

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра маркетингу**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:
Завідувачка кафедри,
д.е.н., проф.
_____Марія БАГОРКА
« ____ » _____ 2024 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ РИЗИКАМИ НА РИНКУ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Іван ДІХТЯР

**Науковий керівник,
к.е.н., доц.**

Лариса КУРБАЦЬКА

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра маркетингу

Освітня-професійна програма: «Маркетинг»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри,

д.е.н., проф.

_____ Марія БАГОРКА

« ____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Діхтярю Івану В'ячеславовичу

- 1. Тема роботи:** «Управління маркетинговими ризиками на ринку сільськогосподарської продукції»,
Науковий керівник: Курбацька Лариса Миколаївна, к.е.н, доцент,
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2023 р. № ____.
- 2. Термін подання здобувачем роботи – _____ 2024 року.**
- 3. Вихідні дані до роботи:** наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів з питань управління маркетинговими ризиками; законодавчі та нормативні акти, які регулюють діяльність сільськогосподарських підприємств; внутрішня документація ФГ «РЕЗОН-С», зокрема фінансові звіти, дані про реалізацію продукції, маркетингові звіти.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні аспекти управління маркетинговими ризиками в сільському господарстві. 2. Організація маркетингової діяльності та ризиків її здійснення в умовах ФГ «РЕЗОН-С». 3. Удосконалення управління маркетинговими ризиками в умовах ФГ «РЕЗОН-С». 4. Висновки і пропозиції.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
 1. Класифікація маркетингових ризиків сільськогосподарських підприємств
 2. Результативні показники ефективності діяльності ФГ «РЕЗОН-С»
 3. Експертний аналіз факторів ризику для ФГ «РЕЗОН-С»
 4. Оцінка методів зниження ризиків ФГ «РЕЗОН-С», бали
 5. Етапи впровадження SRM в діяльність ФГ «РЕЗОН-С» та їхнє забезпечення ресурсами
 6. Розрахунковий рівень валового доходу з урахуванням сезонності продажу в ФГ «РЕЗОН-С»

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «15» листопада 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2023	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2023	
3.	Теоретичні аспекти управління маркетинговими ризиками в сільському господарстві	грудень 2023 квітень 2024	
4.	Організація маркетингової діяльності та ризиків її здійснення в умовах ФГ «РЕЗОН-С»	травень-липень 2024	
5.	Удосконалення управління маркетинговими ризиками в умовах ФГ «РЕЗОН-С»	липень-вересень 2024	
6.	Написання висновків і пропозицій	жовтень 2024	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	листопад 2024	

Здобувач

(підпис)

Іван ДІХТЯР

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Лариса КУРБАЦЬКА

(ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «Управління маркетинговими ризиками на ринку сільськогосподарської продукції»

Кваліфікаційна робота містить: 91 с., 9 рис., 14 табл., 57 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговими ризиками в сільськогосподарському виробництві.

Предметом дослідження є методи, підходи та інструменти управління маркетинговими ризиками в умовах функціонування фермерського господарства «РЕЗОН-С».

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних і практичних підходів до управління маркетинговими ризиками на ринку сільськогосподарської продукції, зокрема на прикладі ФГ «РЕЗОН-С», з урахуванням сучасних викликів ринкового середовища та потреб господарства.

Методи дослідження: аналітичний метод; метод експертних оцінок; системний підхід; економіко-статистичний аналіз; метод моделювання.

Пропозиції розроблені у кваліфікаційній роботі полягають в обґрунтуванні рекомендацій щодо впровадження SRM як інноваційного підходу до управління ризиками. ФГ «РЕЗОН-С» рекомендовано інтегрувати систему управління відносинами з постачальниками (SRM), що забезпечує систематичний аналіз потенційних ризиків у маркетингових відносинах, включаючи фінансові, операційні, інформаційні та якісні загрози. Також у господарстві доцільно використовувати автоматизовану систему прогнозування сезонних коливань цін за допомогою MS Excel. Це дозволить створити базу для прогнозування цін на продукцію з урахуванням сезонності, що враховує трендові, циклічні та сезонні чинники.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

МАРКЕТИНГОВІ РИЗИКИ, ОЦІНКА РИЗИКІВ, ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ, SRM СТРАТЕГІЯ ВИЯВЛЕННЯ РИЗИКІВ, АВТОМАТИЗАЦІЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ЦІН, КОЕФІЦІЄНТИ КОРЕГУВАННЯ ЦІН

KEY WORDS

MARKETING RISKS, RISK ASSESSMENT, RISK MITIGATION, SRM RISK DETECTION STRATEGY, PRICE FORECASTING AUTOMATION, PRICE ADJUSTMENT COEFFICIENTS

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ РИЗИКАМИ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ	8
1.1. Сутність та характеристика ризиків у галузі сільськогосподарського господарства	8
1.2. Особливості управління маркетинговими ризиками на ринку аграрної продукції	17
1.3. Методичні аспекти оцінки маркетингових ризиків	30
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РИЗИКІВ ЇЇ ЗДІЙСНЕННЯ В УМОВАХ ФГ «РЕЗОН-С»	39
2.1. Дослідження рівня та ефективності господарювання ФГ «РЕЗОН-С»	39
2.2. Характеристика маркетингової діяльності підприємства	46
2.3. Оцінка маркетингових ризиків ФГ «РЕЗОН-С»	57
Висновки до розділу 2	65
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ФГ «РЕЗОН-С»	65
3.1. Розробка SRM стратегій як засіб виявлення потенційних ризиків у відносинах з постачальниками	65
3.2. Впровадження автоматизованої обробки даних для прогнозування ринкових коливань	77
Висновки до розділу 3	87
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92

ВСТУП

Актуальність дослідження. Відсутність своєчасної та достовірної інформації створює передумови для виникнення ризиків. У сфері сільського господарства маркетингова діяльність завжди супроводжується ризиками, що пов'язані з непередбачуваністю ринкової ситуації. Під маркетинговими ризиками розуміється ймовірність виникнення ситуацій у процесі ринкової діяльності, викликаних невизначеністю, які можуть призвести як до втрат, так і до отримання додаткового прибутку. Ці ризики мають суперечливу природу, оскільки рішення в сфері маркетингу можуть не узгоджуватися з усталеною моделлю поведінки підприємства в даній сфері, що створює додаткові виклики для управління та планування.

Сільськогосподарська діяльність є однією з ключових галузей економіки, яка забезпечує потреби суспільства в продовольстві та сировині. Проте особливістю аграрного сектору є високий рівень ризиків, які супроводжують усі аспекти виробництва, збуту та маркетингу. Зміни в умовах зовнішнього та внутрішнього середовища, коливання попиту та пропозиції, а також нестабільність ринкової ситуації створюють значні виклики для ефективного управління фермерськими господарствами. Особливої актуальності набуває питання управління маркетинговими ризиками, що впливають на здатність підприємств зберігати конкурентоспроможність і досягати стабільних фінансових результатів.

Фермерське господарство «РЕЗОН-С», діяльність якого зосереджена на виробництві та реалізації сільськогосподарської продукції, також стикається з проблемами, пов'язаними з ринковою невизначеністю, ціновими коливаннями та іншими ризиками. У цьому контексті актуальним є дослідження шляхів оптимізації управління маркетинговими ризиками для забезпечення стабільності та розвитку підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних і практичних підходів до управління маркетинговими ризиками на ринку сільськогосподарської продукції,

зокрема на прикладі ФГ «РЕЗОН-С», з урахуванням сучасних викликів ринкового середовища та потреб господарства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання:

1. Провести аналіз наукових підходів до управління маркетинговими ризиками в аграрній сфері.
2. Охарактеризувати специфіку маркетингових ризиків, які виникають у процесі діяльності фермерських господарств.
3. Дослідити діяльність та здійснити оцінку існуючої системи управління маркетинговими ризиками в ФГ «РЕЗОН-С».
4. Визначити основні чинники, які впливають на рівень маркетингових ризиків у господарстві.
5. Розробити рекомендації щодо вдосконалення управління маркетинговими ризиками, спрямовані на підвищення ефективності діяльності ФГ «РЕЗОН-С».

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговими ризиками в сільськогосподарському виробництві.

Предметом дослідження є методи, підходи та інструменти управління маркетинговими ризиками в умовах функціонування фермерського господарства «РЕЗОН-С».

У роботі використано такі **методи дослідження**: аналітичний метод – для вивчення теоретичних основ управління маркетинговими ризиками; метод експертних оцінок – для аналізу ризиків, що виникають у ФГ «РЕЗОН-С»; системний підхід – для оцінки взаємозв'язку між маркетинговими ризиками та іншими факторами діяльності господарства; економіко-статистичний аналіз – для оцінки результатів діяльності господарства та ефективності управління ризиками; метод моделювання – для розробки рекомендацій з управління маркетинговими ризиками.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що автором запропоновано впровадження SRM як інноваційного підходу до управління

ризиками. ФГ «РЕЗОН-С» рекомендовано інтегрувати систему управління відносинами з постачальниками (SRM), що забезпечує систематичний аналіз потенційних ризиків у маркетингових відносинах, включаючи фінансові, операційні, інформаційні та якісні загрози. Також у господарстві доцільно використовувати автоматизовану систему прогнозування сезонних коливань цін за допомогою MS Excel. Це дозволить створити базу для прогнозування цін на продукцію з урахуванням сезонності, що враховує трендові, циклічні та сезонні чинники. Новий метод ціноутворення базується на використанні коригуючих коефіцієнтів (сезонності, якості продукції, витрат на зберігання та доробку), що забезпечує: гнучке ціноутворення, яке адаптується до сезонних умов і ринкових тенденцій.

Практична значимість роботи полягає у розробці рекомендацій, які можуть бути використані ФГ «РЕЗОН-С» для вдосконалення управління маркетинговими ризиками, що дозволить підвищити його ринкову стійкість, знизити рівень ризиків та оптимізувати використання ресурсів. Результати дослідження також можуть бути корисними для інших аграрних підприємств, які прагнуть адаптуватися до умов сучасного ринку.

Апробація результатів роботи. Ключові теоретичні положення та практичні рекомендації кваліфікаційної роботи були представлені на XII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу» (м. Дніпро, 24-25 жовтня 2024 р.); III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024 р.); опубліковані у співавторстві в Monograph: Scientific World Journal.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох основних розділів з індивідуальними висновками, загальні висновки та список літератури. Дана робота розміщена на 91 сторінці комп'ютерного тексту, та містить 14 таблиць та 9 рисунків. Список використаних джерел включає 57 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ РИЗИКАМИ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

1.1. Сутність та характеристика ризиків у галузі сільськогосподарського господарства

Україна завжди вирізнялася значним потенціалом у сільському господарстві, що робить цю галузь привабливою для економічної діяльності. Однак аграрний сектор традиційно супроводжується високим рівнем специфічних ризиків, які є характерними саме для цієї сфери. З початком повномасштабного вторгнення у 2022 році масштаби загроз значно зросли, що завдало серйозних збитків не лише підприємствам сільськогосподарського профілю, а й компаніям, залученим до переробної діяльності в агропромисловому комплексі.

Поняття ризику є фундаментальним для багатьох сфер дослідження і практики. Його можна трактувати як імовірність настання небажаних або несприятливих подій у середовищі з високим рівнем невизначеності, які можуть призвести до втрат або недоотримання очікуваних доходів. Це явище піддається як кількісній, так і якісній оцінці. У науковій літературі існує безліч підходів до визначення ризику. Загалом ризик можна сприймати як потенційну ймовірність виникнення подій або умов, які несуть негативні наслідки для суб'єкта господарювання [16, с. 238].

Будь-яке підприємство стикається з численними загрозами, які можна поділити на загальні, що характерні для всіх галузей, та специфічні, притаманні окремим видам діяльності. Сільськогосподарські підприємства не є винятком і, більше того, відчувають вплив значно ширшого спектра загроз у порівнянні з іншими галузями економіки. Серед чинників, що впливають на специфіку ризиків, важливу роль відіграють особливості аграрної діяльності та зовнішнього середовища.

Необхідно враховувати, що характер ризиків суттєво залежить від географічного положення, економічних, соціальних і політичних умов, у яких функціонує конкретне підприємство. Навіть за наявності загальних теоретичних підходів до управління ризиками, локальні особливості країни та регіону є визначальними у формуванні специфіки загроз і шляхів їх подолання [48, с. 164].

Кожне сільськогосподарське підприємство стикається з низкою ризиків, які є невід'ємною складовою господарської діяльності, особливо в умовах конкретного регіону. У бізнесі загрози традиційно поділяють на дві великі групи: загальні та економічні. До загальних ризиків належать ті, що зумовлені природно-кліматичними, технологічними чи політичними обставинами, на які підприємство зазвичай не має змоги вплинути. У цій категорії для українських аграрних підприємств у 2022 році з'явилися нові, додаткові виклики. Економічні ризики, навпаки, здебільшого перебувають під контролем компанії та залежать від якості управлінських рішень. Серед них можна виокремити фінансові, майнові, виробничі, торговельні ризики тощо.

Ризики також класифікують залежно від їхніх аспектів. Вони можуть мати психологічний, соціальний, економічний, юридичний, політичний, інформаційний, медико-біологічний характер, а також бути комбінованими, як-от соціально-економічні ризики. Хоча всі ці види загроз можуть стосуватися різних галузей, у сільському господарстві вони проявляються у специфічній формі через особливості аграрної діяльності.

Окрім цього, важливо враховувати ризики за їхньою природою виникнення, які поділяють на три ключові групи:

1. Природні ризики. Ці загрози не залежать від людської діяльності та спричинені стихійними явищами природи. До основних чинників належать землетруси, паводки, епідемії та інші природні катаклізми. Їхній вплив безпосередньо позначається на урожайності та загальній продуктивності аграрного сектора.

2. Техногенні ризики. Вони виникають унаслідок людської діяльності, зокрема, через виробничі процеси. У мирний час такі ризики впливають переважно на якість продукції, зокрема на її безпечність і вміст шкідливих речовин техногенного походження.

3. Змішані ризики. Ці загрози можуть бути спричинені як природними явищами, так і діяльністю людини. Наприклад, одночасний вплив стихійних факторів і техногенних наслідків формує особливі ризикові умови [45, с. 74].

Таким чином, управління ризиками в аграрному секторі вимагає всебічного підходу, який враховує як загальні закономірності ризиків, так і їхню специфіку в контексті сільського господарства.

Аналізуючи питання, пов'язані з проблемами експорту зерна, важливо звернути увагу на необхідність розподілу ризиків за масштабами на глобальні та локальні. Так, забезпечення посівної кампанії та збирання врожаю є прикладом локальних ризиків, які стосуються внутрішніх процесів підприємств. Водночас блокування експорту зерна через Чорне море має глобальний характер, оскільки ця проблема не лише призвела до значних втрат для українських компаній, а й поставила під загрозу продовольчу безпеку у світі, вплинувши на міжнародну спільноту.

Економічні ризики аграрного сектора варто також класифікувати за характером діяльності. Зокрема, можна виділити кілька ключових категорій:

1. Виробничі ризики. Ця група охоплює загрози, пов'язані зі зупинкою виробничого процесу через різноманітні фактори, включно з пошкодженням або втратою основних і оборотних засобів. Крім того, до цієї категорії відносяться ризики, пов'язані з упровадженням нових технологій або техніки, які можуть викликати додаткові витрати або непередбачувані результати.

2. Маркетингові ризики. Ці загрози виникають у процесі взаємодії підприємств з ринком і проявляються у вигляді втрати ринкових позицій, зниження обсягів

продажів або скорочення прибутків через несприятливі ринкові умови або недостатню конкурентоспроможність.

3. Фінансові та комерційні ризики. До цієї категорії належать загрози, які виникають у сфері фінансового управління, зокрема в процесі взаємодії з торговими партнерами, укладання контрактів і виконання фінансових зобов'язань.

Таким чином, аграрні підприємства стикаються як із загальними ризиками, властивими будь-якому бізнесу, так і зі специфічними загрозами, притаманними саме їхній сфері діяльності. Для систематизації цих ризиків можна використати класифікацію, розроблену А. Жигірем, доповнивши її елементами, які відображають особливості аграрної діяльності. Схематичне представлення цієї класифікації наведено на рис. 1.1.

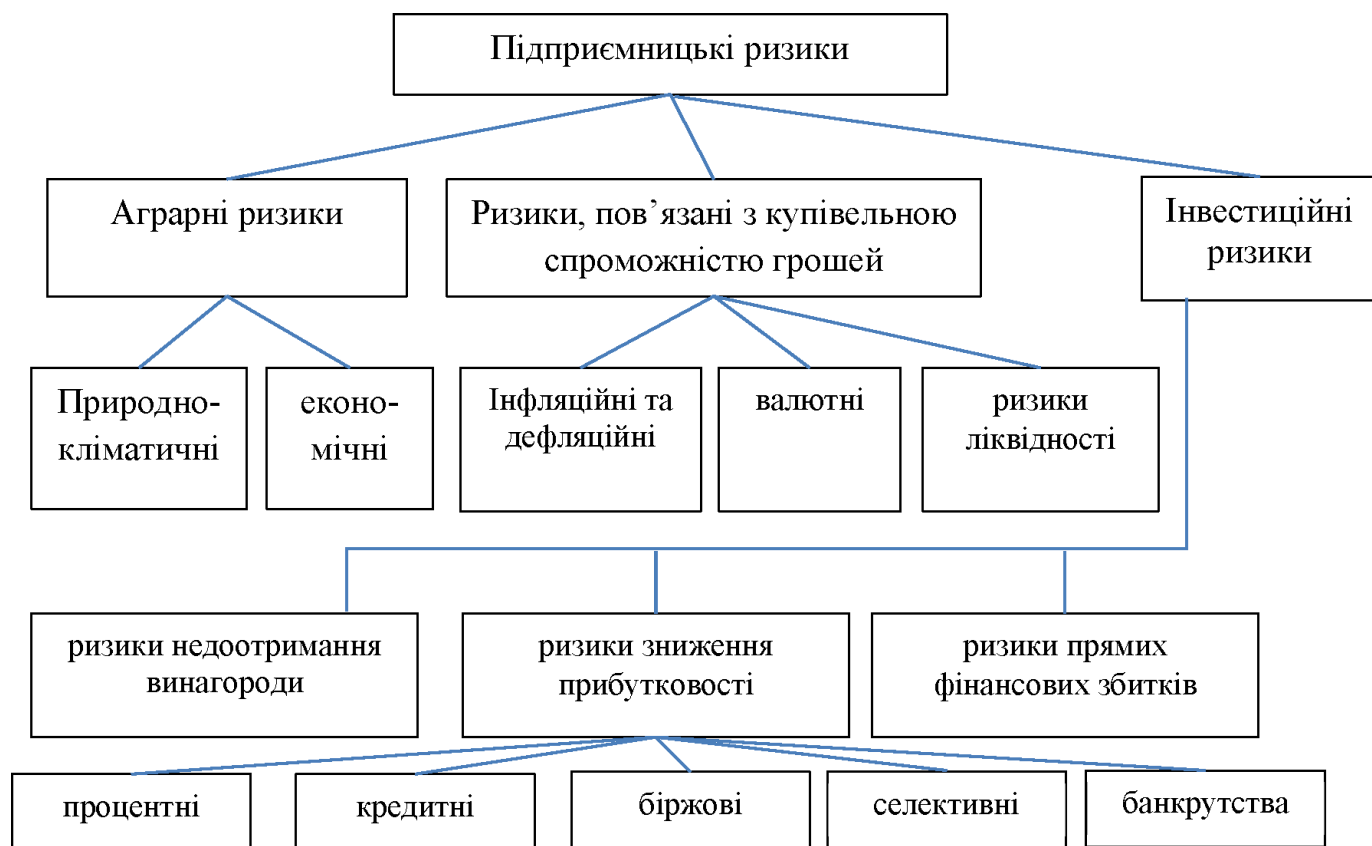


Рис. 1.1. Види підприємницьких ризиків в сільському господарстві

Аграрні підприємства, як і будь-які інші суб'єкти господарювання, стикаються з численними ризиками. Однак у межах цього аналізу акцент буде зроблено на специфічних ризиках, властивих виключно сільськогосподарському сектору. До таких ризиків належать невизначеності, які виникають у процесі виробництва продукції рослинництва та тваринництва. Ці ризики пов'язані з використанням матеріально-технічних, фінансових та інформаційних ресурсів і можуть негативно впливати на результати діяльності підприємства в разі настання несприятливих подій.

Економічні ризики для аграрних виробників виникають під впливом різноманітних факторів, явищ та процесів, що створюють невизначеність у прогнозуванні результатів господарської діяльності. Згідно з дослідженнями Т. Червінської, нестабільність в аграрній сфері можна умовно поділити на дві основні групи ризиків: ризики, пов'язані з ринковим середовищем, і природно-кліматичні загрози.

Ринкові ризики визначають витрати підприємства та впливають на можливості збуту продукції. Наприклад, надлишок продукції на ринку може призвести до зниження її економічної привабливості. Така ситуація мала місце в Україні у 2021 році, коли надмірна урожайність гарбузових культур, зокрема кавунів, спричинила фінансові збитки для багатьох виробників, оскільки продаж продукції виявився нерентабельним через високу вартість пального і витрат на транспортування.

Природно-кліматичні ризики значною мірою впливають на урожайність та обсяги виробництва. Вони визначають потенційну прибутковість підприємств, хоча в окремих випадках навіть висока врожайність може стати проблемою через обмежений попит або складнощі зі зберіганням і реалізацією продукції [21, с. 29].

З урахуванням рівня розвитку теорії управління ризиками та існуючих наукових підходів до аграрного менеджменту, ці ризики є добре відомими та широко дослідженими. Однак події 2022 року суттєво змінили умови діяльності агропромислового комплексу та сільськогосподарських підприємств. Війна, що

розгорнулася в центрі Європи з масштабними руйнуваннями й активними бойовими діями, поставила перед аграріями нові виклики, до яких не були готові ні теорія, ні практика управління.

Після Другої світової війни країни з ринковою економікою функціонували переважно в умовах миру, і масштабний військовий конфлікт у Європі був непередбачуваним. Війна в Україні у 2022 році принесла значні корективи в діяльність аграрного сектора, змусивши виробників шукати нові підходи до роботи в умовах окупацій, обстрілів та руйнувань інфраструктури. Ця ситуація не лише посилила існуючі ризики, але й додала нових, унікальних для умов воєнного часу, на які потрібно було реагувати негайно й адекватно.

Визначення нових типів ризиків у сільськогосподарській сфері вимагає розгляду причин їх виникнення та наслідків для агропромислового комплексу. Негативні наслідки, які виникають через такі ризики, можуть включати втрати матеріальних ресурсів, знищення тваринницьких комплексів, птахоферм, урожаю, а також невикористання або втрату сільськогосподарських угідь. У багатьох випадках ці наслідки матимуть не лише короткостроковий, але й довготривалий характер, що значно вплине на стійкість аграрного виробництва [15, с. 120].

Одним із ключових викликів, які постали перед Україною, є проблеми, пов'язані з експортом зерна. Війна спричинила не лише втрати врожаїв і сільськогосподарських угідь, але й суттєві труднощі зі збором і транспортуванням продукції. Очікування сільськогосподарських підприємств зазнали кардинальних змін протягом 2022 року, адже низка нових загроз посилила вплив уже існуючих ризиків. Активна фаза бойових дій значною мірою змінила умови роботи аграрного сектора, що суттєво ускладнило можливості для планування та прогнозування діяльності.

