

**ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ**  
**БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

*Кафедра фінансів, банківської справи та страхування*



**АГРАРНИЙ МАРКЕТИНГ**

**Методичні рекомендації**

**до практичних занять та самостійної роботи здобувачів  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності**

**075 Маркетинг (D5 Маркетинг)**

**Біла Церква**

**2025**

УДК 339.138 (076.5)

Розглянуто та рекомендовано до друку  
й практичного використання  
науково-методичною комісією університету  
(Протокол № 1 від 26 серпня 2025 р.)

Укладачі: **Варченко О.М.**, д-р екон. наук, професор;  
**Варченко О.О.**, доктор філософії, асистент.

**Аграрний маркетинг.** Методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 075 Маркетинг (D5 Маркетинг) / Укладачі: О.М. Варченко, О.О. Варченко. Біла Церква: БНАУ, 2025. 108 с.

Рецензент: **Паска І.М.**, д-р екон. наук, професор кафедри публічного управління, адміністрування та міжнародної економіки.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ.....	5
ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АГРАРНОГО МАРКЕТИНГУ ЯК НАУКИ ТА ПРАКТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	6
Тема 1.1. Сутність аграрного маркетингу та його роль у забезпеченні стійкості підприємств агробізнесу.....	6
Тема 1.2. Складові маркетингового середовища функціонування підприємницьких структур агробізнесу.....	12
Тема 1.3. Дослідження агропродовольчого ринку.....	18
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ОСОБЛИВОСТІ СКЛАДОВИХ КОМПЛЕКСУ АГРАРНОГО МАРКЕТИНГУ.....	25
Тема 2.1. Товарна політика в системі аграрного маркетингу.....	25
Тема 2.2. Ціна у системі аграрного маркетингу.....	35
Тема 2.3. Маркетинговий розподіл, збут агропродовольства.....	46
Тема 2.4. Маркетингові комунікації на агропродовольчих ринках.....	55
ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ АГРАРНОГО МАРКЕТИНГУ.....	67
Тема 3.1. Маркетингове планування на аграрних підприємствах.....	67
Тема 3.2. Організаційні засади управління аграрним маркетингом.....	81
Тема 3.3. Контроль та аналіз маркетингової діяльності аграрних підприємств.....	92
КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ.....	104
РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ.....	106

## ВСТУП

Сучасний етап розвитку агропродовольчого ринку України характеризується високим рівнем невизначеності, динамічними змінами логістичних ланцюгів та активною цифровою трансформацією. За таких умов роль маркетингу на аграрних підприємствах трансформується: від простої функції збуту до інтегрованої системи управління цінністю, що базується на моделі «від ферми до виделки» (Farm-to-Fork).

Метою вивчення дисципліни «Аграрний маркетинг» є формування у майбутніх фахівців системних знань та практичних навичок щодо розробки та реалізації маркетингової стратегії агропідприємства, управління товарною та ціновою політикою, оптимізації каналів розподілу та побудови ефективних комунікацій у цифровому середовищі.

Методичні вказівки до виконання практичних занять та самостійної роботи розроблені з урахуванням сучасних вимог до фахових компетентностей та практичних навичок бакалаврів економічного профілю. Особливістю цього видання є наскрізний прикладний підхід, який передбачає розроблення практичних завдань зорієнтованих на об'єкт дослідження курсової роботи студента, що дозволяє поєднати навчальний процес із реальною аналітичною діяльністю.

У процесі опрацювання навчального матеріалу студенти опанують методики:

- оцінки ринкової кон'юнктури та місткості нішевих агроринків;
- сценарного маркетингового планування та управління ризиками;
- економічного обґрунтування логістичних каналів та фірмової торгівлі;
- цифрового аналізу клієнтської бази через CRM-системи;
- розрахунку ключових показників ефективності (KPI) маркетингової діяльності.

Практичні завдання містять розрахункові кейси, алгоритми прийняття управлінських рішень та враховують заходи державного регулювання агросектору в умовах воєнного стану та євроінтеграційних процесів. Такий підхід забезпечує підготовку фахівців, здатних не лише аналізувати ринок, а й забезпечувати маркетингову стійкість та конкурентоспроможність вітчизняного агробізнесу.

## ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

У результаті вивчення навчальної дисципліни у здобувача вищої освіти формуються наступні результати навчання:

P2. Аналізувати і прогнозувати ринкові явища та процеси на основі застосування фундаментальних принципів, теоретичних знань і прикладних навичок здійснення маркетингової діяльності.

P3. Застосовувати набуті теоретичні знання для розв'язання практичних завдань у сфері маркетингу.

P4. Збирати та аналізувати необхідну інформацію, розраховувати економічні та маркетингові показники, обґрунтовувати управлінські рішення на основі використання необхідного аналітичного й методичного інструментарію.

P5. Виявляти й аналізувати ключові характеристики маркетингових систем різного рівня, а також особливості поведінки їх суб'єктів.

P6. Визначати функціональні області маркетингової діяльності ринкового суб'єкта та їх взаємозв'язки в системі управління, розраховувати відповідні показники, які характеризують результативність такої діяльності.

P8. Застосовувати інноваційні підходи щодо провадження маркетингової діяльності ринкового суб'єкта, гнучко адаптуватися до змін маркетингового середовища.

P11. Демонструвати вміння застосовувати міждисциплінарний підхід та здійснювати маркетингові функції ринкового суб'єкта.

P12. Виявляти навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

P19. Володіти методами та інструментарієм для обґрунтування маркетингових управлінських рішень на підприємствах агробізнесу із урахуванням принципів сталого розвитку.

## *Змістовий модуль 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АГРАРНОГО МАРКЕТИНГУ ЯК НАУКИ ТА ПРАКТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ*

### **Тема 1.1. Сутність аграрного маркетингу та його роль у забезпеченні стійкості підприємств агробізнесу**

*Мета заняття:* вивчити специфіку аграрного маркетингу та його роль у забезпеченні адаптивності підприємств; закріпити розуміння маркетингового підходу як інструменту забезпечення стійкості; навчитися ідентифікувати бар'єри впровадження сучасних концепцій в агробізнес.

*Питання для обговорення:*

1. Обґрунтуйте залежність маркетингового забезпечення аграрних підприємств від природно-кліматичних факторів, сезонності, діяльності з живими організмами.
2. Як інструменти маркетингу забезпечують стійкість агропідприємству в умовах волатильності цін, блокування логістики та зміни клімату.
3. Доведіть необхідність переходу від підходу до маркетингу «продати те, що вироблено» (збутовий підхід) до «виробляти, що споживачі куплять із високою маржею» (маркетинговий підхід).
4. Розкрийте вплив біологічних активів та сезонності на комплекс класичного комплексу маркетингу.
5. Доведіть вплив маркетингової стратегії підприємства на забезпечення виживання підприємства в умовах розірваних логістичних ланцюгів.
6. Як змінюється фокус маркетингу (від цінового до етичного) залежно від доходів населення.

**Завдання 1.** Фермерське господарство планує перейти від збуту сировини (молока) до будівництва переробних потужностей з переробки сировини-молока. Відповідно для підприємств необхідно розробити план маркетингу готової продукції (йогуртів). Необхідно визначити мінімальний обсяг реалізації, при якому перехід на нову концепцію не буде збитковим.

*Вихідні дані:*

Ціна реалізації 1 кг йогурту (P) – 80 грн.

Змінні витрати на 1 кг (V) – 45 грн (сировина, пакування, логістика).

Постійні витрати на маркетинг та оренду цеху (FC) – 140 000 грн/місяць.

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

Точка беззбитковості в натуральних одиницях ( $T_{zb}$ ) розраховується за формулою:

$$T_{zb} = \frac{FC}{P-V} \quad (1.1)$$

$$T_{zb} = 140\,000 / (80 - 45) = 4\,000 \text{ кг/місяць.}$$

Отже, підприємство має реалізовувати не менше 4 т йогурту на місяць, щоб маркетинговий проєкт почав приносити прибуток.

**Завдання 2.** Визначити, який підхід до збуту органічної малини є більш ефективним для забезпечення стійкості аграрного підприємства через оптовика чи прямі продажі. Собівартість виробництва становить 160 грн/кг.

*Вихідні дані:*

Варіант А (збутовий). Ціна продажу – 200 грн. Націнка посередника – 30%. Виробник не несе витрат на логістику.

Варіант Б (маркетинговий). Власні логістичні витрати – 46 грн/кг. Виробник здійснює продаж у роздріб за ціною 250 грн/кг

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

$$\text{А. П} = 200 - 160 = 40 \text{ грн/кг}$$

$$\text{Б. П} = 250 - (160 + 46) = 44 \text{ грн/кг}$$

Отже, прямий продаж органічної малини для даного підприємства забезпечує на 4 грн більше прибутку на одиницю, що створює фінансовий резерв для стійкості підприємства.

**Завдання 3.** Крафтова сироварня впроваджує реверсивну логістику (повернення скляних банок). Розрахувати економію на пакуванні для 1000 одиниць продукції.

*Вихідні дані:*

Ціна нової банки – 12 грн/один.

Витрати на підготовку (миття + реверс) – 4 грн/один.

Відсоток повернення – 70%.

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

$$E=1000 \times 0.7 \times (12-4)=5600 \text{ грн.}$$

*Питання до обговорення:* Як цей крок підприємства буде впливати на лояльність «еко-свідомих» споживачів?

**Завдання 4 (рольова гра).** Ведення переговорів про вхід у ритейл.

Ролі – менеджер агрофірми та менеджер з продуктової позиції молочної продукції супермаркету.

Умови – ведення переговорів щодо «вхідного квитка» та термінів оплати (відтермінування 45 днів).

Мета – знайти компроміс через надання сервісних переваг (наприклад, проведення дегустацій за рахунок виробника тощо).

*Умови проведення гри:*

Тривалість – 30–40 хвилин (15 хв – підготовка, 15 хв – переговори, 10 хв – аналіз).

Місце дії – офіс закупівель національної мережі супермаркетів АТБ.

Предмет переговорів – постачання лінійки крафтових йогуртів агрофірми у 20 магазинів мережі у Київській області.

Роль А. Менеджер агрофірми (виробник).

Позиція – виробляє унікальний продукт із коротким терміном зберігання (7 днів).

Аргументи для переговорів – продукт має високу лояльність у соцмережах (30к підписників) та залучає платоспроможний трафік у магазин; відтермінування розрахунків тривалістю 45 днів є критичним, оскільки сировина (молоко) закуповується щодня.

Мінімальні (бажані) умови – відтермінування не більше 14 днів, зниження «вхідного квитка» на 50% в обмін на власну організацію маркетингових заходів.

Роль Б. Менеджер з продуктової позиції молочної продукції супермаркету.

Позиція – прагне максимізувати прибуток з кожного квадратного метра полиці.

Аргументи для переговорів – ризики списання товару через короткий термін придатності дуже високі; витрати на логістику та зберігання в холодильниках мережі потребують компенсації; націнка мережі 35-40%, відтермінування оплати 45 днів, штрафи за недопоставку.

#### *Хід проведення*

1. Підготовка (15 хв). Студенти діляться на групи. Кожна група проводить розрахунки впливу націнки та відтермінування на величину прибутку.

2. Проведення переговорів (15 хв). Презентація продукту – виробник наголошує на екологічності та унікальності.

Конфлікт інтересів – ритейлер висуває жорсткі фінансові вимоги (націнка та терміни).

Пошук компромісу – виробнику доцільно запропонувати замість «вхідного квитка» інвестувати ці кошти в проведення щотижневих дегустацій у торгових залах. Наприклад, виробник перебирає на себе витрати на логістику «останньої милі» власним транспортом, а також надає гарантію свіжості. Обґрунтуйте чи варто запропонувати впровадження спільного доступу до даних CRM для відстеження попиту та автоматизації замовлень.

3. Підсумок. Підписання «Контракту» або вихід із переговорів. Оцінка того, чи вдалося зберегти рентабельність каналу розподілу.

4. Розрахункове завдання для гри. Визначте кінцеву ціну на полиці за умов, на яких наполягає ритейлер (методика послідовного нарахування націнок):

*Вихідні дані:*

Собівартість – 45 грн за 180 гр. упаковки йогурту;

Прибуток виробника – +20% (54 грн).

Витрати на логістику виробником – +5 грн (59 грн).

Націнка супермаркету – +35%.

Визначте чи буде ціна конкурентною порівняно з маркетом (наприклад, 85 грн).

**Завдання 5.** Дискусія на тему «Фактори, які впливають на впровадження сучасної концепції маркетингу у практичну діяльність аграрних підприємств».

1. Підготовчий етап (10 хв). Викладач окреслює проблему – чому агробізнес, маючи високий виробничий потенціал, часто залишається в межах «збутової» моделі, ігноруючи маркетингову орієнтацію (створення доданої вартості та бренду).

Студенти діляться на 3-4 команди, кожна з яких представлятиме певну групу факторів (економісти, технологи, маркетологи-інноватори, скептики).

2. Основна частина: Дебати за групами факторів (30 хв).

Кожна група повинна обґрунтувати вплив відібраних факторів на впровадження маркетингу на основі використання аналітичного інструментарію.

1. Економічні та інфраструктурні фактори.

*Питання для обговорення.* Як відсутність власних потужностей для зберігання (елеваторів, складів) та висока вартість логістики обмежують маркетинговий маневр підприємства?

*Аргументи.* Розрахунок «точки байдужості» між орендою складу та власним будівництвом як базової умови для системного маркетингу.

2. Технологічні та цифрові фактори.

*Питання для обговорення.* Чи є впровадження CRM-систем та автоматизація збуту слідування тренду чи необхідною умовою для забезпечення стійкості на новому ринку?

Аргументи: Економія часу та мінімізація «людського фактору» при обробці замовлень (скорочення часу з 15 до 3 хвилин) як фактор підвищення сервісу.

3. Соціально-етичні та екологічні фактори.

*Питання для обговорення.* Наскільки концепція «зеленої логістики» та реверсивного пакування впливає на вибір споживача в умовах кризи?

*Аргументація.* Вплив еко-маркування та сталого розвитку на формування доданої вартості продукту.

3. Обговорення за підходом «Плюси – Мінуси» (15 хв).

Студенти заповнюють матрицю конфліктів та витрат, оцінюючи наслідки впровадження маркетингових інновацій.

4. Підведення підсумків (10 хв).

#### *Контрольні запитання:*

1. Розкрийте етимологію та сутність поняття «аграрний маркетинг» у широкому та вузькому розумінні.

2. Які специфічні характеристики агропродовольчої продукції найбільше впливають на формування маркетингової стратегії підприємства?

3. У чому полягає принципова відмінність між збутовим та маркетинговим підходами в діяльності сучасного агровиробника?

4. Сформулюйте основну мету аграрного маркетингу в контексті забезпечення стійкості підприємства.

5. Яким чином рівень забезпеченості населення продовольством впливає на вибір концепції маркетингу (від виробничої до соціально-етичної)?

6. Дайте характеристику основним функціям аграрного маркетингу: аналітичній, виробничій, збутовій та функції управління.

7. Як взаємодіють функції маркетингу та логістики у процесі формування ланцюгів поставок агропродовольства з високою доданою вартістю?

8. У чому полягає роль маркетингу в координації відносин виробника із постачальниками сировини та кінцевими споживачами?

9. Назвіть основні причини, що стримують впровадження сучасних

маркетингових концепцій на вітчизняних аграрних підприємствах.

10. Як використання інтегрованого підходу (маркетинг + логістика) сприяє підвищенню конкурентоспроможності агробізнесу?

11. Визначте різницю між логістикою збуту та розподільчою логістикою в агропродовольчому секторі.

12. Що таке «цінність для клієнта» в агромаркетингу та як вона впливає на формування лояльності споживачів?

13. Охарактеризуйте роль інформаційної підтримки та CRM-систем у реалізації маркетингових функцій на підприємстві.

14. Яким чином «зелена» логістика та екологізація маркетингу впливають на сталий розвиток аграрних ланцюгів поставок?

## **Тема 1.2. Складові маркетингового середовища функціонування підприємницьких структур агробізнесу**

*Мета заняття:* вивчити структуру маркетингового середовища агробізнесу; поглибити використання методики проведення SWOT- та PEST-аналізу; набути практичних навичок використання матриці General Electric та моделі 5 сил М. Портера для прийняття стратегічних маркетингових рішень.

### *Питання до обговорення:*

1. Поясніть взаємозв'язок мікро- та макросередовища в агропродовольчому секторі.

2. Вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на стійкість агробізнесу.

3. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного маркетингу. Етапи проведення та методика поєднання сильних сторін із ринковими можливостями.

4. Конкурентний аналіз за моделлю М. Портера, що визначає привабливість агропродовольчого ринку.

5. Матриця General Electric (GE)/McKinsey як інструмент управління асортиментом агропродукції.

**Завдання 1.** Агропідприємство «Еко-Ферма» планує масштабувати збут крафтових йогуртів. На основі наданих характеристик необхідно побудувати перехресну матрицю SWOT.

*Вихідні дані:*

Внутрішні фактори:

1. Наявність власної сировинної бази (ферма з поголів'ям джерсейських корів – високий вміст жиру/білка).
2. Відсутність власної служби доставки (користування послугами сторонніх перевізників).
3. Унікальна рецептура без консервантів та використання натуральних ягід.
4. Не привабливий дизайн пакування, що не виділяється на полицях супермаркетів.
5. Висока лояльність місцевих покупців (прямі продажі через власну лавку).
6. Відсутність технічного забезпечення доступу до альтернативних джерел енергії.

Зовнішні фактори (на основі PEST-аналізу):

1. Зростання попиту на натуральні продукти (тренд на здорове харчування).
2. Державна програма грантів «єРобота» на закупівлю обладнання для переробки.
3. Вихід на ринок великого національного виробника молочної продукції з низькими цінами.
4. Нестабільність цін на паливно-мастильні матеріали (ріст вартості логістики).
5. Перебої з електропостачанням.

Перелічені вище чинники можна розширити самостійно та необхідно розподілити ці факти за категоріями: S (Сили), W (Слабкості), O (Можливості), T (Загрози).

1. Сформувати матрицю перехресних стратегій: S-O (Максимізація), W-O (Виправлення), S-T (Захист), W-T (Мінімізація).

2. На перетині факторів S2 та O2 сформулюйте конкретну дію (наприклад: «Запуск передплати на доставку через Instagram-бот»).

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Слабкі сторони (W)</b>
1. Власна сировинна база 2. Висока лояльність у Digital-каналах 3. 4. 5. п.	1. Висока собівартість одиниці продукції 2. Відсутність спеціалізованого рефрижераторного транспорту. 3. 4. 5. п.
<b>Можливості (O)</b>	<b>Загрози (T)</b>
1. Зростання попиту на крафтові продукти 2. Розвиток D2C каналів («від ферми до дверей») 3. 4. 5. п.	1. Жорсткі умови входу в мережевий ритейл 2. Нестабільність енергопостачання. 3. 4. 5. п.

**Завдання 2.** Оцінка бізнес-портфеля підприємства, на матеріалах якого виконується курсова робота за матрицею General Electric (McKinsey).

