього сегменту економіки, банки пропонують низку фінансових продуктів суб`єктам

господарської діяльності агропромислового сектору: за державною програмою «5-7-9», пільгові партнерські програми, авалювання товарних векселів, гранти, місцеві програми підтримки та фінансування за спільними програмами з міжнародними партнерами [27]. Отже саме ця складова економічних чинників має переважно позитивну дію. Узагальнене подання основних економічних факторів впливу на діяльність фермерських господарств наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Вплив економічних факторів зовнішнього середовища на діяльність фермерських господарств

Фактори впливу	Можливий прояв факторів впливу в стратегічному періоді	Можливості	Загрози
Інфляційні процеси	Подальше зростання ціни на ресурси та коливання купівельної спроможності	Можливість підвищення ціни на продукцію	Зростання виробничих витрат. Знецінення обігових коштів
Доступ до фінансування	Розвиток програм кредитування аграрного сектора	Нові можливості залучення інвестицій. Пільгові кредитні програми	Жорсткі вимоги до застави
Коливання валютних курсів	Нестабільність національної валюти	Вигідні умови для експорту	Подорожчання імпортних ресурсів
Ринкова кон'юнктура	Зміни попиту та пропозиції на аграрному ринку	Нові ринкові ніші. Можливість диверсифікації	Цінова нестабільність. Посилення конкуренції
Вартість ресурсів	Зростання цін на паливо, добрива, засоби захисту рослин	Стимул до впровадження енергоефективних технологій	Збільшення собівартості продукції. Необхідність оптимізації витрат.
Логістичні витрати	Зміни в транспортній інфраструктурі та вартості перевезень	Розвиток альтернативних шляхів постачання і збуту	Зростання витрат на логістику. Обмеження експортних можливостей
Ринок праці	Дефіцит кваліфікованих кадрів та зростання вартості робочої сили	Стимул до автоматизації виробництва	Збільшення витрат на оплату праці. Складність пошуку працівників

Соціокультурні фактори допомагають підприємствам адаптувати свої продукти та послуги до вимог ринку. Вони містять аналіз демографічних характеристик, культурних та соціальних тенденцій, психологічних аспектів споживачів, їхніх потреб і цінностей. Узагальнене подання основних

соціокультурних факторів впливу на діяльність фермерських господарств, визначених на основі опрацювання джерел [28-31], наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Вплив соціокультурних факторів зовнішнього середовища на діяльність фермерських господарств

Фактори впливу	Можливий прояв факторів впливу в стратегічному періоді	Можливості	Загрози
Демографічні зміни	Скорочення сільського населення та урбанізація	Стимул до автоматизації та механізації виробництва	Дефіцит робочої сили в селах. Старіння сільського населення
Споживчі переваги	Зростання попиту на органічну та екологічно чисту продукцію	Можливість виходу на нові ринкові сегменти. Вища ціна на органічну продукцію	Додаткові витрати на сертифікацію
Рівень освіти	Зміни в системі аграрної освіти та професійної підготовки	Доступ до нових знань та технологій.	Складність залучення кваліфікованих фахівців
Культура споживання	Зміна харчових звичок та вимоги до якості продукту	Нові ринкові ніші. Можливість створення брендованої продукції	Додаткові витрати на адаптацію виробництва
Соціальна відповідальність	Зростання вимог до соціальної складової діяльності	Покращення іміджу підприємства. Лояльність споживачів	Додаткові витрати на соціальні програми
Трудова міграція	Відтік працездатного населення за кордон	Впровадження нових технологій	Втрата кваліфікованих кадрів. Зростання витрат на оплату праці
Ставлення до фермерства	Зміна престижності сільськогосподарської праці	Зростання інтересу молоді до агробізнесу	Конкуренція за кваліфіковані кадри
Спосіб життя	Зміни в моделях поведінки споживачів	Розвиток прямих продажів. Можливості онлайн-торгівлі	Необхідність адаптації каналів збуту

Аналізуючи можливі прояви економічних і соціокультурних факторів впливу зовнішнього середовища на діяльність фермерських господарств в стратегічному періоді, варто відзначити їх взаємозалежність, оскільки вони формуються не ізольовано, то частина продукованих ними загроз та можливостей збігаються.

Щодо технологічних, то вони оцінюють технологічне середовище завдяки аналізу інновацій, науковому прогресу, доступності нових технологій і їх впливу на виробництво та конкурентоспроможність підприємств. Узагальнене подання

основних технологічних факторів впливу на діяльність фермерських господарств, визначених на основі опрацювання джерел [32-34], наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Вплив технологічних факторів зовнішнього середовища на діяльність фермерських господарств

Фактори впливу	Можливий прояв факторів впливу в стратегічному періоді	Можливості	Загрози
Діджиталізація сільського господарства	Впровадження цифрових технологій управління виробництвом	Підвищення ефективності виробництва. Оптимізація витрат	Високі початкові інвестиції. Потреба у навчанні персоналу
Точне землеробство	Розширення використання GPS-навігації та дронів	Економія ресурсів	Підвищення врожайності. Висока вартість обладнання. Складність впровадження
Автоматизація виробництва	Розвиток роботизованих систем та автоматичного контролю	Змінення залежності від людського фактору. Підвищення продуктивності	Значні капіталовкладення. Технічна складність обслуговування
Селекція та генетика	Поява нових сортів та гібридів	Підвищення врожайності. Стійкість до хвороб	Високі витрати на насіннєвий матеріал. Залежність від постачальників.
Системи зберігання продукції	Нові технології складування та зберігання	Зменшення втрат при зберіганні. Розширення термінів реалізації	Витрати на обладнання. Енергоємність
Альтернативна енергетика	Розвиток сонячної та біоенергетики	Енергонезалежність. Додатковий дохід	Високі початкові інвестиції. Технологічні ризики
Технології обробітку грунту	Нові методи та техніки обробітку ґрунту	Збереження родючості. Економія ресурсів	Додаткові витрати на перекваліфікацію персоналу

Кожен з наведених в таблицях 2.1-2.4 факторів має різну силу впливу на фермерські господарства, для оцінки якого був використаний експертний метод і кількісна 10-бальна оцінка. Метод був застосований на основі проведення аналізу оцінок експертів, а саме фермерів Одеської області з наступною обробкою отриманих результатів для виявлення основних критеріїв і тенденцій впливу чинників зовнішнього середовища на суб'єкти господарювання. Градація оцінок розподілялася: 1-3 балів - низький вплив 4-6 балів - середній вплив 7-8

балів - високий вплив 9-10 балів - критичний вплив. Узагальнені результати оцінок наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз фермерських господарств Одеської області

Політичні фактори (Р)	Бал	Економічні фактори (Е)	Бал
Державна аграрна політика	8	Інфляційні процеси	9
Земельна реформа	9	Доступ до фінансування	8
Воєнний стан	10	Коливання валютних курсів	7
Податкова політика	7	Ринкова кон'юнктура	8
Міжнародні відносини	8	Вартість ресурсів	9
Місцеве самоврядування	6	Логістичні витрати	8
Екологічна політика	5	Ринок праці	7
Кількість балів	53	Кількість балів	56
Соціокультурні фактори (S)	Бал	Технологічні фактори (Т)	Бал
Демографічні зміни	7	Діджиталізація сільського господарства	8
Споживчі переваги	8	Точне землеробство	9
Рівень освіти	6	Автоматизація виробництва	8
Культура споживання	7	Селекція та генетика	7
Соціальна відповідальність	5	Системи зберігання продукції	7
Трудова міграція	8	Альтернативна енергетика	6
Ставлення до фермерства	6	Технології обробітку ґрунту	8
Спосіб життя	6		
Кількість балів	53	Кількість балів	53

Найвищі оцінки отримали фактори, пов’язані з військовим станом, земельною реформою, інфляцією та вартістю ресурсів, тому вони мають найбільший безпосередній вплив на діяльність фермерських господарств у поточних умовах. Що стосується впливу інших чинників, то проактивне реагування фермерських господарств на можливості та загрози і визначає, в тому числі, якість їх маркетингового менеджменту.

2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Фермерське господарство «Гранат» розташоване в Подільському районі Одеської області та спеціалізується переважно на вирощуванні зернових культур (табл. 2.6). Цьому сприяє помірно континентальний клімат з переважанням в районі протягом року західних вітрів - повітряних мас з Атлантичного океану, а також чорноземні ґрунти.

Таблиця 2.6

Реквізити ФГ «Гранат»

Характеристика	Інформація з Єдиного державного реєстру (ЄДР)
Назва	Фермерське господарство «Гранат»
ЄДРПОУ	25422038
Індивідуальний податковий номер платника ПДВ	254220315226
Юридична адреса:	66520, Одеська область, Подільський район, село Гвоздавка друга, вулиця Яблунева, будинок 29
Електронна пошта	granat@ukrpost.ua
Дата реєстрації	17.03.1998
Основний вид економічної діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Керівник	Артеменко Анатолій Іванович
Обсяг статутного капіталу	100000 грн

Важливим чинником ринкового успіху сільськогосподарських підприємств є забезпеченість ресурсами для здійснення виробничої діяльності. Однією з таких складових є наявність і достатня площа сільськогосподарських угідь. Впродовж 2020-2023 рр. ФГ «Гранат» наростило площу землекористування на 197 га, або на 18,5% (рис. 2.3).

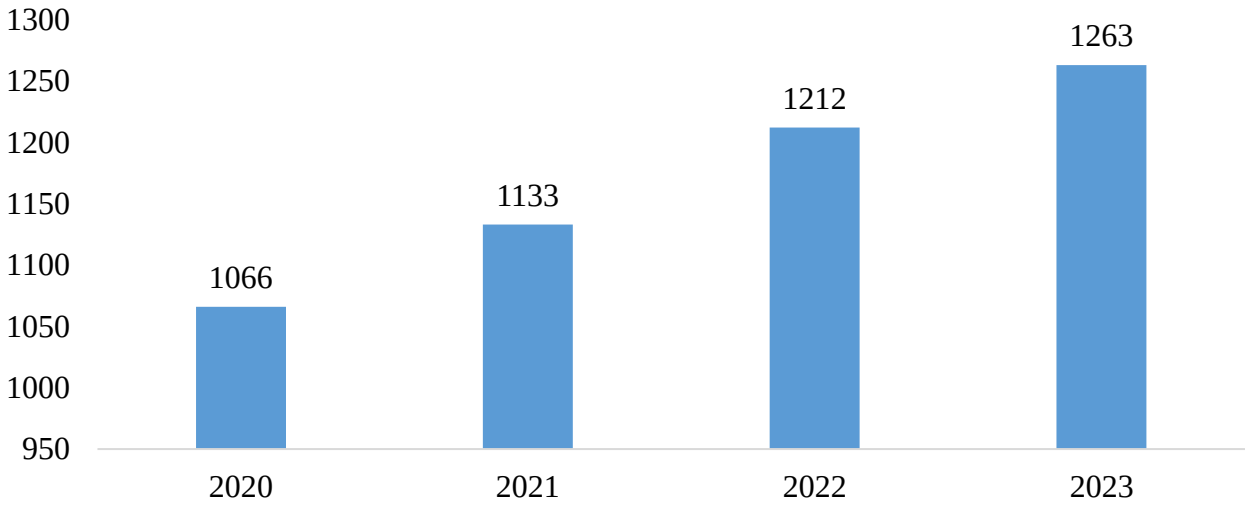


Рис. 2.3. Площа сільськогосподарських угідь ФГ «Гранат», га

У сучасних умовах господарювання формується парадигма розвитку та підвищення ефективності суспільного виробництва на основі використання знань та інновацій. За цих умов чинник розвитку персоналу для фермерського господарства набуває особливого значення. Адже без наявності працівників відповідної кваліфікації не можливо ефективно використовувати потенціал

новітніх технічних засобів, технологій, методів управління та повноцінно реалізувати його. Крім того, висококваліфікований персонал сприяє забезпеченню успішного маркетингового менеджменту, високого рівня організації праці і виробництва, ефективної системи мотивації праці, своєчасного та якісного виконання виробничих завдань, новаторства в реалізації виробничої і маркетингової стратегії, тобто того, що дозволяє фермерським господарствам досягти успішного та довгострокового існування на ринку в умовах конкурентної боротьби. За аналізований період чисельність персоналу ФГ «Гранат» зросла на 6 працівників, або на 30% (рис. 2.4).