З огляду на очікування та виклики, з якими стикаються аграрні підприємства, можна виділити основні ризики, що виникають у зв'язку з війною, які зберігатимуться до завершення бойових дій. Ураховуючи провідну роль України як

експортера сільськогосподарської продукції, сучасні ризики у цій галузі виходять за межі внутрішнього ринку та охоплюють глобальний контекст. До 2022 року ключові учасники українського аграрного ринку орієнтували значну частину своєї продукції на зовнішні ринки. Однак бойові дії в Україні призвели до скорочення обсягів експорту більшості товарних категорій сільськогосподарської продукції, що створило додаткові ризики, пов'язані зі збутом продукції.

Одним із головних викликів стала криза транспортної логістики, яка значно зменшила обсяги реалізації продукції на всіх ринках. Ця проблема мала кумулятивний ефект, ускладнюючи роботу агропромислових підприємств. До того ж, у 2023 році сільгоспвиробники зіткнулися з дефіцитом насінневого фонду, що ще більше ускладнило ситуацію. Разом із цим поглибилися труднощі зі збутом продукції, які вже існували раніше. У такій ситуації ризики в сільському господарстві набули нових форм і значного масштабу, що потребує розробки адаптивних управлінських рішень для їх пом'якшення.

Значний спад обсягів експорту основних видів сільськогосподарської продукції та товарів агропромислового комплексу став однією з ключових проблем, спричинених війною. Така тенденція з великою ймовірністю триватиме до завершення бойових дій. Найбільший вплив зазнав експорт продукції рослинництва, зокрема зернових культур. Причини цього очевидні:

1. Ускладнення логістики. Постійні обстріли та блокування морських перевезень суттєво ускладнюють транспортування продукції.
2. Скорочення виробництва та угідь. Бойові дії спричинили зменшення оброблюваних площ і, відповідно, обсягів вирощеної продукції [21, с. 29].

Особливим викликом для агросектора стали кадрові ризики. До початку війни дефіцит робочої сили в Україні не був значною проблемою для аграріїв, попри часткову трудову міграцію населення за кордон. Проте повномасштабна війна докорінно змінила ситуацію. Багато людей працездатного віку залишили небезпечні регіони, переїжджаючи до Західної України чи інших країн. Як наслідок, пропозиція

робочої сили скоротилася в багатьох регіонах, що вплинуло на зростання тривалості збору врожаю і призвело до втрат продукції.

Загалом, виклики, з якими стикається сільське господарство України в умовах війни, є різноманітними. Основними з них є:

1. Ризик втрат продукції та ресурсів. Бойові дії створюють загрозу втрат урожаю, худоби, птиці та продуктів тваринництва. Найбільш уразливими є аграрії з Півдня, Сходу та прифронтових зон, де обстріли знищують значну частину посівів і тварин.

2. Ризик пошкодження або втрати інфраструктури. Обстріли завдають шкоди обладнанню, спорудам і сільськогосподарським угіддям. На окупованих територіях може мати місце конфіскація майна підприємств, а землі, через бойові дії, можуть стати непридатними для сільськогосподарського використання.

3. Ризик втрати запасів продукції. Зібраний урожай піддається небезпеці через крадіжки, мародерство або знищення під час обстрілів складів.

4. Логістичні ризики. Проблеми транспортування включають як неможливість доставки (наприклад, блокування морського експорту зерна), так і втрати продукції через бойові дії під час перевезень.

5. Кадрові ризики. Масове переміщення населення працездатного віку до безпечніших регіонів чи за кордон зумовлює нестачу робочої сили, що впливає на оперативність виконання аграрних робіт.

6. Ризик збуту продукції. Утруднення з доставкою продукції до кінцевих споживачів збільшують ймовірність її псування під час довготривалої транспортування, а також можливість відмови клієнтів від покупки через несвоєчасну доставку [27, с. 61].

Сукупність цих ризиків формує унікальні виклики для агросектора в умовах воєнного часу. Усі згадані ризики та їх взаємодія можуть бути узагальнені у вигляді схематичного зображення (рис. 1.2), що дає змогу чітко зрозуміти їхній вплив та потенційні наслідки.

Рисунок 1.2 ілюструє структуровану класифікацію ризиків, з якими стикаються українські сільськогосподарські підприємства в умовах війни. Усі ризики поділені на три основні групи: аграрні ризики в умовах військових дій, постійні аграрні ризики, а також загальні підприємницькі ризики.

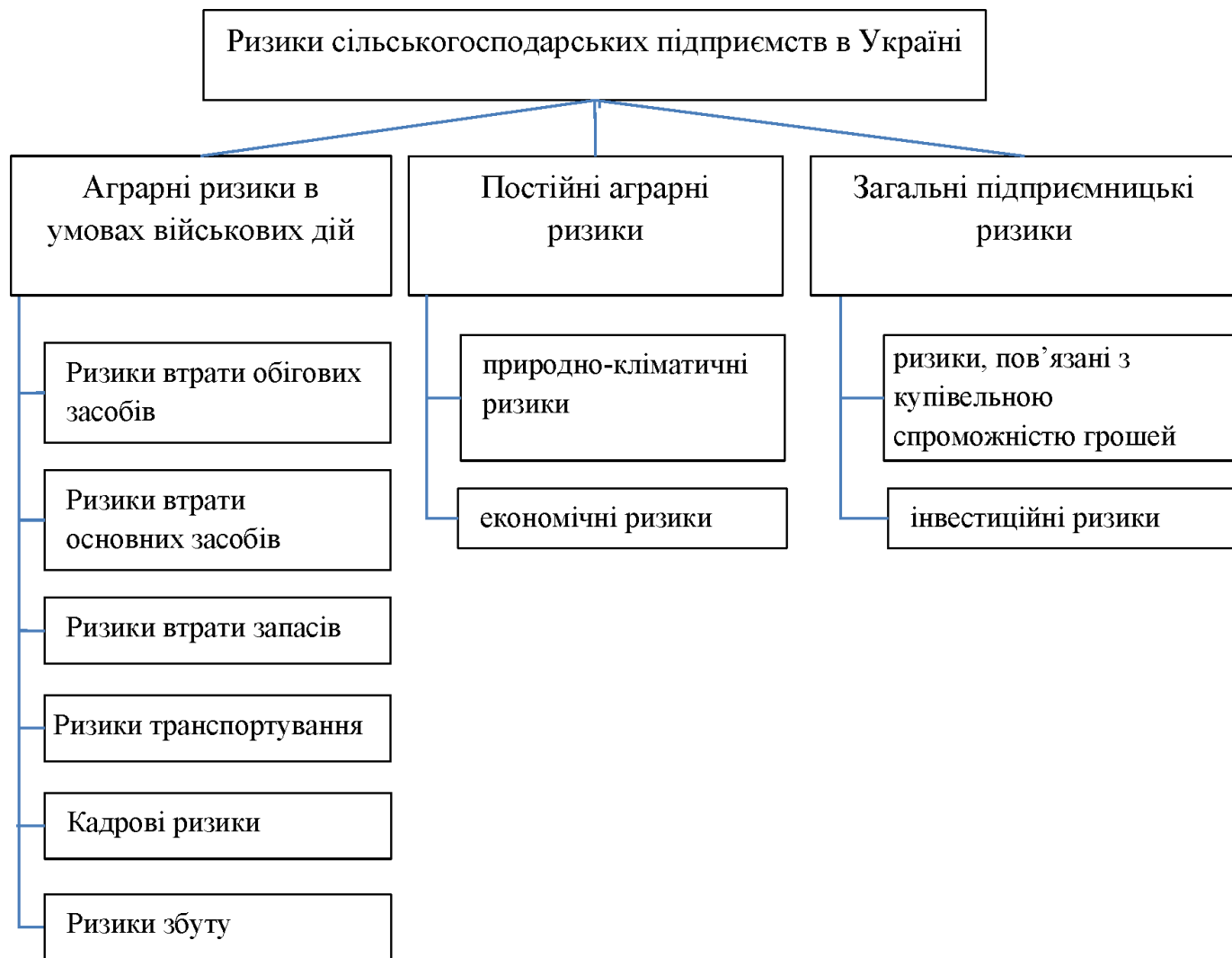


Рис. 1.2. Ризики українських сільськогосподарських підприємств під час війни

Аграрні ризики в умовах військових дій є специфічною групою для сучасних обставин і включає:

- Ризики втрати обігових засобів: охоплюють втрати сільськогосподарської продукції, зокрема врожаїв та тваринництва, через обстріли та бойові дії.

- Ризики втрати основних засобів; пошкодження або знищення інфраструктури, техніки, земельних угідь тощо внаслідок бойових дій або окупації.
- Ризики втрати запасів: включають втрати зібраного врожаю через мародерство, крадіжки або обстріли складів.
- Ризики транспортування: поділяються на неможливість транспортування та ризик пошкодження вантажів під час перевезень через бойові дії.
- Кадрові ризики: дефіцит робочої сили через міграцію населення в більш безпечні регіони або за кордон.
- Ризики збуту: ускладнення доставки продукції до споживачів, псування товарів через тривале зберігання або затримки [16, с. 239].

Розроблена класифікація дозволяє систематизувати ризики, враховуючи їх походження та вплив на діяльність сільськогосподарських підприємств. Особливий акцент зроблено на аграрних ризиках, спричинених війною, які є ключовим викликом для сучасних аграріїв. Така структура дозволяє ефективніше ідентифікувати та аналізувати ризики, а також розробляти стратегії для їх мінімізації.

1.2. Особливості управління маркетинговими ризиками на ринку аграрної продукції

Сільськогосподарська діяльність, незалежно від економічної системи, завжди відбувається в умовах підвищеної невизначеності та численних ризиків. Основна причина полягає в унікальності аграрного сектору, який значною мірою залежить від природно-кліматичних умов. Додатковим фактором є специфічні ризики, що притаманні українським сільськогосподарським підприємствам. Вони виникають через нестабільність політичного, правового та економічного середовища, що характерно для країни, яка проходить етап реформ та трансформацій під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Ці процеси створюють додаткові труднощі у

використанні інструментів для ведення господарської діяльності в аграрному секторі. У результаті, українські сільгоспвиробники, які є ключовою складовою стратегічно важливої галузі, зазнають значного впливу цих змін на всіх рівнях управління.

Маркетингова діяльність у сільськогосподарському секторі України розвивається синхронно зі становленням ринкових відносин. Проте така ситуація є джерелом нових ризиків та невизначеностей. Слід підкреслити, що саме маркетинг виступає основним механізмом, який забезпечує стійкість і тривалість функціонування аграрних підприємств у ринкових умовах. Відповідно, маркетингові ризики відіграють критично важливу роль у загальній системі ризиків підприємства.

Маркетинговий ризик можна охарактеризувати як ймовірність недосягнення поставлених маркетингових цілей через вплив негативних факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Наслідки таких ризиків проявляються у скороченні обсягів продажу продукції або послуг порівняно з плановими показниками, що призводить до зниження прибутковості підприємства або навіть до збитків. Таким чином, маркетинговий ризик є суттєвим викликом для будь-якого сільськогосподарського підприємства [9, с. 26].

Основна мета маркетингової діяльності полягає у задоволенні споживчих потреб через реалізацію товарів або послуг. Для її досягнення підприємства формують власні маркетингові цілі, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні чинники. Водночас прийняття рішень у маркетинговій діяльності завжди супроводжується невизначеністю, оскільки підприємства працюють у динамічному та мінливому ринковому середовищі. Маркетинг виконує роль зв'язувального елемента між бізнесом і кінцевим споживачем, а ризики та невизначеності під час прийняття рішень часто спричинені швидкими змінами ринкової кон'юнктури.

Висока мінливість ринку, яку необхідно враховувати під час прийняття маркетингових рішень, є основною причиною існування ризиків у цій сфері. Для ефективного управління такими ризиками підприємству важливо комплексно

аналізувати всі зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на його діяльність, адже саме маркетинг визначає взаємозв'язок між підприємством і його споживачами.

Для аграрного сектору ключовими джерелами ризиків, включно з маркетинговими, є соціально-економічні умови, природно-кліматичні фактори та людський чинник. Ці три складові відіграють визначальну роль у процесі аналізу маркетингових ризиків сільськогосподарських підприємств, враховуючи їхні основні характеристики: суперечливість, альтернативність та невизначеність [51, с. 74].

Суперечливість маркетингових ризиків проявляється у потребі ухвалення рішень, які можуть не відповідати традиційній стратегії підприємства. Причиною цього є динамічні зміни у поведінці споживачів, які змушують підприємства шукати нові підходи до задоволення їхніх потреб. Для аграрних виробників важливо адаптувати свої маркетингові зусилля до актуальних вимог ринку, позиціонуючи продукцію як екологічно чисту, натуральну або доступну за ціною. Такі суперечливі, але інноваційні рішення створюють основу для розвитку нових маркетингових концепцій і стратегій завоювання лояльності споживачів.

Альтернативність у маркетингових ризиках полягає в необхідності вибору між кількома варіантами рішень. Кожне з цих рішень має свої унікальні наслідки, що потребують прогнозування та аналізу. Таким чином, вибір оптимального рішення стає однією з головних задач підприємства у процесі мінімізації маркетингових ризиків.

Невизначеність, яка є основою будь-якого ризику, особливо маркетингового, здебільшого виникає через недостатність або суперечливість інформації. У таких умовах підприємствам важливо використовувати сучасні маркетингові дослідження та досвід професіоналів, здатних приймати зважені рішення [32, с. 79].

Щодо ситуації у сільському господарстві, варто зазначити, що у багатьох українських аграрних підприємств відсутні спеціалізовані маркетингові служби. Зазвичай обов'язки щодо ухвалення маркетингових рішень розподіляються між

працівниками різних відділів. У таких умовах підприємства звертаються до консалтингових, наукових та дослідницьких організацій для отримання потрібної інформації. Однак, недоліком цієї практики є слабкий розвиток інформаційної та комунікаційної інфраструктури вітчизняного ринку, що ускладнює швидке отримання достовірних даних для прийняття ефективних рішень.

Таким чином, для сільськогосподарських підприємств важливим є вдосконалення системи управління маркетинговими ризиками, яка має враховувати складнощі соціально-економічного середовища, природно-кліматичних факторів та необхідність мінімізувати наслідки людського чинника.

Об'єкт маркетингового ризику в сільськогосподарській діяльності пов'язаний з реакцією споживачів на продукцію, вироблену підприємством. Для аграрного підприємства споживачами можуть бути як переробні компанії, так і населення. Такий широкий спектр споживачів обумовлений специфікою товарних зв'язків у аграрному секторі та різноманітним використанням сільськогосподарської продукції. Водночас суб'єктами маркетингового ризику виступають ті, хто ухвалює маркетингові рішення, а саме: маркетингова служба, окремі маркетологи чи керівництво підприємства. Відповідальність за ці рішення включає ризик недосягнення очікуваних результатів.

Основний наслідок маркетингових ризиків – це зниження обсягів продажу порівняно із запланованими показниками. Це, своєю чергою, призводить до недоотримання запланованої виручки та, відповідно, прибутку. У деяких випадках це може спричинити навіть фінансові збитки підприємства [54, с. 197].

Маркетингові рішення формуються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Виходячи з цього, маркетингові ризики можна класифікувати на внутрішні та зовнішні. Внутрішні ризики пов'язані з діяльністю самого підприємства і можуть включати, наприклад, затримку у проведенні маркетингових досліджень або низький рівень кваліфікації маркетологів. Зовнішні ризики, навпаки, виникають поза межами

контролю підприємства. Сюди належать такі аспекти, як ризик втрати товару під час транспортування або неправильний вибір ринку збуту.

Попри те, що підприємство не може безпосередньо вплинути на макросередовище, ризики цієї групи мають значний вплив. Недооцінка цих чинників може не лише призвести до втрати виручки, але й поставити під загрозу подальше функціонування підприємства. До ключових ризиків макросередовища відносяться: природно-кліматичні (непередбачувані погодні умови), політико-правові (зміни законодавства або політична нестабільність), економічні (інфляція, нестабільність валютного курсу), соціально-демографічні (зміни у структурі споживчого попиту) та технологічні (нововведення, які можуть вплинути на конкурентоздатність продукції).

У сучасних умовах, коли країна перебуває у фазі реформаційних і трансформаційних змін, вплив макросередовища на аграрний сектор є особливо значним. Тому підприємствам необхідно застосовувати сучасні маркетингові інструменти для ефективного управління ризиками, пов'язаними з макросередовищем. Ці інструменти дозволяють мінімізувати ризики, зберегти конкурентоспроможність підприємства та забезпечити його стабільність навіть у складних умовах [3, с. 94].

До зовнішніх маркетингових ризиків, які виникають у мікросередовищі сільськогосподарських підприємств, належать такі категорії:

1. Ринкові ризики – загрози, пов'язані з характеристиками ринкового сегмента, яким володіє підприємство. Сюди включають зміну умов конкуренції або зниження попиту в обраному сегменті.

2. Постачальницькі ризики – це загрози, що виникають через порушення постачання необхідних ресурсів, таких як сировина, матеріали, насіння, добрива тощо. Це може негативно вплинути на виробничий процес і стабільність діяльності підприємства.

3. Конкурентні ризики – ризики, пов’язані з діяльністю конкурентів, наприклад, посилення їх позицій на ринку, використання технологій, які надають їм конкурентну перевагу, або домінування монополій.

4. Посередницькі ризики – загрози, викликані недоліками у діяльності посередників, що можуть включати недостатню якість обслуговування кінцевих споживачів або проблеми в організації дистрибуції.

5. Споживацькі ризики – пов’язані зі змінами у поведінці та попиті покупців. Зокрема, це може стосуватися зниження купівельної спроможності, виникнення нових вимог до якості продукції або необхідності адаптації виробничих процесів до сучасних тенденцій, що передбачає додаткові витрати.

6. Ризики контактних аудиторій – загрози, що виникають через взаємодію з контактними аудиторіями, включаючи партнерів, місцеву спільноту або засоби масової інформації [36, с. 28].

Класифікація маркетингових ризиків за основними маркетинговими інструментами («4Р»):

1. Цінові ризики – виникають унаслідок проблем із ціноутворенням. Наприклад, для аграрного бізнесу ключовими факторами є купівельна спроможність населення, а також динаміка цін на внутрішньому і зовнішньому ринках.

2. Товарні ризики – загрози, пов’язані з політикою щодо продукції. У багатьох випадках сільськогосподарська продукція стандартизована, що означає необхідність дотримання як державних норм, так і міжнародних стандартів, відповідно до ринків збуту.

3. Ризики розподілу (збутові) – стосуються питань збуту, наприклад, ситуацій, коли вибраний канал дистрибуції не забезпечує досягнення запланованих обсягів продажу або рівня виручки.

4. Ризики просування (комунікаційні) – виникають через недоліки у реалізації комунікаційної стратегії. Наприклад, низький рівень розвитку інформаційної та комунікаційної інфраструктури ускладнює просування продукції на ринок [26, с. 55].

Окрім зовнішніх загроз, існують внутрішні ризики маркетингової діяльності, які, за класифікацією Т. О. Окландера, включають:

- Ризики, пов'язані з неякісними маркетинговими дослідженнями – недостовірні чи неповна інформація може призвести до помилкових рішень.
- Ризики організації та контролю маркетингової діяльності – недоліки в управлінні процесами, відповідальність за які розподілена між різними працівниками чи підрозділами підприємства.
- Ризики стратегічного планування – загрози, які виникають через помилки у формулюванні місії компанії, визначенні маркетингових цілей чи розробці стратегії (рис. 1.3).

Усі ці ризики потребують комплексного підходу до їх ідентифікації, оцінки та управління, що дозволить мінімізувати їхній вплив на стабільність та прибутковість сільськогосподарських підприємств.

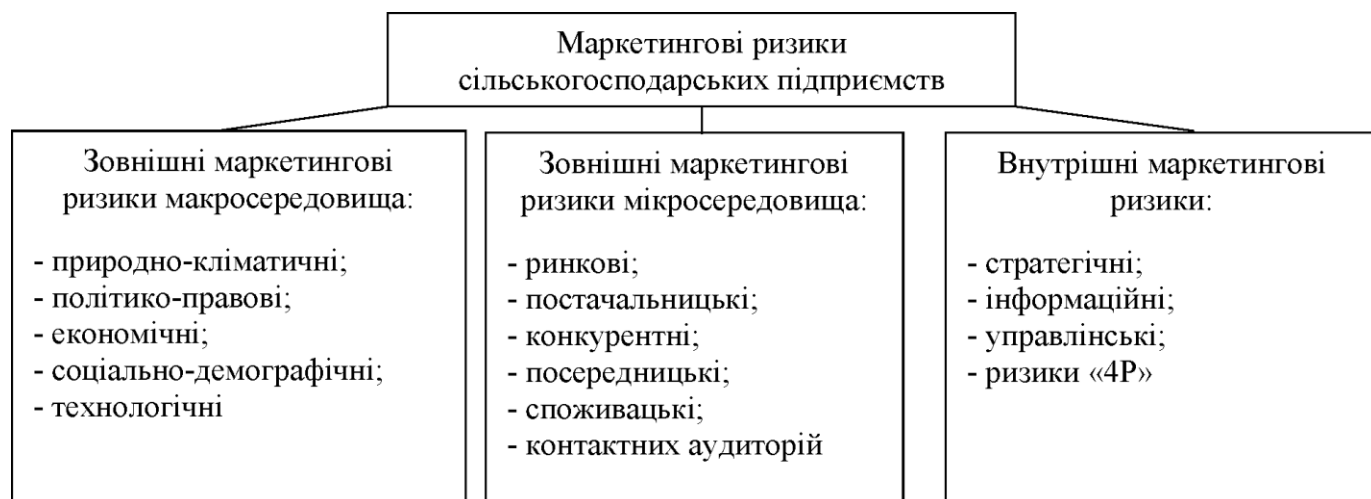


Рис. 1.3. Класифікація маркетингових ризиків сільськогосподарських підприємств

Внутрішні маркетингові ризики виникають через суб'єктивні фактори, що пов'язані з процесом виконання маркетингових завдань, зокрема на етапі розробки маркетингових планів та ухвалення відповідних рішень. На інших етапах, таких як

маркетинговий аналіз, синтез, стратегічне планування чи контроль, виконуються аналітичні функції, які спрямовані на встановлення цілей або оцінювання отриманих результатів. Ці етапи значною мірою формують основу для ефективного управління маркетинговими ризиками [11, с. 97].

Попри те, що внутрішні маркетингові ризики піддаються управлінню на рівні самого підприємства, їх контроль значно ускладнюється через недоліки маркетингової інфраструктури та вплив зовнішніх макроекономічних факторів. Наприклад, у розвинених країнах аграрні підприємства успішно використовують фінансові інструменти для управління ціновими ризиками, такі як ф'ючерси, опціони чи хеджування. Проте для українських агровиробників ці інструменти залишаються мало доступними через недостатній розвиток відповідних інституцій.