*Вихідні дані:*

Таблиця 1

### **Розрахунок показників для матриці GE**

Фактор привабливості ринку	Вага	Оцінка (1-5)	Результат
Темпи росту сегмента	0,4	4	1,6
Рівень маржинальності	0,4	5	2,0
Ступінь конкуренції	0,2	3	0,6
Разом (привабливість ринку)	1,0	-	4,2

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

1. Визначення привабливості ринку – розрахуйте середньозважений показник за факторами (вага × бал).

2. Визначення конкурентоспроможності – оцінити позицію продуктів досліджуваного підприємства.

3. Позиціонування – розмістити продукт у відповідному квадранті матриці 3x3.

**Завдання 3.** Агропідприємство «Еко-Ферма» виходить на ринок м. Києва з новою лінією органічних йогуртів. Необхідно провести експертну оцінку інтенсивності конкуренції за 5-бальною шкалою (де 5 – найвищий рівень загрози, 1 – найнижчий). Аналіз конкурентного середовища провести на основі моделі «5 сил М. Портера».

*Вихідні дані:*

Сила 1. Ринкова влада покупців (мережевий ритейл) – великі мережі вимагають «вхідний квиток» та відтермінування оплати 45 днів.

Сила 2. Ринкова влада постачальників – постачальники пакування та ферменти є монополістами на локальному ринку.

Сила 3. Загроза з боку товарів-замінників – наявність широкого асортименту звичайних (неорганічних) молочних продуктів за нижчою ціною.

Сила 4. Бар'єри входу для нових гравців – високі вимоги до сертифікації за стандартами ЄС та складність логістики продуктів із терміном придатності 7 днів.

Сила 5. Суперництво між існуючими конкурентами – на ринку Києва вже працюють 3 потужні крафтові сироварні.

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

1. Заповнення оціночної таблиці. Студент повинен виставити бали кожній «силі», обґрунтовуючи свою думку на основі вихідних даних. Для розрахунку обрати шкалу оцінки від 1 до 5 балів, де 1 – найнижча сила впливу, 5 – найвища.

2. Розрахунок інтегрального показника. Розраховується середнє арифметичне балів. Якщо показник  $> 3.5$ , ринок вважається складним для входу, що потребує стратегії диференціації (унікальності).

3. Формулювання висновку. На основі аналізу студент має запропонувати дії для нівелювання найсильніших загроз.

*Наприклад.* Для подолання влади ритейлерів (сила 1) необхідно розвивати власні цифрові канали збуту (D2C) та CRM-маркетинг, щоб зменшити частку продажів через мережі.

**Завдання 4.** Оцінити вплив факторів зовнішнього середовища (політичних, економічних, соціальних та технологічних) на маркетингову діяльність та стратегічну стійкість обраного підприємства (пропонується обрати об'єкт дослідження у курсовій роботі).

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

Оцініть силу впливу кожного фактора за шкалою від 1 до 5 (де 1 – мінімальний вплив, 5 – критичний вплив). У графі «Наслідки» вкажіть, як саме цей фактор змінює вашу маркетингову стратегію.

Таблиця 2

**Матриця PEST-аналізу об'єкта дослідження**

Чинники	Сила впливу (від 1 до 5 балів)	Вектор впливу (позитивний)	Вектор впливу негативний (-)	Маркетингові заходи

На основі заповненої матриці необхідно виконати наступне:

Визначити два найважливіші фактори, які створюють найбільшу загрозу для збуту продукції підприємства в поточному році.

Запропонувати маркетингове рішення для нівелювання негативного впливу (наприклад: якщо фактор – «падіння доходів населення», рішенням може бути введення економ-пакування або запуск соціальної лінійки товарів).

Обґрунтувати, як технологічні фактори (наприклад, цифровізація логістики) допоможуть знизити вплив негативних економічних факторів (ріст цін на ресурси).

У якості джерел доцільно використати звіти Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України та аналітичні огляди ринків (наприклад, FAO або Latifundist).

Для факторів, що отримали оцінку 4 або 5, у пояснювальній записці обов'язково наводиться сценарій реагування. Наприклад, при високому впливі фактора «Енергоносії» (E), студент має обґрунтувати перегляд цінової стратегії.

Результати дослідження цієї таблиці повинні стати основою для розділу «Аналіз маркетингових можливостей та загроз» у другому розділі курсової роботи.

Політико-правові (P) – опишіть, як законодавство чи держпідтримка впливають на ваш об'єкт дослідження. Наприклад: «Отримання гранту на переробку дозволить запуснути нову лінійку йогуртів (Product)».

Економічні (E) – проаналізуйте витрати. Наприклад: «Ріст цін на логістику змушує переглянути цінову політику (Price)».

Соціально-культурні (S) – вкажіть на зміни в поведінці людей. Наприклад: «Ріст попиту на локальні сири дає можливість для розширення збуту (Place)».

Технологічні (T) – оцініть цифрові інструменти. Наприклад: «Впровадження CRM дозволить утримувати клієнтів через персональні пропозиції (Promotion)».

#### *Контрольні запитання:*

1. Дайте визначення маркетинговому середовищу та його складовим в агробізнесі.
2. Назвіть основні етапи проведення SWOT-аналізу та їх логічну послідовність.
3. Які ключові фактори PEST-аналізу мають найбільший вплив на агропродовольчі ланцюги сьогодні?
4. У чому полягає відмінність між матрицею БКГ та матрицею General Electric?

5. Як модель 5 сил М. Портера допомагає агровиробнику визначити межі відповідальності в маркетинговому каналі?
6. Яка роль інформаційного забезпечення (Digital-інструментів) у моніторингу зовнішнього середовища?
7. Яким чином фактори навколишнього середовища зумовлюють перехід до «Зеленої» логістики та сталого маркетингу?
8. У чому полягає специфіка застосування моделі М. Портера саме для агропродовольчого сектору?
9. Які бар'єри входу є найбільш критичними для підприємств, що працюють із продуктами короткого терміну зберігання?
10. Як високий рівень логістичного сервісу може стати бар'єром для входу конкурентів на ваш ринок?
11. Яким чином інтеграція CRM-системи допомагає зменшити ринкову владу покупців (ритейлерів)?
12. Поясніть зв'язок між загрозою товарів-замінників та концепцією «цінності для клієнта» в агромаркетингу.

### **Тема 1.3. Дослідження агропродовольчого ринку**

*Мета заняття:* систематизувати методи дослідження кон'юнктури агропродовольчих ринків; набути практичних навичок розрахунку місткості ринку окремих видів продукції; навчитися проєктувати логіку збору маркетингової інформації для прийняття управлінських рішень.

*Питання до обговорення:*

1. Поняття та показники кон'юнктури ринку: ємність, частка ринку, рівень цін та інтенсивність конкуренції.
2. Методи розрахунку місткості ринку: на основі норм споживання, на основі обсягів виробництва та зовнішньої торгівлі.
3. Інформаційне забезпечення аналізу: використання первинної та вторинної інформації, роль CRM-систем у моніторингу запитів споживачів.

4. Ланцюги формування доданої вартості: аналіз впливу ринкової кон'юнктури на прибутковість кожного учасника ланцюга поставок.

**Завдання 1.** Провести розрахунок місткості ринку агропродукції (за товарним балансом). Необхідно розрахувати реальну місткість ринку твердого сиру в регіоні за рік.

*Вихідні дані:*

Обсяг власного виробництва в регіоні – 5 000 т

Залишки на складах на початок року – 400 т

Обсяг імпорту в регіон – 1 200 т

Обсяг експорту (вивезення за межі регіону) – 800 т

Залишки на складах на кінець року – 300 т

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

Місткість ринку (М) розраховується за формулою товарного балансу:

$$M = B + (Z_k - Z_p) + I - E \quad (1.2)$$

де В – обсяги виробництва;  $Z_k$ ,  $Z_p$  – обсяги залишків на початок і кінець періоду; I – обсяги імпорту; E – обсяги експорту.

$$M = 5000 + (300 - 400) + 1200 - 800 = 5200 \text{ т/рік.}$$

Отже, потенційний обсяг споживання в регіоні становить 5200 т, що є основою для визначення частки ринку підприємства.

**Завдання 2.** Визначити рівень монополізації ринку йогуртів, на який виходить агрофірма.

*Вихідні дані:*

виробник А виробляє продукції на 52 000 тис. грн;

виробник В виробляє продукції на 28 000 тис. грн;

виробник С виробляє продукції на 15 000 тис. грн.

Обчисліть  $CR_3$  для ринку йогуртів на основі вихідних даних.

Обчисліть індекс ННІ (суму квадратів часток усіх компаній).

Зробіть висновок до якого типу ринку належить даний сектор? Чи буде важко «Еко-Фермі» (з її часткою 5%) конкурувати з Компанією А?

Сформулюйте рекомендацію, яку стратегію обрати «Еко-Фермі» (ціновий демпінг чи диференціацію за якістю) на основі розрахованого рівня монополізації?

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

Індекс концентрації (Concentration Ratio –  $CR_k$ ) показує сукупну частку ринку  $k$  найбільших підприємств (зазвичай береться  $CR_3$ )

$$CR_3 = s_1 + s_2 + s_3 \quad (1.3)$$

де  $s$  – частка ринку кожної компанії у %.

Критерії оцінки:

$CR_3 < 45\%$  – низькоконцентрований ринок.

$45\% < CR_3 < 70\%$  – помірно концентрований.

$CR_3 > 70\%$  – висококонцентрований (олігополія).

Концентрація ринку  $CR_3$  сумарна частка трьох найбільших гравців становить 79,16%.

Отже, ринок є висококонцентрованим. Це означає, що основні фінансові потоки та споживчий попит контролюються вузькою групою підприємств. Для «Еко-Ферми» це створює високі бар'єри входу.

Індекс Герфіндаля-Гіршмана (Herfindahl-Hirschman Index –  $HHI$ )

Оцінює рівень монополізації шляхом піднесення часток ринку всіх компаній до квадрату. Це дає більшу вагу більшим гравцям.

$$HHI = s_1^2 + s_2^2 + s_3^2 + \dots + s_n^2 \quad (1.4)$$

Критерії оцінки:

$HHI < 1000$  – ринок конкурентний.

$1000 < HHI < 1800$  – помірна монополізація.

$HHI > 1800$  – висока монополізація (ринок контролюється гігантами).

За розрахунками Індекс Герфіндаля-Гіршмана ці три компанії дають сумарний показник 2578,03. Оскільки це значення вже перевищує поріг у 1800, ринок офіційно вважається високомонополізованим (олігополія з домінуванням лідера).

Висновки. Виробник А виробляє продукції на 52 000 тис. грн, що становить 43,3% від загальної місткості ринку (120 000 тис. грн). Це типовий монополіст, який задає високі стандарти якості та ціни.

Виробник В виробляє продукції на 28 000 тис. грн, що становить 23,33% від загальної місткості ринку (120 000 тис. грн). Це типовий олігополіст, який задає середньоринкові стандарти якості та ціни.

Виробник С виробляє продукції на 15 000 тис. грн, займаючи 12,50% ринку. Це «сильний послідовник», який зазвичай конкурує в середньому ціновому сегменті.

Отже, порівняно з лідером (Виробник А – 43,33%), «Еко-Ферма» з її часткою 3,75% є «ринковим нішевиком». Водночас існує необхідність в обґрунтуванні думки, що пряма цінова конкуренція з виробником А неможлива через ефект масштабу останнього. Стратегія має базуватися на диференціації товару (унікальні смаки, екологічність, крафтове пакування). Таким чином, обсяг виробництва виробника В перевищує обсяг «Еко-Ферми» у 6,2 раза, а виробника С – у 3,3 раза. Це свідчить про значну перевагу лідерів у ресурсах та охопленні каналів збуту (ритейл, мережі), що змушує мале підприємство шукати захищені ніші.

**Завдання 3.** Розрахунок місткості ринку за методом «Норматив споживання». Визначити річну місткість ринку рослинного молока в місті з населенням 200 000 осіб.

*Вихідні дані:*

цільова аудиторія (сегмент) – 15% населення міста (споживачі еко-продуктів); норма споживання – 2 літри на особу на місяць; коефіцієнт купівельної спроможності (К) – 0,85 (враховує корекцію на рівень доходу).

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

1. Визначити кількість потенційних споживачів (N) –  $200\,000 \times 0,15 = 30\,000$  осіб.

2. Розрахувати річний обсяг споживання на одну особу (Q) –  $2 \text{ л/міс} \times 12 \text{ міс} = 24 \text{ л/рік}$ .

3. Місткість ринку (E) –  $N \times Q \times K = 30\,000 \times 24 \times 0,85 = 612\,000$  літрів/рік.

*Питання для обговорення:*

1. Які маркетингові чинники впливають на зміну місткості ринку при переході від масового споживання до нішевих «зелених» продуктів?

2. Як автоматизація збору даних через CRM-системи допомагає точніше оцінити реальну частку ринку підприємства?

3. Чому розрахунок місткості ринку за нормами споживання є критичним для стартапів у сфері крафтового агровиробництва?

**Завдання 4.** Провести комплексний аналіз «Дослідження кон'юнктури окремого товарного ринку». Студенти обирають один ринок із представленого переліку.

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

Ринок рослинного молока (вівсяне, мигдалеве, соєве). Аналіз ринку як замітника традиційного молока (субститута). Встановити вплив соціо-екологічних трендів та здорового харчування на ємність ринку цього продукту.

Ринок заморожених ягід та напівфабрикатів (шокова заморозка): Врахувати високу залежність від енергоефективності складської логістики. Зробити розрахунок місткості з урахуванням втрат при зберіганні та сезонних коливань цін.

Ринок паливних пелет з агровідходів (солома, лушпиння соняшнику). Розглянути приклад реалізації принципів циркулярної економіки та «зеленої» логістики. Привернути увагу аналізу ринку B2B та використання відходів як ресурсу для підвищення стійкості.

Ринок «Ready-to-eat» салатів та митих овочів (Food-to-go). Врахувати специфіку важливості «короткої» логістики та дотримання температурного режиму. Розрахунок місткості на основі міських норм споживання та ритмічності поставок.

Ринок меду та продуктів бджільництва з доданою вартістю (крем-мед, медові десерти). Врахувати, що велика частка експортного потенціалу та вимоги до міжнародної сертифікації.

Ринок органічної лохини (експортна модель). Врахувати високу додану вартість, але жорсткі вимоги до якості (GlobalGAP). Ринок дуже залежить від світових цін та «вікна» збору врожаю. Для розрахунку місткості доцільно використати такі показники: дані про кількість гектарів під «органікою» (органік-стандарт); середній збір з 1 га (з урахуванням віку насаджень); на ринку України залишається лише 10-15%, решта – експорт; органічна лохина зазвичай на 20-40% дорожча за звичайну.

Ринок крафтових сирів (локальна модель). Ринок «емоційного споживання». Головний конкурент – не заводи, а інші крафтовики та імпорتنі делікатеси. Для розрахунку місткості доцільно використати такі показники: чисельність платоспроможного населення великих міст; частота покупки – скільки разів на місяць клієнт купує делікатесний сир (середній чек – 200-400 грн); кількість «сирних лавок» та винних butikів у регіоні.

Ринок технічних конопель (промислова B2B модель). Специфікою є величезний потенціал переробки (волокно, насіння, костра). Ринок «вибухає» через законодавчу легалізацію технічних сортів. Для розрахунку місткості доцільно використати такі показники: кількість ліцензованих господарств (офіційні дані МВС/Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства) щодо посівів; галузевий попит – потреби будівельної (утеплювачі), текстильної та харчової промисловості; імпортозаміщення – обсяги продукції (наприклад, тканин), які зараз імпортуються, але можуть бути замінені конопляним волокном.

Ринок мікрогрину (Модель Urban Farming). Специфікою є надшвидка логістика. Якщо ви не доставили зелень протягом 3 годин після зрізу – втрачається якість. Для розрахунку місткості доцільно використати такі показники: кількість точок NoReCa (ресторани, кафе, суши-бари, які використовують зелень для декору та салатів); середня денна норма

споживання на 1 заклад – в середньому від 0,5 до 2 кг на добу; тренд здорового харчування – обсяги продажів у відділах «Fresh» великих супермаркетів (Сільпо, Novus).

*Структура презентації:*

1. Характеристика споживчих властивостей товару та його замінників.
2. Аналіз попиту та пропозиції – розрахунок місткості та динаміка цін.
3. Конкурентна карта: виділення лідерів та аналіз їхніх логістичних стратегій.
4. Прогнозна оцінка щодо зміни кон'юнктури під впливом екологічних трендів.

*Контрольні запитання:*

1. Дайте визначення кон'юнктури товарного ринку та назвіть її основні показники.
2. Які методи розрахунку місткості ринку є найбільш прийнятними для продуктів із коротким терміном зберігання?
3. Яка роль інформаційної підтримки (ERP, Big Data) у проведенні кон'юнктурних досліджень?
4. Поясніть взаємозв'язок між місткістю ринку та стратегією «Зробити або Купити» щодо власної мережі розподілу.
5. Як «зелені» тенденції в логістиці впливають на зміну ринкової кон'юнктури агропродовольства?
6. Яким чином розрахунок місткості ринку допомагає агропідприємству уникнути надлишкових запасів на складах?

**Змістовий модуль 2. ОСОБЛИВОСТІ СКЛАДОВИХ  
КОМПЛЕКСУ АГРАРНОГО МАРКЕТИНГУ**

**Тема 2.1. Товарна політика в системі аграрного маркетингу**

*Мета заняття:* вивчити сутність товарної політики для специфічних видів агропродовольства; засвоїти специфічні властивості органічної

продукції, крафтових продуктів; набути навичок оцінки якості крафтового виробництва через якість вхідних ресурсів.

*Питання до обговорення:*

1. Деталізувати особливості маркетингу органічної продукції, нішевих культур та крафтового виробництва.

2. Охарактеризувати унікальну торгову пропозицію стратегії для органічної продукції, крафтової та методи орієнтації на цінність у нішевому маркетингу.

3. Доведіть залежність параметрів готового крафтового продукту від якості виробничих ресурсів (сировини, технологій, насіння).

4. Побудувати «Діаграму Ісікави» для виявлення причин низької якості крафтового твердого сиру. Для цього доцільно врахувати якість сировини (молоко), особливості технології (ферменти), технологічне обладнання (сироварня), персонал (сировар). У завданні необхідно довести, як зміна показників вхідної сировини (вміст білка/жиру) змінила вихід готової продукції та її смакові характеристики.

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

1. Побудова діаграми Ісікави. Діаграма складається з «голови» (проблема – низька якість сиру) та «кісток» (основні категорії (причини)). Студент має деталізувати кожну категорію:

сировина (молоко) – вміст білка (казеїну) та жиру, соматичні клітини, бактеріальне обсіменіння, наявність антибіотиків»

технологія (ферменти/процеси) – тип молокозсідального ферменту, активність закваски, дотримання температурних пауз, час пресування та соління;

обладнання (сироварня) – точність датчиків температури, матеріал прес-форм, стабільність роботи пастеризатора.

персонал (сировар) – рівень кваліфікації, дотримання санітарних норм, точність дозування інгредієнтів, досвід органолептичного оцінювання.

2. Аналіз впливу сировини на вихід продукції (розрахунковий блок)

Необхідно довести, що зміна якості молока безпосередньо впливає на рентабельність маркетингового проєкту.