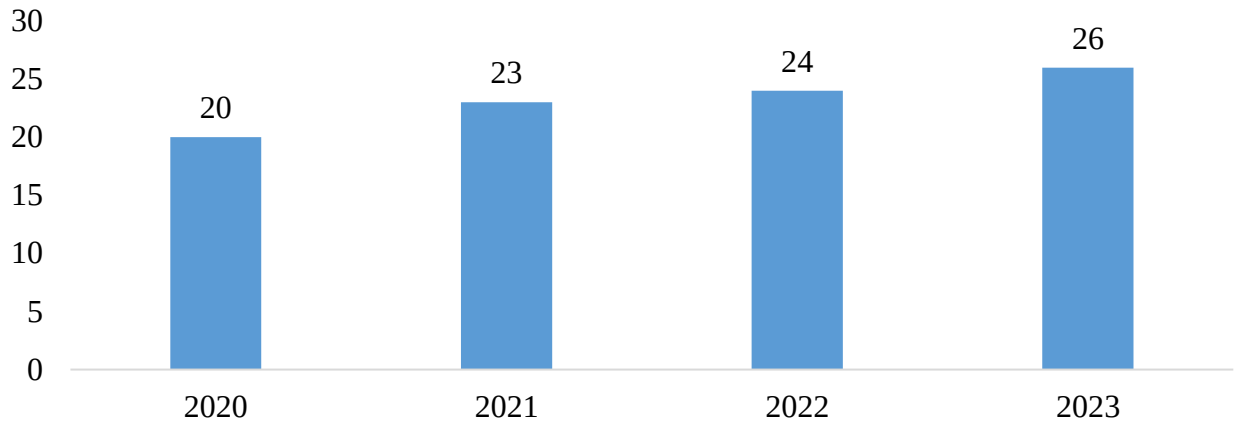


Рис. 2.4. Чисельність персоналу ФГ «Гранат»

Важливе значення в діяльності сільськогосподарських підприємств відіграють основні засоби. Забезпечення основними засобами виробництва та ефективність їх використання є важливими чинниками, від яких залежать результати їх господарської діяльності, зокрема якість, повнота і своєчасність виконання сільськогосподарських робіт, а отже, й обсяг виробництва продукції, її собівартість, фінансове становище підприємства [35]. У зв'язку із цим оцінка забезпечення ФГ «Гранат» основними засобами та пошук резервів підвищення ефективності їх використання має велике значення.

Вартість основних засобів ФГ «Гранат» за 2020-2023 роки зросла на 2727,2 тис. грн., або на 7,9% (рис. 2.5).

Коефіцієнт зносу основних засобів демонструє нестабільну динаміку з помітними коливаннями. Найнижчий показник зносу спостерігався у 2021 році -

36,3%, що було результатом оновлення основних засобів та проведення капітальних ремонтів. Різке збільшення показника у 2022 році (зростання до 44,9%) було пов'язане з обмеженими можливостями оновлення через військову агресію, складнощами з проведенням планів ремонтів та прискореним зносом через інтенсивну експлуатацію. У 2023 році ситуація дещо покращилася (40,3%), що є результатом часткової адаптації до нових умов та відновлення процесів модернізації. Позитивним є те, що впродовж усього періоду коефіцієнти зносу не перевищили критичного рівня 50%, що вказує загалом про задовільний стан основних засобів. Проте нестабільна динаміка вказує на необхідність більшого системного підходу до управління основними засобами.

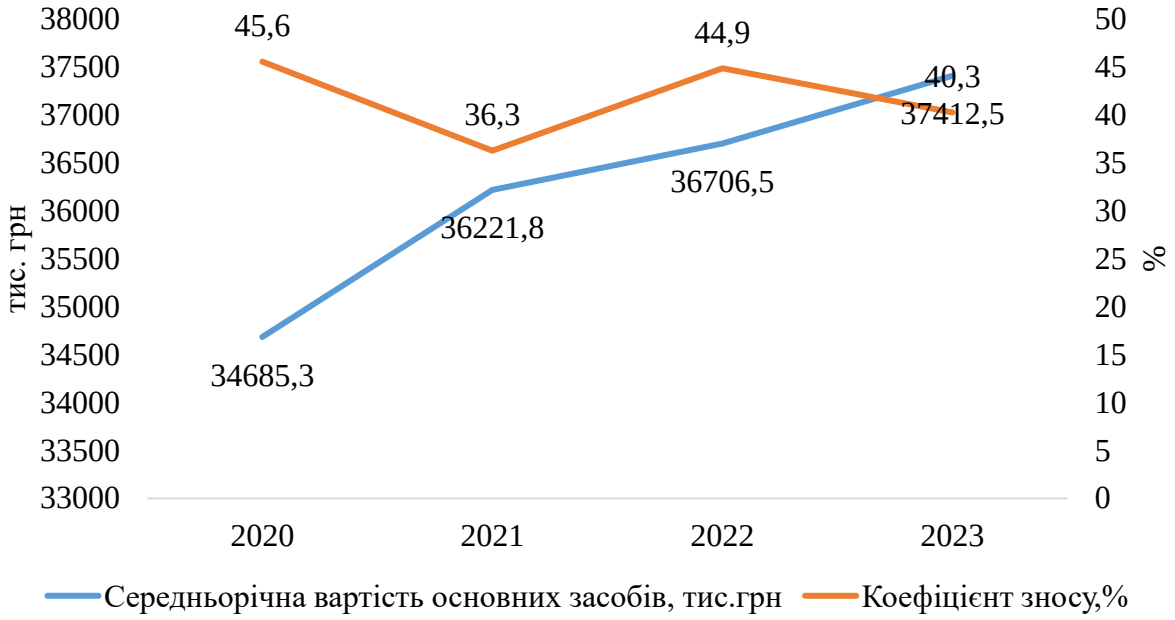


Рис. 2.5. Середньорічна вартість та коефіцієнти зносу основних засобів ФГ «Гранат»

Оборотні активи сільськогосподарських підприємств є важливою частиною господарського механізму, що спирається на виробничу діяльність товаровиробників [36].

Загальна динаміка оборотних активів ФГ «Гранат» за 4 роки є позитивною – їх вартість зросла на 15793 тис. грн. або 40,8% від 2020 року (табл. 2.6). У 2021 році спостерігалося їх суттєве зростання на 25,5%. У 2022 році тенденція зростання продовжилася, хоча темп дещо сповільнився до 22,4%. У 2023 році

відбулося вперше за аналізований період скорочення оборотних активів на 8,3%, що може пов’язано зі зміною або стратегії управління оборотним капіталом.

Таблиця 2.6

Оборотні активи ФГ «Гранат», тис. грн.

Актив	2020	2021	2022	2023	2023 до 2020 (+,-)	2023 до 2020 (%)
Оборотні активи, тис грн.	38688,50	48541,00	59413,50	54481,50	15793	140,82
в тому числі:						
Запаси	17434,30	30678,60	41342,50	34033,10	16598,8	195,21
у тому числі готова продукція	8969,00	19961,90	26729,70	18908,80	9939,8	210,82
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	299,00	457,40	2312,50	957,20	658,2	320,13
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	116,10	1137,00	136,50	472,00	355,9	406,55
Інша поточна дебіторська заборгованість	20359,30	11455,40	14724,60	16347,80	-4011,5	80,30
Гроші та їх еквіваленти	474,70	4812,60	250,20	559,60	84,9	117,88
Інші оборотні активи	5,10	0	647,20	2111,80	2106,7	41407,84

Нарощування запасів готової продукції за 2021 рік становило 10992,90 тис. грн. або 122,6%, за 2022 рік - 6767,80 тис. грн. або 33,9%. В 2023 році відбулося їх зменшення на 7820,90 тис. грн. або 29,3% порівняно з попереднім роком. Така динаміка пов’язана у 2021 році зі значним збільшенням виробництва продукції, в 2022 році – проблемами з її реалізацією, в 2023 році – сприятливою кон’юнктурою та покращенням управління запасами.

Найбільший рівень дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги спостерігався у 2022 році - +405,6% порівняно з 2021 роком. У 2023 році відбулося суттєве її зменшення, але показник все залишиться вищим, ніж у 2020-2021 роках. Отже, необхідно впровадити систему моніторингу та контролю дебіторської заборгованості для зменшення різких коливань у майбутньому.

Інша поточна дебіторська заборгованість ФГ «Гранат» значно скоротилася за аналізований період, що свідчить про оптимізацію активів підприємства, підвищення його ліквідності й платоспроможності.

За аналізований період спостерігається загальна тенденція до значного зростання інших оборотних активів. У 2021 році відбулося їх повне вибуття, а з 2022 року почалося стрімке зростання показника внаслідок нарощування суми активів, що перебувають в процесі реалізації та на відповідальному зберіганні, що зумовлено проблемами з реалізацією продукції у 2022 році через ускладнення логістики збуту.

Доступність позикових коштів для бізнесу дає можливість підвищувати інвестиційну та споживчу активність, що збільшує масштаби сільськогосподарського виробництва. Занадто великий обсяг заборгованості, навпаки, загрожує скороченням виробництва через необхідність відволікання значного обсягу коштів на оплату відсотків та сум основного боргу [37]. Загальний обсяг кредиторської заборгованості ФГ «Гранат» за 2020-2023 роки майже подвоївся (рис. 2.6).