За словами президента Національної асоціації сільськогосподарських дорадчих служб України Романа Корінця, в Україні наразі відсутня реальна біржова торгівля, що значно обмежує можливості аграріїв у використанні сучасних методів мінімізації ризиків. Альтернативними способами страхування від цінових ризиків можуть бути участь у державних програмах або комерційне страхування. Однак використання таких інструментів також має свої обмеження. Державні програми часто не гарантують належного рівня захисту, а процедура державних закупівель є складною та вимагає значних реформ. Щодо страхування, багато аграріїв висловлюють недовіру до страхових компаній і вважають за краще нести ризики самотійно, щоб зберегти фінансові ресурси [57, с. 62].

Окрему увагу слід приділити товарній політиці підприємств. Практично вся сільськогосподарська продукція підлягає обов'язковій стандартизації та контролю якості з боку державних і міжнародних регуляторних органів, що гарантує її відповідність вимогам споживачів. Водночас ухвалення рішень щодо асортименту та характеристик продукції залишається критично важливим завданням для підприємств.

Сучасні тенденції, такі як зростаючий попит на екологічну продукцію або альтернативні способи використання сировини, змушують виробників адаптувати технології або диверсифікувати виробництво нових продуктів. Це потребує стратегічного перегляду маркетингових підходів і може бути джерелом ризиків.

У контексті розподілу продукції внутрішні маркетингові ризики також залишаються актуальними. Наприклад, неефективний вибір каналів збуту може призвести до недосягнення запланованого обсягу виручки. Для ілюстрації ризиків у цій сфері доцільно проаналізувати основні варіанти розподілу продукції вітчизняних сільськогосподарських підприємств (рис. 1.4).

У підсумку, управління внутрішніми маркетинговими ризиками для сільськогосподарських підприємств вимагає комплексного підходу, включаючи аналіз ризиків, підвищення рівня маркетингової компетенції та адаптацію до сучасних вимог ринку [29, с. 82].



Рис. 1.4. Канали розподілу сільськогосподарської продукції

Кожен із зазначених вище каналів реалізації продукції має свої характерні переваги та недоліки, які оптимально підходять для різних видів сільськогосподарських товарів. Під час вибору ринку збуту та для мінімізації ризиків у сфері збуту підприємство повинно врахувати такі важливі критерії: тип продукції, обсяг поставок, її якісні характеристики, наявність належних умов для зберігання, можливості транспортування, регулярність поставок, а також відповідність вимогам стандартизації та нормам якості. Наприклад, реалізація через неформальних посередників чи стихійні ринки не вимагає дотримання стандартів, забезпечення стабільності поставок, великих обсягів продукції чи договірних зобов'язань. Однак такі канали вимагають від виробника додаткових витрат на транспортування та зберігання продукції [32, с. 79].

На противагу цьому, канали реалізації, такі як оптові сільськогосподарські ринки, торгові агрохаби, товарні біржі агропромислового комплексу, кооперативи та об'єднані збутові організації, мають розвинуту ринкову інфраструктуру. Це значно знижує рівень маркетингових ризиків для аграрних підприємств завдяки наявності впорядкованих логістичних та інформаційних систем.

Особливу увагу слід звернути на можливості онлайн-продажів. Українські сільгоспвиробники мають конкурентну перевагу перед фермерами з розвинених країн завдяки високому рівню володіння сучасними технологіями. Дослідження Kleffmann Group свідчать, що 15% українських фермерів активно використовують смартфони, а проникнення Інтернету у сільській місцевості зростає. Використання соціальних мереж відкриває перспективи для активного просування продукції та створення сталих каналів збуту. Наприклад, господарства, які займаються органічним землеробством, можуть використовувати сторінки у соціальних мережах, таких як Facebook, для прямої взаємодії зі споживачами, формування попиту та планування обсягів реалізації відповідно до реальних замовлень.

Разом із розширенням доступу до Інтернету вдосконалюється і супутня інфраструктура, зокрема, логістика, інформаційно-консультаційні послуги та

різноманітні платіжні системи. Це робить онлайн-канали збуту більш зручними й привабливими для сільськогосподарських підприємств.

Основною метою маркетингової діяльності в аграрних підприємствах є підвищення ефективності їхньої роботи на ринку. Ключове завдання маркетингу полягає у зменшенні рівня невизначеності та ризиків, пов'язаних із ринковою діяльністю, а також у концентрації зусиль і ресурсів на найважливіших напрямках розвитку підприємства [56, с. 7].

Оскільки ризики є невід'ємною частиною діяльності підприємств і призводять до фінансових та інших втрат, виникає нагальна потреба у створенні спеціального механізму, що дозволяє враховувати ризики під час ухвалення й реалізації управлінських рішень. Таким механізмом є система управління ризиками, яка забезпечує оптимальне досягнення поставлених цілей і мінімізацію впливу ризиків на діяльність підприємства.

Управління ризиками передбачає комплексний набір підходів, методів і заходів, спрямованих на те, щоб завчасно передбачити можливість виникнення ризикових ситуацій і вжити заходів для зменшення або повного усунення їхнього негативного впливу. Цей процес включає впровадження стратегій і рішень, які дозволяють не лише прогнозувати ризикові події, але й знижувати рівень їхнього впливу до прийняттого рівня.

Сутність управління ризиками полягає у створенні такого підходу до діяльності підприємства, який забезпечить оптимальний баланс між потенційними результатами господарської діяльності та ризиками, що її супроводжують. Це передбачає, перш за все, чітке усвідомлення стратегічних і оперативних цілей підприємства. На основі визначених цілей здійснюється збір, аналіз і обробка інформації про зовнішні фактори, внутрішні фінансові, виробничі та комерційні показники за попередні періоди, а також прогнозування їх змін у майбутньому [18, с. 61].

Для підприємств, які функціонують у ринкових умовах, особливо важливим є дотримання ключових принципів, що лежать в основі процесу управління ризиками:

1. Принцип максимізації: Орієнтується на проведення максимально повного аналізу причин і факторів, які можуть призводити до ризикових ситуацій. Головне завдання цього принципу – мінімізувати рівень невизначеності завдяки збору та обробці максимально можливого обсягу даних.

2. Принцип мінімізації: Спрямований на зведення до мінімуму не лише кількості можливих ризиків, але й ступеня їхнього впливу на операційну діяльність підприємства. Це досягається шляхом впровадження заходів, спрямованих на зменшення ймовірності реалізації ризиків або їх негативних наслідків.

3. Принцип адекватної реакції: Передбачає швидку та відповідну реакцію на зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі, які потенційно можуть призводити до виникнення ризикових ситуацій. Управлінці повинні оперативно приймати рішення, спрямовані на нейтралізацію загроз.

4. Принцип прийняття ризику: Визначає, що управлінці можуть брати на себе лише ті ризики, які є обґрунтованими й виправданими з погляду цілей діяльності підприємства. Це означає, що підприємство має розуміти можливі наслідки й готовність до відповідних дій у разі настання ризикових подій [7, с. 9].

Ефективне управління ризиками є невід'ємною частиною стратегічного планування підприємства, яке дозволяє забезпечити стабільність діяльності в умовах невизначеності та підвищеної конкуренції.

Управління ризиками являє собою комплекс заходів, методів і підходів, спрямованих на прогнозування можливих ризикових ситуацій і зниження їхнього негативного впливу на діяльність підприємства. Цей процес передбачає мінімізацію рівня ризику або усунення його наслідків шляхом використання різноманітних інструментів. Основними методами, які застосовуються в практичній діяльності, є:

1. Зниження рівня ризику. Цей метод передбачає оптимізацію ризику через використання внутрішніх ресурсів підприємства або передачу ризику зовнішнім суб'єктам. До внутрішніх способів належить:

- Лімітування: Встановлення граничних значень для витрат, обсягів продажу, кредитних зобов'язань тощо. Для діяльності, що виходить за межі допустимого рівня ризику, використовуються фінансові та економічні нормативи, які дозволяють контролювати ризик.

- Диверсифікація: Розподіл фінансових і матеріальних ресурсів між різними видами діяльності, які не пов'язані між собою. Це дозволяє компенсувати збитки від одного виду діяльності за рахунок прибутків від іншого. Проте існують ризики, наприклад, зміни в економіці країни, воєнні конфлікти чи інфляція, які диверсифікація не може зменшити.

- Здобуття додаткової інформації: Поглиблений аналіз ринку та інших факторів дозволяє підвищити обґрунтованість рішень і знизити ступінь ризику.

2. Уникнення ризику. Передбачає повну відмову від реалізації проекту чи заходу, який характеризується надмірним рівнем ризику. Хоча цей метод є найбільш радикальним, він дає змогу повністю уникнути можливих втрат. Однак така відмова може призвести до недоотримання потенційного прибутку, тому рішення про уникнення ризику потребує ретельного аналізу.

3. Запобігання ризику. Метод передбачає попередження виникнення ризикових ситуацій. У більшості випадків він дозволяє зменшити вплив ризику або навіть уникнути його. Проте його ефективність залежить від можливості прогнозування й контролю над ситуацією.

4. Прийняття ризику. Це ситуація, коли підприємство вирішує самостійно нести ризик. Вона характерна для підприємців, які впевнені у своїй здатності покрити можливі збитки або оцінюють їх як несуттєві. Прийняття ризику часто пов'язане з наявністю спеціальних резервів, таких як фонди самострахування або кредити.

5. Передача ризику. Полягає у передачі відповідальності за ризик третій стороні. Це може здійснюватися через страхування або укладання ф'ючерсних контрактів. Наприклад, страхові компанії беруть на себе фінансову відповідальність за можливі втрати, а ф'ючерси дозволяють уникнути ризиків, пов'язаних зі зміною цін у майбутньому. Також можлива часткова передача ризику партнерам, які краще здатні його контролювати [54, с. 198].

Ефективне управління ризиками потребує інтегрованого підходу, що поєднує різні методи та інструменти. До складу ризик-менеджменту входять як організаційні, так і економічні методи, спрямовані на уникнення ризику, мінімізацію збитків і передання контролю за ризиком. Такий системний підхід дозволяє підприємству ефективно справлятися з викликами ринкового середовища й забезпечувати стабільність своєї діяльності.

1.3. Методичні аспекти оцінки маркетингових ризиків

Рівень повноти інформації, якою володіє підприємство щодо чинників невизначеності, зазвичай відрізняється, що впливає на характер і варіанти вирішення маркетингових проблем. Тому маркетингова діяльність у сучасних умовах завжди супроводжується ризиками. Завданням маркетингової служби підприємства, а також його менеджменту, є виявлення цих ризиків, мінімізація їхніх негативних наслідків і, за можливості, використання їх як потенційної можливості для розвитку.

Ризик, у будь-якому контексті, завжди означає ймовірність виникнення певної ситуації, яка вплине на ринкову діяльність компанії. У випадку маркетингового ризику ця ймовірність стосується саме маркетингового середовища. Такі ризики можуть призводити як до негативних, так і до позитивних результатів. У ринкових умовах вони є невід'ємним явищем, яке неминуче супроводжує діяльність підприємства. Тому менеджмент повинен враховувати ці ризики, навчатися їх аналізувати, попереджати та, за потреби, адаптуватися до їхніх наслідків,

забезпечуючи стабільність і ефективність роботи компанії. У зв'язку з цим систематичний аналіз ризиків повинен стати невіддільною частиною маркетингового аналізу, що проводиться у межах комплексу маркетингу підприємства [2, с. 97].

Різні підходи до визначення маркетингового ризику в науковій літературі зумовлені розбіжностями у трактуванні його природи. Усвідомлення сутності цього явища дозволяє менеджерам обирати найбільш ефективні стратегії для управління ризиками. Важливо розуміти, що маркетингові ризики мають як об'єктивну, так і суб'єктивну природу. Об'єктивний характер ризиків обумовлений постійними змінами у внутрішньому і зовнішньому середовищах підприємства, які формують економічні процеси. Суб'єктивність ризиків зумовлена специфікою прийняття рішень самим суб'єктом господарювання в умовах невизначеності.

Для якісного та результативного аналізу маркетингових ризиків необхідно забезпечити доступ до комплексної та системної маркетингової інформації. Така інформація має охоплювати ринкову позицію підприємства, особливості його взаємодії зі споживачами, партнерами, конкурентами та іншими суб'єктами ринкових комунікацій. Джерелами інформації, яка сприяє аналізу ризиків, можуть бути річні звіти компаній, укладені договори (зокрема, міжнародні контракти), акти, протоколи або інші документи, що фіксують випадки виникнення ризиків. Також сюди відносяться договори зі страховими компаніями та спеціальні плани управління ризиками, які є частиною бізнес-планів підприємства [37, с. 140].

Таким чином, ефективне управління маркетинговими ризиками вимагає чіткого розуміння їхньої природи, постійного аналізу ситуації та використання широкого спектру інформаційних джерел для розробки і впровадження заходів, які допоможуть мінімізувати ризики та забезпечити стабільний розвиток компанії.

Під час аналізу маркетингових ризиків спеціалісти з маркетингу досліджують, які ризикові ситуації мали місце у діяльності компанії в попередні періоди, які види ризиків були актуальними раніше або існують наразі. Глибоке розуміння специфіки ризиків дозволяє визначити їх джерела, чинники, що спричиняють ризики, масштаби

втрат, які вони спричинили, а також розробити комплекс заходів, спрямованих на їхнє попередження чи мінімізацію. Особливості діяльності компанії, її ринкового середовища та внутрішніх процесів впливають на характер маркетингових ризиків, які вона зазнає.

Водночас теорія і практика маркетингу розробили класифікацію ризиків, що допомагає фахівцям під час аналізу. Якщо розглядати ризики через призму елементів маркетингового комплексу, то можна виділити цінові, збутові, комунікаційні ризики, а також ризики, пов'язані з товарною політикою. За критерієм рівня втрат ризики класифікуються на допустимі, критичні та катастрофічні. Катастрофічний ризик, наприклад, характеризується втратами, що перевищують виручку підприємства та можуть досягати вартості його активів. Існують також валютні ризики, зумовлені стабільністю чи вибором валюти для комерційних операцій. Залежно від періоду існування ризику, їх поділяють на оперативні, поточні та перспективні, а за впливом на кінцеві результати – на позитивні та негативні. Інші категорії включають внутрішні й зовнішні ризики, ризики експорту чи імпорту тощо.

Маркетологи наголошують, що аналіз маркетингових ризиків передбачає отримання необхідних даних для прийняття управлінських рішень щодо конкретних елементів комплексу маркетингу. Такі рішення повинні захищати компанію від можливих фінансових чи інших втрат. Тому першочерговим завданням аналізу є розуміння природи ризиків, їх рівня, джерел і чинників, які спричиняють ризики. Це створює базу для їх оцінювання та розробки заходів мінімізації негативних наслідків.

Окремі фахівці пропонують починати аналіз маркетингових ризиків із визначення сутності та змісту кожної маркетингової операції. Такий підхід передбачає поділ операцій на етапи або технологічні кроки, що дозволяє ідентифікувати економічні показники та чинники, які впливають на ці операції, а також виявити причинно-наслідкові зв'язки. На основі цього аналізу визначаються причини відхилення показників від нормативних чи запланованих значень, адже

саме такі відхилення є джерелом маркетингових ризиків для підприємства [46, с. 121].

У межах маркетингового аналізу ризиків першочерговим завданням аналітика є визначення видів ризиків, їхньої кількості за кожним типом, часткової частки окремих ризиків у загальному обсязі, динаміки їхньої появи, а також оцінка відповідності ризиків у прогнозованих періодах із запланованими параметрами. Однак процес класифікації ризиків інколи викликає складнощі та потребує додаткових зусиль з боку аналітиків. Зокрема, часто обговорюваною серед маркетологів є проблема вибору валюти для експортно-імпортних контрактів. У таких випадках застосовуються спеціалізовані методики, що враховують аналіз тенденцій валютних ринків для визначення «слабких» і «сильних» валют, що дозволяє розробити черговість їхнього використання в міжнародних торгових угодах.

Ключовим аспектом маркетингового аналізу ризиків є дослідження джерел та чинників ризику. Чинниками маркетингових ризиків виступають рушійні сили або обставини, які провокують виникнення ризикових ситуацій. Джерела ризиків — це конкретні елементи цих чинників, які здатні спричинити втрати для підприємства. Аналіз чинників і джерел ризиків передбачає порівняння їхніх характеристик із запланованими показниками бізнес-плану, а також зв'язування чинників і джерел у єдиний причинно-наслідковий ланцюжок [44, с. 102].

Наприклад, у межах аналізу ризиків товарної політики фахівець досліджує ринкове середовище підприємства, чинники ризиків і їхні джерела. Серед останніх можуть бути помилки в плануванні чи запровадженні нового товару на ринок або несвоєчасне вилучення певного продукту з ринку. Формування таких зв'язків конкретизує процес управління ризиками, оскільки покращує обґрунтованість заходів із мінімізації їхніх наслідків.

Ефективний аналіз маркетингових ризиків неможливий без оцінки втрат, які вони спричиняють, а також співставлення цих втрат із додатковими результатами від

впровадження заходів з управління ризиками. Це передбачає встановлення точного прогнозу втрат за видами ризиків і джерелами їх виникнення. Для досягнення максимальної точності такі втрати порівнюють із зафіксованими у маркетингових планах і звітних документах. Процес аналізу базується на детальній інформації, представлений у звітах, актах, протоколах та інших документах, що відображають реальні ситуації, пов'язані з ризиками.

Таким чином, аналіз маркетингових ризиків допомагає не лише ідентифікувати потенційні загрози, але й сформулювати ефективні заходи для їхньої нейтралізації, знижуючи ймовірність негативних наслідків і посилюючи позиції підприємства на ринку.

У практичній діяльності маркетингових служб часто виникає ситуація, коли визначені або прогнозовані втрати, особливо у сфері валютних ризиків, не мають чіткої документальної фіксації. Зазвичай такі втрати знаходять своє відображення в текстах аналітичних звітів, але вони залишаються складними для точного розрахунку. Особливої уваги потребує взаємодія маркетингових та фінансових відділів підприємств, адже валютні ризики стосуються як маркетингологів, так і фінансистів, а їхнє управління часто потребує залучення фахівців з аналізу фінансових ринків.

Маркетингологи також повинні зосереджуватися на пошуку джерел компенсації втрат від маркетингових ризиків. Це може включати включення витрат до собівартості продукції, покриття за рахунок прибутків компанії або навіть вимогу відшкодування збитків з боку осіб, чії дії призвели до ризикових ситуацій. Інтеграція України до СОТ і ЄС вимагає від вітчизняних підприємств впровадження міжнародних механізмів оцінки ризиків, що застосовуються до товарів і послуг [37, с. 140].

Міжнародний досвід показує, що одним із найбільш ефективних механізмів для прогнозування, оцінювання та моніторингу ризиків є запровадження систем управління відповідно до стандартів ISO 31000. Ці стандарти допомагають

адаптуватися до швидкоплинних змін ринкового середовища та вчасно впроваджувати заходи для зниження впливу маркетингових ризиків, зокрема в межах товарної політики підприємства.

У межах маркетингового аналізу ризиків важливу роль відіграє також оцінка втрат, які можуть бути компенсовані через страхові компанії. У таких випадках маркетолог зобов'язаний надати комплексну оцінку ключових параметрів за останній період, зазвичай п'ять років. Ці параметри охоплюють величину витрат, розмір страхових премій та суми компенсацій. На основі цієї інформації фахівці аналізують доцільність страхування витрат від маркетингових ризиків.

Проте практика українських підприємств часто демонструє сумніви щодо доцільності страхування таких ризиків. У світовій практиці як альтернативу використовують створення внутрішніх фондів компенсації втрат або кептивних страхових компаній. Такі компанії широко застосовуються в країнах ЄС, США та азійських державах, таких як Індія, Таїланд чи Індонезія. Цей підхід дає підприємствам більшу гнучкість у реагуванні на ризики та забезпеченні фінансової стабільності.

На заключному етапі аналізу маркетингових ризиків проводиться оцінка ефективності заходів, спрямованих на їх подолання. Залежно від характеру дії, такі заходи поділяють на три категорії: превентивні, обмежуючі та компенсуючі. Кожна з цих груп має свою специфіку, адже превентивні заходи передбачають попередження виникнення ризику, обмежуючі – зосереджуються на зменшенні його негативного впливу та стриманні розвитку, а компенсуючі – спрямовані на відшкодування втрат, що вже відбулися.

Аналітичні доповіді щодо маркетингових ризиків обов'язково включають конкретний перелік заходів із кожної з цих трьох категорій. Превентивні заходи мають на меті уникнення ризикових ситуацій і можуть охоплювати:

1. Аналіз та вибір клієнтської бази підприємства – оцінювання показників надійності контрагентів.

2. Аргументація вибору валюти в експортно-імпортних операціях – з огляду на тенденції валютних ринків.

3. Розробка спеціального розділу бізнес-плану, присвяченого ризикам – для систематизації потенційних загроз.

4. Реалізація профілактичних заходів – наприклад, встановлення пожежного обладнання чи впровадження інших засобів зниження ризику.

5. Формування в організаційній структурі підприємства спеціального підрозділу з управління ризиками – для централізованого моніторингу та реагування на можливі загрози [39, с. 30].

До обмежуючих заходів, які спрямовані на зменшення наслідків ризику, зазвичай відносять:

- Товарно-ринкову диверсифікацію – розширення асортименту продукції та охоплення нових ринків.

- Удосконалення процесів виробництва – покращення технологій і якості продукції для зменшення ймовірності ризиків, пов'язаних із невідповідністю стандартам.

- Оптимізацію обсягів товарних запасів на складах – для запобігання перевантаженню чи нестачі продукції.

У випадках, коли ризик уже реалізувався та призвів до втрат, використовують компенсуючі заходи. Серед таких заходів:

1. Страхування валютних ризиків у маркетинговій діяльності – з обов'язковим залученням фінансового відділу підприємства для консультацій.

2. Традиційне страхування маркетингових втрат – співпраця зі страховими компаніями для відшкодування збитків.

3. Самострахування – створення внутрішнього фонду для покриття втрат, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на непередбачені ситуації [2, с. 98].

Таким чином, реалізація комплексного підходу до управління маркетинговими ризиками, що включає заходи з попередження, обмеження та компенсації, дозволяє

підприємствам мінімізувати негативний вплив ризиків і підтримувати стабільність своєї діяльності в умовах невизначеності.

У процесі аналізу маркетингових ризиків доцільно класифікувати заходи протидії залежно від їхнього виду. Такий підхід дозволяє виділити частку кожного із заходів у загальній структурі протидії ризикам, оцінити їхню ефективність у зменшенні збитків і визначити значущість окремих методів. Результати розрахунків економічного ефекту від реалізованих заходів протидії зазвичай завершують аналітичний процес оцінки маркетингових ризиків.

На основі проведеного аналізу кожне підприємство отримує можливість створити власну систему управління маркетинговими ризиками. Ця система має базуватися на сучасних і універсальних науково-практичних підходах, перевірених у реальній маркетинговій практиці та визнаних на рівні як національного, так і міжнародного бізнесу. У сучасних умовах найбільш детально ці підходи відображені в міжнародному стандарті ISO 31000:2009 «Управління ризиками. Принципи та рекомендації», що пропонує послідовний алгоритм дій для ризик-менеджменту.