Методика розрахунку виходу сиру (формула Ван-Слайка):

Для твердого сиру використовується спрощена модель розрахунку виходу (Y):

$$Y = \frac{(0.93 \times f + c - 0.1) \times 1.09}{1 - w} \quad (2.1)$$

Де f – вміст жиру в молоці, %; c – вміст казеїну (білка) в молоці, %; w – вологість готового сиру, %.

Варіанти для порівняння.

Партія А (стандарт) – жир – 3.6%, білок – 3.0%.

Партія Б (аисока якість) – жир – 4.2%, білок – 3.5%.

Розрахувати, на скільки кілограмів збільшиться вихід сиру з 1000 літрів молока при переході на сировину партії Б.

Таблиця 1

**Розрахунок впливу якості молока на вихід та рентабельність крафтового твердого сиру**

Показник якості молока	Варіант А (базовий)	Варіант Б (високобілковий)	Різниця (+/-)
Вміст жиру, %	3,4	4,2	+0,8
Вміст білка (казеїну), %	2,9	3,5	+0,6
Розрахунковий вихід сиру з 1 кг молока, кг	0,095	0,118	+0,023
Вихід сиру з 1000 л молока, кг	95	118	+23
Прогнозний дохід (при ціні 600 грн/кг), грн	57 000	70 800	+13 800

Отже, при використанні якісної сировини (варіант Б) з того самого обсягу молока ми отримуємо на 24% більше готового продукту, що сприятиме зниженню собівартість маркетингової одиниці.

Вплив на смак (органолептика):

варіант А – сир може мати «гумову» структуру, менш виражений вершковий аромат.

Варіант Б – завдяки вищому вмісту жиру та білка сир набуває правильної пластичності, глибокого жовтого кольору та насиченого смаку, що є ключовою перевагою для маркетингу крафтових товарів.

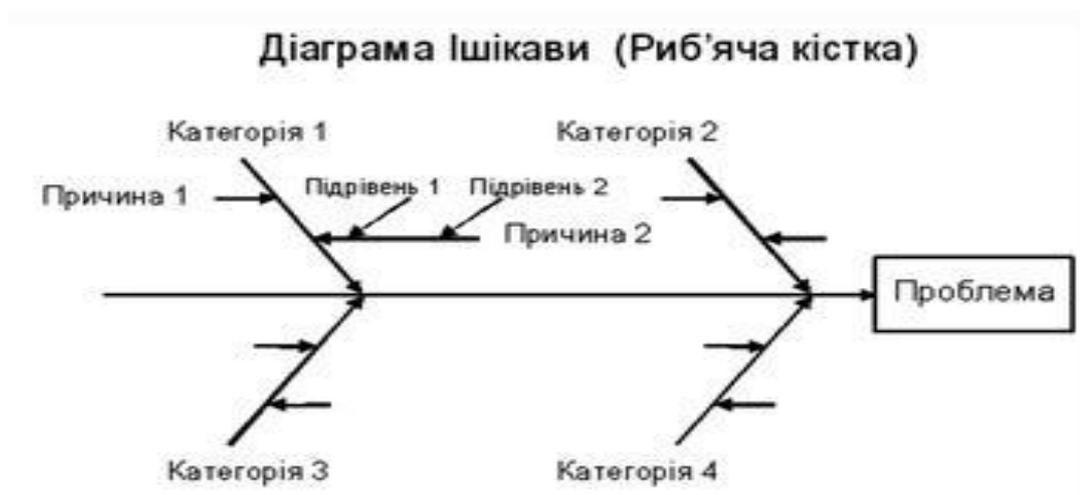
Аналіз смакових характеристик. Необхідно описати зв'язок між біохімією сировини та органолептикою:

жир – впливає на пластичність тіла сиру, маслянистість та багатство аромату (ліполіз);

білок – відповідає за щільність структури та формування «сирного зерна». Низький білок – рихлий сир, що кришиться.

Вимоги до оформлення результатів:

Діаграма Ісікави, виконана у графічному редакторі або чітко від руки.



У діаграма Ісікави буде «Сировина» буде головною гілкою. Структура «кісток» (причин):

сировина: низький білок -> слабке сирне зерно -> великі втрати в сироватку -> низький вихід;

персонал: помилка в часі нарізки зерна -> нерівномірна вологість сиру.

Обладнання: неточний термометр -> перегрів молока -> денатурація білка -> гіркий смак.

Технологія: неправильний підбір закваски -> відсутність «очок» у сири (дірок).

**Завдання 2.** Крафтова сироварня до впровадження системи НАССР мала 12% браку продукції (через порушення температурного режиму та гігієни).

Після впровадження системи контролю якості відсоток браку знизився до 2%.

*Вихідні дані:*

Річний обсяг виробництва – 10 000 кг.

Собівартість виробництва 1 кг – 150 грн.

Витрати на впровадження та річне обслуговування системи НАССР – 80 000 грн.

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

Розрахунок втрат до впровадження:  $10000 \text{ кг} \times 0,12 \times 150 \text{ грн} = 180000 \text{ грн/рік}$

Розрахунок втрат після впровадження:  $10000 \text{ кг} \times 0,02 \times 150 \text{ грн} = 30000 \text{ грн/рік}$ .

Визначення чистої економії (ефекту):  $(180\,000 - 30\,000) - 80\,000 = 70\,000 \text{ грн/рік}$ .

Отже, впровадження системи якості окупається за перший рік експлуатації та підвищує маркетингову стійкість бренду.

**Завдання 3.** На основі використання методу ABC-аналізу для оцінки товарного портфеля молокопереробного підприємства. Для цього необхідно розподілити продукцію підприємства за часткою у загальній виручці.

*Вихідні дані:*

Підприємство виробляє 5 видів продукції. Необхідно розрахувати частку кожної позиції та визначити групу (А, В чи С). Структура товарного асортименту:

сир твердий крафтовий – 1200 тис. грн;

йогурт натуральний – 400 тис. грн;

сир м'який (бринза) – 200 тис. грн;

сироватка (напій) – 120 тис. грн;

десерти сиркові – 80 тис. грн.

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

1. На основі розрахунку визначити лідерів продажів (група А).
2. Обґрунтувати стратегічне рішення щодо товарів групи «С» щодо доцільності їх виведення з асортименту, чи вони слугують для «доповнення» товарної лінійки?
3. Запропонувати інноваційний товар (новинку), який міг би підсилити асортимент (наприклад, безлактозна лінійка або сир з додаванням суперфудів).

Таблиця 2

Назва продукції	Обсяг реалізації, тис. грн	Частка у виручці, %	Кумулятивна (накопичена) частка, %	Група, АВС
Сир твердий крафтовий	1200	60	60	А
Йогурт натуральний	400	20	80	В
Сир м'який (бринза)	200	10	90	В/С
Сироватка (напій)	120	6	96	С
Десерти сиркові	80	4	100	С
Разом	2000	100	-	-

Отже, група А (Сир твердий крафтовий) є лідером у підприємства, займаючи лише 20% асортименту (1 позиція із 5), він приносить 60% доходу.

Маркетингова стратегія – постійний контроль якості, пріоритетне просування, захист від конкурентів. Очевидно, що зниження обсягів продажів у цій групі негативно вплине на величину виручки.

Група В (йогурт, бринза) – стабільні позиції, що забезпечують 30% виручки.

Маркетингова стратегія – підтримка інтересу споживачів, можливе розширення лінійки смаків. Ці товари мають потенціал перейти до групи А при активному маркетингу.

Група С (сироватка, десерти) є аутсайдерами асортименту, оскільки забезпечують лише 10% доходу.

Маркетингова стратегія – оптимізація витрат. Сироватка часто є побічним продуктом виробництва сиру, тому її реалізація є способом мінімізації відходів, а не головне джерело прибутку.

Підсумовуючи вищезазначене можна зробити висновок про те, що товарний портфель підприємства є досить концентрованим. Основний фінансовий результат залежить від реалізації твердого крафтового сиру.

#### *Рекомендації:*

Для групи А необхідно звернути увагу на стабільність вхідної сировини (вміст білка/жиру), оскільки від цього залежить якість товару.

Для групи С необхідно проаналізувати рентабельність сиркових десертів. Якщо вони мають високу собівартість при малих обсягах продажу, варто розглянути можливість заміни їх на більш трендовий продукт (наприклад, грецький йогурт).

Окрім цього підприємству доцільно диверсифікувати ризики, щоб не залежати на 60% лише від одного продукту, розвиваючи групу В.

Визначте, як зміниться структура АВС-аналізу, якщо підприємство запустить нову лінійку «Біо-йогуртів» з високою ціною, і вони займуть 15% виручки? Який товар може перейти з групи В до групи С?

**Завдання 4.** Необхідно провести порівняльний аналіз пакування власного товару та товару головного конкурента (виробник А) за 5-бальною шкалою.

*Вихідні дані:*

Еко-Ферма для пакування використовує крафтовий папір та вакуумну плівку, мінімалістичний дизайн, паперова етикетка з ручним підписом дати виробництва.

Конкурент (Виробник А) використовує пластиковий термоформований контейнер, яскрава повнокольорова поліграфічна етикетка, наявність багаторазової «застібки» (zip-lock).

Оцінити пакування за вказаними критеріями. Сформулювати пропозиції щодо редизайну або зміни матеріалу пакування з урахуванням специфіки продукту (наприклад, використання вакуумної упаковки для твердих сирів для подовження терміну придатності). Довести, як зміна пакування вплине на цінову премію (на скільки дорожче клієнт готовий платити за товар у зручній та екологічній упаковці).

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

Для проведення відповідних розрахунків необхідно виставити бали від 1 до 5 (де 5 – найвищий показник), та розрахувати середньозважений бал.

Алгоритм розрахунку середньозваженого бала

Для отримання об'єктивного результату доцільно використовує формулу:

$$V_{\text{total}} = \sum(B_i \times W_i) \quad (2.2)$$

де  $B_i$  – бал за  $i$ -м критерієм;  $W_i$  – вагомість (значущість) цього критерію для споживача.

Тоді одержимо:

$$\begin{aligned} B &= (5 \times 0.3) + (3 \times 0.2) + (2 \times 0.2) + (5 \times 0.2) + (4 \times 0.1) \\ &= 1.5 + 0.6 + 0.4 + 1.0 + 0.4 = 3.9 \end{aligned}$$

На основі отриманих балів рекомендується побудувати «павутинку» (радарну діаграму), щоб побачити, у яких параметрах пакування підприємство програє конкуренту.

Незважаючи на те, що пакування «Еко-Ферми» випереджає конкурента за екологічністю та естетикою (загальний бал 3.9 проти 3.6), критичними слабкими місцями є зручність використання та інформативність.

Рекомендації для удосконалення товарної політики підприємства:

1. Впровадити на етикетку QR-код, який веде на сторінку з історією ферми (підвищення інформативності).

2. Розглянути можливість використання вакуумних пакетів з насічкою для легкого відкриття (Easy-open), щоб підвищити зручність, не втрачаючи еко-стиль.

Таблиця 3

Параметр оцінки (Критерій)	Вагомість критерію (0-1)	Еко-Ферма (бали 1-5)	Виробник А (бали 1-5)	Обґрунтування оцінки
Екологічність	0,3	5	2	Еко-Ферма використовує папір, що розкладається
Інформативність	0,2	3	5	У конкурента чіткий друк та всі коди (QR, штрих-код)
Зручність (Ergonomics)	0,2	2	5	Конкурент має клапан для багаторазового відкриття
Естетика та дизайн	0,2	5	3	Крафт виглядає дорожче та «натуральніше».
Захисна функція	0,1	4	5	Пластик краще захищає від механічних пошкоджень
Середній бал	1,0	3,9	3,6	-

**Завдання 5.** Здійснити комплексну характеристику специфічного агропродукту на регіональному ринку.

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

Для цього студенту необхідно обрати один (або порівняти декілька) видів продукції та описати його за п'ятьма рівнями характеристик:

1. Фізико-хімічні – органолептика, вміст корисних речовин, термін придатності.

2. Маркетингові – бренд, дизайн пакування, емоційна складова (напр., «традиції сироваріння»).

3. Логістичні – вимоги до температурного режиму, транспортабельність.
4. Юридичні – наявність сертифікатів (Органік, НАССР, ліцензія на коноплі).
5. Цінові – преміальність або доступність.

Заповніть порівняльну таблицю для обраного вами виду діяльності, вказавши специфічні особливості, що впливають на збут у вашому регіоні.

Таблиця 4

Параметр характеристики	Крафтовий сир / Мікрогрін	Органічна лохина / Технічні коноплі
Ключова цінність для клієнта	Смак, свіжість, «healthy food».	Екологічність, сировина для переробки.
Рівень унікальності (УТП)	Авторська рецептура.	Сертифікат «Organic Standard».
Життєвий цикл продукту	Короткий (7–30 днів).	Сезонний або тривалий (після переробки).
Тип попиту	Еластичний (залежить від доходу).	B2B (стабільні контракти).
Головний бар'єр збуту	Складність логістики «останньої милі».	Висока вартість входу (ліцензії, саджанці).

Для повноцінного опису необхідно врахувати наступні особливості кожного із ринку:

ринок технічних конопель – опис має фокусуватися на універсальності. Слід вказати, яка саме частина рослини є основним товаром (насіння на олію, треста на волокно чи костра для будівництва);

ринок крафтових сирів – акцент на терруар (місце походження); опис характеристик має включати тип молока (козине/коров'яче) та термін визрівання;

ринок органічної лохини – опис характеристик калібру ягоди (напр., 18-22 мм) та ступеня її охолодження після збору (+2°C) за технологією Pre-cooling);

ринок мікрогрину – опис характеристик фази росту (сім'ядольні листки) та субстрату (льон, кокос), що впливає на чистоту продукту.

Приклад оформлення опису крафтового сиру «Шевр» у Черкаській області на основі використання моделі трирівневого товару Ф. Котлера.

Товар за задумом: задоволення потреби у вишуканому смаку та здоровому харчуванні.

Товар у реальному виконанні: козячий сир, вага 150г, скляна баночка з олією та травами.

Товар із підкріпленням: QR-код із відео-екскурсією на ферму, програма лояльності для «сплячих» клієнтів у CRM.

*Контрольні запитання:*

1. Дайте визначення «товару» в аграрному маркетингу. Чим відрізняється аграрна сировина від агропродовольчого товару?

2. Опишіть рівні товарної моделі на прикладі крафтового сиру (товар за задумом, товар у реальному виконанні, товар з підкріпленням).

3. Що таке «товарна номенклатура» та «асортиментна лінія»? Наведіть приклади для молокопереробного підприємства.

4. Які основні функції виконує пакування агропродукції в сучасних умовах ринку?

5. У чому полягає сутність ABC-аналізу товарного портфеля? Які управлінські рішення приймаються щодо товарів групи «А»?

6. Опишіть стадії життєвого циклу товару (ЖЦТ). На якій стадії, на вашу думку, перебуває ринок мікрогрину в Україні?

7. Як показники вхідної сировини (наприклад, вміст білка в молоці) впливають на конкурентоспроможність кінцевого товару в товарній політиці?

8. Які чинники визначають «ширину» та «глибину» асортименту для виробника органічної лохини?

9. Підприємство виробляє технічні коноплі. Обґрунтуйте, як стратегія диференціації товару (переробка на олію чи переробка на волокно) змінить цільову аудиторію та товарну політику компанії.

10. Чому для нішевих продуктів (крафтові сири) дизайн та екологічність пакування мають вищу вагомість, ніж для масових продуктів «Виробника А»?

11. Поясніть взаємозв'язок між товарною політикою та брендингом територій (наприклад, «карпатський мед» або «херсонський кавун»). Як географічне походження стає характеристикою товару?

12. Проаналізуйте ризики надмірного розширення асортименту (ефект канібалізації товарів). Як запобігти ситуації, коли новий вид йогурту «з'їдає» продажі вже існуючого успішного виду?

13. У чому полягає специфіка товарної політики крафтового виробництва порівняно з масовим агровиробництвом?

14. Як якість виробничих ресурсів визначає конкурентоспроможність нішевих товарів?

15. Яка роль сертифікації як інструменту маркетингу в ланцюгах поставок агропродовольства?

16. Яким чином використання цифрових інструментів (CRM) допомагає ідентифікувати VIP-клієнтів для крафтового виробництва?

17. Як «зелена» логістика та реверсивна тара впливають на формування «екологічної цінності» нішевого товару?

## **Тема 2.2. Ціна у системі аграрного маркетингу**

*Мета заняття:* систематизувати особливості ціноутворення на різних типах агропродовольчих ринків; вивчити механізми ціноутворення у державних закупівлях та на біржах; навчитися обґрунтовувати цінову стратегію для забезпечення прибутковості та стійкості підприємства.

*Питання до обговорення:*

1. Специфіка аграрного ціноутворення під впливом сезонності, термінів зберігання та світових кон'юнктурних коливань на рівень цін.

2. Ціноутворення у державних закупівлях: особливості формування лотів, тендерні вимоги та роль ціни як основного критерію вибору постачальника.

3. Біржова торгівля агропродукцією: механізм формування котирувань на біржах (наприклад, кукурудза, пшениця) та використання ф'ючерсних контрактів для страхування цінових ризиків.

4. Диференційоване ціноутворення: стратегії знижок, преміальних націнок за якість (НАССР/Organic) та облік логістичної складової у кінцевій ціні.

**Завдання 1.** Підприємство бере участь у державному тендері на постачання овочів. Необхідно розрахувати мінімальну ціну пропозиції за 1 тону.

*Вихідні дані:*

Виробнича собівартість  $C_{\text{prod}} = 8\,000$  грн/т.

Очікуваний прибуток (рентабельність 15% – 1 200 грн/т.

Витрати на пакування та маркування – 400 грн/т.

Транспортні витрати (залежно від відстані) – 600 грн/т.

Витрати на зберігання до моменту відвантаження – 300 грн/т.

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

Ціна тендерної пропозиції (P) розраховується за формулою:

$$P = C_{\text{prod}} + \text{Прибуток} + \text{Витрати}_{\text{пакування}} + \text{Витрати}_{\text{транспорт}} + \text{Витрати}_{\text{зберігання}} \quad (2.3)$$

Тоді маємо,  $P = 8000 + 1200 + 400 + 600 + 300 = 10\,500$  грн/т.

Отже, для перемоги в тендері ціна не може бути нижчою за 10 500 грн, що включає всі логістичні операції.

**Завдання 2.** Використовуючи дані системи CRM, оцінити доцільність надання знижки 10% для «сплячих» клієнтів. Дослідити як зміна ціни вплине на обсяг продажів (еластичність) та чи покриє приріст виручки втрати маржі.

Вихідні дані (кейс «Еко-Ферма»)

За даними CRM-системи, група «сплячих» клієнтів (ті, хто не купував більше 3 місяців) налічує 500 осіб. Об'єкт акції – крафтовий сир.