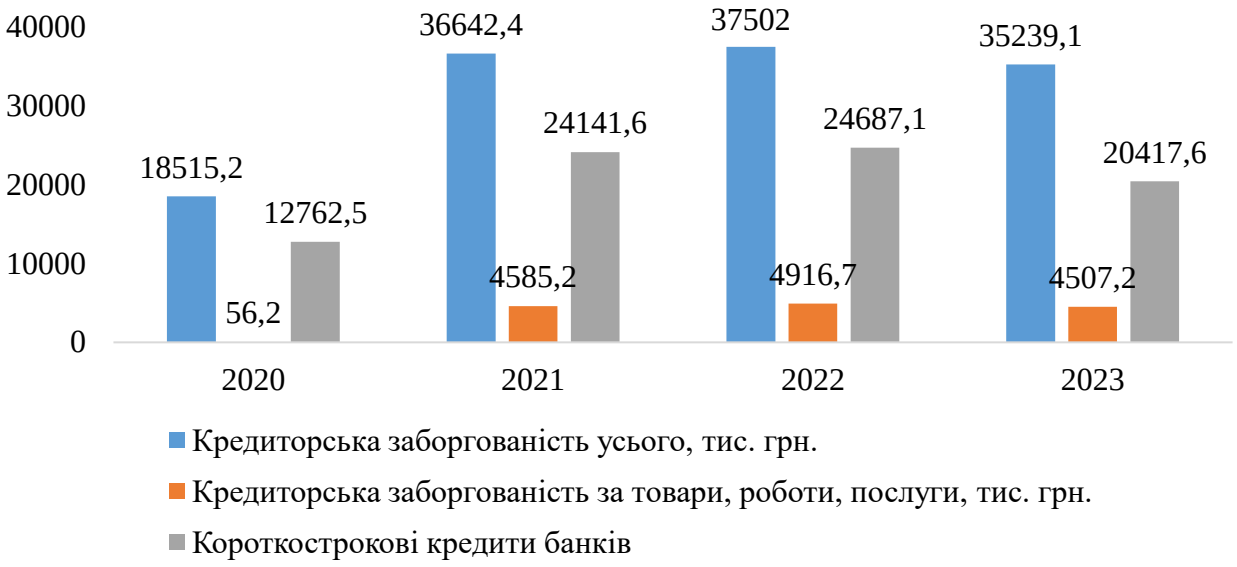


Рис. 2.6. Кредиторська заборгованість ФГ «Гранат», тис. грн

Найбільший її приріст спостерігався у 2021 році +18127,2 тис. грн (+97,9%). У 2022 році темп зростання значно сповільнився - +2,3% і у 2023 році відбулося зменшення заборгованості, порівняно з попереднім роком, на -2262,9

тис. грн (-6,0%). Отже, підприємству необхідно розробити заходи щодо покращення власної платіжної дисципліни.

У 2021 році відбулося значне нарощування суми короткострокових кредитів у банках ФГ «Гранат» - +11379,1 тис. грн (+89,2%). Наступного року темп їх приросту був незначним - +2,3%, і в 2023 році зменшення на 4269,5 тис. грн (-17,3%), порівняно з 2023 роком. Підприємству необхідно оцінити ефективність використання залучених коштів та розробити стратегію подальшої оптимізації кредитного портфеля шляхом або використання альтернативних джерел фінансування, або рефінансування на більш вигідних умовах.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ФГ «Гранат» за 2020-2023 роки зріс в понад 2 рази, але у 2022 році відбувся тимчасовий спад (-26% від 2021 року), викликаний зниженням врожайності основних культур господарства через несприятливі погодні умови в Одеській області (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Фінансові результати діяльності ФГ «Гранат», тис. грн.

Актив	2020	2021	2022	2023	2023 до 2020 (+,-)	2023 до 2020 (%)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	39029,50	55247,10	41014,60	82842,10	43812,6	212,26
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	31371,30	38027,90	32000,00	68998,30	37627	219,94
Інші операційні доходи	2727,40	916,30	66,70	130,40	-2597	4,78
Інші операційні витрати	7714,90	10147,90	2401,80	5075,20	-2639,7	65,78
Інші доходи	239,80	336,50	446,00	58,40	-181,4	24,35
Інші витрати	907,50	667,80	693,00	1799,60	892,1	198,30
Чистий прибуток	2003,00	7656,30	6432,50	7157,80	5154,8	357,35

Собівартість продукції впродовж аналізованого періоду зростала пропорційно до доходу. Найвища рентабельність операційної діяльності була у 2021 році - 31,2% (рис. 2.7).

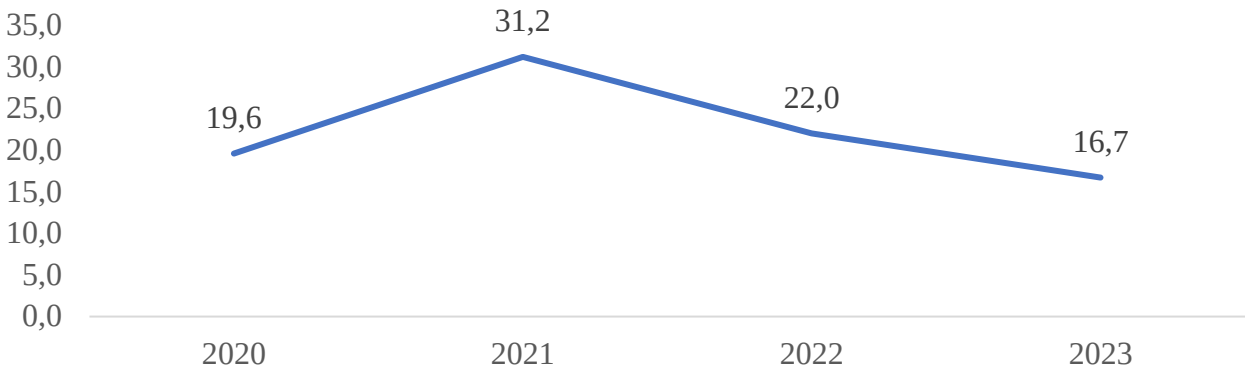


Рис. 2.7. Рентабельність операційної діяльності ФГ «Гранат», %

До інших операційних доходів ФГ «Гранат» відносяться доходи від оренди техніки та від продажу виробничих запасів, а до інших операційних витрат - витрати на банківське обслуговування, втрати при зберіганні зерна, витрати на проведення агрономічних досліджень та ін. Впродовж всього аналізованого періоду спостерігається негативне сальдо інших операційних доходів та витрат. Найбільший негативний вплив на фінансовий результат цей розрив справляв у 2021 році (-9231,60 тис. грн), отже необхідно провести аудит інших операційних витрат для визначення можливостей їх оптимізації.

Чистий прибуток ФГ «Гранат» в 2023 році перевищив в 3,57 рази відповідне значення базового 2020 року. Загалом господарство демонструє стабільну прибутковість з середньорічним темпом приросту прибутку близько 53%. Це свідчить про стійкість бізнес-моделі ФГ «Гранат».

Фінансовий стан підприємства з позиції короткострокової перспективи оцінюється показниками ліквідності й платоспроможності [38]. Коефіцієнт поточної ліквідності ФГ «Гранат» за 2020-2023 роки перебував в межах нормативних значень (1,5-2,5) (рис. 2.8). Коефіцієнти швидкої ліквідності нижче нормативного значення (0,6-1,0) з 2021 року, а коефіцієнт абсолютної ліквідності весь аналізований період нижче нормативного значення (0,2-0,3). Це створює певні ризики: недостатній рівень абсолютної ліквідності може призвести до проблеми з погашенням термінових зобов'язань, а низька швидка ліквідність вказує на можливості труднощів з погашенням поточних зобов'язань.

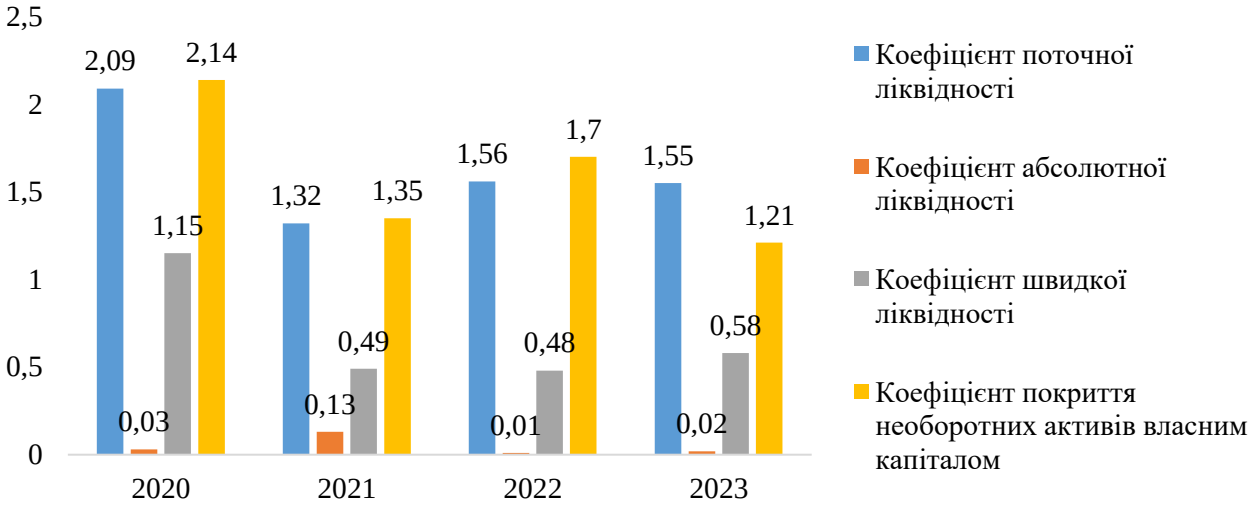


Рис. 2.8. Показники ліквідності та платоспроможності ФГ «Гранат»

Узагальнюючими показниками ефективності системи маркетингового менеджменту та обраної підприємством бізнес-моделі є показники рентабельності (рис. 2.9).