Процес управління ризиками є однією з найважливіших і динамічних складових концепції ризик-менеджменту. Ключовим етапом цього процесу виступає стадія нейтралізації ризиків, на якій здійснюється безпосередній управлінський вплив для оптимізації співвідношення між прогнозованими результатами й потенційними ризиками. У межах цього процесу важливим є застосування профілактичних заходів, таких як уникнення ризиків, диверсифікація, мінімізація, лімітування та передача ризиків [39, с. 31].

Зокрема, у випадку валютних ризиків широко використовується метод хеджування, який дозволяє передати ризик контрагентам компанії. Цей підхід особливо актуальний у разі управління ціновими або валютними ризиками.

Маркетингові аналітики виконують масштабну роботу, яка включає не лише виявлення ризиків, їхню класифікацію та визначення чинників і джерел, але й розробку цілісних програм протидії ризикам. Така аналітика дає можливість

формувати спеціальні маркетингові програми, що спрямовані на ефективне реагування на ризикові ситуації.

Українські підприємства функціонують у специфічних умовах внутрішнього ринку, що супроводжується різноманітними маркетинговими ризиками. Тому проведення детального аналізу ризиків і розробка на його основі комплексу спеціальних заходів є важливим кроком для забезпечення сталого розвитку національних підприємств та зміцнення їхніх позицій на ринку.

Висновки до розділу 1

1. Україна має значний потенціал у сільському господарстві, проте ця галузь супроводжується високим рівнем специфічних ризиків. З початком повномасштабної війни у 2022 році аграрний сектор зазнав суттєвого впливу додаткових загроз, які ускладнили функціонування підприємств. Ризики в цій сфері є багатогранними, включаючи природно-кліматичні, техногенні та змішані загрози, а також соціально-економічні, політико-правові й технологічні виклики. Відтак, управління ризиками в аграрному секторі вимагає інтегрованого підходу, що враховує як загальні закономірності ризиків, так і їх специфіку.

2. Ризики у сільському господарстві класифікують за кількома критеріями: за характером виникнення: природні, техногенні, змішані; за рівнем впливу: локальні та глобальні; за характером діяльності: виробничі, маркетингові, фінансові та комерційні. Особливу увагу приділено аналізу природно-кліматичних та ринкових ризиків, які значною мірою впливають на стабільність аграрного сектору.

3. Повномасштабне вторгнення 2022 року суттєво змінило умови діяльності агропромислового комплексу України. З'явилися нові ризики, зокрема логістичні, кадрові, ризики втрати ресурсів і збуту. Бойові дії вплинули на зменшення оброблюваних площ, пошкодження інфраструктури, обмеження експорту та

підвищення витрат на транспортування. Крім того, дефіцит робочої сили став одним із ключових викликів.

4. У сучасних умовах маркетингова діяльність у сільському господарстві стикається з підвищеною невизначеністю. Основні ризики включають: цінові ризики: пов'язані з формуванням ціноутворення на внутрішньому і зовнішньому ринках; товарні ризики: стосуються відповідності продукції стандартам і вимогам споживачів; ризики розподілу: пов'язані з вибором каналів збуту та їх ефективністю; ризики просування: обумовлені недоліками у реалізації комунікаційних стратегій. Відсутність розвиненої маркетингової інфраструктури та спеціалізованих служб на підприємствах погіршує ситуацію.

5. Управління ризиками передбачає комплексний набір заходів, спрямованих на їхню ідентифікацію, аналіз і мінімізацію. Основними методами управління є: зниження ризиків через лімітування, диверсифікацію, самострахування; уникнення ризиків шляхом відмови від надто ризикованих проектів; передача ризиків через страхування або укладання контрактів, таких як ф'ючерси; запобігання ризикам завдяки профілактичним заходам.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РИЗИКІВ ЇЇ ЗДІЙСНЕННЯ В УМОВАХ ФГ «РЕЗОН-С»

2.1. Дослідження рівня та ефективності господарювання ФГ «РЕЗОН-С»

Фермерське господарство «РЕЗОН-С» є типовим аграрним виробником Кам'янського району Дніпропетровської області. Господарство спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур. Підприємство функціонує у зоні помірно-континентального клімату, що сприятливо впливає на сільськогосподарське виробництво, однак підвищує залежність від природно-кліматичних факторів.

ФГ «РЕЗОН-С» відоме високою ефективністю використання ресурсів і активно впроваджує сучасні технології, що сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності на ринку.

Район розташування господарства характеризується помірно континентальним кліматом із відносно теплою зимою і спекотним літом. Середньорічна кількість опадів – близько 450-500 мм. Основні кліматичні виклики включають посухи в літній період, сильні вітри та можливість ранніх заморозків.

Кам'янський район має переважно чорноземи середньогумусні, що є ідеальним середовищем для вирощування зернових культур, таких як пшениця, ячмінь, а також соняшник і кукурудза. Підприємство працює у середовищі, яке характеризується високою конкуренцією серед місцевих аграрних виробників. Водночас район стикається з проблемами нестачі кваліфікованих кадрів через міграцію населення в інші регіони чи за кордон.

У розпорядженні господарства перебуває близько 1350 га орендованих земель, які використовуються для вирощування зернових і технічних культур. Чіткий сівозмінний підхід дозволяє зберігати родючість ґрунтів. В табл. 2.1 наведені показники землезабезпечення та землекористування господарства.

Таблиця 2.1

Показники рівня використання земельного фонду ФГ «РЕЗОН-С»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023р. від 2021 р., +/-	Відхилення у %, 2023 р. від 2021 р.
Загальна земельна площа, га	1284	1286	1347	63	4,91
з них сільськогосподарських угідь, га	1284	1284	1338	54	4,21
Відведено під рілля, га	1276	1278	1304	28	2,19
Площа посівів, га	1270	1265	1298	28	2,20
Навантаження сільськогосподарських угідь на 1 працівника, га/особу	91,71	107,00	89,20	-2,51	-2,74
Забезпеченість сільськогосподарських угідь основними засобами, тис.грн./га	6,13	5,44	5,36	-0,77	-12,59

Загальна площа земельного фонду фермерського господарства зросла на 63 га або 4,91% у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це свідчить про розширення земельного фонду, що може бути пов'язане з орендою нових земель або інтеграцією додаткових площ у виробничий процес. Площа сільськогосподарських угідь у 2023 році збільшилася на 54 га або 4,21% порівняно з 2021 роком. Це зростання свідчить про підвищення ефективності використання земельного ресурсу. У 2023 році площа ріллі зросла на 28 га або 2,19%, що вказує на збільшення площі, активно задіяної в рослинництві. Це позитивно впливає на можливості збільшення виробництва продукції. Площа посівів також збільшилася на 28 га або 2,20%, що демонструє прагнення господарства до максимального використання придатних для вирощування земель.

Навантаження на одного працівника у 2023 році зменшилося на 2,51 га/особу або 2,74% порівняно з 2021 роком. Це свідчить про зменшення інтенсивності роботи персоналу, що може бути результатом зростання кількості працівників або впровадження нових технологій, які знижують трудомісткість виробництва. Забезпеченість сільськогосподарських угідь основними засобами знизилася на 0,77 тис. грн/га або 12,59%. Це може свідчити про зменшення інвестицій у технічну

модернізацію або погіршення стану основних засобів, що може негативно впливати на продуктивність.

Хоча ФГ «РЕЗОН-С» демонструє позитивну динаміку в розширенні земельного фонду та збільшенні площі посівів, що свідчить про зростання виробничого потенціалу, зниження забезпеченості угідь основними засобами вказує на необхідність додаткових інвестицій у технічну модернізацію. Зменшення навантаження на одного працівника може стати позитивним чинником для підвищення продуктивності праці за умови належного технічного забезпечення.

ФГ «РЕЗОН-С» має сучасний парк сільськогосподарської техніки, який включає трактори, комбайни, посівну техніку та агрегати для обробітку ґрунту. Це дає змогу своєчасно виконувати всі етапи агротехнічних робіт. В таблиці 2.2 наведена інформація щодо рівня матеріально-технічного забезпечення господарства.

Таблиця 2.2

Показники матеріально-технічного забезпечення ФГ «РЕЗОН-С»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023р. від 2021 р., +/-	Відхилення у %, 2023 р. від 2021 р.
Вартість основних засобів, тис. грн.	12958	11965	12098	-860	-6,64
Вартість оборотних засобів, тис. грн.	20957	23587	24983	4026	19,21
Фондозабезпеченість с/г угідь, тис. грн./га	1009,2	931,9	904,2	-105,0	-10,40
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн./особу	925,6	997,1	806,5	-119,0	-12,86
Фондовіддача на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	2,94	2,55	3,48	0,53	18,07
Коефіцієнт оборотності, пунктів	1,82	1,30	1,68	-0,14	-7,53
Час одного обороту, днів	200,5	281,8	216,8	16,3	8,15
Норма прибутку, %	8,41	2,04	4,92	-3,49 в.п.	х
Рівень рентабельності основних засобів, %	22,01	6,07	15,07	-6,94 в.п.	х

За період дослідження вартість основних виробничих засобів зменшилася на 860 тис. грн або 6,64% порівняно з 2021 роком. Це свідчить про зношення та вибуття основних засобів без відповідного оновлення, що знижує технічний потенціал

підприємства. Вартість оборотних засобів за три роки зросла на 4026 тис. грн або 19,21%, що вказує на збільшення обсягу активів, необхідних для забезпечення поточної діяльності. Це пов'язано із зростанням витрат на сировину, матеріали та паливо. Фондозабезпеченість сільськогосподарських угідь знизилася на 105,0 тис. грн/га або 10,40%, що може негативно впливати на продуктивність земельних ресурсів через недостатню кількість основних засобів на одиницю площі. Фондоозброєність одного працівника знизилася на 119,0 тис. грн/особу або 12,86%, що вказує на погіршення технічного забезпечення працівників. Це може негативно позначитися на ефективності праці.

Показник фондовіддачі зріс на 0,53 грн або 18,07%, досягнувши 3,48 грн на 1 грн вартості основних засобів. Це свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів попри їх зменшення. Оборотність оборотних засобів знизилася на 0,14 пункти або 7,53%, що свідчить про уповільнення використання оборотних активів у господарській діяльності. Відповідно, тривалість обороту оборотних засобів зросла на 16,3 дні або 8,15%, що свідчить про зниження швидкості обігу коштів у виробничому циклі.

Норма прибутку знизилася на 3,49 в.п. (відсоткових пунктів), що свідчить про погіршення здатності підприємства генерувати прибуток. Рентабельність основних засобів зменшилася на 6,94 в.п., що вказує на зниження ефективності використання основних засобів.

Матеріально-технічне забезпечення ФГ «РЕЗОН-С» зазнало значних змін протягом аналізованого періоду. Попри зменшення вартості основних виробничих засобів та фондозабезпеченості, спостерігається зростання фондовіддачі, що свідчить про покращення їхнього використання. Проте зниження фондоозброєності, погіршення оборотності оборотних засобів і зменшення норми прибутку свідчать про необхідність оновлення технічної бази підприємства та оптимізації управління матеріально-технічними ресурсами для підвищення економічної ефективності діяльності.

Господарство має невелику команду із 15 працівників, які займаються виробництвом, логістикою та організацією продажів. Частина співробітників працює на сезонній основі, залежно від потреб виробничого циклу. В табл. 2.3 наведена інформація, що використання трудових ресурсів господарства.

Таблиця 2.3

Показники використання трудових ресурсів ФГ «РЕЗОН-С»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023р. від 2021 р., +/-	Відхилення у %, 2023 р. від 2021 р.
Чисельність працівників, осіб	14	12	15	1	7,14
Відпрацьовано одним працівником:					
люд.-днів	253	290	243	-10	-4,03
люд.-годин	1821,4	1983,3	1793,3	-28,1	-1,54
Тривалість робочого дня, год.	7,20	6,84	7,39	0,19	2,59
Отримано валової продукції в розрахунку на:					
одного працівника, тис. грн.	1685,6	1638,2	1713,2	27,6	1,64
відпрацьований люд.-день, грн.	6666,1	5648,9	7059,9	393,8	5,91
відпрацьовану люд.-год., грн.	925,4	826,0	955,3	29,9	3,23

У 2023 році чисельність працівників зросла на 1 особу або 7,14% порівняно з 2021 роком, що свідчить про збільшення трудового потенціалу господарства. Це може бути результатом розширення діяльності або необхідності компенсувати трудовий дефіцит. Кількість відпрацьованих люд.-днів на одного працівника зменшилася на 10 днів або 4,03%, що свідчить про скорочення кількості робочих днів. Відпрацьовані люд.-години скоротилися на 28,1 год. або 1,54%, що пов'язано з оптимізацією робочих процесів та зменшенням інтенсивності праці. Тривалість робочого дня у 2023 році зросла на 0,19 години або 2,59%, досягнувши 7,39 год.. Це може свідчити про підвищення навантаження на працівників для забезпечення продуктивності.

Обсяг валової продукції в розрахунку на одного середньорічного працівника зріс на 27,6 тис. грн або 1,64%, що свідчить про покращення продуктивності праці.

Отриманий дохід на один відпрацьований люд.-день зріс на 393,8 грн або 5,91%, досягнувши 7059,9 грн. Доходи на одну відпрацьовану люд.-годину збільшилися на 29,9 грн або 3,23%, досягнувши 955,3 грн. Це вказує на покращення ефективності використання робочого часу.

ФГ «РЕЗОН-С» демонструє позитивну динаміку у використанні трудових ресурсів. Зростання продуктивності праці та ефективності використання робочого часу, навіть за деякого скорочення кількості відпрацьованих днів і годин, свідчить про ефективну організацію трудових процесів і підвищення результативності роботи персоналу. Збільшення чисельності працівників і тривалості робочого дня також сприяє стабільності господарства в умовах сучасних викликів.

В таблиці 2.4 узагальнено показники діяльності ФГ «РЕЗОН-С».

Таблиця 2.4

Результативні показники ефективності діяльності ФГ «РЕЗОН-С»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023р. від 2021 р., +/-	Відхилення у %, 2023 р. від 2021 р.
Вироблено валової продукції в постійних цінах 2021 року, тис. грн.	23598	19658	25698	2100	8,90
Отримано валового доходу, тис. грн.	38154	30547	42058	3904	10,23
Загальні витрати підприємства, тис. грн.	35302	29821	40235	4933	13,97
Отримано чистого прибутку, тис. грн.	2852	726	1823	-1029	-36,08
Фондовіддача на 100 грн. основних засобів, грн.	294,4	255,3	347,6	53,2	18,07
Тривалість обороту оборотних засобів, днів	200,5	281,8	216,8	16,3	8,15
Річна продуктивність праці, тис. грн.	1685,6	1638,2	1713,2	27,6	1,64
Отримано в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.: валової продукції	1837,9	1531,0	1920,6	82,8	4,50
валового доходу	2971,5	2379,0	3143,3	171,9	5,78
прибутку	222,1	56,5	136,2	-85,9	-38,66
Рівень рентабельності діяльності, %	8,08	2,43	4,53	-3,55 в.п.	x

У 2023 році обсяг валової продукції, виробленої в постійних цінах 2021 року, зріс на 2100 тис. грн або 8,90% порівняно з 2021 роком. Це свідчить про зростання

виробничої активності господарства. Валовий дохід у 2023 році збільшився на 3904 тис. грн або 10,23%, що вказує на поліпшення результативності господарської діяльності. Загальні витрати підприємства зросли на 4933 тис. грн або 13,97% у 2023 році порівняно з 2021 роком. Зростання витрат пов'язане з інфляційними процесами, підвищенням цін на ресурси та збільшенням обсягів виробництва.

Чистий прибуток у 2023 році знизився на 1029 тис. грн або 36,08% порівняно з 2021 роком. Це вказує на зменшення ефективності діяльності через зростання витрат, що значно перевищило приріст доходу.

Показник фондівдачі зріс на 53,2 грн або 18,07%, досягнувши 347,6 грн на кожні 100 грн основних засобів. Це свідчить про покращення ефективності використання основних засобів підприємства. Тривалість одного обороту оборотних засобів зросла на 16,3 дні або 8,15%, що може вказувати на деяке уповільнення обіговості оборотного капіталу.

Річна продуктивність праці у 2023 році зросла на 27,6 тис. грн або 1,64%, що є позитивною тенденцією, але її темпи зростання є повільними.

Рівень рентабельності діяльності зменшився на 3,55 в.п. порівняно з 2021 роком, що свідчить про зниження загальної ефективності використання ресурсів.

ФГ «РЕЗОН-С» продемонструвало збільшення обсягів валової продукції та доходу, а також поліпшення ефективності використання основних засобів. Однак зниження чистого прибутку та рівня рентабельності свідчить про значне зростання витрат, що негативно вплинуло на фінансові результати господарства. Для поліпшення ситуації підприємству необхідно переглянути витрати, оптимізувати виробничі процеси та шукати шляхи підвищення маржинальності продукції.

Основними джерелами фінансування є власні кошти підприємства, кредити банків, а також залучення інвестицій для реалізації проєктів модернізації виробничих процесів.

Продукція господарства реалізується як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Основними покупцями є переробні підприємства, такі як

борошномельні комбінати, олійно-жирові заводи, а також посередники, які експортують продукцію. Частина продукції реалізується через місцеві аграрні ринки та прямі продажі невеликим підприємствам харчової промисловості.

ФГ «РЕЗОН-С» орієнтується на стійкий розвиток і забезпечення конкурентоспроможності продукції. Основна увага приділяється задоволенню потреб кінцевого споживача та розширенню ринків збуту.

Вторгнення 2022 року суттєво ускладнило діяльність господарства. Зросли витрати на транспортування, зберігання та логістику продукції. Постійні обстріли, блокування морських шляхів експорту та зростання цін на пальне обмежили доступ до міжнародних ринків. Через масову міграцію працездатного населення знизилася доступність робочої сили, що створило труднощі у проведенні сезонних робіт.

Таким чином, господарство демонструє здатність до адаптації та прагнення досягти стабільності, незважаючи на складні умови. Це дозволяє зберігати конкурентоспроможність і перспективи для подальшого зростання.

2.2. Характеристика маркетингової діяльності підприємства

Маркетингове середовище ФГ «РЕЗОН-С» охоплює два ключових компоненти: макросередовище і мікросередовище. Макросередовище включає фактори зовнішнього впливу (модель PEST):

1. Політичні та правові аспекти – державне регулювання, законодавство, політична стабільність.

2. Економічні фактори – рівень інфляції, стан національної валюти, доступність кредитів, купівельна спроможність споживачів.

3. Соціальні та демографічні умови – зміни в демографічній структурі, вплив культурних та соціальних тенденцій.

4. Технологічні інновації – впровадження нових технологій, автоматизація процесів, сучасні рішення в галузі сільського господарства.

Мікросередовище стосується безпосередніх взаємодій підприємства з ринковими суб'єктами:

1. Фактори прямого середовища – партнери (постачальники ресурсів), посередники (логістичні та збутові компанії), клієнти (кінцеві споживачі чи покупці), конкуренти, контактні аудиторії (громадськість, ЗМІ).

2. Внутрішнє середовище компанії – складові, що визначають ефективність діяльності підприємства: управління, фінанси, виробництво, маркетинг, персонал, технології, дослідження та розробки, корпоративна культура, імідж.

Головною метою маркетингової стратегії ФГ «РЕЗОН-С» є забезпечення конкурентоспроможності продукції через управління її життєвим циклом, підтриманням і вдосконаленням асортименту. Для досягнення цієї мети формулюється продуктова стратегія, яка спрямована на закріплення бажаної позиції компанії на ринку. Вона охоплює:

- Розробку концепції товару, включаючи його інноваційний розвиток, модифікації та оновлення.
- Планування життєвого циклу продукції з урахуванням зміни попиту та трендів.

Товарна політика передбачає такі аспекти:

1. Управління асортиментом – прийняття рішень щодо складу продукції, вибір найбільш перспективних товарів, створення збалансованого асортименту.

2. Забезпечення конкурентоспроможності – підвищення якості продукції, її адаптація до вимог ринку.

3. Пошук товарної ніші – визначення найбільш перспективного ринкового сегмента.

4. Розробка упаковки, маркування та супутнього обслуговування – створення продуктів, які відповідають сучасним стандартам і запитам споживачів.

Оптимізація асортименту є ключовим напрямом товарної політики. Цей процес включає розробку концепції асортименту, яка базується на:

- Аналізі потреб цільових груп споживачів.
- Урахуванні вимог ринку до ефективного використання ресурсів.

Асортиментна стратегія підприємства орієнтована на задоволення запитів споживачів через створення конкурентоспроможної продукції, а також раціональне використання ресурсного потенціалу для забезпечення прибутковості.

Така комплексна маркетингова політика дозволяє ФГ «РЕЗОН-С» ефективно адаптуватися до ринкових умов, зберігаючи конкурентні позиції.

Дослідження маркетингового середовища ФГ «РЕЗОН-С» охоплює аналіз основних аспектів макросередовища та оцінку мікросередовища, включаючи внутрішнє середовище підприємства та процес управління маркетинговою діяльністю. Завершується аналіз створенням «профілю» маркетингового середовища та розробкою SWOT-матриці, яка слугує основою для стратегічного планування.

Макросередовище формується зовнішніми факторами, які компанія не може змінювати, але які створюють як нові можливості, так і загрози. Реакція підприємства на ці зміни є критично важливою: воно повинно адаптуватися до зовнішніх умов, спостерігати за тенденціями та розробляти відповідні тактичні й стратегічні заходи. Якщо зміни у макросередовищі відкривають перспективи для покращення виробничих чи збутових умов, компанія коригує свою діяльність, щоб максимально використати нові переваги.

На діяльність ФГ «РЕЗОН-С» впливають такі ключові компоненти макросередовища:

1. Економічне середовище: Включає загальний рівень економічної стабільності, інфляцію, податкову політику, кредитно-фінансові умови, які визначають купівельну спроможність клієнтів і можливості фінансування діяльності підприємства.

2. Природно-екологічне середовище: Охоплює кліматичні умови, ресурси, доступні для ведення сільськогосподарської діяльності, екологічні вимоги та обмеження.

3. Інформаційне середовище: Відображає доступ до сучасних даних, ринкових досліджень, прогнозів і аналітики, необхідних для прийняття обґрунтованих рішень.

4. Науково-технічне середовище: Охоплює розвиток технологій, впровадження інновацій у виробничий процес, що впливає на конкурентоспроможність і ефективність діяльності.

5. Політико-правове середовище: Включає нормативно-правову базу, яка регулює сільськогосподарську діяльність, експортно-імпортні операції, податкове законодавство тощо.

6. Соціокультурне середовище: Відображає демографічні тенденції, споживчі уподобання, культурні особливості, які формують попит на продукцію.

7. Міжнародне середовище: Впливає через тенденції глобальної торгівлі, валютну стабільність, економічні та політичні відносини на міжнародному рівні.

Мікросередовище підприємства включає чинники, які мають прямий вплив на його діяльність:

- Постачальники: Забезпечують матеріальними ресурсами, необхідними для виробництва.

- Клієнти: Є кінцевими споживачами продукції та визначають попит.

- Посередники та конкуренти: Формують ринкову конкуренцію та впливають на ціноутворення.

- Внутрішні фактори: Система управління, технології, персонал, фінанси та маркетингова політика підприємства.