Таблиця 1

Параметр	Значення до акції	Значення під час акції (прогноз)
Ціна за 1 кг (P), грн	600	540 (-10%)

Середній обсяг продажів на місяць (Q), кг	100	125
Перемінні витрати на 1 кг (собівартість), грн	400	400
Маржинальний прибуток на 1 кг, грн	200	140

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

1. Розрахунок цінової еластичності попиту ( $E_p$ )

Коефіцієнт еластичності показує, на скільки відсотків зміниться попит при зміні ціни на 1%.

$$E_p = \frac{\Delta Q/Q}{\Delta P/P} \quad (2.4)$$

$$\Delta Q/Q = (125 - 100)/100 = +25\% \text{ (ріст обсягу)}$$

$$\Delta P/P = (540 - 600)/600 = -10\% \text{ (зниження ціни)}$$

$$E_p = 25\% / -10\% = -2.5$$

Отже, попит є еластичним ( $|E_p| > 1$ ). Це означає, що клієнти чутливо реагують на ціну, і знижка дійсно стимулює значний ріст продажів.

2. Розрахунок загальної виручки (TR)

$$TR_{\text{до}} = 600 \text{ грн} \times 100 \text{ кг} = 60\,000 \text{ грн}$$

$$TR_{\text{після}} = 540 \text{ грн} \times 125 \text{ кг} = 67\,500 \text{ грн}$$

Різниця: +7 500 грн (виручка зросла).

3. Розрахунок сукупного маржинального прибутку (ТСМ)

Це найважливіший етап, оскільки ріст виручки не завжди означає ріст прибутку.

$$ТСМ_{\text{до}} = (600 - 400) \times 100 = 20\,000 \text{ грн}$$

$$ТСМ_{\text{після}} = (540 - 400) \times 125 = 17\,500 \text{ грн}$$

Різниця -2500 грн (втрата прибутку).

Отже, незважаючи на те, що знижка 10% активувала «сплячих» клієнтів і збільшила обсяг продажів на 25%, акція є збитковою у короткостроковому періоді:

1. Втрата маржі – зниження ціни «з'їло» 30% маржинального прибутку з кожного кілограма (з 200 грн до 140 грн).

2. Недостатній приріст – для того, щоб вийти «в нуль» (зберегти прибуток 20 000 грн) при ціні 540 грн, обсяг продажів мав би зрости до 143 кг ( $20\,000 / 140 \approx 14$ , тобто на 43%, а не на 25%).

За таких умов для досліджуваного підприємства доцільно відмовитися від прямої знижки: замість 10% знижки запропонувати акцію «1+1=3» або «подарунок при покупці». Це дозволить зберегти цінність бренду та кращу маржу. Окрім цього, надавати знижку доцільно лише тим клієнтам, чий LTV (життєвий цикл) потенційно високий, щоб збиток сьогодні перекрився прибутком від майбутніх покупок.

**Завдання 2.** Розрахунок ціни на органічну продукцію методом «Преміальної надбавки». Фермерське господарство вирощує органічні яблука. Необхідно розрахувати мінімальну ціну реалізації, щоб забезпечити стійкість виробництва.

*Вихідні дані (на 1 га насаджень):*

Прямі витрати (біопрепарати, оплата праці) – 120 000 грн.

Адміністративні витрати та логістика – 30 000 грн.

Витрати на органічну сертифікацію (щорічно) – 25 000 грн.

Втрати врожаю (ризик відсутності пестицидів – 20% від врожаю) – оцінюються у 25 000 грн.

Середня ринкова ціна традиційних яблук/ягід ( $P_{\text{trad}}$ ) – 100 грн/кг.

Премія за органічну продукцію – 98%.

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

1. Розрахунок повної органічної собівартості ( $C_{org}$ )

Повна собівартість включає всі виробничі витрати та витрати на сертифікацію, розподілені на обсяг виробленої продукції.

$$C_{org} = \frac{\text{Прямі витрати} + \text{Сертифікація} + \text{Адмін. витрати} + \text{Ризики}}{\text{Обсяг продукції (кг)}} \quad (2.5)$$

1. Сукупні витрати:  $120\,000 + 25\,000 + 30\,000 + 25\,000 = 200\,000$  грн

2. Собівартість одиниці:  $200\,000$  грн /  $1\,000$  кг =  $200$  грн/кг

Розрахунок кінцевої ціни з премією ( $P_{org}$ )

Премія за органічну продукцію це надбавка до ціни традиційного товару, яка відображає його цінність (екологічність, безпека). Згідно з умовою, ціна має бути на 98% вищою за традиційну.

$$P_{org} = P_{trad} \times (1 + \text{Премія}) \quad (2.6)$$

Тоді одержимо:  $P_{org} = 100$  грн  $\times$   $(1 + 0.98) = 198$  грн/кг

Таблиця 2

**Порівняльний аналіз ціни на традиційний та органічний продукти**

Показник	Традиційний продукт	Органічний продукт	Різниця (%)
Собівартість, грн/кг	60	200	+233%
Ціна реалізації, грн/кг	100	198	+98%
Маржинальний прибуток	40	-2	Збитково!

Отже, на основі проведених розрахунків встановлено, що встановлення ціни на рівні 198 грн/кг (премія 98%) при собівартості 200 грн/кг робить виробництво нерентабельним.

*Рекомендації:*

Для забезпечення мінімальної рентабельності (наприклад 20%) ціна має становити не менше 240 грн/кг (премія +140%).

Оскільки ціна у 2,4 раза вища за традиційну, маркетинг має фокусуватися на «Storytelling» (історія ферми), сертифікатах здоров'я та екологічній відповідальності, щоб клієнт розумів, за що він переплачує.

Збільшення обсягів виробництва до 2000 кг дозволить розподілити витрати на сертифікацію та знизити собівартість до 187 грн/кг.

**Завдання 3.** Розрахунок «ціни проникнення» для виходу на ринок технічних конопель. Визначити оптимальний рівень ціни для нового продукту (наприклад, конопляного волокна), щоб забезпечити швидке захоплення ринку при збереженні мінімальної рентабельності.

*Вихідні дані:*

Підприємство виходить на ринок з новою позицією – очищена конопляна костра (сировина для еко-будівництва).

Середня ринкова ціна конкурентів ( $P_{mkt}$ ) – 12 000 грн/т.

Повні витрати на виробництво (собівартість) ( $C$ ) – 8 500 грн/т.

Запланована частка ринку для охоплення – 15%.

Стратегічна установка: ціна проникнення має бути на 15–20% нижчою за ринкову.

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

1. Визначення ціни проникнення ( $P_{pen}$ )

Прийmemo дисконт у розмірі 20% від ринкової ціни.

$$P_{pen} = P_{mkt} \times (1 - 0.20) \quad (2.7)$$

$$P_{pen} = 12\,000 \times 0.8 = 9\,600 \text{ грн/т}$$

2. Розрахунок маржинального запасу міцності

Необхідно перевірити, чи покриває ця ціна витрати.

$$\text{Маржа} = P_{pen} - C = 9\,600 - 8\,500 = 1\,100 \text{ грн/т}$$

$$\text{Рентабельність продажів} = (1\,100/9\,600) \times 100\% = 11.4\%$$

3. Розрахунок точки беззбитковості (Break-even Point)

Якщо постійні витрати підприємства на запуск лінії становлять 550 000 грн, скільки тонн костри потрібно продати за ціною проникнення, щоб вийти «в нуль»?

$$BEP_{\text{units}} = \frac{\text{Постійні витрати}}{P_{\text{pen}} - \text{Перемінні витрати}} \quad (2.8)$$

Тоді одержимо,  $BEP = 550\,000 / 1\,100 = 500$  тонн

Необхідно пояснити ризики та переваги цієї стратегії:

Перевага: ціна 9 600 грн/т є суттєвим стимулом для будівельних компаній переключитися з традиційних утеплювачів на конопляну костру.

Ризик: Низька рентабельність (11.4%) обмежує простір для помилок. При зростанні цін на паливо собівартість може зрівнятися з ціною проникнення.

**Завдання 4.** Маркетингове ціноутворення на нішеву продукцію (метод цільового прибутку) з урахуванням специфіки нішевого маркетингу. У нішевих продуктах ціна не просто покриває витрати, а й відображає цінність бренду та унікальність рецептури.

Провести аналіз крафтового козячого йогурту із лавандою в екологічній скляній тарі (об'єм 200 мл). Розрахувати відпускну ціну одиниці продукції, врахувавши високі стандарти пакування та цільовий рівень прибутку підприємства.

*Вихідні дані (Кейс «Лавандова Ферма»):*

Для виробництва місячної партії йогуртів обсягом 2 000 одиниць встановлено такі показники:

Прямі (змінні) витрати на одиницю (молоко, лаванда, закваска – 35 грн.

Екологічна тара (скляна баночка + брендowana етикетка – 12 грн.

Постійні витрати на місяць (оренда цеху, ЗП персоналу, маркетинг – 40 000 грн.

Обсяг виробництва за місяць (Q) – 2000 один.

Цільова маржа (рентабельність) – 40%.

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

1. Розрахунок повної собівартості одиниці продукції ( $C_{\text{unit}}$ )

Спершу визначимо, скільки коштує виробництво однієї одиниці з урахуванням усіх витрат.

$$C_{\text{unit}} = (\text{Прямі витрати} + \text{Тара}) + \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Обсяг}} \quad (2.9)$$

Змінні витрати на одиницю:  $35,00 + 12,00 = 47,00$  грн

Частка постійних витрат на одиницю:  $40\,000/2\,000 = 20,00$  грн

Повна собівартість:  $47,00 + 20,00 = 67,00$  грн

2. Розрахунок кінцевої ціни (P) з урахуванням маржі

Маржа в 40% включає прибуток підприємства та «маркетингову надбавку» за унікальне поєднання інгредієнтів (лаванда) та преміальність пакування.

$$P = C_{\text{unit}} \times (1 + \% \text{ Маржі}) \quad (2.10)$$

$$P = 67,00 \times (1 + 0,40) = 67,00 \times 1,4 = 93,80 \text{ грн}$$

Необхідно провести декомпозицію ціни, щоб зрозуміти структуру доданої вартості:

Чистий прибуток на одиниці:  $93,80 - 67,00 = 26,80$  грн

Вартість унікальності можна встановити шляхом порівняння цієї ціни з ціною звичайного козячого йогурту (наприклад, 75 грн). Різниця у 18,80 грн і є ціною маркетингової складової (бренд, екологічність тари, екзотичний смак).

**Завдання 5.** Обґрунтування доцільності цінових знижок на основі RFM-аналізу. Крафтова сироварня використовує CRM-систему для відстеження продажів. Керівництво розглядає можливість впровадження акції «Ми сумуємо за вами» – надання одноразової знижки 15% для сегмента «сплячих» клієнтів. Необхідно розрахувати економічний ефект від цієї ініціативи та визначити її доцільність.

*Вихідні дані:*

Загальна кількість «сплячих» клієнтів (не купували > 6 міс.) – 200 осіб.

Середній чек одного замовлення (без знижки) – 600 грн.

Маржинальний прибуток (дохід мінус змінні витрати) у ціні без знижки – 40% (240 грн).

Прогноз відгуку (конверсія): очікується, що після розсилки знижки 10% клієнтів здійснять покупку.

Витрати на розсилку (Viber/SMS) – 2 грн на одного клієнта.

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

Для оцінки доцільності акції на основі RFM-аналізу (Recency, Frequency, Monetary), необхідно порівняти додатковий прибуток від активованих клієнтів із витратами на проведення кампанії та втратою маржі через надання знижки.

1. Розрахунок витрат на маркетингову комунікацію

Перш за все, розраховуємо вартість інформування всієї бази «сплячих» клієнтів.

Загальна кількість клієнтів × Вартість 1 повідомлення (2.11)

Тоді 200 осіб × 2 грн = 400 грн.

2. Розрахунок кількості активованих клієнтів

Визначаємо, скільки людей реально здійснять покупку, виходячи з прогнозованої конверсії (відгуку).

Кількість клієнтів × % відгуку (2.12)

Тоді, 200 осіб × 10%(0,10) = 20 осіб.

3. Розрахунок нового середнього чека та маржі після знижки

Знижка 15% зменшує як ціну для клієнта, так і прибуток підприємства.

Нова величина середнього чеку – 600 грн × (1 – 0,15) = 510 грн.

Втрата маржі на одному чеку – 600 грн × 15% = 90 грн.

Нова величина маржинального прибутку з одного замовлення – 240 грн(початкова маржа) – 90 грн(знижка) = 150 грн.

4. Розрахунок сукупного економічного ефекту (Net Profit)

Зведемо всі дані в єдиний фінансовий результат.

Валовий прибуток від проведення акції – 20 активованих осіб × 150 грн = 3 000 грн.

Чистий прибуток (за вирахуванням витрат на розсилку) – 3 000 грн – 400 грн = 2 600 грн.

Таблиця 3

**Підсумкова таблиця розрахунку**

Показник	Значення
Витрати на запуск акції (розсилка)	400 грн
Кількість клієнтів, що повернулися	20 осіб
Маржинальний прибуток з 1 акційного замовлення	150 грн
Сумарний чистий прибуток від акції	2 600 грн
ROI (Рентабельність інвестицій в акцію)	650%

**Домашнє завдання** (груповий проєкт (3-5 осіб)). Опис та обґрунтування цінової політики вітчизняного аграрного товаровиробника.

1. Кожна група обирає реальне підприємство та вид продукції (напр., м'ясокомбінат, молокопереробне підприємство, тепличний комбінат, крафтова броварня та ін.).

2. Аналіз складових ціни провести за такими напрямками:

Оцінка структури витрат (виробничі, маркетингові, логістичні).

Визначення методу ціноутворення (на основі витрат, конкурентів або цінності).

3. Обґрунтування стратегії – опис системи знижок, акцій та участі у держзакупівлях чи біржових торгах.

4. Підготовка презентації – візуалізація цінового позиціонування порівняно з конкурентами.

*Контрольні запитання:*

1. Як сегментація клієнтів за методом RFM допомагає оптимізувати цінові знижки в агробізнесі?

2. Чому пряма знижка на продукт у крафтовому сегменті може бути менш ефективною, ніж надання сервісних бонусів (наприклад, безкоштовна доставка)?

3. Яким чином автоматизація через CRM-систему дозволяє уникнути людських помилок при наданні персоналізованих цін?
4. Як розрахувати «ціну виходу з ринку» для «сплячого» клієнта порівняно з витратами на залучення нового?
5. Розрахуйте, як зміниться ціна, якщо вартість скляної тари зросте на 50% (до 18 грн), а підприємство захоче зберегти маржу на рівні 40%.
6. Визначте, скільки одиниць йогурту ( $Q_{\text{ВЕР}}$ ) потрібно продати за ціною 93,80 грн, щоб повністю покрити місячні постійні витрати (40 000 грн) (використовуйте показник маржинальний дохід на одиницю).
7. Напишіть короткий текст (3-4 речення) для рекламного посту в Instagram, який би виправдовував ціну 94 грн за 200 мл органічного йогурту, акцентуючи увагу на екологічності та унікальності.
8. Які особливості ціноутворення характерні для ринку агропродовольства порівняно з промисловими товарами?
9. Яким чином біржові котирування впливають на цінову політику локального агровиробника?
10. Яка роль логістичних витрат у структурі ціни при постачанні продукції за державними закупівлями?
11. Поясніть зв'язок між ціною та рівнем логістичного сервісу: чи завжди вища ціна означає вищу якість обслуговування?
12. Як використання CRM-систем дозволяє реалізувати стратегію диференційованого ціноутворення для VIP-клієнтів?
13. Яким чином «зелена» логістика та реверсивна тара впливають на собівартість та кінцеву ціну продукції?
14. Як розраховується «ціна байдужості» при виборі між власним маркетинговим каналом та послугами посередника?

### **Тема 2.3. Маркетинговий розподіл, збут агропродовольства**

*Мета заняття:* вивчити функції системи розподілу агропродукції; навчитися проводити порівняльну оцінку ефективності різних каналів збуту;

опанувати методика економічного обґрунтування вибору між оптовою та роздрібною торгівлею.

*Питання до обговорення:*

1. Охарактеризувати функції системи розподілу (транспортування, складування, сортування, пакування та фінансування ризиків) в агробізнесі.
2. Роль елеваторів, оптових ринків (ОРСП), логістичних центрів та цифрових платформ у збуті.
3. Надати порівняльну характеристику прямих (D2C, фермерські ринки) та опосередкованих (рітейл, HoReCa) каналів.
4. Охарактеризувати критерії вибору торгового посередника та методи мінімізації конфліктів у ланцюгах поставок.

**Завдання 1.** Провести порівняльну оцінку ефективності каналів збуту аграрним підприємством, яке обирає обирає між двома каналами збуту для реалізації 50 т овочів.

Канал А (оптовик) – ціна закупівлі становить 10 000 грн/т; виробник не несе витрат на логістику.

Канал Б (роздрібна мережа) – ціна реалізації становить 14 500 грн/т; виробник оплачує витрати на логістику (800 грн/т), пакування (400 грн/т) та маркетинговий збір мережі (10%).

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

1. Розрахунок чистого доходу для каналу А (оптовик).

Оскільки виробник не несе додаткових витрат, чистий дохід дорівнює валовій виручці.

Дохід на 1 тонну дорівнює 10 000 грн.

Загальний чистий дохід  $50 \text{ т} \times 10\,000 \text{ грн/т} = 500\,000 \text{ грн}$ .

2. Розрахунок чистого доходу для каналу Б (роздрібна мережа).

У даному випадку необхідно врахувати всі супутні витрати на кожен тону продукції.

Маркетинговий збір мережі (10% від ціни)  $14\,500 \text{ грн} \times 0,10 = 1\,450 \text{ грн/т}$ .

Ціна за вирахуванням маркетингового збору  $14\,500 - 1\,450 = 13\,050 \text{ грн/т}$ .

Витрати на логістику та пакування (сумарно)  $800 + 400 = 1\,200 \text{ грн/т}$ .

Чистий дохід на 1 тону (канал Б)  $13\,050 - 1\,200 = 11\,850 \text{ грн/т}$ .

Загальний чистий дохід  $50 \text{ т} \times 11\,850 \text{ грн/т} = 592\,500 \text{ грн}$ .

Отже, на основі проведених розрахунків встановлено, що канал Б є більш ефективним, попри високі витрати на логістику та маркетингові збори. Реалізація через роздрібну мережу принесе підприємству на 92 500 грн більше чистого доходу, ніж продаж оптовику.

Таблиця 1

### Порівняння результатів розрахунку

Показник	Канал А (Оптовик)	Канал Б (Мережа)	Різниця, =,-
Ціна реалізації, грн/т	10 000	14 500	+4 500
Витрати на збут, грн/т	0	2 650	+2 650
Чистий дохід на 1 т, грн	10 000	11 850	+1 850
Загальний результат, грн	500 000	592 500	+92 500

Слід зауважити, що вибір каналу Б вимагає від підприємства наявності оборотних коштів для оплати пакування та транспортування наперед, а також готовності до суворого контролю якості з боку мережі. Канал А, хоч і менш прибутковий, є менш ризикованим та більш оперативним у розрахунках.

**Завдання 2.** Агрофірма «Еко-Ферма» розглядає два варіанти реалізації своєї продукції (крафтові сири та йогурти) на місцевому ринку:

Варіант 1 (посередник) орієнтується до співпраці з торговельною мережею. Посередник бере комісійну винагороду у розмірі 15% від обсягу реалізації. Ферма не перебирає на себе постійні витрати на збут.