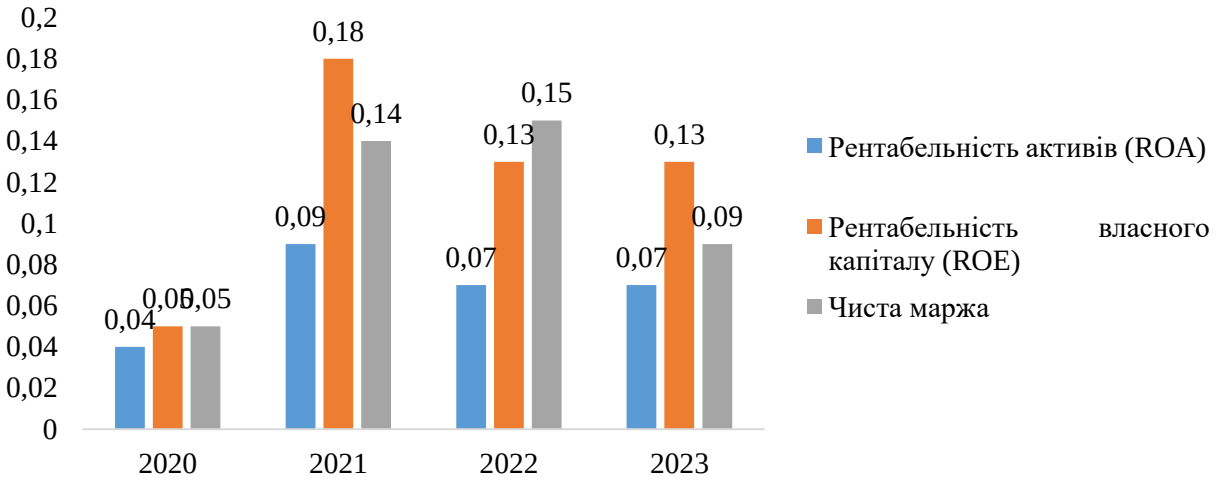


Рис. 2.9. Показники рентабельності ФГ «Гранат»

З рис. 2.9 видно, що значення всіх показників рентабельності в 2023 році перевищують відповідні значення 2020 року, але є нижчими від рівня двох попередніх років. Це викликано, насамперед, несприятливою ціновою кон'юнктурою впродовж 2023 року на основні види продукції підприємства на ринку. Водночас, з урахуванням того, що господарство розташоване в Одеській області, де впродовж 2022-2023 років були підвищені ризики економічної діяльності внаслідок активних воєнних дій, можна констатувати, що підприємство функціонувало ефективно.

2.3. Організація маркетингового менеджменту на підприємстві

Через порівняно невеликі масштаби діяльності ФГ «Гранат» та відповідний штат працівників, вся маркетингова діяльність покладена на директора та бухгалтера підприємства.

Система маркетингового планування в господарстві включає стратегічний та тактичний рівні. Стратегічне планування здійснює безпосередньо директор. Воно охоплює: визначення стратегічних цілей; вибір ключових покупців та ринків збуту; ціноутворення; ведення переговорів з великими клієнтами; прийняття остаточних маркетингових рішень. Бухгалтер проводить фінансовий аналіз маркетингових заходів, розрахунок собівартості та рентабельності продукції, аналіз цін конкурентів, веде базу даних клієнтів та здійснює контроль за виконання контрактів.

Основні напрямки маркетингового планування ФГ «Гранат» охоплює всі елементи «4Р» (рис. 2.10).

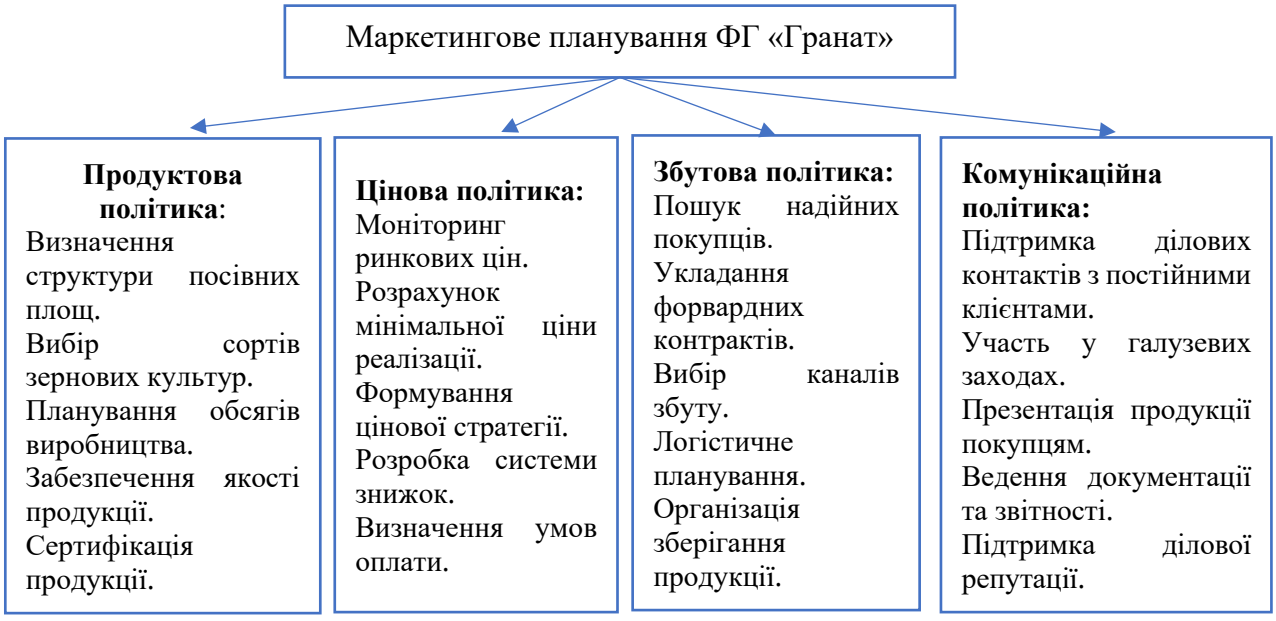


Рис. 2.10. Напрями маркетингового планування ФГ «Гранат» за елементами «4Р»

Маркетингове планування охоплює лише короткостроковий період – один маркетинговий рік. Воно включає два основних етапи – підготовчий та операційний. На підготовчому етапі (серпень-вересень) проводиться аналіз

результатів минулого сезону, проводиться оцінка ринкової ситуації та визначаються цільові показники, здійснюється планування розподілу посівних площ. Операційний етап (жовтень-липень) включає укладання попередніх договорів з покупцями, моніторинг цін конкурентів, пошук покупців та організація збуту.

Така система маркетингового планування дозволяє фермерському господарству ефективно керувати маркетинговою діяльністю навіть при обмежених кадрових ресурсах.

Система маркетингових досліджень ФГ «Гранат» включає лише моніторинг та аналіз тактичної інформації, пов'язаної з його операційною діяльністю (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Система маркетингових досліджень ФГ «Гранат»

Напрям дослідження	Цілі дослідження	Методи збору інформації	Періодичність	Джерела інформації
Дослідження ринку	1.Аналіз попиту та пропозиції. 2. Вивчення динаміки цін	1. Моніторинг біржових цін. 2. Аналіз галузевої статистики. 3. Вивчення аналітичних звітів.	Щотижнево	Портали аграрних бірж, галузеві, Державної служби статистики
Аналіз конкурентів	1. Вивчення цінової політики. 2. Аналіз каналів збуту. 3. Оцінка якості продукції.	1. Збір інформації від клієнтів. 2. Відвідування виставок, ярмарків. 3. Аналіз комерційних пропозицій	Щомісячно	Торгові майданчики, виставки, партнери
Дослідження споживачів	1. Виявлення вимог до якості. 2. Аналіз платоспроможності. 3. Оцінка лояльності.	1. Особисті зустрічі. 2. Телефонні переговори. 3. Аналіз історії співпраці.	Щоквартально	База клієнтів, прямі контакти, торгові майданчики
Логістичні дослідження	1. Оцінка витрат на доставку. 2. Аналіз умов зберігання. 3. Пошук оптимальних маршрутів.	1. Розрахунок витрат. 2. Порівняння пропозицій.	Щомісячно	Транспортні компанії, елеватори, логістичні сервіси

Продовження таблиці 2.8

Прогнозування врожайності	1. Оцінка потенційного врожаю. 2. Планування продажів. 3. Аналіз ризиків	1. Агрономічний аналіз. 2. Статистичні методи. 3. Експертні оцінки.	Щомісячно	Польові спостереження, метеодані, галузеві прогнози

Маркетингова товарна політика має важливе економічне і соціальне значення та є важливим інструментом діяльності підприємства, яка здійснюється в постійній мінливості зовнішнього середовища. При цьому, її економічна важливість полягає, безпосередньо, в тому, що вміле управління маркетинговою товарною політикою дозволяє підприємству вижити в умовах конкуренції та підвищити ефективність його діяльності [39].

Для аграрних підприємств рослинницького напряму ключовим елементом товарної політики є визначення культур, які господарство планує вирощувати. Товарна номенклатура продукції / послуг ФГ «Гранат» наведена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Товарна номенклатура продукції / послуг ФГ «Гранат» у 2023 році

Довжина товару-мікс	Ширина товару-мікс		
	Зерно	Олійні (насіння)	Послуги
	1. Пшениця озима	1.Соняшник	1. Виробничі послуги в рослинництві
	2. Кукурудза на зерно	2.Ріпак	2. Транспортні послуги з вантажних перевезень
	3.Ячмінь озимий		3. Послуги з прибирання доріг в зимовий період
	4.Ячмінь ярий		4. Земляні роботи (риття траншеї)

Підприємство, згідно даних таблиці 2.9, має ширину товару-мікс 3 позицій, а середню довжину, що розраховується як відношення загальної кількості товарних позицій (10) до ширини товару-мікс (3) - 3,33. Розвиненість пропозиції послуг господарства вказує на намагання керівництва диверсифікувати напрями діяльності з метою зниження ризиків, притаманних сільськогосподарському виробництву.

Структура доходів від реалізації окремих видів продукції значно коливається за досліджуваний період (рис. 2.11), що обумовлено як ринковим попитом, так і необхідністю дотримання сівозмін, а також впливом різноманітних чинників на врожайність різних культур.

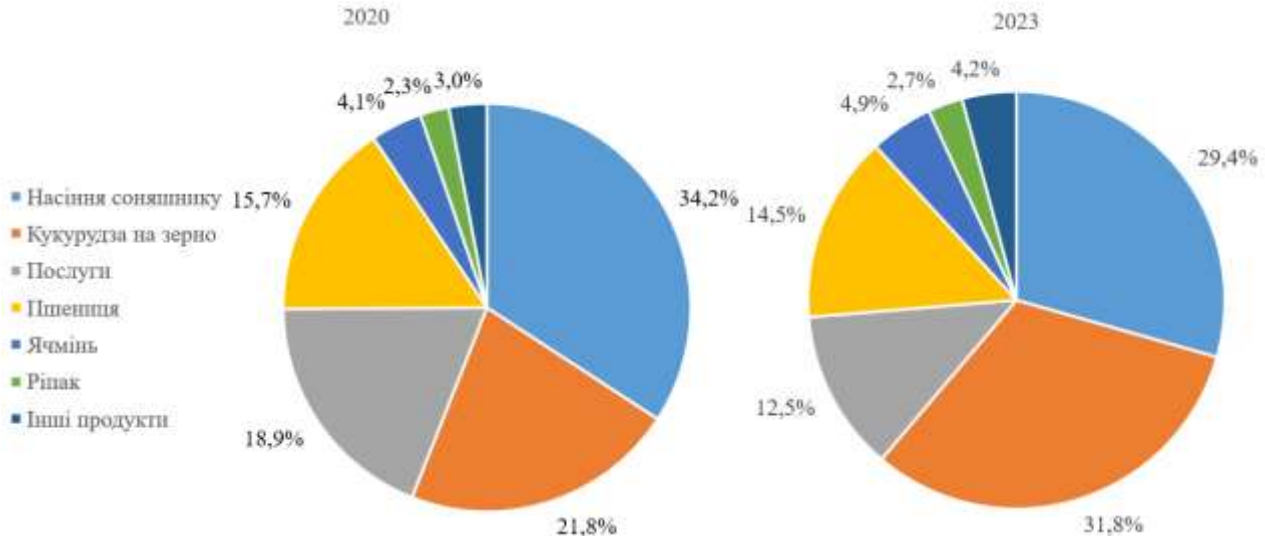


Рис. 2.11. Структура грошових надходжень від реалізації продукції/послуг ФГ «Гранат» у 2020 та 2023 роках

За даними аналізу товарної політики підприємства можна зробити висновок, що диверсифікованість діяльності в частині розвиненості спектру пропонованих послуг та наявності відповідної техніки для їх надання, розподіл посівних площ за найбільш затребуваними на зовнішніх ринках збуту культурах, дозволили господарству отримати позитивний економічний прибуток навіть в умовах воєнного часу.