Маркетингове середовище ФГ «РЕЗОН-С» формується взаємодією макро- та мікросередовища. Вплив ключових елементів макросередовища – економіки, екології, науки, техніки, політики, соціокультури та міжнародного контексту – потребує постійного моніторингу й адаптації (таблиця 2.5). Уміння гнучко реагувати

на зовнішні виклики, вдосконалювати внутрішню організацію та ефективно працювати зі споживачами й партнерами забезпечує підприємству стабільний розвиток навіть у складних умовах.

Таблиця 2.5

Аналіз впливу факторів макросередовища на діяльність ФГ «РЕЗОН-С»

Фактор	Вплив фактору
Політичне середовище:	- Недоліки в законодавстві, що регулює сільське господарство.- Часті зміни у виконавчих органах влади.- Зниження ефективності державного управління.
Політична стабільність, правова база, методи державного регулювання економіки	
Економічні фактори:	- Постійний попит на продукцію аграрного сектора.- Зменшення купівельної спроможності населення.- Зростання рівня інфляції та значні валютні коливання.
Попит, інфляція, система оподаткування	
Науково-технічне середовище:	- Низький рівень державного фінансування аграрних досліджень.- Недостатній розвиток національного виробництва техніки, засобів захисту рослин і селекційної роботи.
Технологічний прогрес, фінансування досліджень	
Тенденції забезпечення ресурсами:	- Постійне підвищення вартості енергоносіїв.- Зростання витрат на паливо та транспортування.- Високі витрати на постачання ресурсів.
Забезпечення енергоресурсами, ціни на ресурси	
Демографічні фактори:	- Проблеми старіння сільського населення.- Зниження народжуваності у сільській місцевості.- Відтік кваліфікованих кадрів у міста на високооплачувану роботу.
Склад населення, рівень зайнятості	
Природні фактори:	- Втрата родючості ґрунтів через тривале нераціональне використання.- Нерівномірний розподіл опадів протягом року.- Зростання вартості сировини.
Кліматичні умови, природні ресурси	
Культурне середовище:	- Недооцінка важливості праці в аграрному секторі з боку суспільства.- Зниження престижу професії сільськогосподарського працівника.
Відданість традиціям	

Діяльність ФГ «РЕЗОН-С» значною мірою залежить від зовнішніх факторів макросередовища, які створюють як виклики, так і можливості. Для забезпечення ефективності підприємства необхідно враховувати ці аспекти в розробці стратегій адаптації та мінімізації ризиків.

Управління товарною політикою ФГ «РЕЗОН-С» охоплює організаційні процеси, які спрямовані на впровадження запланованих стратегій та маркетингових концепцій в практичну діяльність підприємства. Формування продуктового підходу означає ухвалення рішень щодо ринкової поведінки компанії, зокрема створення та

підтримання прибуткового бізнесу, орієнтованого на досягнення ключових цілей — таких як отримання прибутку, зростання обсягів реалізації, розширення ринкової частки тощо. Цей процес охоплює етапи планування, організації, реалізації та моніторингу впроваджених заходів.

З маркетингової точки зору, розробка та втілення товарної політики передбачає не лише формування фізичних, технічних та економічних характеристик продукції, але й створення відповідного зовнішнього середовища для ефективного просування товару.

ФГ «РЕЗОН-С» діє у складній взаємодії мікро- та макросередовища. Макросередовище, що охоплює зовнішні сили, як-от економічні, соціальні, політичні та технологічні фактори, здатне створювати як нові можливості для розвитку, так і потенційні загрози. Хоча вплив підприємства на ці фактори обмежений, воно має відслідковувати зміни в макросередовищі та адаптувати свої стратегії відповідно. У разі сприятливих умов компанія може внести корективи у свою тактику і навіть стратегію, щоб максимально скористатися перевагами. У випадках, коли зовнішнє середовище створює загрози, підприємство вживає відповідних заходів для їх нейтралізації або мінімізації.

Впровадження ефективної маркетингової політики вимагає реструктуризації системи управління виробничими процесами. Завдяки маркетинговим дослідженням підприємство може не лише визначити актуальні та потенційні потреби покупців, але й адаптувати свою продукцію до їхніх вимог щодо якості. Це дозволяє ефективно трансформувати купівельну спроможність у конкретний попит на продукцію та забезпечити гармонійні відносини між виробниками і споживачами. Важливо, що розробка нових продуктів є тривалим процесом, який потребує системного підходу.

Система маркетингу, яка підтримує виробництво та реалізацію продукції, включає широкий спектр суб'єктів: виробників, підприємства з доставки, переробки, постачання матеріалів, організації, що надають транспортні та логістичні послуги,

зберігання товарів, а також учасників оптово-роздрібної торгівлі. Ця система слугує механізмом, що дозволяє узгоджувати виробничу та збутову політику підприємства з мінливими запитами споживачів.

Маркетингова діяльність ФГ «РЕЗОН-С» базується на ґрунтовному дослідницькому підході, який враховує всебічне вивчення ринку, оцінку попиту та розуміння потреб клієнтів (рис. 2.1). Такий підхід дає можливість не лише адаптуватися до вже існуючих вимог ринку, але й активно формувати нові споживчі запити та очікування, посилюючи власні конкурентні позиції на ринку.

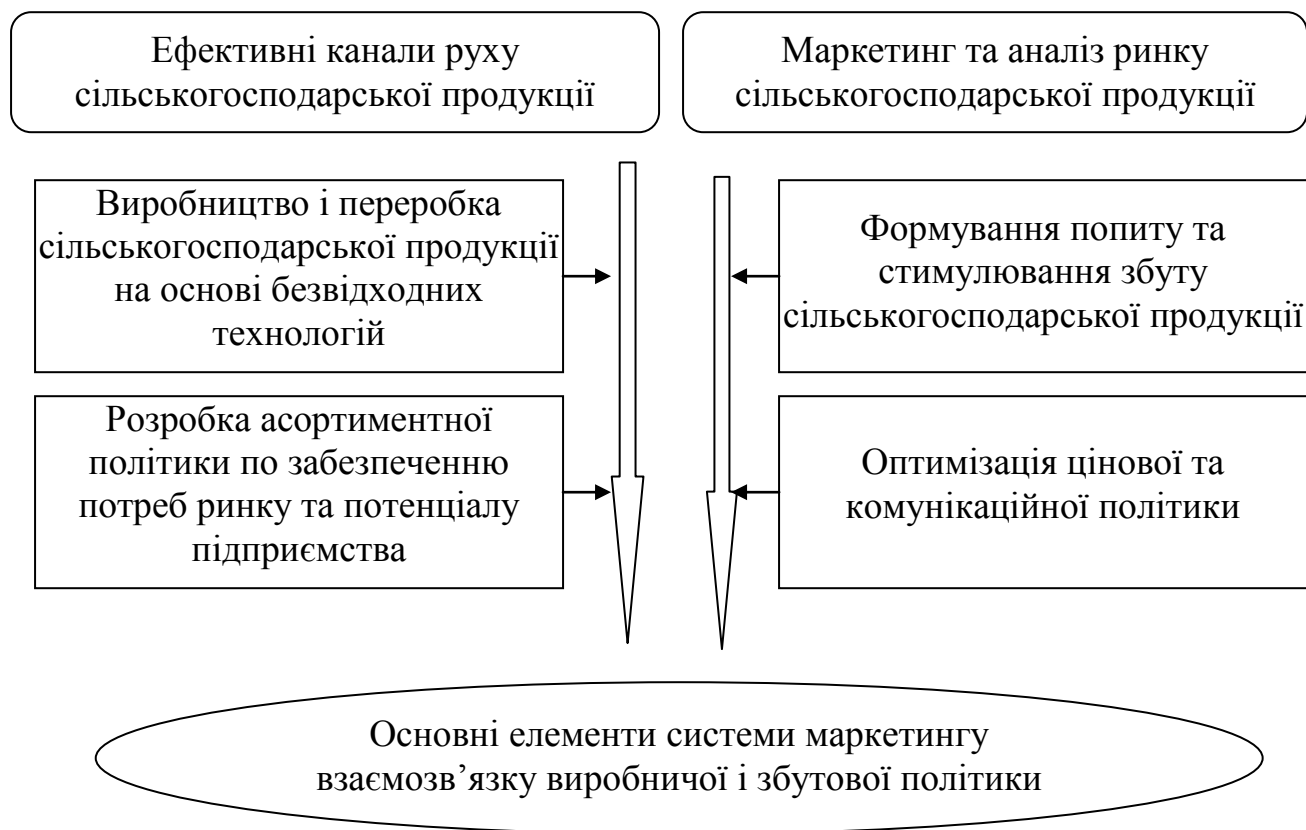


Рис. 2.1. Елементи маркетингової діяльності ФГ «РЕЗОН-С»

Навіть ретельно спланована маркетингова стратегія може не забезпечити бажаних результатів, якщо система збуту продукції не відповідає реальним вимогам

ринку. У зв'язку з цим для стабільного функціонування ФГ «РЕЗОН-С» важливо не лише збільшувати обсяги виробництва, але й створювати дієву маркетингову систему та розробляти ефективну стратегію реалізації продукції, орієнтовану на потреби споживачів.

Розглядаючи перспективи впровадження сучасних підходів до маркетингу в умовах вітчизняної економіки, варто зазначити, що низка інструментів і методів маркетингової діяльності в ФГ «РЕЗОН-С» досі не використовується. Ключовими аспектами маркетингу є його адресність і інтегрованість, які передбачають об'єднання всіх стадій сільськогосподарського виробництва в єдиний технологічний ланцюг, орієнтований на задоволення потреб кінцевого споживача.

Для забезпечення успішної взаємодії між виробничими процесами компанії та ринком недостатньо поверхневого знання про ціни, обсяги виробництва чи ринкову кон'юнктуру. Ефективний маркетинг базується на глибокому аналізі ринку, вивченні особливостей продукції та потреб клієнтів. Основна мета маркетингової діяльності ФГ «РЕЗОН-С» - це розвиток інфраструктури аграрного ринку, яка створює рівні умови для всіх його учасників. При цьому акцент робиться на орієнтації виробників на інтереси кінцевих споживачів.

Стабільний розвиток аграрного ринку можливий завдяки маркетинговій системі, що інтегрує виробничі та збутові процеси в єдиний механізм, орієнтований на задоволення потреб клієнтів і досягнення максимального прибутку. Така концепція, що має стати основою агромаркетингу, передбачає комплексний і системний підхід до вирішення завдань у сфері товарної політики, ціноутворення та комунікації. Однак наразі ці ідеї реалізовані лише частково, що негативно впливає на ефективність функціонування аграрних ринків.

Актуальні тренди в розвитку маркетингового менеджменту ФГ «РЕЗОН-С» відображають зміни на ринку, серед яких:

- зростання цінової конкуренції та загальної ринкової боротьби;
- підвищення якості продукції відповідно до вимог споживачів;

- активне впровадження інновацій і розширення асортименту нових товарів;
- формування нових ринкових сегментів;
- постійна трансформація споживчого попиту;
- диверсифікація каналів збуту;
- збільшення витрат на рекламу, популяризацію продукції та інші маркетингові заходи;
- зростання ролі державного регулювання економічної діяльності;
- орієнтація на вирішення соціальних питань;
- вплив євроінтеграційних процесів і економічної глобалізації.

Таким чином, ефективний маркетинговий підхід у ФГ «РЕЗОН-С» має враховувати ці тенденції, забезпечуючи конкурентоспроможність продукції на ринку та адаптацію до його динамічних змін.

ФГ «РЕЗОН-С» як управлінська структура характеризується складними інформаційними зв'язками, які відіграють важливу роль у процесі прийняття рішень. Інформація використовується на всіх рівнях управління, оскільки вона є відображенням реальних процесів діяльності підприємства. Успішність аграрного сектора безпосередньо залежить від наявності сучасного інформаційного забезпечення. У господарстві постійно приділяють увагу своєчасному отриманню даних за ключовими напрямками, які в майбутньому можуть бути застосовані для створення спеціалізованих агромаркетингових служб. Одним із можливих рішень цієї задачі є залучення інформаційно-консультаційного центру, який допоможе оптимізувати інформаційні потоки.

ФГ «РЕЗОН-С» має власних маркетингових спеціалістів, які виконують широкий спектр завдань з управління виробничими та збутовими процесами. У разі необхідності компанія може звертатися до зовнішніх маркетингових структур для проведення комплексного аналізу ринку. Для малих фермерських господарств доцільним є створення маркетингових кооперативів, які можуть об'єднати зусилля для досягнення спільних цілей у маркетинговій діяльності. У цьому контексті

створення окремого маркетингового підрозділу або маркетингової кооперації можна розглядати як варіант для забезпечення контролю над виробничо-збутовою діяльністю. Найефективнішим рішенням для ФГ «РЕЗОН-С» є поєднання цих двох підходів із чітким розподілом функцій між ними.

Вибір каналів збуту має стратегічне значення для діяльності господарства у найближчі роки. Особливо важливо розробити збалансовану стратегію продажів, яка дозволить уникнути рішень, що можуть обмежити можливості розширення ринків збуту. Для формування оптового ринку сільськогосподарської продукції необхідна достатня кількість пропозиції (тобто продукції для продажу) і попиту (тобто покупців), що може бути забезпечено розвитком аграрного виробництва. Великі аграрні компанії зазвичай створюють торгово-закупівельні кооперативи, асоціації, товариства, а також підприємства, які займаються зберіганням і переробкою продукції.

У ФГ «РЕЗОН-С» працюють фахівці різних спеціалізацій, зокрема агрономи та інженери-механіки. Окрім виконання основних обов'язків, вони надають професійні консультації. Проте рівень їхньої кваліфікації потребує подальшого вдосконалення для досягнення високих стандартів якості виконання завдань.

Таким чином, оптимізація інформаційних потоків, розвиток маркетингової інфраструктури та підвищення кваліфікації персоналу є ключовими напрямками для підвищення ефективності діяльності ФГ «РЕЗОН-С».

Для ефективного управління діяльністю компанії необхідно досягти високого рівня взаємодії з маркетингологами. Найраціональнішим підходом у цій співпраці є концентрація аналітичної та маркетингової інформації, що дозволяє формувати комплексне бачення ринку та ефективно приймати рішення.

Маркетинг у ФГ «РЕЗОН-С» забезпечує кілька ключових переваг. Перш за все, він сприяє задоволенню потреб споживачів шляхом прискорення продажів і зменшення рівня товарних запасів, що досягається завдяки наявності достовірної інформації про розподіл ресурсів. По-друге, маркетинг є механізмом адаптації

підприємства до динамічних умов аграрного ринку через постійні маркетингові дослідження. І, нарешті, він дозволяє досягти високих прибутків, використовуючи аналіз ринкової ситуації та правильні управлінські висновки.

Ефективність маркетингових зусиль можна підвищити завдяки розширенню асортименту продукції, забезпеченню її доступності, наданню достовірної інформації про товари, покращенню якості продукції та гнучкості у ціноутворенні й організації збуту. Це, своєю чергою, сприяє насиченню ринку продукцією, яка відповідає сучасним потребам споживачів.

Для досягнення успіху на аграрному ринку необхідно вдосконалювати технології виробництва, підвищувати якість продукції, розширювати асортимент, особливо екологічно чистої продукції, і забезпечувати її конкурентоспроможність. Маркетингові дослідження мають систематично аналізувати ринок, виявляти новітні технології та сприяти впровадженню інновацій. Завданням маркетингу є не лише задоволення потреб кінцевих споживачів, а й зміцнення позицій компанії на ринку шляхом завоювання частки ринку.

Основою аграрного маркетингу є концепція, що орієнтована на вдосконалення виробництва та підтримку стабільного забезпечення населення товарами високої якості за конкурентоспроможними цінами. Водночас для належного функціонування аграрних ринків важливо забезпечувати своєчасне надання достовірної інформації про ринкову ситуацію, структуру й динаміку попиту, вподобання споживачів, ціни та умов конкуренції.

Необхідність створення системи аграрного маркетингу обумовлена низьким рівнем кваліфікації менеджерів і трейдерів у галузі. Ефективна маркетингова система повинна відкривати нові можливості для бізнесу, сприяти розвитку інновацій і формуванню стратегічного бачення керівництва щодо перспектив ринку. Це також включає створення умов для ефективного функціонування всіх сегментів ринку та реалізації стратегічних цілей компанії.

2.3. Оцінка маркетингових ризиків ФГ «РЕЗОН-С»

Оцінювання ризиків на підприємстві доцільно розпочинати з проведення моніторингу та аналізу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, які впливають на формування ризикових ситуацій. Завдяки такому підходу можна здійснити систематизацію та пріоритетизацію ризикових чинників на основі їхньої ймовірності та рівня загрози. На основі отриманих даних рекомендується створити карту ризикових чинників (рис. 2.2), яка наочно демонструє основні джерела потенційних загроз.

	Характеристика імовірності ризику	Мінімальна	Мала	Незначна	Значна	Висока		
Характеристика ступеня ризику	Відсутність ризику	Фактори, що не потребують великої уваги при здійсненні моніторингу						
	Низький							
	Незначний							
	Середній	Фактори, що потребують великої уваги при здійсненні моніторингу						
	Високий							

Рис. 2.2. Карта факторів ризику на основі імовірності та ступеня ризику

Ця карта дозволяє ефективно відстежувати фактори, що становлять найбільший ризик, зокрема високого та середнього рівня. Це стає важливим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на запобігання негативному впливу ризиків та їхню своєчасну нейтралізацію. Постійний моніторинг дає змогу оперативно реагувати на зміни, що виникають у зовнішньому чи внутрішньому середовищі підприємства, і підтримувати стабільність його діяльності.

Наступним кроком у процесі аналізу ризиків є їх детальне оцінювання, яке включає експертну оцінку рівня загрози та її прийнятності з урахуванням специфічних чинників, що впливають на господарську діяльність підприємства у певній галузі. Такий підхід дозволяє визначити ступінь ризику та його потенційний вплив на функціонування підприємства.

Результати експертного аналізу факторів ризику для ФГ «РЕЗОН-С» відображені у таблиці 2.6, яка містить оціночну шкалу ризиків.

Таблиця 2.6

Експертний аналіз факторів ризику для ФГ «РЕЗОН-С»

Характеристика показників ризиків	Бали		
	1	2	3
Рівень ризику	ризик мінімальний, незначно впливає на діяльність підприємства	ризик може мати помірний вплив і вимагає додаткової уваги	ризик значний, потребує термінового втручання
Прийнятність ризику	допустимий рівень загрози, що не перешкоджає нормальному функціонуванню	може створювати труднощі та потребує обмеження або управління	загроза є критичною і повинна бути усунута
Показник зони ризику	1 < 3	3,1 < 6	6,1 < 9
	Зона прийнятного ризику, вплив мінімальний	Зона критичного ризику, де необхідні заходи з мінімізації впливу	Зона катастрофічного ризику, що потребує негайного реагування

Детальний аналіз ключових ризиків для підприємства представлений у таблиці 2.7. Ці дані допомагають ідентифікувати та систематизувати ризики, які можуть впливати на діяльність ФГ «РЕЗОН-С», а також визначити пріоритетність заходів для управління цими ризиками.

Аналіз ризиків, проведений для ФГ «РЕЗОН-С», показує, що підприємство не має ризиків, які б можна було віднести до прийнятного рівня. До категорії катастрофічного ризику, за висновками експертів, включено військові, інвестиційні, конкурентні та страхові ризики. Інші ризики потрапляють у категорію критичних, які потребують особливої уваги та розробки заходів щодо їх зниження.

Завершальний етап аналізу ризиків полягає у формуванні заходів для їх мінімізації. Для цього необхідно вибрати ті методи зниження ризиків, які будуть найбільш ефективними, враховуючи реальні можливості підприємства. Вибір методів ґрунтується на їх доцільності, здатності досягти очікуваного результату, а також наявності необхідного ресурсного потенціалу для їх впровадження.

Таблиця 2.7

Аналіз ключових ризиків для ФГ «РЕЗОН-С»

Види ризиків		Рівень ризику, p_i	Прийнятність ризику, W_i	Показник зони ризику, $p_i * W_i$
Макроризики	1.1 Ризик інфляції.	2,645	2,875	6,613
	1.2 Ризик валютних коливань.	2,760	2,415	5,796
	1.3 Ризик нормативних вимог	2,680	2,806	6,538
	1.4 Політичний ризик.	2,806	2,645	6,454
	1.5 Ризик змін у земельному законодавстві	2,312	1,955	3,930
	1.6 Екологічний ризик.	2,312	2,300	4,623
	Усереднена оцінка макроризиків	2,586	2,499	5,659
Мезоризики	2.1. Природно-кліматичний ризик.	2,415	2,645	5,555
	2.2. Військовий ризик.	3,105	2,760	7,360
	2.3. Інвестиційний ризик.	2,760	2,415	6,946
	2.4. Ризик збутової діяльності.	2,875	2,760	5,796
	2.5. Ризик конкурентоздатності.	2,760	3,105	7,498
	2.6. Страховий ризик.	3,105	2,645	7,142
	2.7. Ризик зміни цін.	2,530	2,806	6,173
	Усереднена оцінка мезоризиків	2,793	2,734	6,638
Мікроризики	3.1. Часовий ризик.	2,335	2,369	4,809
	3.2. Біологічний ризик.	2,461	2,645	5,660
	3.3. Ризик цілісності.	2,760	2,312	5,548
	3.4. Фінансовий ризик.	2,484	2,657	5,739
	3.5. Комерційний ризик.	2,473	3,105	6,676
	3.6. Ризик недоотримання доходів.	2,312	2,300	4,623
	3.7. Кредитний ризик.	2,530	2,300	5,060
	3.8. Технічний ризик.	2,427	2,415	5,096
	3.9. Ризик банкрутства.	2,300	2,438	4,876
	Усереднена оцінка мікроризиків	2,453	2,504	5,343
	Загальна усереднена оцінка ризиків	2,597	2,576	5,841

До ключових методів, які слід розглядати, належать:

- Профілактичні заходи, що спрямовані на запобігання виникненню ризиків.
- Ухилення від ризику, яке передбачає відмову від діяльності, що може викликати надмірну загрозу.

- Вертикальна інтеграція, що дозволяє підприємству контролювати більше етапів виробничого циклу.
- Диверсифікація ризиків, яка забезпечує розподіл ризиків між різними видами діяльності.
- Локалізація джерел ризику, що спрямована на обмеження зони їхнього впливу.
- Компенсація ризиків, що включає створення фінансових резервів для покриття збитків.
- Агросстрахування, як механізм фінансового захисту від можливих втрат.

Для оцінки ефективності кожного методу пропонується використовувати експертний підхід із застосуванням формули:

$$\text{Прм} = \text{Дв} \times \text{Зв}, \quad (2.1)$$

де: - Прм – прийнятність методу зниження ризику;

- Дв – доцільність застосування методу;

- Зв – забезпеченість ресурсами для реалізації методу.

Експертна оцінка базується на шкалі, що дозволяє визначити методи, які отримали високий або середній рівень прийнятності. Саме такі методи рекомендовано до впровадження.

Дослідження доцільності й ресурсного забезпечення методів зниження ризиків для ФГ «РЕЗОН-С» дали змогу сформулювати рекомендації, що відображені у таблиці 2.8. Ці рекомендації дозволяють підприємству ефективно зменшити ризики господарської діяльності й оптимізувати управління.