Варіант 2 (власний магазин) передбачається відкриття фірмової торгової точки. У цьому випадку постійні витрати (оренда, зарплата продавців, комунальні платежі) складуть 45 000 грн на місяць. При цьому змінні витрати на збут (пакування, дрібні витрати) становлять лише 5% від обсягу реалізації.

Визначити обсяг реалізації продукції, при якому витрати на утримання власного фірмового магазину зрівняються з витратами на сплату комісійних посереднику. Сформулювати рекомендацію: при якому обсязі продажів вигідніше відкривати власний магазин.

*Методичні рекомендації до розв'язання*

Для розв'язку використовуємо рівняння рівності витрат для двох каналів:

$$ЗВ_1 \times Q = ПВ_2 + ЗВ_2 \times Q \quad (2.13)$$

де  $ЗВ_1$  – змінні витрати посередника (комісія 15% або 0,15);  $ПВ_2$  – постійні витрати власного магазину (45 000 грн);  $ЗВ_2$  – змінні витрати власного магазину (5% або 0,05);  $Q$  – шуканий обсяг реалізації (виручка).

Складаємо рівняння:

$$0,15 \times Q = 45\,000 + 0,05 \times Q$$

Переносимо значення з  $Q$  в одну частину

$$0,15 \times Q - 0,05 \times Q = 45\,000$$

$$0,10 \times Q = 45\,000$$

Знаходимо  $Q$ :

$$Q = 45\,000 / 0,10 = 450\,000 \text{ грн.}$$

Перевірка результату:

Витрати на посередника –  $450\,000 \times 0,15 = 67\,500$  грн.

Витрати на власний магазин –  $45\,000 + (450\,000 \times 0,05) = 45\,000 + 22\,500 = 67\,500$  грн.

Отже, розраховане значення точки байдужості становить 450 000 грн. Це той рівень виручки, при якому підприємству все одно, який канал використовувати з точки зору витрат.

У якості рекомендації може надати дійти до наступних висновків. Якщо прогнозований обсяг продажів менше 450 000 грн, вигідніше працювати через посередника, оскільки власні постійні витрати будуть занадто обтяжливими для малого обороту.

Якщо прогнозований обсяг продажів більше 450 000 грн, стає вигіднішим власний магазин. Після цієї точки кожен додатковий зароблений карбованець приносить більше прибутку саме через власний канал, оскільки темп росту витрат там нижчий (5% проти 15%).

**Завдання 3.** Агропідприємство планує вихід на ринок м. Біла Церква. Необхідно визначити річний обсяг реалізації (у тонах), при якому витрати на утримання власного фірмового магазину будуть дорівнювати витратам на сплату комісійної винагороди дистриб'ютору.

*Вихідні дані:*

Умовно-постійні витрати власної точки (F) – 480 000 грн/рік (оренда, ЗП персоналу, комунальні).

Питома вартість логістики та збуту на одиницю (v) – 2 000 грн/т (логістична обробка, пакування).

Комісія посередника (дистриб'ютора) (k) – 25% від ціни реалізації.

Ціна реалізації продукції (P) – 40 000 грн/т.

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

1. Визначення витрат при роботі через посередника (Z):

$$Z = (P \times k) \times T \quad (2.14)$$

2. Визначення витрат при фірмовій торгівлі (C):

$$C = F + (v \times T) \quad (2.15)$$

3. Виведення формули «вантажобігу байдужості» ( $T_b$ ):

$$T_b = \frac{F}{(P \times k) - v} \quad (2.16)$$

Тоді  $T_b = 480000 / (40000 \times 0,25 - 2000) = 480000 / 8000 = 60$  тонн/рік.

Отже, якщо прогнозований обсяг збуту перевищує 60 т на рік, підприємству економічно вигідніше відкривати власну торгову точку. Якщо менше – доцільно використовувати послуги посередника.

**Завдання 4.** Скласти схему інтегрованого ланцюга постачання для крафтової сироварні, яка відкриває фірмову точку в ТРЦ, та визначити точки маркетингового контролю якості. Здійснити проектування ланцюга постачання «Farm-to-Shelf» (для крафтової продукції).

Сироварня використовує систему CRM та API-інтеграцію з логістичним оператором. Необхідно візуалізувати рух продукту та інформації.

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

У крафтовому виробництві ланцюг постачання є інтегрованим, оскільки інформаційні потоки (через CRM та API) рухаються синхронно з фізичним продуктом.

Схема руху продукту та інформації.

1. Етап «Farm» (сировина).

*Фізичний потік* – власна ферма або сертифіковані партнери (молоко).т

*Інформаційний потік* – реєстрація партії молока в системі контролю якості (дата, показники білка/жиру).

2. Етап «Production» (сироварня).

*Фізичний потік* – технологічний процес визрівання та пакування.

*Інформаційний потік:* Присвоєння партії QR-коду, який фіксується в CRM.

3. Етап «Logistics» (логістичний оператор).

*Фізичний потік* – транспортування у рефрижераторах з дотриманням Cold Chain (+2 ... + 4°C).

*Інформаційний потік* – API-інтеграція автоматично передає дані про відвантаження зі складу сироварні в службу доставки та відображає статус у CRM.

3. Етап «Shelf» (фірмова точка в ТРЦ).

*Фізичний потік* – приймання товару, викладка на вітрину.

*Інформаційний потік* – фіксація продажу через POS-систему, автоматичне списання залишків у CRM та оновлення замовлення на наступну партію.

*Точки маркетингового контролю якості (Critical Control Points)*

Маркетинговий контроль відрізняється від технологічного тим, що він зосереджений на збереженні споживчої цінності та бренду.

*Візуалізація інформаційних потоків (CRM + API)*

Для крафтової сироварні важливо, щоб інформація випереджала продукт. CRM (ядро) акумулює дані про залишки в ТРЦ. Як тільки залишки падають нижче критичного рівня (наприклад, 5 кг сиру), система автоматично формує запит на склад. API-інтеграція дозволяє системі сироварні «спілкуватися» з логістом. Щойно замовлення зібране, логістична компанія отримує повідомлення, призначає кур'єра, а менеджер у ТРЦ бачить у реальному часі, де знаходиться машина з продукцією.

Таблиця 2

**Етапи проведення маркетингового контролю за етапами ланцюга постачання**

Точка контролю	Маркетинговий показник контролю	Інструмент контролю
Приймання сировини	Органолептична відповідність бренду (смак, запах)	Лабораторний журнал + CRM-звіт
Пакування	Цілісність брендкованої упаковки, читабельність маркування	Візуальний контроль перед відвантаженням
Транспортування	Дотримання температурного режиму («Ланцюг холоду»)	Датчики температури з виводом через API в CRM
Точка в ТРЦ	Естетика викладки, терміни реалізації (свіжість на полиці)	Фотозвіти в CRM + ревізія залишків
Кінцевий споживач	Задоволеність та повторні покупки	Аналіз відгуків та повторних продажів через CRM

Обґрунтуйте, як API-інтеграція з логістом допомагає зменшити маркетингові ризики втрати репутації крафтового бренду?

*Варіант відповіді.* Автоматизація дозволяє уникнути впливу людського фактору при замовленні. Продукт приїжджає вчасно, що гарантує наявність свіжого товару на полиці ТРЦ. Відсутність «порожніх полиць» (Out-of-stock) підтримує лояльність клієнтів.

### Завдання 5. Розрахунок «продовольчих миль» (Food Miles).

#### Вихідні дані:

Ферма розташована за 60 км від міста.

Варіант А (прямий збут) – ферма доставляє мікрогрін безпосередньо в 5 ресторанів міста одним фургоном (загальний маршрут – 150 км).

Варіант Б (через розподільчий центр) – ферма доставляє товар на склад ритейлера (120 км), звідки товар розвозиться по роздрібним магазинах (ще 200 км сумарно).

Розрахувати сумарний вуглецевий слід для обох варіантів (припустимо, 1 км = 0,2 кг CO<sub>2</sub>).

Обґрунтувати, який варіант краще відповідає концепції «Farm-to-Fork».

#### Методичні рекомендації до розв'язання:

Концепція «Farm-to-Fork» (від ферми до виделки) є центральною стратегією сталого розвитку в сучасному агромаркетингу. Вона передбачає не просто продаж товару, а забезпечення його простежуваності, екологічності та максимальної свіжості на кожному етапі. Заповніть таблицю, вказавши, як саме концепція реалізується на кожному етапі.

Таблиця 3

#### Матриця маркетингового контролю «Від поля до столу»

Етап ланцюга	Основна вимога «Farm-to-Fork»	Інструмент маркетингової комунікації
Вирощування	Відсутність хімікатів, біодобрива	Сертифікат «Органік» на етикетці
Переробка	Мінімальна обробка, збереження вітамінів	Стрім-трансляція з виробництва в соцмережах
Дистрибуція	Швидкість (доставка за 4-12 годин)	Позначка «Зрізано сьогодні вранці»
Споживання	Утилізація пакування	Інструкція на пакуванні щодо компостування

Розробіть зміст QR-код для упаковки вашого продукту. Що саме має побачити клієнт, навівши смартфон на сир чи салат, щоб повірити в концепцію «Farm-to-Fork»?

*Наприклад.* Фото фермера, дата видою молока, GPS-координати поля, результати останнього аналізу якості.

Сумарний вуглецевий слід (CO<sub>2</sub>) розраховується як добуток загальної відстані маршруту на коефіцієнт викидів (0,2 кг/км).

#### 1. Розрахунок для варіанта А (прямий збут: Ферма →Ресторани)

У цьому варіанті використовується коротка логістична петля («Milk Run»), де один автомобіль об'їжджає всі точки.

Загальна відстань – 150 км.

Розрахунок викидів – 150 км × 0,2 кг/км = 30 кг CO<sub>2</sub>.

Розрахунок для варіанта Б (Посередник: Ферма → РЦ → Магазины)

Цей варіант передбачає дворівневу логістику, що збільшує загальний пробіг транспорту.

Загальна відстань – 120 км (до складу) + 200 км (до магазинів) = 320 км.

Розрахунок викидів – 320 км × 0,2 кг/км = 64 кг CO<sub>2</sub>.

Таблиця 4

#### Порівняння одержаних результатів

Параметр порівняння	Варіант А (прямий збут)	Варіант Б (через РЦ)
Загальний шлях продукту, км	150	320
Викиди CO <sub>2</sub> , кг	30	64
Термін доставки (свіжість)	Високий (пряма доставка)	Середній (через склад)

Отже, відповідно до концепції «Farm-to-Fork», найбільш доцільним є варіант А (прямий збут). Пряма доставка дозволяє скоротити викиди вуглецю в атмосферу більш ніж у 2 рази (на 34 кг CO<sub>2</sub> на кожному циклі доставки). Це є вагомим аргументом для позиціонування продукту як «екологічно чистого» та «сталого». Водночас маркетингова цінність створюється внаслідок скорочення «продовольчих миль», що гарантує споживачу максимальну свіжість мікрогрину (продукція потрапляє на стіл у день зрізання), що дозволяє встановлювати цінову премію за якість.

Економічна доцільність у даному випадку пояснюється тим, що незважаючи на необхідність утримувати власний фургон, відсутність

посередника (РЦ) та менший пробіг роблять цей варіант оптимальним для нішевого виробництва.

Подумайте, як можна використати результат розрахунку 30 кг CO<sub>2</sub> проти 64 кг у комунікації зі споживачем у меню ресторану або на упаковці?

*Варіант відповіді.* Розмістити інфографіку: «Обираючи цей салат, ви зменшуєте викиди CO<sub>2</sub> у 2 рази порівняно з магазинним аналогом завдяки локальному виробництву».

**Домашнє завдання** (груповий проєкт (3-5 осіб)).

1. Спроектуйте сталий ланцюг постачання за концепцією «Farm-to-Fork». Виробництво органічного лохини або крафтового козячого сиру.

Побудувати модель ланцюга, яка мінімізує кількість посередників, забезпечує прозорість походження продукту та відповідає вимогам сталого споживання.

Необхідно описати рух продукту через чотири етапи:

Стале виробництво (Sustainable Production) – використання органічного насіння/кормів, відмова від пестицидів, мінімізація використання води.

Короткий ланцюг (Short Supply Chain) – скорочення фізичної відстані (Food Miles) між фермою та споживачем.

Зелена логістика (Eco-Packaging & Logistics) – використання біорозкладного пакування та оптимізація маршрутів для зниження вуглецевого сліду.

Прозорість для споживача (Consumer Transparency) – використання QR-кодів для візуалізації шляху продукту.

2. Розробка збутової політики конкретного виду агропродукції у розрізі провідних аграрних товаровиробників (вибір здійснюється самостійно студентами).

*План підготовки презентації:*

1. Сегментація ринку. Виділення цільових груп споживачів (напр., NoReCa, кінцеві споживачі, переробні підприємства).

2. Аналіз товаровиробників. Порівняння збутових стратегій 2-3 реальних компаній (наприклад, «МХП» до локальної птахофабрики).

3. Проектування структури каналу. Визначення довжини та ширини каналів для кожного сегмента.

4. Обґрунтування елементів розподільчої інфраструктури. Вибір необхідних складських та транспортних засобів (холодовий ланцюг).

*Контрольні запитання:*

1. Які функції системи розподілу є важливими для товарів із коротким терміном зберігання?

2. У чому полягає відмінність між інтенсивним та селективним розподілом в агромаркетингу?

3. Як складові маркетингової інфраструктури впливають на цінову стійкість фермера?

4. Яке економічне значення має API-інтеграція з логістичними операторами для швидкості збуту?

5. Як концепція «Зеленої» логістики та реверсивної тари змінює структуру каналу розподілу?

6. За якими КРІ оцінюється ефективність роботи торгового посередника?

7. Як зміна купівельної спроможності населення впливає на вибір між оптовими та роздрібними формами збуту?

**Тема 2.4. Маркетингові комунікації на агропродовольчих ринках**

*Мета заняття:* вивчити систему маркетингових комунікацій в агробізнесі; опанувати методи формування бюджету просування; навчитися проводити порівняльну оцінку ефективності каналів поширення реклами для специфічних видів агропродовольства.

*Питання до обговорення:*

1. Узагальнити особливості просування товарів масового попиту (B2C) та засобів виробництва (B2B).

2. Охарактеризувати маркетинговий мікс комунікацій – реклама, стимулювання збуту, PR (зв'язки з громадськістю) та прямий маркетинг через CRM-системи.

4. Digital-інструменти в агромаркетингу. Роль SMM, SEO та контент-маркетингу (Farm-to-Fork сторітелінг).

5. Розкрийте методи формування бюджету – відсотковий метод, метод конкурентного паритету та метод цілей і завдань.

**Завдання 1.** Крафтова сироварня обирає між двома каналами реклами для просування нової лінійки йогуртів.

Канал А (таргетована реклама в Instagram). Витрати – 5 000 грн. Кількість переходів на сайт – 1 000. Конверсія у замовлення – 3%.

Канал Б (участь у локальному фермерському ярмарку). Витрати (оренда, логістика, дегустаційні зразки) – 8 000 грн. Кількість прямих контактів – 400. Конверсія у покупку – 25%.

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

1. Розрахунок ефективності каналу А (Instagram).

Кількість замовлень – 1 000 переходів  $\times$  3%(0,03) = 30 замовлень.

Вартість одного замовлення (CPA) – 5 000 грн/30 замовлень = 166,67 грн/замовлення.

2. Розрахунок ефективності каналу Б (ярмарок)

Кількість замовлень – 400 контактів  $\times$  25%(0,25) = 100 покупок.

Вартість одного замовлення (CPA) – 8 000 грн/100 покупок = 80,00 грн/покупка.

Таблиця 1

**Порівняння одержаних результатів**

Показник	Канал А (Instagram)	Канал Б (Ярмарок)	Різниця, +,-
Загальні витрати, грн	5 000	8 000	+3 000
Кількість клієнтів	30	100	+70
Конверсія, %	3	25	+22%
Вартість залучення 1 клієнта, грн	166,67	80,00	-86,67

На основі проведених розрахунків встановлено, що канал Б (Ярмарок) є ефективнішим для крафтової сироварні на даному етапі.

Економічна вигода – вартість залучення одного покупця на ярмарку у 2 рази нижча, ніж в Instagram (80 грн проти 167 грн).

Щодо якості контакту, то висока конверсія на ярмарку (25%) пояснюється можливістю дегустації — для крафтових продуктів органолептичний досвід є вирішальним фактором покупки.

Водночас, хоча Instagram дає більше охоплення, ярмарок забезпечує більший обсяг реальних продажів та швидке повернення інвестицій.

*Методичні рекомендації:*

Зазначимо, що вибір каналу залежить від мети. Якщо мета – впізнаваність бренду, то Instagram (1000 переходів) працює краще. Якщо мета – швидкий збут продукції, ярмарок є безумовним фаворитом.

**Завдання 2.** Розрахунок довічної цінності клієнта (LTV) та доцільності вартості залучення (CAC).

Визначити, чи є виправданими витрати на Instagram-рекламу у розмірі 167 грн за клієнта, враховуючи цикл його життя та частоту повторних покупок.

*Вихідні дані* (кейс «Крафтова Сироварня»).

На основі аналізу CRM-системи встановлено такі середні показники:

Середній чек (AGV) – 600 грн.

Маржинальність прибутку – 40% (або 240 грн з одного замовлення).

Частота покупок (F) – клієнт купує сир 1 раз на місяць (12 разів на рік).

Середній «час життя» клієнта (Т) – клієнт залишається лояльним до бренду в середньому 2 роки.

Вартість залучення клієнта (CAC) – 167 грн.

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

Для агромаркетингу використовується спрощена формула LTV, яка базується на маржинальному прибутку:

$$LTV = (\text{Середній чек} \times \text{Маржа, \%}) \times \text{Частота покупок} \times \text{Час життя} \quad (2.17)$$

Тоді прибуток з однієї покупки –  $600 \times 0,40 = 240$  грн.

Прибуток за один рік –  $240 \times 12 \text{ міс.} = 2\,880$  грн.

Повний LTV (за 2 роки) –  $2\,880 \times 2 \text{ роки} = 5\,760$  грн.

Співвідношення LTV / CAC

У світовому маркетингу «золотим стандартом» вважається співвідношення  $LTV / CAC > 3$ .

Тоді  $LTV/CAC = 5\,760/167 = 34,5$ .

Отже, ефективність каналу, незважаючи на те, що вартість залучення клієнта з Instagram (167 грн) є вищою, ніж на ярмарку, вона є надзвичайно вигідною. Клієнт приносить у 34 рази більше прибутку, ніж було витрачено на його залучення. Щодо показника окупності витрат, то клієнт повністю окупає витрати на рекламу вже з першої покупки (167 грн витрат < 240 грн маржі). Усі наступні 23 покупки протягом двох років приносять чистий прибуток.

На основі вищезазначеного, у якості стратегічного рішення можна рекомендувати підприємству не лише продовжувати рекламу в Instagram, а й розглянути можливість збільшення бюджету, оскільки запас маржинальності дозволяє «купувати» клієнта навіть за значно вищою ціною.