Цінова політика фермерських господарств, що займаються рослинництвом, формується під впливом багатьох ринкових та виробничих факторів. Основними чинниками, які визначають прибутковість виробництва, є собівартість вирощування культур, що включає витрати на використання, добрива, засоби захисту рослин та паливно-мастильні матеріали. Фермери також мають збільшення сезонних коливань цін на сільськогосподарську продукцію, після чого в період збору врожаю ціни постійно знижуються через збільшення пропозицій на ринку. Важливим аспектом цінової політики є можливість зберігання продукції у власних або орендованих складських приміщеннях, що

дозволяє реалізовувати товар у періоди найвигідніших цін. При формуванні цін фермерських господарств також враховують конкурентне середовище та цінову політику великих агрохолдингів, які часто можуть запропонувати нижні ціни за рахунок ефекту масштабу. Гнучка цінова політики та можливості диверсифікації каналів збуту, включаючи прямі продажі кінцевим споживачам, дозволяє господарствам підтримувати рентабельність виробництва та розвивати свій бізнес. Динаміка середніх реалізаційних цін на сільськогосподарську продукцію ФГ «Гранат» впродовж аналізованого періоду не мала стійкого тренду (рис. 2.12).

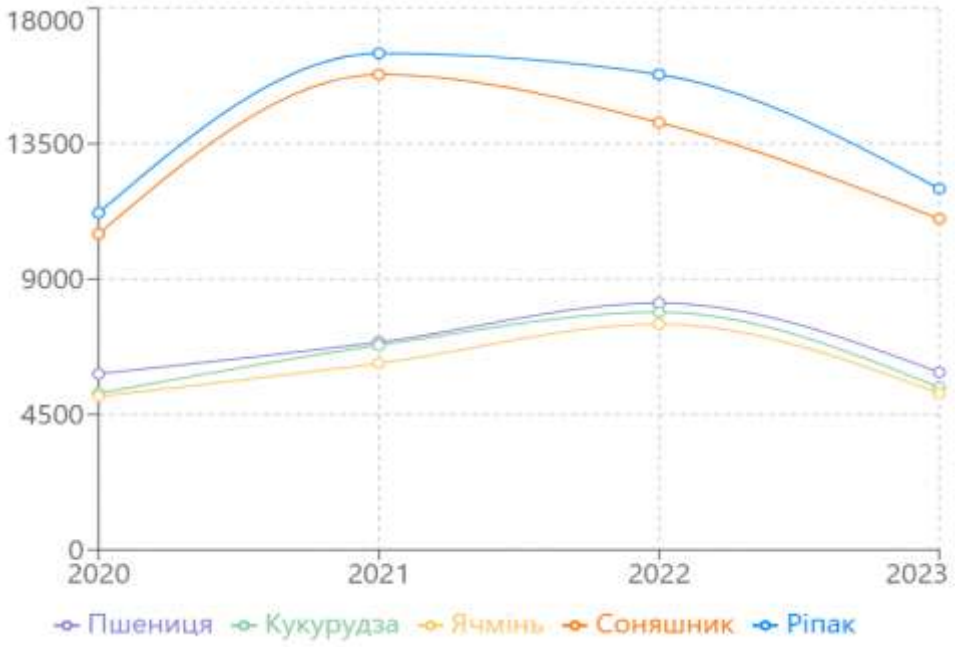


Рис. 2.12. Середні реалізаційні ціни на сільськогосподарську продукцію ФГ «Гранат», грн/т

Варто відзначити, що ціни за окремими контрактами істотно відрізнялися залежно від обсягу, умов розрахунку та періоду реалізації. Інформацію по наданих знижках покупцям господарство не надає, оскільки вони становлять комерційну таємницю.

Канали розподілу продукції та послуг підприємства відрізняються. Для реалізації сільськогосподарської продукції керівництво ФГ «Гранат» використовує непрямі канали розподілу з використанням комерційних посередників, що купують її з метою подальшого перепродажу. При виборі

конкретного посередника на певний вид зерна враховується головний критерій – можливість отримання максимальної ціни за мінімального ризику щодо оплати відвантаженого товару. Склад посередників не є сталим. Моніторинг цінових та кількісних пропозицій трейдерів щодо купівлі с/г продукції, а також розміщення власної пропозиції підприємство здійснює, в тому числі, на платформі Електронної зернової біржи України, Для просування власних послуг з використанням технічно-транспортних засобів підприємство активно бере участь у різних тендерах, зокрема на платформі Prozorro.

Аналіз комунікативної політики ФГ «Гранат» вказує на її недостатній розвиток. Відсутність ефективної комунікації між агровиробниками і покупцями є звичним явищем в Україні. Зумовлено це особливостями продажу сільськогосподарської продукції – через посередників. Відповідно виробники, не маючи безпосереднього контакту із потенційними споживачами, не можуть знати усіх їхніх вимог і потреб.

Підприємство не має власного веб-сайта і серед комунікативних інструментів використовує розміщення інформації про власну діяльність на електронних торгових майданчиках (Prozorro, Електронна зернова біржа України), в онлайн-довідниках (https://tripoli.land/, https://opendatabot.ua/, https://www.ua-region.com.ua/, https://kurkul.com/karta-kurkuliv/ та інших), в соціальних мережах та інтернеті у вигляді повідомлень від стейкхолдерів щодо благодійної допомоги ФГ для ЗСУ, діяльності ФГ під час війни тощо. Керівництво підприємства підтримує співпрацює з аграрними ЗВО (ОДАУ, УНУС), бере активну участь у регіональних науково-практичних конференціях, присвячених питанням розвитку агросфери України.

Підсумовуючи результати аналізу господарської діяльності ФГ «Гранат», можна констатувати, що поєднання негативного впливу війни та несприятливих погодних умов в 2022 році та несприятливої цінової кон’юнктури на сільськогосподарську продукцію в 2023 році призвели до погіршення показників, але завдяки диверсифікованості напрямів діяльності вдалося зберегти позитивний чистий прибуток. Щодо маркетингової діяльності, то

основними її недоліками є відсутність штатного маркетолога, лише короткострокове планування та недостатнє задіяння потенціалу різних інструментів маркетингових комунікацій.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФГ «ГРАНАТ»

З огляду на умови воєнного стану сільськогосподарське підприємство змушене здійснювати пошук нових підходів до управління процесом виробництва, переробки та збуту сільськогосподарської продукції, втілюючи нову філософію управління – маркетинговий менеджмент. Такий підхід побудований на досвіді роботи як українських, так і зарубіжних підприємств у комплексному поєднанні інструментів маркетингу та менеджменту з урахуванням специфіки господарства.

Пріоритетність застосування напрямів і цілей розвитку маркетингового менеджменту у ФГ «Гранат» включає:

– організація маркетингової діяльності та впровадження новаторських концепцій маркетингового менеджменту;

– управління витратами з огляду на перенасичення внутрішнього ринку продукцією, зменшенням цін і девальвацію національної валюти;

– впровадження у виробництво нових товарів, на які є попит через дефіцит у зв’язку з воєнними діями;

– впровадження інновацій для створення унікальних конкурентних переваг сільськогосподарської продукції та стійких переваг виробничо-технологічного характеру, які суттєво впливають на цінову та якісну складові конкурентоспроможності;

– використання інструментів державної та міжнародної підтримки сільськогосподарських підприємств у період воєнного стану.

Проведене дослідження підтвердило те, що система маркетингового менеджменту ФГ «Гранат» потребує удосконалення. Зокрема, вона вимагає урахування специфічних аспектів галузі, серед яких сезонність виробництва, вплив погодних умов, глобальні ринкові тенденції та державне регулювання ринку сільськогосподарської продукції. Рекомендована система маркетингового менеджменту наведена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Пропонована система маркетингового менеджменту ФГ «Гранат»

Удосконалити систему маркетингового менеджменту ФГ «Гранат» пропонується через виокремлення інноваційного розвитку підприємства, оптимізації його товарного портфеля та використання сучасних інструментів цифровізації.

Під організацією маркетингової діяльності сільськогосподарського підприємства традиційно розуміється створення окремого спеціалізованого відділу, що потребує набору персоналу, який наділений певними знаннями, вміннями та навичками, а також набуття цим відділом відповідного статусу всередині підприємства, який дає змогу координувати маркетингову діяльність відповідно до вимог ринку та потреб споживачів [40]. Основні напрями організації маркетингу для сільськогосподарських підприємств наведено у табл. 3.1.