Результати оцінювання методів зниження ризиків, проведеного на досліджуваному підприємстві, дозволили зробити низку важливих висновків. Найвищу ефективність і прийнятність у контексті зменшення макроризиків господарської діяльності продемонстрували профілактичні заходи та стратегії

ухилення від ризиків. Для зниження мезоризиків оптимальним методом виявилася диверсифікація, тоді як для боротьби з мікроризиками доцільно застосовувати поєднання профілактичних методів, ухилення від ризику, диверсифікації та механізмів компенсації.

Таблиця 2.8

Оцінка методів зниження ризиків ФГ «РЕЗОН-С», бали

Види ризиків		Прийнятність використання методів зниження ризиків						
		Профілактичні	Ухилення від ризику	Вертикальна інтеграція	Диверсифікації	Локалізації джерел ризику	Компенсації	Агро страхування
Макроризики	1.1 Ризик інфляції.	6,909	8,631	3,297	6,899	3,150	5,828	5,481
	1.2 Ризик валютних коливань.	6,668	7,571	3,413	6,447	3,150	5,964	4,925
	1.3 Ризик нормативних вимог	6,794	7,728	3,864	6,027	3,150	5,607	4,263
	1.4 Політичний ризик.	6,636	6,416	3,623	4,568	3,150	5,891	3,969
	1.5 Ризик змін у земельному законодавстві	5,471	6,636	3,759	5,471	3,150	6,279	5,093
	1.6 Екологічний ризик.	4,179	6,794	4,179	4,137	3,150	5,261	3,371
	Усереднена оцінка макроризиків	6,109	7,296	3,689	5,591	3,150	5,804	4,516
Мезоризики	2.1. Природно-кліматичний ризик.	7,613	8,988	5,922	8,075	3,759	4,883	7,613
	2.2. Військовий ризик.	8,516	8,043	5,975	8,043	3,486	3,759	8,274
	2.3. Інвестиційний ризик.	8,663	7,886	5,271	8,012	3,833	5,975	5,271
	2.4. Ризик збутової діяльності.	7,728	7,686	5,492	7,613	3,759	5,471	7,109
	2.5. Ризик конкурентоздатності.	8,012	8,421	5,597	8,621	3,833	4,442	4,232
	2.6. Страховий ризик.	8,663	8,726	5,943	8,642	3,927	3,801	6,458
	2.7. Ризик зміни цін.	8,778	8,831	5,681	8,988	4,095	5,912	6,447
	Усереднена оцінка мезоризиків	8,031	8,235	5,109	8,354	3,724	4,707	6,167
Мікроризики	3.1. Часовий ризик.	8,285	6,678	5,565	3,875	3,717	3,150	4,221
	3.2. Біологічний ризик.	8,516	7,592	3,150	3,717	3,833	3,150	3,150
	3.3. Ризик цілісності.	8,463	8,159	3,150	3,864	4,043	3,150	3,150
	3.4. Фінансовий ризик.	8,274	8,075	4,893	8,075	3,969	6,447	6,888
	3.5. Комерційний ризик.	7,938	7,917	5,912	7,718	4,158	7,592	5,744
	3.6. Ризик недоотримання доходів.	7,592	8,673	6,447	8,033	4,064	5,838	4,578
	3.7. Кредитний ризик.	7,886	8,621	4,179	8,621	3,728	4,778	7,298
	3.8. Технічний ризик.	7,938	7,917	4,043	6,804	3,927	4,064	5,628
	3.9. Ризик банкрутства.	6,563	8,432	5,019	8,411	4,179	5,271	7,403

Усереднена оцінка мікроризиків	8,089	8,165	5,140	7,571	3,894	4,854	5,841
Загальна усереднена оцінка ризиків	7,099	7,730	4,414	6,580	3,522	5,330	5,179

Сільськогосподарська галузь, як і будь-який інший сектор економіки, має свої унікальні особливості, які визначають специфіку виникнення та прояву ризиків. Ці особливості потрібно враховувати під час аналізу та розробки стратегій управління ризиками.

Оцінка ризиків на підприємстві повинна охоплювати кілька ключових етапів:

- Моніторинг і аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників ризику для визначення пріоритетних загроз за рівнем ймовірності їх виникнення та ступенем впливу.
- Проведення експертної оцінки рівня ризику та його прийнятності, спираючись на специфічні характеристики господарської діяльності підприємства.
- Розробка заходів для зниження ризиків із акцентом на вибір найбільш доцільних і ефективних методів, які враховують потенціал підприємства.

Аналіз ризиків, проведений для ФГ «РЕЗОН-С», показав відсутність ризиків у зоні прийнятного рівня. До зони катастрофічних ризиків віднесено військові, інвестиційні, конкурентні та страхові ризики. Решта ризиків потрапила до зони критичного рівня, що свідчить про їхній високий вплив на діяльність підприємства.

Для зниження макроризиків найвищу ефективність демонструють профілактичні методи та стратегії ухилення від ризиків.

У випадку мезоризиків доцільно застосовувати диверсифікацію, яка дозволяє зменшити залежність підприємства від окремих напрямків діяльності.

Для мікроризиків рекомендовано використовувати комбінацію профілактичних заходів, диверсифікації, ухилення від ризику та компенсаційних механізмів.

Отже, аналіз ризиків підприємства підтвердив їхню значну різноманітність, суттєвий вплив на діяльність компанії та потребу в комплексному підході до управління. Вибір методів для мінімізації ризиків повинен базуватися на їхній

доцільності, очікуваній ефективності та наявності ресурсів для реалізації, що дозволить підприємству успішно адаптуватися до умов невизначеності.

Висновки до розділу 2

1. ФГ «РЕЗОН-С» демонструє позитивну динаміку у використанні земельних і трудових ресурсів, що сприяє зростанню виробничого потенціалу. Збільшення загальної площі земель, посівних площ і валової продукції свідчить про стабільний розвиток підприємства. Водночас зниження забезпеченості основними засобами та фондоозброєності вказує на необхідність інвестицій у модернізацію технічної бази.

2. Маркетингова діяльність підприємства ефективно враховує вплив як макро-, так і мікросередовища. Основними викликами для макросередовища є економічні, політичні та природні фактори, які формують ризики, такі як інфляція, валютні коливання, зміни в законодавстві та кліматичні умови. Водночас адаптація підприємства до цих умов завдяки плануванню та управлінню дозволяє зберігати конкурентоспроможність. Мікросередовище охоплює ефективну взаємодію з постачальниками, партнерами та клієнтами, що є ключовим для розвитку системи збуту. Підприємство приділяє особливу увагу управлінню асортиментом, адаптації продукції до потреб ринку та вдосконаленню системи збуту.

3. Проведений аналіз ризиків підтвердив, що діяльність ФГ «РЕЗОН-С» стикається зі значними викликами, які класифікуються за макро-, мезо- та мікрорівнями. Основні загрози, віднесені до зони катастрофічного ризику, включають військовий, інвестиційний, конкурентний та страховий ризики. Решта ризиків знаходяться в зоні критичного рівня, що вимагає постійного моніторингу та розробки заходів із мінімізації їхнього впливу.

4. Для ефективного управління ризиками підприємство застосовує низку методів, серед яких профілактичні заходи, диверсифікація, компенсація ризиків та

агροстрахування. Найбільш доцільними для зниження макроризиків є профілактика та ухилення від ризиків. Для мезоризиків рекомендовано застосовувати диверсифікацію, а для мікроризиків – комбінований підхід із використанням кількох методів одночасно.

5. Підприємство приділяє значну увагу вдосконаленню маркетингової політики, спрямованої на оптимізацію асортименту продукції, підвищення її конкурентоспроможності та розширення ринків збуту. Актуальні тренди розвитку маркетингу, включаючи інновації, диверсифікацію каналів збуту, посилення якості продукції та інтеграцію сучасних інформаційних технологій, успішно враховуються у стратегічному плануванні.

6. Військові дії 2022 року суттєво ускладнили роботу підприємства, створивши нові ризики, зокрема через зростання витрат на транспортування, проблеми з логістикою та блокуванням експортних шляхів. Масова міграція населення вплинула на доступність трудових ресурсів. У цих умовах ФГ «РЕЗОН-С» демонструє здатність адаптуватися, знаходячи альтернативні шляхи збуту та підтримуючи стабільність виробництва.

ФГ «РЕЗОН-С» успішно реалізує маркетингову діяльність, незважаючи на складні зовнішні обставини. Водночас підприємству потрібно посилювати інвестиції в технічне забезпечення, вдосконалювати управління ризиками та адаптувати стратегії до змін ринкового середовища. Це дозволить не лише зберегти конкурентні позиції, але й закласти основу для подальшого розвитку в умовах нестабільності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ФГ «РЕЗОН-С»

3.1. Розробка SRM стратегій як засіб виявлення потенційних ризиків у відносинах з постачальниками

Управління ризиками, що виникають у маркетингових відносинах з постачальниками через систему управління відносинами з постачальниками (SRM), є актуальним завданням для ФГ «РЕЗОН-С» у сучасних умовах ведення бізнесу. Ці ризики можуть походити з різних джерел і мати негативний вплив на ефективність діяльності компанії та її репутацію. Водночас не всі підприємства здатні впоратися з цим викликом на достатньо високому рівні. Основна складність полягає в тому, щоб створити ефективний механізм управління ризиками, розробити стратегії та впровадити відповідні інструменти для їх мінімізації, а також забезпечити стабільність бізнес-процесів.

У сучасному глобалізованому світі, де ринки швидко змінюються, управління ризиками стає дедалі важливішим. Маркетингові відносини з постачальниками ускладнюються, а ключові ризики, такі як фінансові загрози, ризики, пов'язані з надійністю постачальників, проблеми якості продукції та безпеки даних, стають вагомішими. Якщо компанія має недостатній рівень ресурсів, обирає неефективні інструменти чи стратегії, не інвестує в підвищення кваліфікації працівників або ігнорує важливість управління ризиками, це може призвести до суттєвих фінансових втрат, порушення операційних процесів і падіння конкурентоспроможності.

Ключовим завданням для компанії стає створення стратегії управління ризиками, яка дозволить ідентифікувати потенційні загрози, обрати найефективніші інструменти та технології для їх вирішення, організувати навчання персоналу й забезпечити постійний моніторинг ситуації. Така стратегія повинна включати

системний підхід до аналізу ризиків, інтеграцію сучасних технологій у бізнес-процеси, а також створення механізмів для своєчасного реагування на загрози.

Ефективне впровадження системи управління ризиками у маркетингових відносинах через SRM дозволить підприємству мінімізувати фінансові втрати, забезпечити стабільність бізнес-процесів, зменшити залежність від зовнішніх факторів і підвищити свою конкурентоспроможність на ринку. Таким чином, вирішення цієї проблеми стає одним із ключових елементів стратегії стійкого розвитку компанії, яка прагне успішно функціонувати в умовах сучасних викликів і зростаючих ринкових ризиків.

Попри важливість ефективного управління відносинами з постачальниками через систему SRM, ФГ «РЕЗОН-С» стикається з численними викликами та потенційними ризиками під час реалізації цього процесу. Однією з ключових проблем є запізніле або неточне визначення та класифікація ризиків, які можуть виникати в рамках взаємодії з постачальниками. Така недбалість може спричинити непередбачувані обставини, що негативно впливають на діяльність підприємства та можуть завдати значних збитків.

Швидкі зміни у ринковій кон'юнктурі та загальні економічні умови створюють додаткові виклики. Глобальні економічні трансформації, політичні зміни та технологічний прогрес можуть впливати на існуючі ризики у відносинах із постачальниками, що вимагає постійного оновлення стратегій управління цими загрозами. Комплексний аналіз кожного постачальника та оцінка їх впливу на діяльність підприємства стають критично важливими для побудови надійних партнерських відносин і мінімізації ризиків.

Система SRM відіграє провідну роль у процесі аналізу постачальників і управління ризиками, оскільки забезпечує структурований і методичний підхід до взаємодії. Завдяки SRM компанія отримує інструменти, які допомагають не лише глибоко оцінити ризики, але й запровадити ефективні методи їхнього уникнення або

зменшення. Використання SRM сприяє зміцненню ділових відносин, що дозволяє знизити потенційні загрози та забезпечити стабільність партнерства.

Для ФГ «РЕЗОН-С» впровадження SRM відкриває можливість удосконалення процесів взаємодії з постачальниками. Цей підхід дає змогу вчасно ідентифікувати небезпеки, швидко реагувати на них і вибудовувати тривалі вигідні партнерські відносини. В умовах зростаючої конкуренції та мінливості ринку SRM стає ключовим елементом стратегії управління. Ця система сприяє оптимізації бізнес-процесів, забезпечує конкурентні переваги та дозволяє компанії досягати стабільного успіху на сучасному ринку.

Таким чином, SRM виступає важливим інструментом для стратегічного управління відносинами з постачальниками, забезпечуючи надійність, гнучкість і ефективність бізнес-процесів, що є необхідними умовами для досягнення конкурентоспроможності та стійкого розвитку в динамічному бізнес-середовищі.

У рамках ризик-менеджменту фермерського господарства «РЕЗОН-С» можна виділити низку можливих загроз, які можуть впливати на маркетингові відносини з постачальниками через систему управління відносинами з постачальниками (SRM):

1. Ризики, пов'язані з постачальниками. Сюди входить оцінювання фінансової стійкості постачальника, його надійності та здатності виконувати домовленості, включаючи своєчасність і якість постачання.

2. Фінансові ризики. Пов'язані з ймовірністю виникнення фінансових труднощів у процесі співпраці, включаючи можливість втрат через нестабільність валютного курсу, кредитні зобов'язання чи недотримання умов угод.

3. Кіберризики та загрози безпеці даних. Ці ризики охоплюють потенційні загрози конфіденційності та безпеці інформації, що використовується в процесі співпраці з постачальниками через SRM. Кібератаки або витoki даних можуть завдати шкоди репутації та спричинити фінансові втрати.

4. Ризики, пов'язані з якістю продукції. Постачальник може надати товари, які не відповідають стандартам якості чи безпеки, що може вплинути на задоволення споживачів і репутацію компанії.

5. Ризики залежності від постачальників. Якщо підприємство залежить від обмеженої кількості постачальників або одного конкретного постачальника, це може створювати значні ризики. Надзвичайні ситуації, наприклад, затримки в постачанні, можуть порушити роботу всієї ланки постачання.

6. Технологічні ризики. Включають труднощі, пов'язані з інтеграцією SRM-систем, захистом даних і адаптацією до технологічних змін, які можуть впливати на стабільність маркетингових операцій і ефективність управління відносинами.

Загальний аналіз цих ризиків передбачає їх ідентифікацію, класифікацію, оцінку потенційного впливу на бізнес та ймовірності виникнення. Цей підхід дозволяє розробити стратегії мінімізації та адаптації до можливих загроз, що стає критично важливим у динамічному ринковому середовищі. Основні аспекти аналізу представлені в таблиці 3.1, що надає структурований огляд основних ризиків і підходів до їхнього управління.

Процес управління маркетинговими ризиками у взаємодії з постачальниками через систему управління відносинами з постачальниками (SRM) є ключовим елементом для підтримання стабільності бізнес-процесів у фермерському господарстві «РЕЗОН-С». Основним етапом цього процесу є визначення та детальне виявлення можливих ризиків, які можуть вплинути на співпрацю з постачальниками. Для цього проводиться аналіз попередніх даних, виявлення потенційних загроз та вивчення слабких місць у системі управління відносинами.

Після ідентифікації ризиків їх необхідно класифікувати залежно від їхніх характеристик та рівня впливу. Наприклад, ризики можуть бути віднесені до фінансових (нестабільність валютних курсів чи фінансових ресурсів постачальника), операційних (затримки постачань), інформаційних (загроза кібератак чи витоку

даних), або якісних (проблеми з відповідністю стандартам продукції). Така класифікація дозволяє структурувати ризики для подальшого аналізу.

Таблиця 3.1

Основні маркетингові ризики ФГ «РЕЗОН-С» у відносинах з постачальниками через SRM

Ризик	Ідентифікація ризику	Класифікація ризику	Аналіз впливу	Ймовірність виникнення
Ризики постачальника	Аналіз фінансової стабільності постачальника, його здатності виконувати угоди та забезпечувати поставки	Фінансовий ризик, операційний ризик	Може значно впливати на своєчасність поставок, репутацію компанії та прибутковість	Залежить від платоспроможності постачальника та рівня залежності від нього
Фінансові ризики	Аналіз ймовірності фінансових труднощів, що призводять до втрат коштів	Кредитний ризик, валютний ризик	Негативний вплив на ліквідність підприємства, його фінансовий стан і прибутковість	Залежить від фінансової політики компанії та умов укладених угод
Кіберризики	Можливість атак на інформаційні системи, витоку конфіденційних даних, порушення інформаційної безпеки	Інформаційний ризик	Може завдати шкоди конфіденційності даних, репутації компанії та викликати фінансові втрати	Визначається рівнем кіберзахисту та дієвістю застосованих заходів безпеки
Ризики якості продукції	Оцінка відповідності продукції та послуг постачальника вимогам якості й безпеки	Якісний ризик, ризик безпеки	Може вплинути на задоволення клієнтів, репутацію та виробничі витрати	Залежить від впровадження контролю якості постачальників
Ризики залежності	Аналіз залежності підприємства від одного або обмеженого кола постачальників	Організаційний ризик, ризик ланцюга постачання	Збільшує ризик збоїв у постачаннях через надзвичайні обставини	Залежить від ефективності моніторингу та диверсифікації постачальників
Технологічні ризики	Оцінка ризиків, пов'язаних з інтеграцією систем, безпекою даних та технологічними змінами	Інтеграційні ризики, безпекові ризики, ризики змін технологій	Може спричинити зниження ефективності систем та поставити під загрозу інформаційну безпеку	Визначається рівнем підготовленості компанії до змін і застосування нових технологій

Для кожного типу ризику необхідно оцінити його вплив на бізнес-процеси та ймовірність реалізації. Це допоможе визначити, наскільки критичним є конкретний ризик, і встановити пріоритети для розробки заходів із його мінімізації. Наприклад, значні ризики постачальників можуть бути зменшені через диверсифікацію – залучення кількох альтернативних постачальників – або укладання контрактів із деталізованими умовами щодо якості, термінів постачання та відповідальності сторін.

Важливим етапом управління ризиками є впровадження механізмів контролю, які спрямовані на виявлення, моніторинг та оперативне реагування на виникнення ризиків. Це може включати створення систем регулярного моніторингу фінансової стабільності постачальників, інтеграцію засобів кіберзахисту для забезпечення інформаційної безпеки або запровадження систем якості для перевірки відповідності продукції.

Розумним кроком для захисту від фінансових втрат є використання страхування від можливих ризиків. Наприклад, це може бути страхування від затримок постачання, змін валютних курсів чи втрати даних. Крім того, рекомендується формувати резерви, які зможуть покрити негайні витрати в разі виникнення непередбачених подій.

У результаті комплексний підхід до управління ризиками через SRM дозволяє господарству «РЕЗОН-С» забезпечити надійність поставок, підвищити ефективність взаємодії з постачальниками та знизити потенційні загрози для стабільності бізнесу.

Для забезпечення стабільності бізнес-процесів у рамках управління ризиками важливо організувати навчання персоналу та їхню поінформованість щодо можливих ризиків і процедур реагування. Кожен співробітник має знати алгоритми дій у разі виникнення загроз і бути здатним вчасно реалізувати необхідні заходи. Регулярне проведення аудитів і перевірок бізнес-процесів дозволяє оцінити

ефективність поточного управління ризиками та вчасно вносити корективи для збереження його актуальності.

Встановлення довгострокових взаємин із перевіреними постачальниками допомагає знизити рівень ризиків, адже надійні партнери сприяють реалізації спільних стратегій у сфері ризик-менеджменту. Такі відносини створюють основу для взаємної підтримки та адаптації до змін у бізнес-середовищі.

Розробка та впровадження чітких планів реагування на ризикові ситуації є ключовим елементом ефективного управління загрозами. Це дозволяє швидко та цілеспрямовано вирішувати проблеми, мінімізувати їхній негативний вплив і зберігати стабільність у маркетингових відносинах із постачальниками через SRM.

Ефективний ризик-менеджмент базується не лише на виявленні можливих загроз, але й на готовності компанії до їхнього подолання. Такий підхід забезпечує стабільну діяльність і надійність у взаємодії з партнерами. Основні стратегії та заходи управління ризиками, а також приклади їх застосування наведені у таблиці 3.2.

Використання SRM дозволяє ФГ «РЕЗОН-С» досягти значного підвищення ефективності взаємодії з постачальниками, зменшити ризики, стимулювати інновації та оптимізувати витрати. Для досягнення цього важливо визначити конкретні цілі та показники оцінки результативності, забезпечити регулярний аналіз діяльності постачальників та культивувати середовище постійного вдосконалення. Ефективна реалізація SRM вимагає глибокого розуміння особливостей діяльності постачальників, узгодження стратегічних пріоритетів і впровадження проактивного підходу до управління партнерськими взаєминами.

Розглядаючи SRM як всебічну методологію, спрямовану на створення максимально вигідних умов співпраці, необхідно акцентувати увагу на ключових аспектах і можливостях, які сприяють успішному управлінню ризиками. Серед таких функцій – систематизація процесів співпраці, оптимізація ланцюгів постачання, інтеграція стратегій компанії з пріоритетами постачальників і забезпечення

прозорості та гнучкості у процесах. SRM виступає інструментом, який допомагає підприємству створювати довгострокові партнерські відносини, що базуються на взаємній довірі, спільних цілях і стратегічній співпраці.

Таблиця 3.2

**Стратегії та кроки для управління маркетинговими ризиками ФГ «РЕЗОН-С»
у відносинах з постачальниками через SRM**

Крок/Стратегія управління ризиками	Пояснення/Опис	Ситуації на підприємстві
Ідентифікація ризиків	Виявлення потенційних ризиків, які можуть негативно вплинути на взаємодію з постачальниками через SRM.	Надмірна залежність від одного постачальника, валютні коливання, загроза витоку інформації.
Класифікація ризиків	Поділ ризиків на категорії відповідно до їх природи та характеру впливу на бізнес.	Ризики фінансові, технічні, організаційні, ризики якості продукції.
Аналіз впливу та ймовірності виникнення	Оцінювання впливу кожного ризику на бізнес і визначення ймовірності його виникнення.	Високий ризик фінансових втрат через коливання курсу валют.
Розробка стратегій мінімізації	Планування конкретних заходів для зниження негативного впливу ризиків на бізнес.	Диверсифікація постачальників для уникнення залежності від одного партнера.
Впровадження контрольних механізмів	Створення системи контролю, яка дозволяє виявляти, моніторити та вирішувати проблеми, пов'язані з ризиками.	Відстеження фінансових показників постачальників і своєчасне оновлення контрактів.
Страховання та резервування фінансів	Розгляд страхування від можливих ризиків і створення фінансових резервів для покриття витрат.	Поліс страхування від кібератак або непередбачуваних фінансових втрат.
Навчання співробітників	Організація тренінгів для співробітників, щоб підвищити обізнаність про ризики та алгоритми дій.	Проведення курсів з кібербезпеки, навчання з управління ризиками у постачаннях.
Аудит та ревізія	Періодична перевірка бізнес-процесів для оцінки ефективності управління ризиками.	Регулярна ревізія системи SRM для виявлення недоліків у взаємодії з постачальниками.
Сталість відносин	Побудова довгострокових взаємовигідних відносин із перевіреними постачальниками.	Укладання багаторічних угод з постачальниками, які демонструють стабільність і надійність.
Реагування на виникнення ризиків	Розробка планів швидкого реагування на виявлені ризики для мінімізації їх наслідків.	Екстрений план дій у разі припинення постачання товарів або послуг основним постачальником.