Обґрунтуйте доцільність даного каналу комунікації зі споживачами на основі використання показника LTV, за таких умов: «Уявіть, що конкуренція зросла, і вартість кліка в Instagram підняла CAC до 500 грн. Чи залишиться

цей канал вигідним для сироварні, якщо маржа з першої покупки – лише 240 грн?

*Варіант відповіді.* Так, канал залишиться вигідним, оскільки LTV (5760 грн) все одно значно перевищує витрати (500 грн). У цьому випадку ми одержимо «мінус» при першій покупці, але заробляємо на довгій дистанції.

**Завдання 3.** Крафтова сироварня «Молочна долина», яка планує вихід на ринок обласного центру з новим преміальним твердим сиром. На основі представлених даних у таблиці 2 систематизувати результати розрахунків показників SAC, LTV, ROMI та обрати оптимальний мікс каналів для просування продукту. Маркетинговий бюджет на місяць – 40 000 грн.

*Додаткові фінансові показники:*

Середній чек (AGV) – 750 грн.

Маржинальний прибуток – 45% від чека.

Частота покупок (F) – 1,5 рази на місяць (тобто 3 покупки за 2 місяці).

Таблиця 2

**Вихідні дані**

Канал просування	Вартість розміщення / участі	Очікуване охоплення / контакти	Прогноз конверсії (CR)	Середній час життя клієнта (T)
Instagram (Таргетинг)	15 000 грн	2 500 переходів	4%	18 місяців
Локальні ярмарки	10 000 грн (2 виїзди)	600 дегустацій	20%	6 місяців
Співпраця з фуд-блогером	8 000 грн (огляд)	1 200 переходів	5%	12 місяців
В2В (Полиця в еко-лавці)	7 000 грн (лістинг)	300 покупців	15%	24 місяці

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

1. Розрахувати кількість отриманих клієнтів (N)

$$N = \text{Охоплення} \times CR \quad (2.18)$$

2. Розрахувати вартість залучення одного клієнта (SAC)

$$SAC = \text{Витрати на канал} / N \quad (2.19)$$

3. Розрахувати довічну цінність клієнта (LTV)

$$LTV = (AGV \times \text{Маржа, \%}) \times F \times T \quad (2.20)$$

*(Приклад для Instagram –  $(750 \times 0,45) \times 1,5 \times 18 = \dots$ )*

## 4. Визначити коефіцієнт LTV/CAC.

Таблиця 3

**Розрахункові значення показників CAC, LTV, ROMI, LTV/CAC**

Канал комунікації	Основна мета (KPI)	CAC (грн)	LTV (грн)	Коефіцієнт LTV/CAC	Стадія ЖЦТ продукту	Стратегічна роль каналу
Instagram / Facebook	Продажі + Впізнаваність	167	5 760	34,5	Ріст	Генерація бази лояльних клієнтів
Фермерські ярмарки	Прямий збут + Дегустації	80	1 200	15,0	Впровадження	Швидкий обіг коштів, збір фідбеку
SEO / Власний сайт	Органічне охоплення	250	7 500	30,0	Зрілість	Зниження вартості залучення в майбутньому
Спец. полиці в супермаркетах	Масштабування	400	2 400	6,0	Зрілість	Захоплення частки ринку

1. Виходячи з отриманих коефіцієнтів LTV/CAC, запропонуйте, як перерозподілити 40 000 грн бюджету. Чи варто вкладати більше в Instagram, чи у фуд-блогерів?

Для того щоб надати обґрунтовану відповідь, ми спершу маємо провести розрахунки для кожного каналу на основі вихідних даних. Це дозволить нам побачити реальну ефективність кожної інвестованої гривні.

## 1. Розрахунковий етап. Визначення CAC та LTV.

Базовий прибуток з одного замовлення –  $750 \text{ грн} \times 0,45 = 337,5 \text{ грн}$ .

Таблиця 4

**Визначення CAC та LTV**

Канал	К-ть клієнтів (N)	CAC (грн)	LTV (грн)	LTV/CAC
Instagram	$2\,500 \times 4\% = 100$	$15\,000/100 = 150$	$337,5 \times 1,5 \times 18 = 9\,112,5$	60,7
Ярмарки	$600 \times 20\% = 120$	$10\,000/120 = 83,3$	$337,5 \times 1,5 \times 6 = 3\,037,5$	36,5
Фуд-блогер	$1\,200 \times 5\% = 60$	$8\,000/60 = 133,3$	$337,5 \times 1,5 \times 12 = 6\,075,0$	45,6

Еко-лавки	$300 \times 15\%$ = 45	$7\,000/45 = 155,5$	$337,5 \times 1,5 \times 24$ = 12 150,0	78,1
-----------	---------------------------	---------------------	--	------

2. Аналіз та перерозподіл бюджету (40 000 грн).

Чи варто вкладати більше в Instagram чи у фуд-блогерів?

Відповідь. Однозначно в Instagram.

Значення показника LTV/CAC Instagram становить 60,7 є значно вищим за LTV/CAC блогера (45,6). Хоча залучення через блогера коштує трохи дешевше (133 грн проти 150 грн), клієнти з Instagram залишаються з брендом довше (18 місяців проти 12). Це робить Instagram більш стратегічним каналом для стабільного доходу.

*Рекомендація щодо перерозподілу бюджету:*

Для максимальної ефективності ми маємо спрямувати кошти в канали з найвищим показником LTV/CAC, але з урахуванням специфіки агробізнесу:

Еко-лавки (збільшити до 10 000 грн), оскільки це найвигідніший канал (LTV/CAC = 78,1). Клієнти тут найбільш лояльні (живуть 2 роки). Варто знайти ще 1-2 додаткові точки.

Instagram (збільшити до 20 000 грн), оскільки це основний драйвер росту. Високий коефіцієнт (60,7) дозволяє масштабувати рекламу без втрати прибутковості.

Ярмарки (залишити 5 000 грн – 1 виїзд), оскільки це канал з найнижчим LTV. Використовувати його варто лише для підтримки впізнаваності та збору швидкої готівки, але не як основний метод росту.

Фуд-блогери (залишити 5 000 грн) рекомендуємо використовувати періодично для «соціального підтвердження» та охоплення нової аудиторії, яку важко дістати таргетінгом.

Отже, найбільшу цінність для сироварні створюють Еко-лавки та Instagram, на які доцільно спрямувати 75% бюджету. Канал «Еко-лавки» демонструє, що в агромаркетингу фізична присутність поруч із покупцем (B2B) забезпечує найвищий «Lifetime Value», оскільки покупка стає частиною щотижневого ритуалу клієнта. Однак, висока конверсія (20%) – це

пастка. Без системи утримання (CRM, підписка) ці клієнти швидко зникають (T = 6 міс), що робить ярмарки найменш вигідними у довгостроковій перспективі.

Обґрунтуйте рекомендацію для керівника сироварні: «Який канал обрати основним для стабільного доходу, а який – для швидкого піару?»

**Завдання 4.** Агрофірма, що спеціалізується на доставці кошиків із сезонними овочами та фруктами, помітила зниження активності частини клієнтської бази («сплячі» клієнти, що не робили замовлень понад 4 місяці). Для їх повернення відділ маркетингу розробив кампанію Viber-розсилки з пропозицією спеціального набору «Вітамінний бум» за акційною ціною.

*Вихідні дані:*

Кількість «сплячих» клієнтів у базі – 1 500 осіб.

Вартість одного Viber-повідомлення – 1,20 грн.

Вартість роботи дизайнера та копірайтера (створення макета) – 1 200 грн.

Середній чек акційного кошика – 850 грн.

Собівартість продукції та логістики (змінні витрати) – 60% від ціни.

Прогноз відгуку (конверсія): 4% отримувачів розсилки здійснять покупку.

Розрахувати загальні маркетингові витрати на кампанію.

Визначити чистий прибуток від акції.

Розрахувати показник ROMI та зробити висновок про доцільність розсилки.

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

Для розрахунку показника рентабельності маркетингових інвестицій використовуємо формулу ROMI (Return on Marketing Investment):

$$ROMI = \frac{\text{Прибуток від маркетингу} - \text{Витрати на маркетинг}}{\text{Витрати на маркетинг}} \times 100\% \quad (2.21)$$

1. Розрахунок маркетингових витрат (Cost).

Витрати на розсилку – 1 500 осіб × 1,20 грн = 1 800 грн

Креатив (дизайн/текст) – 1 200 грн.

Загальні витрати –  $1\,800 + 1\,200 = 3\,000$  грн.

2. Розрахунок доходу та маржинального прибутку.

Кількість покупців –  $1\,500 \times 4\% = 60$  осіб

Загальна виручка –  $60 \text{ осіб} \times 850 \text{ грн} = 51\,000$  грн.

Маржинальний прибуток (40% від виручки) –  $51\,000 \times 0,4 = 20\,400$  грн.

3. Розрахунок ROMI

$$\text{ROMI} = \frac{20\,400 - 3\,000}{3\,000} \times 100\% = \frac{17\,400}{3\,000} \times 100\% = 580\%$$

Отже, одержане значення показника ROMI становить 580%. Це означає, що кожна гривня, інвестована в розсилку, повернула фірмі 5,8 грн чистого прибутку. Саме тому, оскільки  $\text{ROMI} > 0$  (і значно перевищує поріг ефективності у 100-200%), кампанія є надзвичайно успішною. Кампанії реактивації через месенджери мають високу ефективність для агробізнесу, оскільки вартість контакту низька, а робота з наявною базою завжди дешевша, ніж залучення нових клієнтів (принцип «Low Hanging Fruit»).

**Завдання 5.** Виробник яблучного соку впровадив переробку відходів (жому) у біопаливо та отримав сертифікат «Carbon Neutral».

Сформулюйте головну тезу для сторітелінгу в Instagram (3 речення).

Розрахуйте нову ціну за пляшку, якщо раніше вона коштувала 50 грн, а «екологічна премія» (через нові атрибути) становить 25%.

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

*Теза:* «Наші яблука дарують не лише вітаміни, а й чисте повітря. Ми перетворили відходи виробництва на енергію, щоб залишити планету зеленою. Скуштуйте сік з нульовим вуглецевим слідом!»

Ціна –  $50 \times 1,25 = 62,50$  грн.

Отже, «зелене» маркування та екологічний сторітелінг створюють нематеріальні активи бренду. Це дозволяє агропідприємству конкурувати не ціною (де перемагає найбільший холдинг), а цінністю, що є єдиною життєздатною стратегією для середнього та малого крафтового бізнесу.

**Важливо. 5 елементів успішного еко-сторітелінгу для агробрендів**  
Використовуйте ці пункти як каркас при розробці контент-плану або сценарію для відеопрезентації продукту.

### 1. «Обличчя» та походження (The Origin)

Споживач купує не у корпорації, а у людей.

Питання – хто стоїть за продуктом? Яка історія заснування ферми?

Елемент – фото або відео власників, розповідь про те, чому вони обрали саме шлях екологічного виробництва.

*Приклад:* «Ми – сім'я Коваленків, і ми відмовилися від пестицидів, коли зрозуміли, що хочемо годувати своїх дітей лише чистими продуктами».

### 2. Прозорість процесу (Radical Transparency)

Покажіть те, що зазвичай приховано.

Питання – як саме вирощується продукт? Які добрива використовуються?

Елемент – відео з виробництва, фото ґрунту, сертифікати аналізів.

*Приклад:* «Ось так виглядає наш козячий йогурт на етапі ферментації – без стабілізаторів, лише натуральна закваска».

### 3. Конкретний екологічний вплив (The Impact)

Уникайте загальних фраз на кшталт «ми рятуємо планету». Будьте точними.

Питання – яку реальну проблему вирішує ваша технологія?

Елемент – цифри та факти. Скільки води зекономлено? На скільки зменшено викиди CO<sub>2</sub>?

*Приклад:* «Використання нашої крапельної системи зрошення дозволило зберегти 15 000 літрів води за цей сезон».

### 4. Спільні цінності зі споживачем (Shared Values)

Зробіть клієнта героєм історії.

Питання – як покупка цього продукту робить світ кращим?

Елемент – заклик до дії (СТА – Call to Action, це маркетинговий елемент (текст, кнопка, банер), що спонукає користувача виконати цільову дію прямо зараз), що підкреслює спільну відповідальність.

*Приклад:* «Обираючи наше насіння конопель, ви підтримуєте розвиток українського нішевого агробізнесу та інвестуєте у своє здоров'я».

## 5. Доказовість та чесність (No Greenwashing)

Уникайте безпідставних тверджень.

Питання – чим ви підтверджуєте свою «екологічність»?

Елемент – посилання на реєстри сертифікатів, QR-коди простежуваності, звіти сталого розвитку.

*Приклад:* «Наведіть камеру на цей код, щоб побачити GPS-координати поля, де вирости ці яблука».

### **Домашнє завдання.**

1. Візьміть будь-який вид агропродукту (наприклад, звичайний мед). Застосуйте до нього ці 5 пунктів та створіть концепцію «Зеленого бренду», який буде коштувати на 40% дорожче за ринкову ціну.

*Критерій успіху:* Якщо після прочитання вашого сторітелінгу у споживача не виникає питання «Чому так дорого?», а виникає думка «Це саме те, що мені потрібно», – ви впоралися із завданням.

2. Розробити комунікаційну політику для агропродукції для виділеного сегмента (груповий проєкт (3-5 осіб)).

#### *План підготовки презентації:*

Ідентифікація цільової аудиторії – портрет споживача (наприклад, «еко-свідомі мешканці великих міст»).

Формування Tone of Voice – вибір стилю спілкування (наприклад, щирість крафтового виробника).

Медіа-план – графік та канали комунікацій (Omnichannel підхід – Instagram + Offline дегустації).

Обґрунтування бюджету – розрахунок маркетингових витрат за методом «цілей та завдань».

*Контрольні запитання:*

1. У чому полягає специфіка маркетингових комунікацій в агробізнесі порівняно з іншими галузями?
2. Яким чином CRM-система допомагає автоматизувати персоналізовані комунікації з VIP-клієнтами?
3. Поясніть різницю між прямим та непрямим економічним ефектом від рекламної кампанії.
4. Як «зелене» маркування та екологічний сторітелінг впливають на формування доданої вартості продукції?
5. Які КРІ є пріоритетними для оцінки ефективності комунікацій у Digital-каналах?
6. Як технічний збій у системі комунікацій може вплинути на репутацію агро-бренду та які інструменти лояльності застосувати для компенсації?

### Змістовний модуль 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ЗАСАДИ АГРАРНОГО МАРКЕТИНГУ

#### Тема 3.1. Маркетингове планування на аграрних підприємствах

*Мета заняття:* опанувати методику розробки стратегічних та тактичних маркетингових планів; навчитися формувати структуру плану та обґрунтовувати його аналітичну частину; набути навичок прогнозування результативності маркетингових заходів для агробізнесу.

*Питання до обговорення:*

1. В умовах високої волатильності агроринку України (зміна цін, закриття кордонів), чи не стає річний маркетинговий план не затребуваним документом вже через місяць? Чи варто переходити на квартальне планування?

2. Що складніше планувати – збут 10 000 тонн пшениці трейдеру чи вихід на ринок з власною торговою маркою борошна? Де маркетинговий план має бути більш деталізованим?

3. Як знайти баланс між ціллю захопити 10% ринку та обмеженим бюджетом, який «з’їдає» логістика та податки?

4. Чому технологи часто вважають плани маркетологів «фантазіями», і як інтегрувати графік збирання врожаю в маркетинговий план збуту, щоб не виникло затоварювання складів?

5. Якщо основний конкурент знизив ціну на 15%, чи повинен наш маркетинговий план автоматично передбачати аналогічне зниження, чи ми маємо «планувати» інші цінності (сервіс, якість, швидкість доставки)?

6. Яка роль CRM-систем та аналітичних сервісів у плануванні? Чи можна довіряти прогнозам ефективності (KPI), якщо вони базуються на даних минулого року, який був форс-мажорним?

7. Який захід у маркетинговому плані є найбільш ризикованим: інвестиції в нову упаковку, запуск таргетованої реклами чи участь у міжнародній виставці? Як запланувати «подушку безпеки»?

8. Хто має нести відповідальність, якщо план продажу виконано на 100%, але маркетингові витрати перевищили бюджет на 30%?

**Завдання 1.** Агропідприємство «Зерно Поліс» планує вийти на ринок фасованої гречки у Київській області. Розрахуйте максимально можливу частку ринку, яку може зайняти підприємство при повному завантаженні виробничих потужностей.

*Вихідні дані:*

Загальна місткість ринку гречки в регіоні – 150 000 000 грн/рік.

На ринку працюють 4 великих конкуренти, які сукупно займають 80% ринку.

Ваше підприємство має виробничі потужності для випуску продукції на суму 12 000 000 грн/рік.

Обґрунтуйте, чи є реалістичним план зайняти 10% ринку за перший рік, якщо бюджет на просування обмежений і становить лише 2% від очікуваної виручки. Візуалізуйте місце підприємства порівняно з лідерами ринку.

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

1. Розрахунок максимально можливої частки ринку  $MS_{\max}$

Для розрахунку використовуємо формулу частки ринку як відношення потенційного обсягу випуску до загальної місткості ринку:

$$MS = \left( \frac{\text{Виробнича потужність}}{\text{Загальна місткість ринку}} \right) \times 100\% \quad (3.1)$$

Тоді одержимо:

$$MS_{\max} = \left( \frac{12\,000\,000}{150\,000\,000} \right) \times 100\% = 8\%$$

Отже, при повному завантаженні своїх потужностей підприємство може забезпечити лише 8% ринку Київської області.

Обґрунтування реалістичності плану зайняти 10% ринку. Оскільки план зайняти 10% ринку за перший рік є нереалістичним, внаслідок нестачі виробничих потужностей. Тоді величина цільової виручки для 10% частки становитиме  $150\,000\,000 \times 0,10 = 15\,000\,000$  грн.

Максимальна потужність фірми складає 12 000 000 грн.

Отже, підприємство фізично не може виробити продукції на 10% ринку. Дефіцит потужностей становить 3 000 000 грн (або 25% від поставленої цілі). Крім цього існують фінансові обмеження (маркетинговий бюджет):

бюджет на просування –  $12\,000\,000 \times 0,02 = 240\,000$  грн/рік.

За результатами проведеного дослідження для виходу нового гравця на ринок, де 80% уже зайнято великими конкурентами, бюджет у 2% є критично малим. Зазвичай для агресивного захоплення частки ринку на етапі виходу витрачають від 5% до 10% від очікуваного виручки.

2. Характеристика конкурентного середовища. Таким чином 4 великих гравці контролюють 80% ринку (в середньому по 20% кожен). На всіх інших дрібних гравців залишається лише 20%. Спроба зайняти 10% означає необхідність відібрати рівно половину ринку у всіх дрібних виробників або почати цінову війну з лідерами, що неможливо з бюджетом у 2%.

3. Візуалізація ринкової структури.

Для порівняння масштабів діяльності підприємства «Зерно Поліс» із конкурентами побудувати гістограму часток ринку.

За умовою завдання кожен із 4 конкурентів утримує в середньому по 20% ринку (30 000 000 грн виручки). Вони мають сталу систему дистрибуції та впізнавані бренди.