Відділ маркетингу у ФГ «Гранат» відсутній. Зважаючи на масштаби його діяльності організовувати його недоцільно, оскільки витрати на функціонування такого відділу значно перевищуватимуть очікувану вигоду. Створення посади маркетолога є найефективнішим напрямом організації маркетингової діяльності для досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.1

Основні напрями організації маркетингу в діяльності сільськогосподарського підприємства

Напрями організації маркетингу	Можливості застосування напряму організації маркетингу в діяльності сільськогосподарського підприємства	Рекомендації щодо застосування напряму організації маркетингу
Підвищення рівня маркетингової компетентності керівників підприємства	Потребує незначних затрат, підвищує загальний рівень навичок, знань та умінь, орієнтація підприємства змінюється на маркетингову концепцію. Не всі керівники прагнуть до власного самовдосконалення та саморозвитку таким чином, щоб досягнути бажаних результатів у маркетинговій освіті	Можна рекомендувати сільськогосподарським підприємствам, які мають незначну чисельність персоналу (до 20 осіб)
Створення відділу маркетингу	Це потребує значних витрат на оплату праці працівників відділу, повну інтеграцію з іншими відділами, посадами, що не завжди позитивно сприймається іншими відділами. Найвищий рівень організації маркетингу на підприємстві забезпечується висококваліфікованим підбором кадрів відділу маркетингу	Рекомендується сільськогосподарським підприємствам, які постійно збільшують масштаби своєї діяльності та прагнуть завоювати нові ринки збуту і чисельність персоналу яких складає більше 50 осіб
Залучення фахівців маркетингової діяльності із зовні	Маркетингові функції виконуються лише частково і періодично, наприклад, залучення спеціалістів на час проведення рекламної кампанії. Не завжди досягається баланс у розумінні і результаті того, чого хоче керівник (власник) підприємства, з тим, що можуть забезпечити сторонні спеціалісти	Може бути використаний у малих сільськогосподарських підприємствах, де чисельність персоналу до 30 осіб, і необхідно активізувати збут продукції (можливо, середньої або низької якості, коли немає попиту тощо)
Створення посади маркетолога	Функції маркетингу виконуватимуться постійно. Проте один спеціаліст не в змозі якісно і продуктивно виконати всі маркетингові функції	Можливе використання в сільськогосподарських підприємствах, які орієнтовані на маркетингову концепцію, з чисельністю персоналу більше 40 осіб
Передача іншим відділам або посадовим особам маркетингових функцій	Відбудеться переорієнтація підприємства на маркетинг. Однак спеціалісти з інших підрозділів не будуть якісно виконувати маркетингову роботу через відсутність відповідних навичок, знань і умінь	Рекомендується використовувати, коли маркетингові витрати є недоцільними через малий масштаб підприємства, яке обрало стратегію виживання або повільного розвитку

Джерело: [41]

Введення штатної посади маркетолога в сільськогосподарському підприємстві не потребує значних витрат. Переважно це будуть витрати на

оплату праці та витрати на забезпечення впровадження маркетингових інструментів.

Маркетолог у сільськогосподарському підприємстві виконуватиме маркетингові функції:

– здійснення ринкових досліджень;

– формування каналів розподілу;

– пошук ринків збуту сільськогосподарської продукції;

– формування асортиментної політики з урахуванням досліджень ринку;

– вибір і обґрунтування маркетингових стратегій у межах комплексу маркетингу з урахуванням потреб споживачів;

– формування і реалізація стратегії просування сільськогосподарської продукції на ринку;

– пошук новітніх технологій і методів просування сільськогосподарської продукції на ринку збуту.

Маркетолог – це не тільки працівник чи співробітник сільськогосподарського підприємства. Передусім це творча особистість, комунікабельна, ініціативна, здатна ризикувати та знаходити нові способи реалізації продукції. Маркетолог «змушує» споживачів зробити покупку, оцінює ринкову ситуацію, зондує ситуацію для виходу на нові ринки, досліджує і вивчає поведінку конкурентів, знаходить найбільш оптимальні шляхи просування товару від виробника до споживача.

Ефективне застосування маркетингового менеджменту у сільськогосподарському підприємстві можливе лише за умови, що маркетолог є другою особою після керівника з усіма делегованими йому повноваженнями.

Діяльність будь-якого підприємства починається з визначення мети його функціонування. Для поставленої мети розробляється ряд цілей і підцілей, тобто будується так зване «дерево цілей». «Дерево цілей» – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв’язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії. «Дерево цілей» можна визначити як «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності

[42]. «Дерево цілей» зображується графічно, у його вершині прописується головна мета діяльності підприємства, а нижче – перелік цілей, необхідних для досягнення поставленої мети. За допомогою такого дерева підприємство має змогу ефективніше та швидшими темпами досягнути поставленої мети, враховуючи при цьому всі свої можливості та загрози. На рис. 3.2 зображено рекомендоване дерево цілей для формування системи маркетингового менеджменту ФГ «Гранат».



Рис. 3.2. Структура «дерева цілей» для ФГ «Гранат»

Починається дерево цілей з генеральної мети – збільшення прибутковості підприємства. Далі ідуть цілі першого рівня, за допомогою яких можна досягти генеральної мети. Для виконання цілей першого рівня застосовують цілі другого рівня, відповідно, досягнення цілей другого рівня забезпечується цілями третього рівня.

Однією з інноваційних концепцій маркетингового менеджменту, яка може бути реалізована з метою вдосконалення управління підприємством у конкурентному середовищі, є концепція холістичного (цілісного) маркетингу, яка визнає, що в маркетинговій діяльності важливо все, а необхідним є залучення інтегрованого підходу. Холістичний маркетинг передбачає зміщення акценту з товару на покупця і з продажу товару на задоволення потреб споживачів.

Холістичний маркетинг охоплює чотири компоненти: маркетинг взаємовідносин, інтегрований маркетинг, внутрішній маркетинг і соціально відповідальний маркетинг [43]. Взаємозв'язки в системі холістичного маркетингу сільськогосподарського підприємства наведено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Система холістичного маркетингу ФГ «Гранат»

Філософія холістичного маркетингу дійсно відрізняється від інших підходів до маркетингу і базується на принципах спільної мети, узгодженої діяльності та інтегрованої діяльності, зокрема:

– спільна мета. Холістичний маркетинг виходить з ідеї, що успішна маркетингова стратегія повинна бути спрямована на досягнення спільної мети або спільної цілі, яка об'єднує всі аспекти підприємства. Це передбачає, що маркетингові зусилля повинні бути спрямовані не лише на залучення клієнтів, але й на створення цінності для всіх зацікавлених сторін, включно зі споживачами, персоналом, партнерами та суспільством загалом;

– узгоджена діяльність. Холістичний маркетинг ґрунтується на припущенні, що всі аспекти маркетингу і бізнесу повинні бути узгоджені між собою, тобто працювати як єдина гармонійна система. Це охоплює узгодженість маркетингових стратегій, комунікації та операцій для досягнення спільної цілі.

Взаємодія всіх відділів та аспектів підприємства стає ключовою для створення комплексного й ефективного маркетингового підходу;

– інтегрована діяльність. Інтегрована діяльність передбачає об'єднання всіх елементів маркетингу в єдину цілісну систему, де кожна частина взаємодіє з іншими для досягнення спільної мети. У межах холістичного маркетингу реклама, продажі, обслуговування клієнтів, дослідження ринку й інші аспекти маркетингу і бізнесу інтегруються для створення єдиної стратегії, що підтримує спільну ціль.

Ці три принципи холістичного маркетингу підкреслюють ідею взаємозв'язку та взаємодії всіх елементів підприємства для досягнення загального успіху. Цей підхід розглядає підприємство як цілісну систему, а не як сукупність окремих частин.

Багато людей купує щось лише після того, як ретельно дослідить потрібний продукт і офлайн, і онлайн. В Україні це пов'язано не лише з вимогливістю споживача, а й з економічною кризою, яку спричинило повномасштабне вторгнення російської федерації. Таким чином, холістичний маркетинг – це необхідний на сьогодні інструмент, щоб підприємство було впевнене, що споживач серед усього розмаїття вибере саме його продукт.

Серед українських сільськогосподарських підприємств, що використовують у своїй діяльності концепцію холістичного маркетингу, найбільше представників великого бізнесу, які сформували свою чітку позицію на ринку та мають досвід використання хоча б двох компонентів холістичного маркетингу.

Отже, застосування холістичного маркетингу в ФГ «Гранат» – це підхід, який передбачає спробу визнати і збалансувати різні компетенції та складності маркетингової діяльності.

У процесі управління витратами виробництва будь-якої продукції вагоме місце займає оцінка та виявлення резервів зниження собівартості. Цей показник синтезує всі сторони господарської діяльності, акумулюються результати використання всіх виробничих ресурсів [44].

Зниження собівартості є одним з першочергових і актуальних завдань будь-якого підприємства, організації кожної галузі. Від рівня собівартості продукції залежать сума прибутку та рівень рентабельності, фінансовий стан підприємства та його платоспроможність, розміри відрахувань до фондів накопичення і споживання, темпи розширеного відтворення, рівень закупівельних і роздрібних цін на сільськогосподарську продукцію [45].

Управління ефективністю виробництва сільськогосподарської продукції відбувається за двома напрямами: через вплив на витрати та через вплив на результат (рис 3.4).



Рис 3.4. Процес управління витратами сільськогосподарського підприємства

При цьому основними методами зниження витрат, зокрема, на паливно-мастильні матеріали є удосконалення технологій вирощування та збирання зернових культур, а саме, об’єднання технологічних операцій, запровадження ресурсоощадних технологічних прийомів тощо. Одним із таких шляхів є використання технології вирощування сумісних посівів сільськогосподарських культур. Така технологія дасть змогу вирощувати дві культури на одному полі, підвищити урожайність, зменшити певні витрати і збільшити ефективність вирощування загалом.

У сучасному землеробстві практикують декілька основних систем (технологій) обробітку ґрунту: традиційну (класичну) з оборотом пласта; мінімальну (mini-till); стрічкову (strip-till); нульову (no-till).

Сьогодні багато сільськогосподарських підприємств в Україні активно застосовує пряму сівбу. Застосування no-till дозволяє знизити собівартість вирощеної продукції; знижує ризики і дає стабільний прибуток; покращує навколишнє середовище; гарантує раціональне використання ґрунту.

Технологія no-till дає змогу: відновлювати родючість ґрунту, зберігати фауну ґрунту і ґрунтовий горизонт; накопичувати і зберігати рослинні залишки на поверхні ґрунту; відмовлятися від попереднього обробітку ґрунту, тим самим економлячи енергоносії; безпосередньо розміщувати насіння із мінімальним пошкодженням структури ґрунту; зменшувати амортизацію техніки та ремонтні витрати; покращувати прохідність техніки на ґрунті через більш стабільну структуру ґрунту; зменшувати ущільнення ґрунту, скорочуючи період часу, коли під час руху важкої техніки по ґрунту відбувається несуче навантаження на нього; зменшувати розвиток ерозії ґрунту; підвищувати інфільтрацію води, щоб вона не застоювалася біля плужної підошви; збільшувати накопичення вуглекислого газу за допомогою збільшення гумусу [46].

При вирощуванні польових культур за no-till можна економити до 40 л. дизельного палива на 1 га, тому що за цією технологією аграрій виконує лише три-чотири операції: посів (затрати палива 7 л/га); обприскування (до 4 л/га); збір врожаю (15 л/га) залежно від урожайності. Крім того, для виконання польових робіт потрібні працівники, яким необхідно платити заробітну плату, а чим більша кількість операцій при вирощуванні сільськогосподарських культур, тим більша оплата праці. Оскільки технологія no-till передбачає лише три-чотири операції, то і витрати на оплату праці при використанні цієї технології значно менші, ніж при інших.

Таким чином, використання технології no-till в умовах воєнного стану в Україні є дієвим інструментом зниження собівартості виробленої

сільськогосподарської продукції, що дає змогу суттєво зменшити вартість пального на виконання робіт і заробітну плату працівникам.