Основні завдання та можливості системи управління відносинами з постачальниками (SRM) у сфері управління ризиками охоплюють комплекс заходів, спрямованих на зменшення загроз і забезпечення ефективної співпраці. До них належать такі ключові напрями:

- Управління відносинами з постачальниками: Система SRM забезпечує інструменти для встановлення та підтримання довготривалих партнерських відносин із постачальниками. Це сприяє мінімізації ризиків і підвищенню стабільності постачальницької мережі.

- Виявлення та оцінка ризиків: Використання SRM дає змогу ідентифікувати, аналізувати й оцінювати ризики, що виникають у процесі взаємодії з постачальниками. Це охоплює визначення фінансових, технологічних, якісних та інших потенційних загроз.

- Підтримка стабільності ланцюга постачання: Система сприяє зменшенню ризиків, пов'язаних із перериванням постачання, завдяки укріпленню стабільності та надійності відносин із партнерами.

- Забезпечення вигідних умов співпраці: SRM допомагає підприємствам укладати взаємовигідні контракти з постачальниками, що сприяє зменшенню ризиків і налагодженню ефективної взаємодії.

- Контроль якості та оптимізація маркетингових операцій: Система дозволяє контролювати якість продукції й послуг, що постачаються, а також сприяє підвищенню результативності маркетингових заходів за рахунок співпраці з перевіреними партнерами.

Таким чином, SRM виступає важливим інструментом для зменшення ризиків, забезпечення стабільності та вдосконалення маркетингових операцій у відносинах із постачальниками.

Можливості системи управління відносинами з постачальниками (SRM) охоплюють низку завдань і дій, спрямованих на зменшення ризиків і забезпечення стабільності бізнес-процесів. Основними аспектами цього підходу є:

- Виявлення та аналіз ризиків: SRM забезпечує підприємствам можливість ідентифікувати ризики, що можуть виникати у взаємодії з постачальниками, і глибоко аналізувати їхні характеристики. Цей процес включає пошук джерел ризиків, оцінку ймовірності їх виникнення, визначення їхнього впливу на операції компанії та прогнозування можливих наслідків невдалого управління. Детальний аналіз ризиків дозволяє отримати глибше розуміння природи загроз і підготувати оптимальні стратегії їх нейтралізації.

- Розробка та реалізація стратегій зниження ризиків: SRM надає можливість створювати конкретні стратегії та плани для мінімізації ризиків. Це передбачає систематичні кроки, такі як ідентифікація ризиків, їх класифікація за пріоритетністю, підготовка планів дій і визначення відповідальних осіб і ресурсів. Такі стратегії враховують індивідуальні особливості кожного постачальника, забезпечуючи ефективну адаптацію до умов співпраці й зменшуючи потенційний вплив ризиків.

- Моніторинг і контроль у реальному часі: SRM пропонує автоматизовані інструменти для постійного відстеження ризиків на всіх етапах відносин із постачальниками. Це включає системи, що дозволяють виявляти зміни в ризиках у режимі реального часу, отримувати своєчасні сповіщення про можливі загрози та оперативно приймати рішення щодо їх мінімізації. Доступ до актуальних даних і аналітики забезпечує ефективне управління ризиками.

- Зміцнення стабільності та надійності відносин: Завдяки регулярному аудиту й ревізії SRM сприяє створенню довгострокових, стабільних і надійних відносин із постачальниками, що зменшує ймовірність перебоїв у постачанні й підвищує загальну ефективність взаємодії.

- Виявлення нових можливостей: За допомогою SRM підприємства можуть визначати додаткові перспективи вдосконалення співпраці з постачальниками через аналіз даних і звітність. Система дозволяє виявляти тренди у відносинах, оцінювати їхні позитивні й негативні сторони, а також знаходити можливості для оптимізації або розширення співпраці.

Цей комплексний підхід забезпечує підприємствам ефективне управління ризиками та сприяє створенню стабільних, взаємовигідних відносин із постачальниками через SRM. Впровадження SRM вимагає ретельного планування, належного фінансування та використання відповідних інструментів. Ключові етапи цього процесу, разом із необхідними ресурсами й засобами, наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Етапи впровадження SRM в діяльність ФГ «РЕЗОН-С» та їхнє забезпечення ресурсами

№ з/п	Етапи впровадження SRM	Забезпечення ресурсами	Інструменти для успішного впровадження SRM
1	Планування і розробка стратегії	- Формування бюджету для реалізації проєкту	- Спеціалізоване програмне забезпечення для SRM
		- Визначення конкретних цілей і завдань	- Аналітичні інструменти
		- Формування команди для реалізації	- Засоби комунікації та інструменти для співпраці
2	Аналіз потреб і оцінка ризиків	- Забезпечення кадровими ресурсами	- Системи збору та аналізу даних
		- Розробка навчальних програм для персоналу	- Анкети, опитувальники та платформи для зворотного зв'язку
		- Технічна інфраструктура для підтримки процесу	- Експертна підтримка та консультації
3	Вибір технологій і програмного забезпечення	- Виділення фінансів для придбання технологій та ліцензій	- Спеціалізоване SRM-програмне забезпечення
		- Закупівля та інтеграція системи	- Інструменти аналізу ефективності
4	Впровадження та навчання персоналу	- Підготовка кадрових ресурсів для технічної інтеграції	- Докладний план інтеграції та запуску системи
		- Навчання працівників для використання SRM	- Проведення семінарів, тренінгів та навчальних сесій
5	Постійний моніторинг і вдосконалення процесів	- Регулярний аналіз роботи SRM	- Аналітичні та звітні інструменти
		- Оцінка відповідності очікувань та результатів	- Постійне вдосконалення процесів та оперативне усунення виявлених недоліків

Застосування зазначених інструментів надає ФГ «РЕЗОН-С» можливість глибоко аналізувати потреби та потенціал для ефективного управління відносинами з постачальниками через SRM, забезпечуючи своєчасне реагування на можливості та

ризика. Дотримання запропонованих етапів і рекомендацій дозволить підприємству успішно інтегрувати SRM у свої бізнес-процеси, забезпечуючи ефективне управління ризиками в маркетингових відносинах з постачальниками.

Реалізація SRM-стратегій не лише допомагає компанії ідентифікувати, оцінювати та зменшувати потенційні ризики, але й підвищує її здатність швидко адаптуватися до змін і реагувати на непередбачувані обставини. Завдяки проактивному підходу до управління ризиками ФГ «РЕЗОН-С» може мінімізувати перешкоди у ланцюгах постачання, знизити витрати та забезпечити стабільну поставку продукції або послуг високої якості.

SRM передбачає системний підхід до управління, що включає створення прозорих каналів комунікації, визначення чітких очікувань щодо ефективності роботи постачальників та постійний контроль їхньої діяльності. Це дозволяє значно зменшити рівень ризиків, сприяючи налагодженню довіри та розвитку довгострокових партнерських відносин. Такі відносини не лише забезпечують підвищення ефективності співпраці, але й зміцнюють позиції компанії на конкурентному ринку.

Завдяки впровадженню SRM ФГ «РЕЗОН-С» зможе підвищити якість товарів і послуг, що постачаються, тим самим збільшуючи рівень задоволеності клієнтів і покращуючи репутацію компанії. Система також відкриває можливості для глибшого співробітництва з перевіреними постачальниками та спільної розробки стратегій, орієнтованих на досягнення спільних цілей.

Інтегруючи SRM у бізнес-процеси, підприємство отримує інструменти для ефективного управління ризиками, оптимізації операційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності. Такий підхід робить організацію більш стійкою до викликів сучасного ринкового середовища, сприяючи її стабільному розвитку і досягненню стратегічних цілей.

3.2. Впровадження автоматизованої обробки даних для прогнозування ринкових коливань

У сучасних ринкових умовах рівень рентабельності агропромислових підприємств значною мірою визначається закупівельними цінами на сільськогосподарську продукцію. Формування цих цін вимагає врахування низки факторів, серед яких витрати на виробництво, а також вплив політичних, економічних і соціальних умов. Саме тому одним із ключових завдань стратегічного управління агропромисловим комплексом є прогнозування закупівельних цін на сільськогосподарські культури. Розробка ефективної системи прогнозування є невіддільною частиною успішного розвитку будь-якого бізнесу, адже вона забезпечує основу для планування та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Процес економічного прогнозування відіграє важливу роль у підготовці господарських рішень, будучи невід'ємною складовою управління економічною діяльністю. Це дозволяє забезпечити науковий підхід до планування та формування стратегій, що ґрунтуються на об'єктивних даних та реальних прогнозах. Для вирішення завдань прогнозування на підприємствах аграрного сектору часто використовується програмне забезпечення, зокрема MS Excel. Цей інструмент є доступним і добре знайомим для фахівців, що забезпечує його ефективність у розрахунках, пов'язаних із сезонними коливаннями цін.

Продовольчий ринок функціонує на засадах базових принципів ринкової економіки, таких як свобода підприємництва, орієнтація на потреби споживачів, можливість вільного вибору, конкуренція та приватна власність. Водночас цей ринок має специфічні особливості, які вирізняють його серед інших сегментів економічної системи. Серед таких особливостей слід виділити сезонність виробництва і споживання сировини для створення продовольчих товарів. Це вимагає обробки великих обсягів інформації для розрахунку майбутніх цін на продовольчому ринку.

Зазначені чинники суттєво впливають на збутову діяльність агропромислових підприємств, а також на забезпечення продовольчої безпеки як на регіональному, так і на національному рівнях. Для вирішення цих завдань особливо ефективним є використання електронних таблиць, створених у MS Excel. Цей інструмент дозволяє автоматизувати розрахунки, враховувати змінні та здійснювати моделювання сезонних коливань, що робить його незамінним у процесі управління економічною діяльністю агропромислових підприємств.

Сезонність - це явище, яке часто зустрічається у часових рядах економічних даних. Воно характеризується певними закономірностями, які повторюються з певною регулярністю, наприклад, з місяця в місяць або з кварталу в квартал. Зазвичай, під сезонністю розуміють циклічні коливання, які мають періодичність у межах одного року. Натомість під циклічністю розглядаються коливання з періодом, що перевищує один рік, наприклад, економічні цикли в окремих галузях. До таких прикладів належать будівельні цикли, що демонструють зміни активності в будівельній сфері, або цикли в сільському господарстві, наприклад, у вирощуванні тварин.

Статистичний аналіз сезонності ставить перед собою два основні завдання. По-перше, це прогнозування змін у процесах, які підлягають сезонним коливанням. По-друге, це прогнозування довгострокових тенденцій розвитку, яке потребує очищення початкових даних від сезонних факторів. Такі дослідження сьогодні є неможливими без використання сучасних інформаційних технологій. Одним із найпопулярніших інструментів для таких цілей є програма MS Excel. У цій програмі завдання вирішуються шляхом декомпозиції часових рядів, тобто поділу даних на складові компоненти, включаючи тренди, сезонні та циклічні чинники.

Для проведення аналізу використовуються великі масиви інформації, які наповнюються даними про сезонні та циклічні коливання. Такі дані містять необхідні характеристики для розрахунків, включаючи показники, що відображають регулярні коливання. Основні складові, які враховуються при аналізі часових рядів,

включають трендові, сезонні та циклічні компоненти. Усі ці елементи підлягають обов'язковій цифровій обробці, що значно спрощує подальший аналіз і прогнозування.

У роботі з MS Excel важливим аспектом є формалізація даних через математичне моделювання. Цей процес дозволяє створювати чіткі та структуровані моделі для опису та аналізу явищ. MS Excel забезпечує підприємствам агропромислового комплексу можливість обробляти інформацію, пов'язану із сезонними ризиками цінових коливань, що є ключовим інструментом для ухвалення обґрунтованих рішень. Завдяки функціональності цієї програми можна ефективно аналізувати часові ряди, моделювати сезонні ризики та розробляти прогнози, що сприяють підвищенню економічної стійкості підприємств.

Для підвищення рівня прибутковості сільськогосподарських підприємств і мінімізації цінових ризиків під час встановлення ціни на продукцію запропоновано використовувати систему коригуючих коефіцієнтів. Серед них виділяють коефіцієнти, пов'язані з сезонністю продажу, якістю продукції, витратами на зберігання та обробку продукції. Запровадження таких коефіцієнтів надає можливість ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, що стосуються вибору оптимальних термінів і умов реалізації продукції рослинництва. Цей підхід дозволяє досягти вищих цін продажу завдяки реалізації у вигідні періоди, при цьому враховуючи додаткові витрати на зберігання та доопрацювання продукції.

На ринку аграрної продукції спостерігається тенденція до зростання конкуренції. Упродовж останніх років відбулося чітке розмежування регіонів України за основними видами сільськогосподарської продукції залежно від їхньої здатності максимально ефективно використовувати природно-кліматичні та економічні переваги. Ці фактори значно впливають на формування цінового діапазону під час продажу продукції. У таких умовах, на нашу думку, малим сільськогосподарським підприємствам доцільно впроваджувати диференціацію цін на основі принципу взаємозв'язку «якість - ціна» при стратегічному плануванні.

Цей підхід забезпечує можливість адаптації до ринкових умов, враховуючи специфіку продукції та її відповідність потребам ринку. Стратегічні рішення, побудовані на цій основі, дозволяють оптимізувати процес реалізації та забезпечити економічну вигоду підприємствам, що працюють у сфері сільського господарства. Для наочності представлено матрицю диференціації цін та вибору відповідної стратегії, що відображена на рисунку 3.1.

Ціна

висока	Стратегія «ціна оригінальної продукції»	Стратегія «високої ціни»	Стратегія «високої цінової відповідності»
середня	Стратегія «завищеної ціни»	Стратегія «золотої середини»	Стратегія «перемоги над конкурентами»
низька	Стратегія «низької цінової відповідності»	Стратегія «цінових переваг»	Стратегія «виходу на ринок»
	низька	середня	висока

Якість

Рис. 3.1. Матриця стратегічної диференціації цін для ФГ «РЕЗОН-С»

Аналіз цінової політики показав, що одним із ключових чинників, який суттєво впливає на визначення кінцевої ціни продукції сільськогосподарських підприємств, є сезонність. Тому вибір відповідної цінової стратегії в аграрному бізнесі необхідно здійснювати з урахуванням цього аспекту. Сезонність відіграє надзвичайно важливу роль у сільськогосподарському секторі, і її вплив потрібно враховувати під час управління ризиками. Усвідомлене ставлення до цього чинника дозволяє підприємствам мінімізувати негативні наслідки коливань ринку та забезпечити стабільний дохід.

Оптимізація цінових стратегій з урахуванням сезонних коливань сприяє більш ефективному управлінню виробничими та збутовими процесами. У залежності від пори року сільськогосподарським підприємствам рекомендовано адаптувати свої цінові стратегії для досягнення максимального прибутку та зміцнення ринкових позицій.

Розробка стратегій реалізації продукції має базуватися на комплексному врахуванні низки факторів, таких як:

- обсяги внутрішніх і зовнішніх інвестицій, що впливають на фінансову стабільність підприємства;
- ефективність управління складським господарством, яка визначає здатність зберігати продукцію у сприятливих умовах;
- природно-кліматичні умови, що впливають на врожайність і обсяги виробництва;
- сезонність, яка є ключовим чинником цінових коливань;
- економічна ситуація в регіоні, яка визначає рівень купівельної спроможності споживачів;
- ринкова кон'юнктура, яка відображає попит і пропозицію;
- рівень конкуренції, що формує цінову політику підприємства.

Ці фактори необхідно враховувати під час формування стратегії збуту, щоб досягти найкращих фінансових результатів і забезпечити стабільність у діяльності сільськогосподарського підприємства. Для ілюстрації запропоновано модель адаптації цінових стратегій залежно від пори року, представлену на рисунку 3.2.

Врахування фактору сезонності при виборі цінових стратегій у ФГ «РЕЗОН-С» дозволяє досягати стабільного прибутку протягом усього року. Для успішного впровадження збутової стратегії, орієнтованої на максимізацію доходів, господарству необхідно створити сприятливі умови, зокрема:

- забезпечення високого рівня розвитку складського господарства, що дає змогу ефективно зберігати продукцію у періоди надлишку;

- формування широкого та різноманітного асортименту сільськогосподарської продукції, включаючи нові види товарів, що відповідають сучасним тенденціям ринку;
- наявність добре організованої транспортної інфраструктури для забезпечення своєчасної доставки продукції;
- достатній масштаб виробництва, що дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможні обсяги продукції;
- можливість експортування продукції для розширення ринків збуту;
- активне впровадження інновацій у виробничі процеси та реалізацію продукції, що сприяє підвищенню ефективності діяльності.

Пора року

зима	Стратегія «швидкого збуту»	Стратегія «ринкового рівня цін»	Стратегія «висока цінова відповідність»
осінь	Стратегія «швидкого збуту»	Стратегія «ринкового рівня цін»	Стратегія «цінової переваги»
весна	Стратегія «швидкого збуту»	Стратегія «золотої середини»	Стратегія «цінової переваги»
літо	Стратегія «миттєвого збуту»	Стратегія «оптимального каналу збуту»	Стратегія «завоювання ринку»
	низька	середня	висока

Якість

Рис. 3.2. Вибір цінових стратегій ФГ «РЕЗОН-С» з урахуванням фактору сезонності

Управління прибутком у ФГ «РЕЗОН-С» слід доповнити механізмами контролю за якістю доходу, оскільки якісний підхід до управління прибутком сприятиме довгостроковому розвитку підприємства.

Для узгодження ціни реалізації продукції з ринковими умовами рекомендовано використовувати систему коригуючих коефіцієнтів, що включає підвищувальні та знижувальні фактори. Зокрема:

- підвищувальні коефіцієнти: коефіцієнт сезонного продажу, що враховує підвищений попит у певні періоди, та коефіцієнт якості продукції, який враховує вищу якість реалізованих товарів;

- знижувальні коефіцієнти: коефіцієнт зберігання, що враховує витрати на зберігання продукції, та коефіцієнт доробки продукції, який враховує додаткові витрати на підготовку продукції до реалізації.

Використання цих коефіцієнтів сприяє прийняттю оптимальних управлінських рішень щодо строків і умов продажу продукції, що дозволяє отримувати максимальний дохід у найвигідніші періоди. Це також враховує додаткові витрати, пов'язані зі зберіганням та доробкою продукції, забезпечуючи реалізацію за більш високими цінами.

У межах концепції «порівнянних цін» за базове значення (коефіцієнт 1,0) приймається ціна на продукцію «з поля». В подальшому щомісячний моніторинг і коригування ціни реалізації відображають динаміку її зростання, що представлено в таблиці 3.4.

Впровадження механізму управління цінами на продукцію ФГ «РЕЗОН-С» включає розрахунок щомісячного понижувального коефіцієнта зберігання, який у 2023 році становив у середньому 0,995. Цей коефіцієнт враховує витрати, пов'язані зі зберіганням зернових культур, і забезпечує коригування ціни для адекватного відображення умов зберігання.

Таблиця 3.5 ілюструє рівень щомісячного понижуючого коефіцієнта зберігання зернових у 2023 році. Ці дані дозволяють підприємству враховувати

вплив зберігання на кінцеву вартість продукції та приймати зважені рішення щодо термінів її реалізації.

Таблиця 3.4

Розрахунок підвищуючого коефіцієнту сезонного продажу в 2023 році

Період	Культури зернові та зернобобові		Насіння олійних культур (насіння соняшнику)	
	грн/т.	коефіцієнт	грн/т.	коефіцієнт
липень	4840,9	1	х	х
серпень	4858,2	1,009	х	х
вересень	5011,9	1,040	х	х
жовтень	5003,9	1,039	12150,9	1
листопад	5020,0	1,042	12650,4	1,046
грудень	5222,0	1,084	12922,6	1,069
січень	5577,1	1,158	13202,8	1,092
лютий	5622,1	1,167	13611,7	1,126
березень	5723,8	1,188	13736,9	1,137
квітень	5790,8	1,202	13746,5	1,137
травень	5788,7	1,202	13708,5	1,134

Цей підхід дозволяє підприємству забезпечувати стабільний фінансовий результат за рахунок гнучкого ціноутворення, яке враховує фактори, що впливають на витрати під час зберігання продукції.

Таблиця 3.5

Рівень понижуючого коефіцієнту зберігання зернових в 2023 році

липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень	січень
1-й місяць	2-й місяць	3-й місяць	4-й місяць	5-й місяць	6-й місяць	7-й місяць
1,000	0,991	0,981	0,971	0,962	0,952	0,942

лютий	березень	квітень	травень
8-й місяць	9-й місяць	10-й місяць	11-й місяць
0,933	0,924	0,915	0,905

Побудуємо графік динаміки даних показників (рис. 3.3)

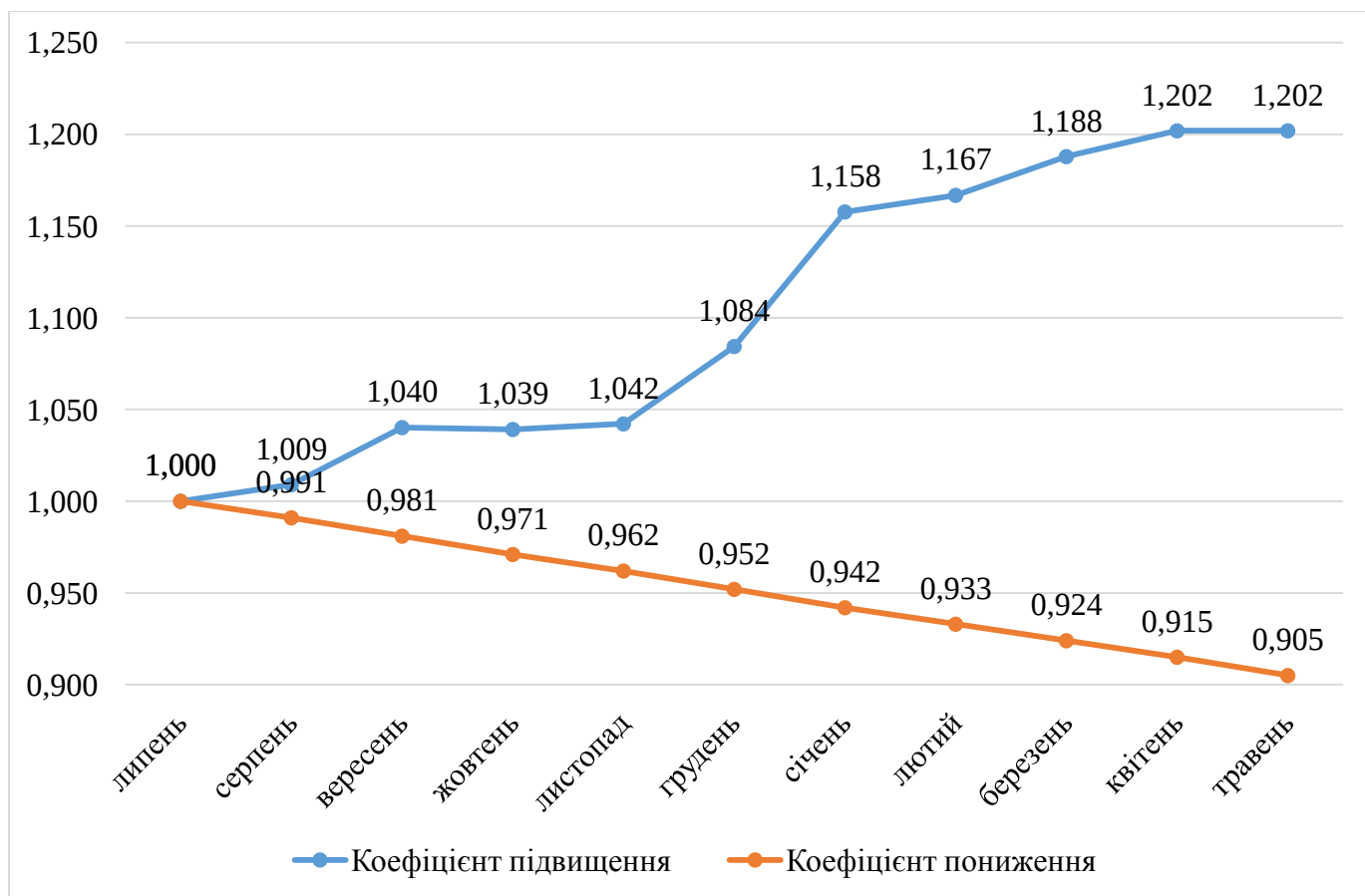


Рис. 3.3. Величина коефіцієнтів корегування ціни сільськогосподарської продукції з урахуванням сезонності

Розроблений методичний підхід до формування ціни реалізації сільськогосподарської продукції був випробуваний у діяльності ФГ «РЕЗОН-С». У 2023 році підприємство отримало валовий дохід від продажу зерна пшениці в розмірі 15800 тис. грн. Уся продукція зернових реалізувалася безпосередньо «з поля», тобто в період, коли ціни є найнижчими, без додаткової обробки чи зберігання.