Обсяги максимального потенціалу підприємства «Зерно Поліс» навіть при 100% завантаженні обладнання частка становить лише 8%. Це ставить підприємство в позицію «послідовника лідера» або «нішевого гравця».

Інші гравці займають 12% ринку розподілені між дрібними місцевими виробниками.

Побудова діаграми. Якщо ви готуєте звіт у Excel або Google таблицях, використайте такі дані таблиця 8.1 для побудови діаграми.

Таблиця 1

**Розрахункові дані для побудови діаграми**

Назва підприємства	Частка ринку, %	Обсяг реалізації, млн грн
--------------------	--------------------	------------------------------

Конкурент А	20	30,0
Конкурент Б	20	30,0
Конкурент В	20	30,0
Конкурент Г	20	30,0
Компанія «Зерно Поліс» (план)	8	12,0
Інші	12	18,0

Візуалізація підтверджує попередньо зроблений висновок, що ринок є висококонцентрованим. Стратегія підприємства «Зерно Поліс» має бути спрямована на витіснення «Інших гравців» та дрібну експансію в частку основних конкурентів за рахунок вищої якості або кращої логістики, оскільки пряма цінова війна з лідерами при таких обсягах буде програшною.

Для досліджуваного підприємства замість нереалістичної цілі у 10%, підприємству доцільно сфокусуватися на досягненні 5-6% частки ринку в перший рік. Окрім цього варто збільшити маркетинговий бюджет до 4-5%, щоб забезпечити впізнаваність нового бренду на полицях. У якості наступної стратегії доцільно розглянути можливість розширення потужностей на другий рік діяльності.

**Завдання 2.** На основі обраної стратегії для агропідприємства «Зерно Поліс», вам необхідно розробити тактичний план маркетингових заходів на 1 рік та обґрунтувати його доцільність перед власником.

*Вихідні дані:*

Цільова виручка – 5 000 000 грн за рік.

Маржинальність продукції – 40% (частка прибутку в кожній гривні виручки до вирахування маркетингових витрат).

Максимально допустимий бюджет – не більше 5% від виручки.

*Методичні рекомендації до розв'язання*

1. Складання таблиці витрат.

Сформуйте перелік заходів, які допоможуть досягти цілі. Сума витрат не повинна перевищувати встановлений ліміт.

2. Розрахунок маржинального прибутку (М).

Розрахуйте суму грошей, яку отримає компанія від продажу, перш ніж вирахує витрати на рекламу.

$$M = \{\text{Виручка}\} \times \{\text{Маржинальність (\%)}\} \quad (3.2)$$

$$\text{Маржинальний прибуток} - 5\,000\,000 \times 0,40 = 2\,000\,000 \text{ грн}$$

3. Розрахунок показника ROMI з метою визначення маркетингових інвестицій.

$$\text{ROMI} = \frac{\text{Маржинальний прибуток} - \text{Маркетингові витрати}}{\text{Маркетингові витрати}} \times 100\% \quad (3.3)$$

Тоді одержимо:

$$\text{ROMI} = \frac{2\,000\,000 - 200\,000}{200\,000} \times 100\%$$

$$\text{ROMI} = \frac{1\,800\,000}{200\,000} \times 100\% = 900\%$$

4. Складання бюджету маркетингу. Для виходу на ринок ми обираємо мікс інструментів, що впливають як на впізнаваність, так і на довіру професійних покупців.

Таблиця 2

**План маркетингових заходів підприємства «Зерно Поліс» на 1 рік**

Назва заходу	Термін	Витрати, грн	Очікуваний результат (KPI)
Участь в аграрній виставці	червень	60 000	50+ контактів з оптовими мережами
Таргетована реклама (FB/Inst)	12 міс.	40 000	200 000 охопленнь цільової аудиторії
Польові семінари / дегустації	липень	90 000	Конверсія в покупку > 15%
Дизайн та друк пакування	1 міс.	10 000	Створення впізнаваного візуального стилю
<b>РАЗОМ БЮДЖЕТ</b>	—	200 000	Збільшення виручки до 5 млн грн

Проведені розрахунки доводять, що забезпечується високе значення показника ROMI 900% (або 9,0) свідчить про надзвичайно високу ефективність. Це означає, що кожна інвестована гривня приносить 9 гривень чистого маржинального прибутку. У підприємства дуже високий запас міцності, навіть якщо продажі складуть не 5 млн, а лише 1 млн грн, маркетинг все одно окупиться (ROMI буде дорівнювати 100%). Враховуючи високу окупність, підприємству «Зерно Поліс» варто розглянути можливість збільшення бюджету маркетингу до 300 000-400 000 грн, щоб швидше витіснити дрібних конкурентів та наблизитися до своєї максимальної виробничої потужності.

**Завдання 3.** Агрофірма «Колос» запланувала річний маркетинговий бюджет у розмірі 100 000 грн. Проте через форс-мажорні обставини (блокада кордонів та падіння світових цін на зерно) логістичні витрати підприємства зросли. Керівництво видало наказ: скоротити маркетинговий бюджет на 40% (до 60 000 грн), зберігши при цьому 80% обсягу збуту.

*Вихідні дані по заходах (до кризи):*

Прямі B2B продажі (переговори з трейдерами) – 30 000 грн (ROMI – 450%).

Таргетована реклама (пошук нових покупців) – 25 000 грн (ROMI – 320%).

Участь у галузевій виставці – 20 000 грн (ROMI – 120%).

Сувенірна продукція та мерч – 15 000 грн (ROMI – 40%).

PR та іміджеві статті в медіа – 10 000 грн (ROMI – 80%).

*Методичні рекомендації до розв'язання;*

1. Ідентифікація та оцінка ризиків.

Спочатку необхідно проаналізувати бюджет та ризики щодо його виконання.

Таблиця 3

**Реєстр маркетингових ризиків**

Вид ризику	Ймовірність (P)	Вплив (I)	Ранг (P×I)	Стратегія реагування
Логістичний збій (блокада)	5	5	25	Пошук альтернативних шляхів (залізниця/Дунай)
Відмова іноземного покупця	3	5	15	Диверсифікація (пошук нових ринків через таргетинг)
Зниження впізнаваності бренду	2	2	4	Прийнятний ризик (тимчасове скорочення PR)

**2. ABC-аналіз маркетингових заходів та оптимізація бюджету.**

Ми розподіляємо заходи за їхнім внеском у прибуток (за показником ROMI).

Категорія А (дуже важливі) – прямі продажі (450%) та таргетинг (320%). Вони генерують живі гроші оперативно.

Категорія В (підтримуючі) – виставка (120%). Дає ефект у довгостроковій перспективі.

Категорія С (другорядні) – PR (80%) та сувенірна продукція (40%). Витрати не окупаються миттєво.

Розрахунок можливості скорочення маркетингового бюджету

Обсяги початкового бюджету – 100 000 грн.

Таблиця 4

**Маркетинговий бюджет (60 тис грн)**

Маркетинговий захід	Поточні витрати (грн)	ROMI (факт)	Категорія (ABC)	Обґрунтування
В2В зустрічі / Прямі продажі	30 000	450%	А	Приносять основні контракти
Таргетована реклама (Facebook)	25 000	320%	А	Швидкі ліди, висока окупність
Участь у виставці (оренда площі)	20 000	120%	В	Іміджевий захід, низька конверсія
Друк сувенірної продукції	15 000	40%	С	Не впливає на продажі напряму
PR-стаття у галузевому журналі	10 000	80%	С	Низька вимірюваність результату
РАЗОМ	100 000	–	–	–

Новий ліміт – 60 000 грн.

Новий розподіл бюджету (план «Б»)

Обсяги прямих продажів – 30 000 грн (залишаємо 100%, бо це основа збуту).

Таргетована реклама – 25 000 грн (залишаємо 100%, щоб швидко знайти заміну покупцям, які відмовилися).

Антикризовий фонд (PR/Резерв) – 5 000 грн (використовуємо для розсилок клієнтам про стан поставок).

Виставка, сувенірна продукція, статті – 0 грн (повністю призупиняємо).

Разом: 60 000 грн.

### 3. Сценарне моделювання (What-if).

Проведемо оцінку запасу фінансової міцності (ЗФМ) при песимістичному сценарії (коли ціна впала на 15%, а витрати зросли).

При виконанні етапу сценарне моделювання), обов'язково врахуйте, що запас фінансової міцності (ЗФМ) при песимістичному сценарії може стати від'ємним. У такому разі вашим першим кроком у Плані заходів має бути радикальне скорочення витрат С-категорії та перегляд ціни реалізації для покриття логістичних збитків.

Якщо за стабільних умов маржа була 1 000 000 грн, а в кризу вона впала до 600 000 грн через логістику, то це означає, що навіть за умови скорочення бюджету, маркетингові витрати складають лише 10% від маржі, що дозволяє підприємству вижити.

#### *План заходів з мінімізації ризиків:*

Комунікації на перспективу доцільно замість дорогих статей у медіа (категорія С), впровадити безкоштовні e-mail розсилки та оновлення статусу логістики в месенджерах для партнерів. Водночас, залишити кошти на таргетинг, оскільки його можна миттєво переналаштувати на внутрішній ринок, якщо експорт остаточно зупиниться. Окрім цього, виділений ресурс

на «Прямі продажі» спрямувати на відрядження менеджерів до нових логістичних хабів.

Ми аналізуємо поточні заходи за критерієм їхнього внеску у формування прибутку (ефективність).

### 3. Оптимізація маркетингового бюджету.

Нам потрібно залишити лише ті заходи, які забезпечать виживання підприємства та збереження 80% результату при 60% бюджету.

План оптимізації (новий бюджет — 60 000 грн):

Залишаємо групу А у повному обсязі

В2В зустрічі – 30 000 грн.

Таргетована реклама – 25 000 грн.

*Разом* – 55 000 грн.

Скорочуємо категорію В та С, а саме:

Скасовуємо участь у виставці – -20 000 грн.

Скасовуємо сувенірну продукцію – -15 000 грн.

Замість PR-статті використовуємо безкоштовні інформаційні заходи у соцмережах.

Залишок на екстрені комунікації (план Б):

Залишаємо 5 000 грн як резерв для антикризового PR (розсилки клієнтам, шаблони повідомлень).

Підсумковий бюджет –  $30\,000 + 25\,000 + 5\,000 = 60\,000$  грн.

### 4. Обґрунтування стратегії реагування

В2В зустрічі (ROMI 450%) – в агросекторі особисті переговори з трейдерами та елеваторами є фундаментом. Втрата цього каналу означає повну зупинку збуту.

Таргетинг (ROMI 320%) – це найбільш гнучкий інструмент. У разі зміни ситуації рекламу можна вимкнути за 1 хвилину або перенаправити на інший товар, що робить її ідеальною для кризових умов.

Чому призупинено інші канали? Виставка та сувенірна продукція – це «інвестиції в майбутнє» та впізнаваність. В умовах форс-мажору, коли

підприємству загрожує касовий розрив, іміджеві витрати стають недоцільними. Їх можна відновити після стабілізації ситуації без критичної втрати частки ринку в короткостроковому періоді.

**Завдання 4** (рольова гра). Агрофірма «Колос» планувала вихід на ринок ЄС із новою лінійкою крафтової соняшникової олії. Проте через блокування кордонів та падіння цін на зовнішніх ринках, запланований маркетинговий план у 100 000 грн опинився під загрозою. Генеральний директор скликає нараду, щоб скоротити витрати на 40% та переглянути стратегію.

Розподіл ролей (3–5 осіб у групі).

Роль 1. Маркетинг-директор (Адвокат клієнта).

Мета – зберегти бюджет на таргетовану рекламу та SMM. Аргументом є те, що якщо ми зараз зникнемо з інфополя, ми втратимо впізнаваність, яку будували роками. Клієнт піде до конкурентів.

Роль 2. Фінансовий директор (Скептик).

Мета – скоротити бюджет до мінімуму (бажано на 50%). Аргументом є те, що логістика подорожчала на 30%. Кожна гривня на рекламу зараз – це вимивання обігових коштів. Нам потрібні живі гроші, а не «»Лайки».

Роль 3. Комерційний директор / Начальник відділу збуту підприємства.

Метою є переспрямування коштів з реклами на прямі переговори та «відкати» або знижки для оптовиків. Аргументом є те, що реклама не везе зерно через кордон. Мені потрібні гроші на відрядження до нових логістичних хабів у Румунії.

Роль 4. Генеральний директор (Модератор).

Мета – прийняти фінальне рішення.

Завдання – вислухати всіх і затвердити новий план «Б», де бюджет не перевищує 60 000 грн.

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

1. Вступ (5 хв). Група отримує вихідні дані (ті самі заходи: прямі продажі, таргетинг, виставка, сувенірка, PR). Кожен учасник готує свою позицію згідно з роллю.

2. Дебати (10-15 хв) Кожен представляє свій «пріоритет». Виникає конфлікт: фінансист хоче прибрати все, маркетолог бореться за соцмережі, а сейлз-менеджер – за поїздки до трейдерів.

3. Розрахункове обґрунтування (10 хв). Група повинна спільно заповнити ABC-матрицю заходів.

Заходи категорії А (залишаємо 100%).

Заходи категорії В (скорочуємо на 50%).

Заходи категорії С (скасовуємо).

*Вихідні дані:*

Категорія А «Фундамент виживання» (залишаємо 100%)

Це заходи, які мають прямий вплив на продажі «тут і зараз» або забезпечують виконання діючих контрактів.

Прямі В2В продажі та переговори – робота з ключовими трейдерами, елеваторами та переробниками. В агробізнесі це основне джерело доходу.

Таргетована реклама (Lead Generation) – платні канали, які приносять конкретні заявки (ліді) на покупку продукції.

Логістичне забезпечення маркетингу – оплата сервісів моніторингу цін та логістичних маршрутів (критично в умовах блокад).

KPI для вибору ROMI > 300% або захід генерує > 60% виручки.

Категорія В: «Підтримка та лояльність» (скорочуємо на 50%)

Це заходи, які важливі для утримання ринкових позицій, але їх обсяг можна тимчасово зменшити без негайної зупинки продажів.

Участь у виставках та семінарах – замість великого стенда можна залишити лише присутність 1-2 менеджерів для нетворкінгу (скорочення оренди та забудови).

SMM та контент-маркетинг – замість щоденних публікацій та відеопродакшну перейти на режим «підтримки життєдіяльності» (1-2 пости на тиждень).

Програми лояльності для дилерів – зменшення бонусів або перенесення виплат на наступний період.

KPI для вибору ROMI від 100% до 200% або заходи спрямовані на середньострокову перспективу.

Категорія С: «Імідж та розвиток» (скасовуємо)

Це витрати, які працюють на бренд у довгостроковій перспективі (від 1 року) або мають низьку вимірюваність результату. У кризу це «зайві дії».

Сувенірна продукція та подарунки – календарі, блокноти, дорогі набори для партнерів — ці витрати не впливають на рішення про покупку в умовах кризи.

Іміджева реклама та PR – платні статті в журналах «про успіх компанії», спонсорство масових заходів, зовнішня реклама (білборди).

Тестування нових гіпотез – запуск експериментальних продуктів або вихід на нові ринки, які потребують тривалого «прогріву».

KPI для вибору ROMI < 100% або ефект неможливо виміряти в грошовому еквіваленті протягом 3 місяців.

Таблиця 5

### Розрахунок маркетингового бюджету

Назва заходу	Поточний бюджет	Новий бюджет (ABC)	Економія	Обґрунтування
В2В зустрічі	30 000	30 000 (А)	0	Прямий вплив на контракти
Таргетинг	25 000	25 000 (А)	0	Генерація нових заявок
Виставка	20 000	10 000 (В)	10 000	Скорочення площі стенда
Сувенірка	15 000	0 (С)	15 000	Не впливає на прибуток
PR-статті	10 000	0 (С)	10 000	Низька пріоритетність
РАЗОМ	100 000	65 000*	35 000	Для досягнення 60 000 треба скоротити ще 5 000 з категорії В

Кожна група має презентувати:

Фінальну таблицю бюджету (сума складає 60 000 грн).

Прогнозний ROMI за умови скороченого бюджету.

Обґрунтувати зміни у маркетингових заходах.

Елементи маркетингового бюджету слід розглядати у межах таких сценаріїв можливих змін, представлених у таблиці 6.

Фінал рольової гри: «Презентація антикризового плану Б».

1. Виступи команд – 15 хв

Кожна група виставляє свого директора, який за 3 хвилини має презентувати стратегію виживання.

Таблиця 6

### Сценарії для ускладнення гри (форс-мажор)

Назва карти	Зміст події	Наслідки для плану
«Польська блокада»	Кордон повністю перекритий на невизначений термін	Дія: Бюджет на експортний маркетинг (виставки, закордонні відрядження) стає неактуальним. Потрібно за 5 хв знайти канали збуту всередині країни
«Валютний стрибок»	Курс долара зріс на 15%, що спричинило здорожчання імпорту пакування	Дія: Маржинальність продукції падає з 40% до 30%. Студенти мають перерахувати ROMI та вирішити, чи вигідно продовжувати рекламу
«Цифровий блекаут»	Соцмережі (FB/Inst) тимчасово недоступні через технічні збої	Дія: Канал «Таргетована реклама» заблоковано. Треба негайно перерозподілити ці кошти на «Прямі продажі» або офлайн-заходи
«Державний бонус»	Держава запровадила гранти на переробку (50% компенсації)	Дія: З'являється додатковий ресурс. Чи варто інвестувати його в новий бренд, чи краще покрити збитки минулих періодів?

#### Структура виступу:

Рішення щодо бюджету: «Ми скоротили бюджет до 60 000 грн, повністю відмовившись від категорії С (сувенірка, PR), оскільки вони мають найнижчий ROMI (<100%)».

Критичні моменти – ми зберегли 100% фінансування категорії А (B2B продажі), бо без прямих контактів з елеваторами збут зупиниться.

Реакція на негативні сценарії «Коли ми отримали карту «Польська блокада», ми переспрямували 5 000 грн з виставки на організацію контейнерних перевезень через Одесу».

Очікуваний ROMI при новому плані зросте з 180% до 240% за рахунок відсікання неефективних каналів.

Після виступу «Фінансові директори» інших команд мають право поставити питання.

*Контрольні запитання:*

1. У чому полягає відмінність між стратегічним та тактичним маркетинговим плануванням в агробізнесі?
2. Яким чином дані CRM-системи допомагають коригувати маркетинговий план у режимі реального часу?
3. Поясніть зв'язок між SWOT-аналізом та формуванням цілей маркетингового плану.
4. Як розрахувати ROMI (рентабельність) всього маркетингового плану для звіту перед власником підприємства?
5. Яка роль «зеленої» логістики у довгостроковому плануванні розвитку агро-бренду?
6. Як технічні ризики (збої в ланцюгах поставок) мають бути відображені в маркетинговому плані?
7. Чим відрізняється ризик від невизначеності в аграрному маркетингу?
8. Які методи хеджування (страхування) цінкових ризиків існують на аграрних біржах?
9. Як за допомогою CRM-системи можна виявити ранні ознаки падіння попиту в умовах кризи?
10. Як інтеграція з логістичними 3PL-операторами може зменшити маркетингові ризики підприємства?
11. Які показники (випереджаючі індикатори) слід включити в систему моніторингу маркетингового плану?