Оскільки провідна роль у забезпеченні конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства на довгострокову перспективу належить саме його ефективному продуктовому портфеля, сформованому згідно з принципами збалансованості й оптимальності, синергічності та гармонійності поєднання раціональних і прибуткових видів діяльності з дотриманням принципів стійкого розвитку, актуальності набуває систематичне дослідження потенціалу підприємства та зовнішніх умов його діяльності, тенденцій на ринку сільськогосподарської продукції для прийняття обґрунтованих управлінських рішень про вибір окремих видів діяльності, а також пошук методів для аналізу, визначення і поєднання альтернатив, що належить широкому колу функцій, інструментів і механізмів маркетингового менеджменту.

Одним із перспективних напрямів є виробництво нішевих культур. Як виробництво нішевих культур, так і виробництво традиційних культур мають свої переваги й недоліки. До переваг належать: висока норма прибутку нішевих культур; диверсифікація сівозміни, що приводить до поліпшення фітосанітарних і ґрунтових умов на полі (особливо при вирощуванні квасолі); диверсифікація виробництва як спосіб зменшити фінансові ризики підприємства на випадок неврожаю основних культур у господарстві. До недоліків належать: висока вартість насіння та техніка вирощування; нестабільний попит на більшість нішевих культур; труднощі з пошуком нішевих ринків продукції; фактична прибутковість може бути нижчою, ніж очікувалося. Єдиним чинником, що заважає швидкому поширенню в більшості сільськогосподарських підприємств, є те, що більшість українських агрономів не розуміють ефективної агротехніки та розвитку світового ринку рослинництва [47].

Водночас зміни клімату в Одеській області, що супроводжуються посухою, яка щороку посилюється, збільшують ризик вирощування традиційних культур. Отже, сівозміна повинна включати посухостійкі культури, які можуть замінити традиційні культури в періоди посухи. У наших умовах до нішевих

культур, наприклад, можна віднести як ягоди, горіхи або мускусний гарбуз, льон, шафран, часник, так і екзотичні або традиційні, однак малопоширені, злаки (просо, сорго, спельту, жито, кіноа тощо), бобові, органічні продукти. Важливою особливістю нішевих культур є і те, що вони, як правило, досить ресурсовитратні у вирощуванні (виробництві) й їхнє виробництво у більшості випадків складно або неможливо масштабувати.

Крім того, більшість нішевих культур мають цінні харчові та кормові характеристики. Нішеві культури можуть допомогти вирішити проблеми сівозміни та виснаження ґрунту, спричинені перенасиченням кількох основних культур.

Для сільськогосподарських підприємств нішеві культури є одним зі стратегічних напрямів диверсифікації експорту сільськогосподарської продукції та підвищення рентабельності всієї галузі сільського господарства. Завдяки застосуванню сучасної та інноваційної технології посадки, в умовах оптимізованої системи підживлення та захисту рослин від хвороб і шкідників комах, використання сертифікованих високопродуктивних сортів та високоякісних насіннєвих матеріалів може ефективно розвивати економічний потенціал нішевих культур. Таким чином, ефективність вирощування нішевих культур сильно залежить від поточних ринкових цін і виробничих витрат.

Розвиток маркетингового менеджменту у сільськогосподарському підприємстві не може відбуватися без використання інновацій, управлінських рішень та їх цифровізації, оскільки рівень активізації останніх визначає загальний рівень конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Тому всеохопне впровадження інновацій сприяє підвищенню продуктивності праці, економії різних видів ресурсів, скороченню витрат і зниженню собівартості сільськогосподарської продукції, нарощуванню її обсягів і зростанню ефективності сільськогосподарського виробництва, що дає змогу залучати більші обсяги інвестицій. Цифрова трансформація та технологічні інновації у галузі сільського господарства, альтернативних видів енергії, біотехнологій, автоматизованого виробництва, урізноманітнення й

удосконалення роботів зумовлюють докорінні зміни в якості людського капіталу та формують нові вимоги до рівня знань і компетенцій персоналу.

Слідування європейським і глобальним цифровим трендам у процесах цифрового розвитку українського суспільства, зокрема впровадження позитивного досвіду в запровадженні вимог до цифрових компетенцій, дасть змогу здійснити технологічний прорив і забезпечити рівноправне позиціонування України в світогосподарських процесах. Підвищити цифрову компетентність персоналу ФГ «Гранат» можливо за допомогою offline та online навчання (рис. 3.5).

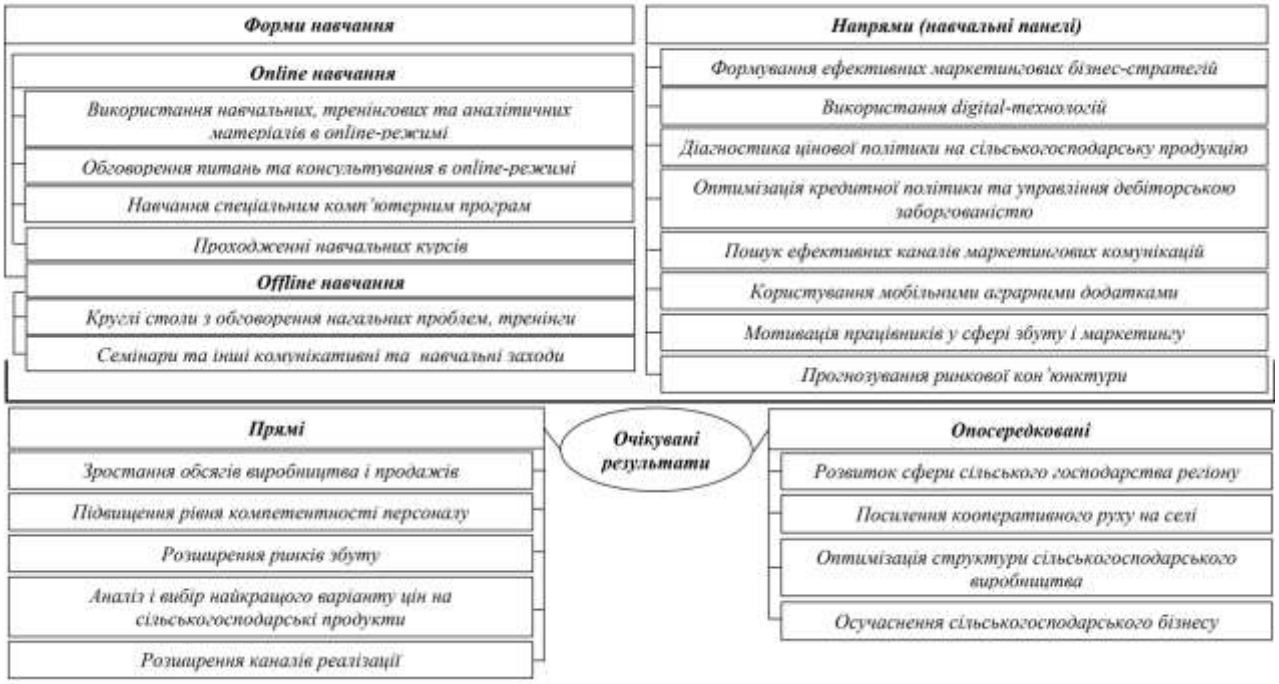


Рис. 3.5. Напрями і методи підвищення компетентностей керівництва ФГ «Гранат» у сфері маркетингового менеджменту

Щодо форм роботи, то тут слід одночасно розвивати можливості offline та online навчання маркетинговому менеджменту. При цьому offline формат має ґрунтуватися на коротких (в межах одного дня) тренінгах, семінарах чи інших формах роботи. Доцільно поширювати обмін досвідом між сільськогосподарськими товаровиробниками у вигляді обговорення успішних практичних кейсів за реальними ситуаціями в сільськогосподарському бізнесі, проводити круглі столи і наради, в яких учасники могли б поділитися проблемами, що виникають у них при збуті продукції, обговорити успішні шляхи

їх вирішення, що були впроваджені іншими господарниками.

Цифрова компетентність працівників має важливе значення для маркетингового менеджменту, зокрема при пошуку покупців, постачальників, вивчення кон'юнктури ринку, що доречно здійснювати через використання інформаційних ресурсів глобальних мереж, засобів оптимізації, автоматизованих інформаційних систем підприємств, інструментарію та прикладних програм статистичного й економетричного аналізу, безкоштовного програмного забезпечення, інтернет-сервісів і мобільних додатків.

Застосування інструментів маркетингового менеджменту в діяльності сільськогосподарського підприємства потребує використання сучасних сервісів і вебсайтів, що не можливо здійснити без відповідної цифрової компетентності працівника. Наприклад, сервіс Google Alerts здатний відстежувати всю інформацію, що з'являється у мережі інтернет щодо вибраної продукції, зокрема сільськогосподарської, та відправляти підбірки на електронну пошту. Сервіс Google Trends є одним із перспективних сервісів для здійснення маркетингових досліджень, адже вимірює, що люди шукають прямо зараз, визначає кількість користувачів, які здійснюють пошук певного товару, проілюструвавши поточний інтерес.

Спрощують систему збору маркетингової інформації і численні спеціалізовані платформи для агробізнесу. Наприклад, на вебсайті Національної асоціації сільськогосподарських дорадчих служб України (НАСДСУ) є інформація про можливості дистанційного навчання та отримання інформаційної підтримки щодо нових технологій ведення господарської діяльності, виробництва сільськогосподарської продукції, здійснення бізнес-планування та інноваційного прєктування, розробки маркетингових стратегій розвитку, диверсифікації основної діяльності [48]. На сайті асоціації фермерів і приватних землевласників України відображена актуальна інформація про захист прав фермерів, зміни в законодавстві, прес-конференції, заяви до Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, засідання спільних робочих груп з

урядовцями, зустрічі з першими особами держави, масові мітинги, фермерські акції [49]. Сайт Agrianalytica [50] пропонує сільськогосподарським виробникам можливість знайти оптимальне фінансування та придбати необхідні матеріально-технічні ресурси від провідних операторів ринку, подати заявку на державну підтримку, вигідно продати свій врожай: оптимізувати свої бізнес-процеси та підвищити рівень фінансової грамотності з інтегрованими онлайн продуктами Agri:Бухгалтерія, Agri:Бізнес-план і Agri: Бухгалтерія + Управління виробництвом (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Продукти від Agrianalytica

Таким чином, цифровізація в системі маркетингового менеджменту ФГ «Гранат» неможлива без впровадженням та розвитку цифрових технологій (аерокосмічні, сенсори і датчики, інформаційно-комунікаційні, штучний інтелект, інтернет-технології, біотехнології) в усіх сферах діяльності підприємства. Крім того, для ефективної реалізації цифрових технологій потрібен персонал, який повинен володіти відповідними цифровими компетентностями.

ВИСНОВКИ

1. В надзвичайно складних умовах господарювання, обумовлених викликами воєнного часу, ефективно побудована система маркетингового менеджменту стає все більш важливою і забезпечує підприємству ряд переваг: стимулює їх до постійного перспективного мислення; призводить до встановлення показників ефективності для подальшого контролю; веде до чіткої координації зусиль сільськогосподарського підприємства; сільськогосподарське підприємство стає більш готовим до швидких змін; змушує сільськогосподарське підприємство чітко визначити свої завдання та перспективи; більш чітко демонструє співвідношення обов'язків усіх посадових осіб підприємства.