Виробнича собівартість пшениці склала 14450 тис. грн., що дозволило отримати прибуток у розмірі 1350 тис. грн. та забезпечити рівень рентабельності на рівні 9,34%.

Для оцінки потенційних фінансових результатів було проведено розрахунок умовного валового доходу підприємства за сценарію реалізації зернових після зберігання та обробки з використанням запропонованих коефіцієнтів. Умовний дохід

із застосуванням цієї методики наведений у табл. 3.6. Цей аналіз дає змогу оцінити вплив впровадження альтернативної цінової стратегії, яка враховує додаткові витрати на зберігання та обробку, але водночас дозволяє підвищити ціну реалізації продукції.

Таблиця 3.6

Розрахунковий рівень валового доходу з урахуванням сезонності продажу в ФГ «РЕЗОН-С»

Період	Понижуючий коефіцієнт зберігання	Підвищуючий коефіцієнт сезонного продажу	Умовний рівень валового доходу, тис. грн.	Умовний прибуток, тис. грн.	Рівень рентабельності, %
липень	1	1	15800	1350	9,34
серпень	0,991	1,009	15799	1349,03	9,34
вересень	0,981	1,040	16123	1672,5	11,57
жовтень	0,971	1,039	15943	1492,74	10,33
листопад	0,962	1,042	15841	1390,8	9,62
грудень	0,952	1,084	16311	1861,04	12,88
січень	0,942	1,158	17232	2781,64	19,25
лютий	0,933	1,167	17200	2750,34	19,03
березень	0,924	1,188	17343	2892,54	20,02
квітень	0,915	1,202	17377	2927,02	20,26
травень	0,905	1,202	17187	2737,11	18,94

Аналіз розрахункового рівня валового доходу з урахуванням сезонності продажу у ФГ «РЕЗОН-С» дозволяє виявити низку ключових закономірностей та зробити відповідні висновки:

Підвищуючі коефіцієнти сезонного продажу демонструють, що найбільш вигідними місяцями для реалізації продукції є зимово-весняний період (грудень-квітень). У цей час умовний рівень валового доходу та прибутку є найвищими через підвищений попит та зростання цін на ринку. Рівень рентабельності значно зростає в період із грудня по квітень, досягаючи пікового значення у березні (20,02%) та квітні (20,26%). Це вказує на те, що перенесення продажу на більш пізні терміни після збору врожаю може суттєво підвищити ефективність діяльності підприємства.

Зменшення понижуючих коефіцієнтів зберігання в зимово-весняний період дозволяє мінімізувати вплив витрат на зберігання продукції. Це створює умови для отримання вищого прибутку порівняно з реалізацією продукції одразу після збору врожаю. Найнижчий рівень прибутку спостерігається в літньо-осінній період (липень-листопад), що пов'язано з низькими цінами в сезон збору врожаю. Наприклад, у липні рівень рентабельності складає лише 9,34%, тоді як у березні він досягає 20,02%.

Для максимізації доходів ФГ «РЕЗОН-С» доцільно використовувати стратегію відкладеного продажу, особливо для тих місяців, коли понижуючі коефіцієнти зберігання компенсуються значними підвищуючими коефіцієнтами сезонного продажу.

Рекомендується здійснювати реалізацію продукції в період із грудня по квітень, коли рівень рентабельності та прибутковості є найвищими. Необхідно інвестувати в складське господарство для зниження витрат на зберігання продукції, що дозволить мінімізувати вплив понижуючих коефіцієнтів. Застосування запропонованих коригуючих коефіцієнтів дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації термінів та умов реалізації продукції, підвищуючи загальну ефективність господарської діяльності та понижуючи ризик від фактору ціни.

Висновки до розділу 3

1. Розроблено SRM-стратегію для ідентифікації ризиків. Впровадження системи управління відносинами з постачальниками (SRM) у діяльність підприємства дозволяє системно ідентифікувати потенційні ризики, такі як фінансові, операційні, технологічні чи інформаційні. Основними ризиками для ФГ «РЕЗОН-С» є фінансова нестабільність постачальників, залежність від обмеженої кількості партнерів, ризики якості продукції та загрози інформаційної безпеки. SRM

забезпечує інструменти для аналізу та моніторингу цих ризиків, що дозволяє вчасно розробляти ефективні заходи для їх зниження.

2. Визначено, що використання SRM сприяє створенню довготривалих і взаємовигідних відносин із постачальниками, що знижує ймовірність збоїв у постачанні. SRM надає можливості для укладання вигідних контрактів, інтеграції стратегічних пріоритетів із планами постачальників та підвищення ефективності управління бізнес-процесами. Завдяки цьому підходу ФГ «РЕЗОН-С» може забезпечити стабільність і конкурентоспроможність на ринку навіть у динамічних умовах.

3. Для управління сезонними ризиками рекомендовано застосовувати автоматизовані системи аналізу та прогнозування, такі як MS Excel. Це дозволяє підприємству ефективно обробляти великі обсяги інформації, пов'язаної з сезонними коливаннями цін. Прогнозування дозволяє враховувати сезонність як ключовий фактор, який значно впливає на формування цін і збут продукції. Аналіз сезонності показав, що найбільш вигідними періодами для реалізації продукції є зимово-весняні місяці (грудень-квітень), коли рівень рентабельності значно зростає (до 20,26% у квітні). Впровадження коригуючих коефіцієнтів, зокрема підвищувальних (сезонного продажу та якості продукції) та понижувальних (зберігання та доробки продукції), дозволяє підприємству приймати зважені рішення щодо термінів і умов реалізації продукції. Використання стратегії відкладеного продажу сприяє досягненню максимального прибутку та стабільності фінансових результатів.

Удосконалення управління маркетинговими ризиками через впровадження SRM, автоматизацію прогнозування та адаптацію цінової політики до сезонних коливань дозволяє ФГ «РЕЗОН-С» мінімізувати ризики, підвищити ефективність взаємодії з постачальниками, оптимізувати витрати та забезпечити стабільність бізнес-процесів. Ці заходи сприяють довгостроковому розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності на аграрному ринку.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Ризики у сільському господарстві класифікують за кількома критеріями: за характером виникнення: природні, техногенні, змішані; за рівнем впливу: локальні та глобальні; за характером діяльності: виробничі, маркетингові, фінансові та комерційні. Повномасштабне вторгнення 2022 року суттєво змінило умови діяльності агропромислового комплексу України. З'явилися нові ризики, зокрема логістичні, кадрові, ризики втрати ресурсів і збуту. Бойові дії вплинули на зменшення оброблюваних площ, пошкодження інфраструктури, обмеження експорту та підвищення витрат на транспортування. Крім того, дефіцит робочої сили став одним із ключових викликів.

2. У сучасних умовах маркетингова діяльність у сільському господарстві стикається з підвищеною невизначеністю. Основні ризики включають: цінові ризики: пов'язані з формуванням ціноутворення на внутрішньому і зовнішньому ринках; товарні ризики: стосуються відповідності продукції стандартам і вимогам споживачів; ризики розподілу: пов'язані з вибором каналів збуту та їх ефективністю; ризики просування: обумовлені недоліками у реалізації комунікаційних стратегій. Відсутність розвиненої маркетингової інфраструктури та спеціалізованих служб на підприємствах погіршує ситуацію. Управління ризиками передбачає комплексний набір заходів, спрямованих на їхню ідентифікацію, аналіз і мінімізацію. Основними методами управління є: зниження ризиків через лімітування, диверсифікацію, самострахування; уникнення ризиків шляхом відмови від надто ризикованих проєктів; передача ризиків через страхування або укладання контрактів, таких як ф'ючерси; запобігання ризикам завдяки профілактичним заходам.

3. ФГ «РЕЗОН-С» демонструє позитивну динаміку у використанні земельних і трудових ресурсів, що сприяє зростанню виробничого потенціалу. Збільшення загальної площі земель, посівних площ і валової продукції свідчить про стабільний

розвиток підприємства. Водночас зниження забезпеченості основними засобами та фондоозброєності вказує на необхідність інвестицій у модернізацію технічної бази.

4. Маркетингова діяльність підприємства ефективно враховує вплив як макро-, так і мікросередовища. Основними викликами для макросередовища є економічні, політичні та природні фактори, які формують ризики, такі як інфляція, валютні коливання, зміни в законодавстві та кліматичні умови. Водночас адаптація підприємства до цих умов завдяки плануванню та управлінню дозволяє зберігати конкурентоспроможність. Мікросередовище охоплює ефективну взаємодію з постачальниками, партнерами та клієнтами, що є ключовим для розвитку системи збуту. Підприємство приділяє особливу увагу управлінню асортиментом, адаптації продукції до потреб ринку та вдосконаленню системи збуту.

5. Проведений аналіз ризиків підтвердив, що діяльність ФГ «РЕЗОН-С» стикається зі значними викликами, які класифікуються за макро-, мезо- та мікрорівнями. Основні загрози, віднесені до зони катастрофічного ризику, включають військовий, інвестиційний, конкурентний та страховий ризики. Решта ризиків знаходяться в зоні критичного рівня, що вимагає постійного моніторингу та розробки заходів із мінімізації їхнього впливу. Для ефективного управління ризиками підприємство застосовує низку методів, серед яких профілактичні заходи, диверсифікація, компенсація ризиків та агрострахування. Найбільш доцільними для зниження макроризиків є профілактика та ухилення від ризиків. Для мезоризиків рекомендовано застосовувати диверсифікацію, а для мікроризиків – комбінований підхід із використанням кількох методів одночасно.

6. Розроблено SRM-стратегію для ідентифікації ризиків. Впровадження системи управління відносинами з постачальниками (SRM) у діяльність підприємства дозволяє системно ідентифікувати потенційні ризики, такі як фінансові, операційні, технологічні чи інформаційні. Основними ризиками для ФГ «РЕЗОН-С» є фінансова нестабільність постачальників, залежність від обмеженої кількості партнерів, ризики якості продукції та загрози інформаційної безпеки. SRM

забезпечує інструменти для аналізу та моніторингу цих ризиків, що дозволяє вчасно розробляти ефективні заходи для їх зниження. Визначено, що використання SRM сприяє створенню довготривалих і взаємовигідних відносин із постачальниками, що знижує ймовірність збоїв у постачанні. SRM надає можливості для укладання вигідних контрактів, інтеграції стратегічних пріоритетів із планами постачальників та підвищення ефективності управління бізнес-процесами. Завдяки цьому підходу ФГ «РЕЗОН-С» може забезпечити стабільність і конкурентоспроможність на ринку навіть у динамічних умовах.

7. Для управління сезонними ризиками рекомендовано застосовувати автоматизовані системи аналізу та прогнозування, такі як MS Excel. Це дозволяє підприємству ефективно обробляти великі обсяги інформації, пов'язаної з сезонними коливаннями цін. Прогнозування дозволяє враховувати сезонність як ключовий фактор, який значно впливає на формування цін і збут продукції. Аналіз сезонності показав, що найбільш вигідними періодами для реалізації продукції є зимово-весняні місяці (грудень-квітень), коли рівень рентабельності значно зростає (до 20,26% у квітні). Впровадження коригуючих коефіцієнтів, зокрема підвищувальних (сезонного продажу та якості продукції) та понижувальних (зберігання та доробки продукції), дозволяє підприємству приймати зважені рішення щодо термінів і умов реалізації продукції. Використання стратегії відкладеного продажу сприяє досягненню максимального прибутку та стабільності фінансових результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kurbatska L.M., Kvasova L.S., Dikhtyar I.V. Management of marketing risks on the agricultural products market. Monograph: Scientific World Journal. Bulgaria, Svishtov. Issue №28, November, 2024. (міжнародна монографія)
2. Акіменко А.А., Деркач О.Г. Методичні підходи до оцінювання маркетингової діяльності сільськогосподарського підприємства (на прикладі Ясногородської племінної страусиної ферми). *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 1. С. 93-99. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2020_1_15
3. Бабух І.Б., Фень К.С. Виокремлення ризиків у маркетинговому аналізі підприємства. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 93-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2023_186_18
4. Багорка М.О., Абрамович І.А. Вибір маркетингових каналів розподілу в інтегрованих маркетинговій системі збуту продукції фермерських господарств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Вип. 46. С. 11-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2023_46_4
5. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Ін-т економіки і упр., каф. маркетингового менеджменту. К.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
6. Беженар І. Можливості використання інтернет маркетингу в діяльності сімейних ферм. *Аграрна економіка*. 2022. Т. 15, № 3-4. С. 66-74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ae_2022_15_3-4_10
7. Білик І.І. Ризик-менеджмент у маркетингових відносинах з постачальниками через SRM. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_12_36

8. Біловодська О.А., Сигида Л.О. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах: монографія. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 233 с.
9. Бочко О.Ю. Зниження маркетингових ризиків у аграрних підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2015. № 819. С. 24-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2015_819_6
10. Буднікевич І., Баранник О., Кифяк О. та ін. Маркетинг у галузях і сферах діяльності: навч. посібник К.: Центр учбової літератури, 2013. 535 с.
11. Булгакова О.В. Ідентифікація споживчих ризиків в системі маркетингу взаємовідносин. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 17. С. 95-99. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_17_20
12. Буряк Р. І., Збарський В. К., Талавира М. П., Бондаренко В. М. Маркетинг: підручник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ». 2023. 538 с.
13. Використання MS Excel для обробки інформації з сезонних ризиків коливань цін на підприємствах агропрома. Кашина Г.С. та ін. (6 осіб). *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2023. № 31. С. 16-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2023_31_4
14. Войтович Н.В. Управління маркетинговими ризиками на підприємствах АПК. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Гжицького*. 2014. Т. 16, № 1(1). С. 78-83. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvlnu_2014_16_1\(1\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvlnu_2014_16_1(1)_15)
15. Головка Р.А. Особливості ризику фермерського виробництва як форми підприємництва. *Агросвіт*. 2020. № 6. С. 117-122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2020_6_15
16. Головка Р.А. Формування ризик-менеджменту фермерських господарств. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 236-240. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2020_4_42

- 17.Голубев А.В. Маркетингові підходи до вибору оптимального каналу збуту фермерської продукції. *Modern economics*. 2019. № 14. С. 66-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_14_12
- 18.Голяш І., Данилюк І. Аналіз маркетингових ризиків підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 10(4). С. 59-62. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_10\(4\)__15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_10(4)__15)
- 19.Гречанюк Л. М. Удосконалення інфраструктури ринку ф'ючерсних контрактів на сільськогосподарську продукцію для управління фінансовими ризиками. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 1. С. 118-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2021_6_1_16
- 20.Диха М.В., Диха В.В. Інструменти хеджування в управлінні ціновими ризиками (на прикладі аграрного і енергетичного ринків України). *Економіка України*. 2024. № 3. С. 19-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2024_3_4
- 21.Діхтярь І.В. Особливості виникнення ризиків на сільськогосподарських підприємствах. *Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу: Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет – конференції*, м. Дніпро, 24-25 жовтня 2024 р. Дніпро: ПП Інтеграл, 2024. С. 28-32.
- 22.Діхтярь І.В. Причини виникнення маркетингових ризиків на підприємствах аграрного сектору економіки. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2024. С. 128-130.
- 23.Жамойда О.А. Сучасні інструменти хеджування маркетингових ризиків підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. 3. С. 128-134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2022_3_22
- 24.Зіньцьо Ю.В. Система управління маркетинговою діяльністю фермерських господарств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 39(1). С. 20-24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_39\(1\)__6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_39(1)__6)

- 25.Іваненко Л. М., Боєнко О. Ю. Маркетинг: навчальний посібник. Вид. 3-є, доп. і перероб. Вінниця: Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2022. 362 с.
- 26.Карпенко Л.Ф., Чорненька Л.М. Ідентифікація та управління ризиками в маркетинговій діяльності. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 54-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2022_180_10
- 27.Костюк О.М. Методичні підходи до класифікації ризиків сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 20. С. 59-64.
- 28.Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Пер. з англ. Київ.: «Діалектика», 2020. 660 с.
- 29.Кравець С.В. Сутність та особливості управління маркетинговими ризиками підприємств. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2017. Т. 23, № 2. С. 75-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2017_23_2_12
- 30.Курбан О.В. PR у маркетингових комунікаціях: навч. Посібник. К.: Кондор, 2014. 246 с.
- 31.Лабурцева О. Ефективність маркетингової діяльності підприємства в умовах ризику. *Товари і ринки*. 2017. № 2(2). С. 28–39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tovary_2017_2\(2\)__4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tovary_2017_2(2)__4)
- 32.Лабурцева О. І. Ризики в маркетингу: підручник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 476 с.
- 33.Лабурцева О.І., Страшинська Л.В. Методи кількісної оцінки ризиків у маркетингу. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 18: Економіка і право*. 2015. Вип. 30. С. 56-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_018_2015_30_10
- 34.Ларіна Я.С., Завальнюк К.С. Маркетингові стратегії зростання аграрних формувань: монографія. Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. К.: Центр учбової літератури, 2020. 275 с.

- 35.Левків Г.Я. Ефективне управління ризиками маркетинг-менеджменту підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 5. С. 129-134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_5_28
- 36.Лорві І.Ф., Мар'юк В.В., Лелич Я.М. Управління маркетинговими ризиками підприємства на різних етапах життєвого циклу товару. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2023. № 11(2). С. 26-31. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_11\(2\)__5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_11(2)__5)
- 37.Маркетингове стратегічне управління конкурентоспроможністю на мікро- , мезо- і макрорівнях: монографія. Ун-т ім. Альфреда Нобеля; за наук. ред. І.В. Тараненко. Дніпро: Ун-т ім. А. Нобеля, 2017. 284 с.
- 38.Окландер М.А., Кірносова М.В. Маркетингова товарна політика: навч. Посібник. Одес. нац. екон. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2014. 208 с.
- 39.Окландер Т.О., Молчанюк І.А., Осетян О.М. Збутові ризики підприємства і метод технічного аналізу. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 73. С. 28-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2022_73_7
- 40.Організація виробничої та маркетингової діяльності малого і середнього бізнесу: моногр. Ун-т мит. справи та фінансів; за наук. ред. К.С. Жадька. Дніпро: УМСФ, 2019. 224 с.
- 41.Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с.
- 42.Поповиченко Г.С. Особливості маркетингової діяльності фермерських господарств. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 2. С. 124-133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2022_2_17
- 43.Приказюк Н.В., Стельмах Д.В. Стратегії управління ціновим ризиком на ринку зерна в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 18. С. 31-36.

- 44.Ракицька С.О. Використання процесного підходу для оптимізації і зниження ризиків збутової діяльності підприємства. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6, № 3. С. 99-108. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2022_6_3_13
- 45.Свиноус І.В., Радько В.І., Присяжнюк Н.М., Іванько В.М., Костюк О.М. Формування системи ризик-менеджменту сільськогосподарських підприємств в повоєнний період. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. С. 72-78.
- 46.Сібрук В.Л. Підходи до оцінки маркетингових ризиків. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2015. Вип. 51. С. 119-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2015_51_22
- 47.Софієнко А.В., Шукліна В.В., Набока Р.М. Теоретичний маркетинг: Навчальний посібник. 2-е вид., переробл. і допов. Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський, 2021. 494 с.
- 48.Стахович А.С. До проблем ризиків сільськогосподарських підприємств в умовах війни. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2023. № 3. С. 160-167. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_3_22
- 49.Таран О.М., Кудряшова С.В. Формування системи ризикозахищеності галузі сільського господарства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2019. № 4(1). С. 348-359. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2019_4\(1\)_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2019_4(1)_34)
- 50.Ушкаленко І.М. Особливості моделювання в сільськогосподарському виробництві з урахуванням ризику. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 1. С. 119-134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2020_1_10
- 51.Фень К.С., Гавриш І.І., Ібрагімов Е.Ю. Результативність управління ризиками у маркетингу підприємницької діяльності. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2021. Т. 26, Вип. 5. С. 72-76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2021_26_5_14

- 52.Формування системи інноваційного маркетингу підприємств. С. В. Маловичко [та ін.]; Донец. нац. ун-т економіки та торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2016. 215 с.
- 53.Хадарцев О.В. Біржові інструменти мінімізації цінових ризиків ринку агропродукції. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2022. № 12. С. 139-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_12_19
- 54.Чичуліна К.В. Рекомендації щодо управління ціновими ризиками аграрних підприємств на товарних біржах. *Інфраструктура ринку.* 2020. Вип. 41. С. 194-202. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_41_34
- 55.Чорнобай Л.М., Мушеник І.М. Сучасні ризики сільськогосподарської діяльності та методи їх нівелювання. *Modern economics.* 2023. № 42. С. 111-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2023_42_18
- 56.Шаркова Г.І., Ковтуненко К.В., Продіус Ю.І. Управління ризиками сільськогосподарського підприємства в умовах опанування зовнішніх ринків. *Економіка. Фінанси. Право.* 2020. № 5(3). С. 6-8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2020_5\(3\)__3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2020_5(3)__3)
- 57.Юдін В.К. Інструменти управління ризиками в сільському господарстві. *Економіка та управління АПК.* 2018. № 1. С. 59-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecupark_2018_1_8