2. Аналіз зовнішніх чинників формування системи маркетингового менеджменту ФГ «Гранат» показав, що серед політичних факторів найбільший вплив на діяльність господарства мають воєнний стан, земельна реформа, державна аграрна політика та міжнародні відносини. З економічних факторів макросередовища найбільш впливовими є вартість ресурсів, інфляційні процеси, доступ до фінансування та логістичні витрати. Серед соціокультурних факторів найбільший вплив має трудова міграція та споживчі переваги, а серед технологічних – технології точного землеробства, діджиталізація сільського господарства та автоматизація виробництва. Проактивне реагування фермерського господарства на можливості та загрози зовнішнього середовища визначає, в тому числі, якість його маркетингового менеджменту.

3. Ретроспективний аналіз показників діяльності ФГ «Гранат» за 2020-2023 роки показав, що підприємство наростило площу землекористування на 197 га, або на 18,5%, чисельність його персоналу зросла на 6 працівників, або на 30%, вартість основних засобів зросла на 2727,2 тис. грн., або на 7,9%, а оборотних активів - на 15793 тис. грн. або 40,8%. Загальний обсяг кредиторської заборгованості ФГ «Гранат» за аналізований період майже подвоївся, як і чистий дохід від реалізації продукції. Чистий прибуток ФГ «Гранат» в 2023 році

перевищив в 3,57 рази відповідне значення базового 2020 року. Значення всіх показників рентабельності в 2023 році перевищують відповідні значення 2020 року, але є нижчими від рівня двох попередніх років.

4. Аналіз системи маркетингового менеджменту ФГ «Гранат» показав, що вся маркетингова діяльність покладена на директора та бухгалтера підприємства. Система маркетингового планування в господарстві включає стратегічний та тактичний рівні та охоплює всі елементи «4Р». Система маркетингових досліджень включає лише моніторинг та аналіз тактичної інформації, пов'язаної з операційною діяльністю підприємства. Товарна номенклатура продукції та послуг ФГ «Гранат» охоплює 3 асортиментні групи, середня довжина яких становить 3,33. Структура доходів від реалізації окремих видів продукції значно коливається за досліджуваний період. Господарство застосовує гнучку цінову політику, обираючи різні періоди реалізації та використовуючи різні комбінації каналів просування продукції, що дозволяє йому підтримувати рентабельність виробництва та розвивати свій бізнес. Найменш розвиненим серед елементів маркетингового комплексу підприємства є комунікаційна складова.

5. Удосконалити систему маркетингового менеджменту ФГ «Гранат» пропонується через виокремлення інноваційного розвитку підприємства, оптимізації його товарного портфеля та використання сучасних інструментів цифровізації. Запропонована система цілей, на досягнення яких повинна бути спрямована система маркетингового менеджменту господарства, а також обгрунтовано доцільність впровадження концепції холістичного (цілісного) маркетингу. Визначені напрями і методи підвищення компетентностей керівництва ФГ «Гранат» у сфері маркетингового менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковшова І.О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. ФОП Вишемирський В.С. 2018. 516 с.

2. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / О.С. Борисенко, А.В. Шевченко, Ю.В. Фісун, О.М. Крапко. К.: НАУ, 2022. 204 с.

3. Остапчук Т. П., Бужимська К. О. Становлення та розвиток концепції маркетингового менеджменту в сучасних умовах: європейський досвід. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. №2(108). С. 42–50.

4. Шуміло О. С., Євтушенко Г. В., Карєтін Д. О. Теоретичні засади маркетингового менеджменту підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 309-315.

5. Комарницький І. М., Цар Г. В. Теоретичні засади формування маркетингового менеджменту на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. Т. 2. С. 110–116.

6. Сиволап Ю. Ю. Методичне забезпечення організації маркетингового менеджменту на корпоративних підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 1-2. С. 66-72.

7. Газуда М. В., Газуда С. М., Ерфан В. Й. Формування маркетинг-менеджменту в системі управління організацією. *Економіка: регіональний розвиток та інновації*. 2023. № 1-2. С. 23-27.

8. Гнатишин Л. Б., Дранус Л. С., Прокопишин О. С., Трушкіна Н. В. Трансформація підходів до маркетингового менеджменту підприємств агропромислового комплексу в умовах діджиталізації. *Економічний вісник Донбасу.* 2022. № 3. С. 47-58.

9. Багорка М.О., Юрченко В.В. Концептуальні основи розвитку менеджменту маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2589/2507

10. Зінченко О.А., Арутюнян А.Е. Маркетинговий менеджмент аграрних

підприємств в контексті міжнародного бізнесу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №4 (70). С. 7-12.

11. Мандич О.В. Маркетинговий менеджмент як основа забезпечення конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка.* 2019. Вип. 206. С. 252–262.

12. Балановська Т. І., Восколупов В. В. Маркетинговий менеджмент у діяльності сільськогосподарських підприємств. *Біоекономіка і аграрний менеджмент.* 2020. Вип. 11. №1. URL: https://economicscience.com.ua/en/journals/t-11-1-2020

13. Логоша Р.В., Кулакевич А.В. Теоретичні засади формування системи маркетингового менеджменту аграрних підприємств. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 2 (30). С. 338-349.

14. Ghuman A. Are You Doing 'Peacetime' Or 'Wartime' Product Marketing?. *Forbes.* 2020. URL: https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2020/06/08/are-you-doing-peacetime-orwartime-product-marketing/

15. Красноруцький О.О., Маренич Т.Г., Марченко В.А., Помогалова Н.В. Трансформація маркетингу аграрних підприємств в умовах воєнного часу. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2023. Т. 8. № 3. С. 10-17.

16. Сало Я.В., Марчук І.С., Орловська С.С. PEST-Аналіз малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/801

17. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11. Ч. 2. С. 41–45.

18. Закон України «Про фермерське господарство» від 19.06.2003. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text

19. Проект Закону України «Про особливості регулювання підприємницької діяльності окремих видів юридичних осіб та їх об’єднань у

перехідний період». URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=72707

20. Відкриття ринку землі для юросіб має переваги і для фермерів, і для холдингів. URL: https://superagronom.com/news/18281-vidkrittya-rinku-zemli-dlya-yurosib-maye-perevagi-i-dlya-fermeriv-i-dlya-holdingiv

21. Програми держпідтримки аграріїв, що діють 2024 року. URL: https://agroportal.ua/news/finansy/programi-derzhpidtrimki-agrarijiv-shcho-diyut-2024-roku

22. Крижний А. Через обмеження ЄС, аграріям варто шукати ринки збуту за межами блоку. *Економічна правда.* 2024. URL: https://epravda.com.ua/news/2024/04/12/712368/

23. Інфляція в Україні в серпні 2024 р. зросла до 0,6%, у річному вимірі - до 7,5% - Держстат. URL: https://interfax.com.ua/news/economic/1012990.html

24. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart?startDate=16.02.2022&endDate=23.11.2024

25. Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu

26. Трекер економіки України під час війни. Центр економічної стратегії. URL: https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/

27. Фінансування агросектору: Які програми кредитування пропонують банки. URL: https://kurkul.com/spetsproekty/1550-finansuvannya-agrosektoru-yaki-programi-krediruvannya-proponuyut-banki

28. Хомюк Н. Л. Оцінка соціального розвитку сільських територій в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 30. С. 209-213.

29. Махсма М.Б. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення якості життя сільського населення України. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38 . URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1260

30. Косар Н.С., Мамчин М.М., Баран А.О. Дослідження зміни поведінки споживачів у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1978/1905

31. Аграрна освіта в Україні: популярність, якість, перспективи. URL: https://agroexpert.ua/ahrarna-osvita-v-ukraini-populiarnist-iakist-perspektyvy/

32. Марченко М. Діджиталізація процесів управління бізнес-діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 2 (81). С. 133-139.

33. Ільченко Т. В. Діджиталізація як інструмент інноваційного розвитку агробізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 3. С. 81-85.

34. Агробізнес Україна. URL: https://agrobusiness.com.ua/arkhiv-nomeriv-zhurnalu

35. Кравченко М.В. Управління та облік основних засобів на підприємстві. *Економіка і суспільство.* 2016. Вип. 5. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/75.pdf

36. Бровко Л. І., Попенко М. С., Черенович О. В. Фінансове забезпечення формування оборотних активів сільськогосподарського підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 1. С. 88–92.

37. Андрос С.В., Герасимчук В.Г. Проблемна позичкова заборгованість суб'єктів підприємництва в сфері сільського господарства у кредитному портфелі українських банків: аналіз та оцінка зміни ключових компонентів. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. №2 (24). С. 5-14.

38. Халатур С. М., Бровко Л. І., Моруга Т. О. Методологія оцінки ліквідності та платоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка та держава.* 2017. № 12. С. 56-60.

39. Лишенко М.О., Ус Ю.А. Напрямки оптимізації маркетингового

управління товарною політикою підприємства шляхом розробки ринкової стратегії. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент».* 2024. Вип. 3 (99). С. 39-44.

40. Багорка М. О., Кадирус І. Г. Стратегічне планування маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2022. Вип. 42. С. 14-19.

41. Яшина І. М. Вдосконалення організації маркетингу в управлінні сільськогосподарськими підприємствами малого бізнесу. *Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського*. 2016. Вип. 12. С. 359–365.

42. Тученко, А. Ціль існування організації, роль та методи побудови «дерева цілей». Матеріали конференцій МЦНД. 2020. С. 54-57.

43. Фісун Ю., Марчук В. Концепція холістичного маркетингу: теоретичні аспекти та особливості практичного застосування. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві.* 2023. Т. 1 (47). С. 61-69.

44. Василенко С.В. Формування собівартості продукції в сільськогосподарських підприємствах. *Наукові горизонти*. 2019.Том.22 №3. С. 57-63.

45. Єфанов, В. Особливості формування витрат на виробництво сільськогосподарської продукції в умовах війни в Україні. *Економічний простір*. 2024. №189. С. 62-65.

46. Технологія No-Till: сучасний підхід до сільського господарства без використання обробітку ґрунту. URL: https://agroelita.info/tekhnolohiia-no-till-suchasnyy-pidkhid-do-silskoho-hospodarstva-bez-vykorystannia-obrobitku-gruntu/

47. Удова Л. О., Прокопенко К. О. Нішеві культури - нові перспективи для малих суб'єктів господарювання в аграрному ринку. *Економіка сільського господарства*. 2018. № 3. С. 102–117.

48. Дорада : вебсайт. URL: https://www.dorada.org.ua/

49. Асоціація фермерів та приватних землевласників України: вебсайт. URL: https://farmer.co.ua/

50. AgriAnalytica : вебсайт. URL: https://agrianalytica.com/uk/agrarians