### **Тема 3.2. Організаційні засади управління аграрним маркетингом**

*Мета заняття:* сформувати у здобувачів знання про типи організаційних структур управління маркетингом в агробізнесі та навчити обирати оптимальну модель залежно від розміру та спеціалізації підприємства; розвинути навички проектування посадових інструкцій, розподілу функціональних обов'язків між відділами та формування бюджету на управління маркетинговою діяльністю.

#### *Питання до обговорення:*

1. Як змінюється роль маркетолога при переході господарства від моделі «виростили – перекупники забрали» до моделі «власний бренд – мережі – експорт»?
2. Чи доцільно великим агрохолдингам мати маркетологів у кожному регіональному кластері, чи краще зосередити управління в центральному офісі?
3. Чому відділ збуту часто вимагає зниження ціни, а маркетинг – інвестицій у бренд? Як знайти компроміс через систему КРІ (ключових показників ефективності)?
4. Які функції (SMM, дизайн, дослідження ринку, розробка стратегії) варто віддавати агенціям, а які – залишати виключно всередині компанії?
5. Чому тракторист чи комбайнер є «амбасадором бренду» і як організація праці впливає на кінцеву маркетингову цінність продукту?
6. Як обґрунтувати власнику агробізнесу необхідність витрат на маркетинговий штат у періоди міжсезоння?
7. Роль CRM-систем та ERP-рішень у координації роботи відділу маркетингу з іншими підрозділами.

**Завдання 1.** Агропідприємство «Білоцерківський край» масштабується. Раніше вони продавали лише зернові (B2B), але тепер запускають цех із виробництва заморожених овочевих сумішей (B2C) та відкривають напрям експорту олії.

Оберіть та обґрунтуйте тип організаційної структури маркетингу для цього підприємства:

функціональна (відділи за функціями: реклама, збут, аналітика);

товарна (менеджери за напрямками: зерно, овочі, олія);

ринкова (менеджери за клієнтами: експорт, внутрішній ритейл, переробники).

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

1. Вибір структури – товарно-ринкова (гібридна) структура

Найбільш доцільним вибором для даного підприємства є товарна структура з елементами ринкової орієнтації.

2. Обґрунтування вибору. Функціональна структура (відхилено), оскільки зерно, заморожені овочі та олія мають абсолютно різні цикли виробництва, вимоги до якості, канали збуту та цільові аудиторії, один відділ реклами або аналітики не зможе якісно фокусуватися на всіх напрямках одночасно. Це призведе до розмивання стратегії.

Ринкова структура (частково підходить), вона була б ідеальною, якби продукт був один, а клієнти – різні. Тут же продукти мають різну специфіку зберігання та просування (B2B зерно проти B2C овочі).

Переваги товарної структури (за напрямками: зерно, овочі, олія):

1. Спеціалізація, оскільки менеджер з напрямку «Заморожені овочі» працюватиме з ритейлом, маркетингом у точках продажу та холодною логістикою. Менеджер з «Зернових» зосередиться на біржових котируваннях та елеваторах.

2. Швидкість прийняття рішень – кожен товарний підрозділ стає «центром прибутку», що дозволяє швидше реагувати на зміни в конкретній ніші.

3. Гнучкість просування – овочеві суміші (B2C) вимагають агресивного брендингу та роботи з кінцевим споживачем, тоді як зерно (B2B) вимагає репутаційного маркетингу.

Отже, для «Білоцерківського краю» структура має виглядати наступним чином:

директор з маркетингу (СМО) – розроблення загальної стратегії та бюджет;

бренд-менеджер «Заморожені овочі» (В2С) – фокус на внутрішній ритейл, упаковку, рекламу в соцмережах;

менеджер з напрямку «Експорт олії» – фокус на міжнародні виставки, сертифікацію (ISO, Halal) та зовнішньоекономічні зв'язки;

менеджер з продажу зернових (В2В) – організація роботи з трейдерами та оптовими покупцями.

Вважаємо, що перехід до товарної структури дозволить підприємству уникнути внутрішнього конфлікту ресурсів. Кожен напрям отримає свою «маркетингову увагу», що мінімізує ризик того, що складний роздрібний проєкт (овочеві суміші) «загубиться» на фоні звичних великих обсягів продажу зерна.

**Завдання 2.** Агрофірма «Білоцерківський край» запускає новий напрям – виробництво заморожених овочевих сумішей. Це вимагає чіткої координації між тими, хто вирощує овочі (агрономи), тими, хто їх продає (збут), та тими, хто формує бренд і вивчає ринок (маркетинг). Побудувати матрицю відповідальності RACI.

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

Ваша задача: заповнити матрицю RACI, використовуючи такі ролі:

R (Responsible – виконавець) – людина або відділ, який безпосередньо виконує роботу;

A (Accountable – відповідальний) – одноосібний власник процесу, який приймає остаточне рішення та «підписує» результат (лише одна літера А на один процес);

C (Consulted – консультант) – фахівець, чия думка важлива; з ним обговорюють управлінське рішення до початку або в процесі виконання.

I (Informed – поінформований) – той, кого повідомляють про вже прийняте рішення або отриманий результат.

Таблиця 1

**Розв'язок завдання**

Бізнес-процес	Відділ маркетингу	Відділ збуту (продажі)	Агрономічна служба
1. Прогноз попиту на сезон	A	R	I
2. Встановлення ціни реалізації	A	C	I
3. Визначення вимог до якості продукту	A/R	C	C
4. Дотримання технології вирощування	I	I	A/R
5. Пошук та вибір нових ринків збуту	R	C	I
6. Робота з рекаламаціями (скаргами) клієнтів	C	A/R	I

Отже, за прогнозування попиту відповідає відділ маркетинг (A), стратегічне бачення ринку, але збут виконавцем (R), оскільки саме вони надають дані «з полів» про те, що хочуть купувати ритейлери. Визначення ціни, скільки маркетологи розраховують LTV та позиціонування (преміум чи економ). Функціонально за визначення ціни відповідальним є відділ маркетингу (A). Відділ збуту надає лише консультують (C) щодо поточної ситуації у конкурентів.

Водночас, якість продукції, що є точка найчастішого конфлікту. Маркетинг встановлює вимоги (R), виходячи з очікувань споживачів (наприклад, «овочі мають бути ідеальної форми»), а агроном є відповідальним (A) за те, чи можливо це виростити з точки зору біології та технології.

Таблиця 2

**Матриця RACI (Розподіл відповідальності)**

Бізнес-процес	Відділ маркетингу	Відділ збуту	Агрономічна служба
Прогноз попиту	A (Відповідальний)	R (Виконавець/Дані)	I (Інформується)
Встановлення ціни	A (Стратегія/LTV)	C (Консультує)	I (Інформується)
Якість продукції	C (Вимоги ринку)	I (Інформується)	A/R (Відповідальний)

Вибір ринків	нових	A/R (Аналітика)	C (Фідбек)	I (Реалістичність)
-----------------	-------	-----------------	------------	--------------------

*Приклад.* **ПОЛОЖЕННЯ ПРО ВІДДІЛ МАРКЕТИНГУ ТОВ «БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ КРАЙ»**

## **1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ**

1.1. Відділ маркетингу є самостійним структурним підрозділом підприємства і підпорядковується безпосередньо Директору з маркетингу (СМО) або Генеральному директору.

1.2. У своїй діяльності відділ керується чинним законодавством України, Статутом підприємства та цим Положенням.

1.3. Відділ взаємодіє з агрономічною службою, відділом збуту та логістики для забезпечення стратегії «Farm-to-Fork».

## **2. ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ ТА ФУНКЦІЇ**

### **2.1. Стратегічне планування**

Розробка та контроль виконання маркетингової стратегії за напрямками: зернові (B2B), заморожені овочі (B2C), експорт олії.

Моніторинг ринкових цін, конкурентного середовища та розрахунок LTV клієнтів.

### **2.2. Управління продуктовим портфелем**

Розробка вимог до якості продукції на основі запитів споживачів (формування ТЗ для агрономів).

Впровадження «зеленого» маркування та екологічного сторітелінгу.

### **2.3. Комунікаційна політика**

Управління брендом «Білоцерківський край» у цифрових каналах (Instagram, Facebook) та на міжнародних виставках.

Розрахунок ефективності рекламних інвестицій (ROMI).

## **3. ПРАВА ТА ПОВНОВАЖЕННЯ**

Відділ маркетингу має право:

3.1. Вносити пропозиції щодо призупинення реалізації продукції, якщо її якість або пакування не відповідають стандартам бренду.

3.2. Вимагати від відділу збуту актуальну інформацію про залишки на складах та динаміку продажів.

3.3. Брати участь у плануванні структури посівних площ на наступний сезон.

Таблиця 3

### Взаємовідносини з іншими підрозділами

Підрозділ	Відділ маркетингу Отримує	Відділ маркетингу Передає
Агрономічна служба	Дані про врожайність та терміни збору	Вимоги до сортів та якості (ТЗ)
Відділ збуту	Фідбек від клієнтів та дані про продажі	Прайс-листи та рекламні матеріали
Логістика	Дані про стан температурного ланцюга	Прогноз обсягів відвантажень

Для ефективного управління маркетингом на підприємстві «Білоцерківський край» недостатньо просто поставити завдання – потрібно визначити конкретні метрики, за якими буде оцінюватися робота кожного фахівця. Це дозволяє уникнути суб'єктивності та фокусує команду на фінансовому результаті.

Нижче наведено перелік основних KPI (Key Performance Indicators) для ключових співробітників відділу маркетингу, розроблений на основі їхніх функціональних обов'язків.

Система KPI для персоналу відділу маркетингу.

1. Директор з маркетингу (СМО). Відповідає за стратегію, бюджет та загальний прибуток від маркетингових активностей.

ROMI (Return on Marketing Investment) – рентабельність усіх маркетингових інвестицій. Ціль > 200-300%.

LTV/CAC Ratio – співвідношення цінності клієнта до вартості залучення. Ціль: > 3.

Market Share – частка ринку в пріоритетному сегменті (наприклад, частка в категорії «заморожені овочі» у ключових торгових мережах).

Виконання бюджету – відхилення фактичних витрат від планових (не більше +/- 5%).

## 2. Бренд-менеджер напряму B2C (Заморожені овочі).

Відповідає за впізнаваність бренду на полицях та лояльність кінцевих споживачів.

Brand Awareness (Top-of-Mind) – рівень впізнаваності бренду серед цільової аудиторії (визначається через опитування).

Product Rotation Rate – швидкість оборотності товару на полицях супермаркетів.

Ефективність пакування – кількість рекламацій (скарг) на якість або зручність упаковки.

Conversion Rate – конверсія з рекламних переходів (Instagram/Facebook) у реальні покупки.

## 3. Менеджер з експорту олії (B2B).

Відповідає за вихід на нові географічні ринки та міжнародну репутацію.

Кількість нових зарубіжних контрагентів – кількість підписаних контрактів за квартал/рік.

Вартість залучення одного B2B клієнта – витрати на виставки та переговори у розрахунку на один контракт.

Рівень сертифікаційної готовності – своєчасне отримання міжнародних сертифікатів (ISO, Organic, Halal), що дозволяють підвищити ціну експорту.

## 4. Маркетолог-аналітик.

Відповідає за точність даних, на основі яких приймаються рішення.

Точність прогнозу попиту – відхилення прогнозованих обсягів продажів від реальних (ціль: похибка < 10%).

Якість клієнтської бази в CRM – відсоток заповненості карток клієнтів та актуальність даних для розсилок.

Своєчасність звітності – підготовка щотижневих аналітичних звітів без затримок.

Таблиця 4

**Матриця відповідності KPI до ролей (зведена)**

Показник (KPI)	Директор	Бренд-менеджер	Експорт-менеджер	Аналітик
Прибутковість (ROMI)	A (Відпов.)	R (Викон.)	R (Викон.)	I (Інформ.)
Лояльність (LTV)	A	R	R	C (Консульт.)
Точність прогнозу	I	C	C	A/R (Відпов.)
Впізнаваність бренду	C	A/R	I	I

Важливо врахувати, що KPI не повинні суперечити один одному. Наприклад, якщо аналітик дає неточний прогноз попиту, то експорт-менеджер не зможе виконати план з продажів олії, а бренд-менеджер отримає надлишки овочів на складі.

**Завдання 3.** Річна виручка агрофірми становить 50 млн грн. Підприємство планує виділити на функціонування відділу маркетингу 3% від виручки.

*Вихідні дані:*

Зарплата керівника маркетингу – 35 000 грн/міс.

Зарплата SMM-менеджера – 20 000 грн/міс.

Зарплата аналітика – 25 000 грн/міс.

Нарахування на ЗП (ЄСВ та ін.) – 22%.

Витрати на оргтехніку та софт (CRM, аналітичні сервіси) – 100 000 грн/рік.

Розрахувати річний фонд оплати праці маркетингового відділу з нарахуваннями.

Визначити, яка сума залишиться на проведення рекламних кампаній та маркетингових досліджень після вирахування витрат на утримання персоналу.

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

1. Розрахунок загального маркетингового бюджету (Marketing Fund)

Бюджет розраховується як відсоток від річної виручки.

$$50\,000\,000 \times 0,03 = 1\,500\,000 \text{ грн/рік}$$

## 2. Розрахунок річного фонду оплати праці (ФОП)

Спочатку визначимо сумарну заробітну плату (брутто) трьох фахівців на місяць:

Керівник – 35 000 грн.

SMM-менеджер – 20 000 грн.

Аналітик – 25 000 грн

Разом на місяць –  $35\,000 + 20\,000 + 25\,000 = 80\,000$  грн/міс.

Розрахуємо річні витрати з урахуванням нарахувань (ЄСВ 22%)

ФОП на рік (без нарахувань) –  $80\,000 \times 12 \text{ міс.} = 960\,000$  грн.

Нарахування на ЗП (22%) –  $960\,000 \times 0,22 = 211\,200$  грн.

Разом річний ФОП з нарахуваннями –  
 $960\,000 + 211\,200 = 1\,171\,200$  грн/рік.

## 3. Розрахунок загальних адміністративних витрат

До ФОП додаємо витрати на оргтехніку та програмне забезпечення

$$1\,171\,200 \text{ (ЗП)} + 100\,000 \text{ (Софт/Техніка)} = 1\,271\,200 \text{ грн/рік.}$$

## 4. Визначення залишку на рекламні кампанії (Working Budget)

Від загального бюджету віднімаємо адміністративні витрати

$$1\,500\,000 - 1\,271\,200 = 228\,800 \text{ грн/рік.}$$

Отже, на утримання персоналу та техніки йде приблизно 85% бюджету ( $1\,271\,200 / 1\,500\,000$ ). На проведення реальних рекламних кампаній, дегустацій чи досліджень залишається лише 15% ( $228\,800$  грн на рік або всього  $19\,066$  грн на місяць). Очевидно, що такого «робочого» бюджету недостатньо для повноцінного просування трьох напрямів (зерно, овочі, олія). Керівник маркетингу опиниться в ситуації, коли у нього є команда, але немає ресурсів для їхньої роботи. Така ситуація вимагає проведення наступних дій:

Переглянути структуру відділу (наприклад, залучити SMM-менеджера на фріланс/аутсорс).

Збільшити відсоток виділених коштів з 3% до 5%.

Оптимізувати витрати на софт через використання безкоштовних аналітичних інструментів на першому етапі.

**Завдання 4.** Підприємству потрібно провести дослідження ринку технічних конопель у країнах ЄС. Обґрунтуйте економічну доцільність утримання «Власного відділу аналітики чи Маркетингове агентство».

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

Для дослідження ринку технічних конопель у країнах ЄС найбільш доцільним є аутсорсинг (маркетингове агентство). Це доводиться тим, що для цього ринку необхідно забезпечити фахову експертизу та доступ до даних. Ринок конопель у ЄС дуже зарегульований (норми ТНС, ліцензування).

Таблиця 5

**Порівняльна аналіз доцільності виконання дослідження власними силами чи аутсорсинг (маркетингове агентство)**

Критерій порівняння	Власний відділ аналітики	Маркетингове агентство
ПЕРЕВАГИ («ЗА»)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ризик витоку стратегічних планів мінімальний, дані залишаються всередині фірми.</li> <li>2. Аналітики знають технічні особливості конопель свого підприємства «зсередини».</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Агентство має доступ до платних баз даних ЄС та досвід у складних нішевих ринках.</li> <li>2. Має зв'язки в ЄС та розуміння юридичних тонкощів місцевого законодавства.</li> </ol>
НЕДОЛІКИ («ПРОТИ»)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Власні співробітники можуть не мати досвіду роботи з міжнародними панельними дослідженнями.</li> <li>2. Ризик «замиленого ока» – ігнорування ринкових загроз на користь планів керівництва.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Якісне дослідження ринку ЄС від авторитетного бюро коштує значно дорожче за місячну ЗП аналітика.</li> <li>2. Необхідність підписання жорстких NDA (угод про нерозголошення) через доступ до комерційних таємниць.</li> </ol>

Власний аналітик, який звик працювати з українським зерном, може не мати доступу до специфічних баз даних Єврокомісії або досвіду проведення кабінетних досліджень за стандартами ESOMAR. Крім цього забезпечення об'єктивності та швидкості у проведенні дослідження. Агентство зможе надати неупереджену оцінку бар'єрів входу (наприклад, неготовність польських чи німецьких переробників працювати з новим постачальником), що вбереже підприємство від мільйонних збитків при невдалому старті.

При виборі агентства для проведення дослідження необхідно додержуватися такого алгоритму:

Перевірка портфолію агентства (чи працювали вони з агросектором або ринком ЄС).

Включення в договір пункту про Non-Compete (заборона агентству працювати з прямими конкурентами протягом року після дослідження).

Передача аналітикам агентства лише мінімально необхідної інформації про виробничі потужності, фокусуючись на зовнішньому аналізі ринку.

*Контрольні запитання:*

1. У чому полягає основна відмінність між функціональною та товарною структурою управління маркетингом? У яких випадках агрофірмі варто переходити на товарну модель?

2. Які переваги та ризики несе в собі аутсорсинг маркетингових досліджень для агропідприємства, що планує експортну діяльність?

3. Опишіть роль матриці RACI у вирішенні конфліктів між відділом маркетингу та агрономічною службою.

4. Що таке «внутрішній маркетинг» в агробізнесі та чому він критично важливий для дотримання концепції Farm-to-Fork?

5. Як розрахувати «Робочий бюджет» маркетингу та чому важливо розмежовувати його з адміністративними витратами (ФОП)?

6. Поясніть логіку показника ROMI. Чому значення ROM = 100% вважається «точкою беззбитковості» маркетингових інвестицій?

7. Яким чином нарахування на заробітну плату (ЄСВ 22%) впливають на стратегічне планування штатної чисельності відділу маркетингу?

8. Які KPI є найбільш релевантними для бренд-менеджера, що працює в сегменті B2C (роздрібна торгівля овочами)?

9. Чому показник LTV (Lifetime Value) є важливішим за разовий прибуток при оцінці роботи відділу маркетингу?

10. Як взаємопов'язані точність прогнозу попиту (KPI аналітика) та ефективність логістичного ланцюга постачання?

### Тема 3.3. Контроль та аналіз маркетингової діяльності аграрних підприємств

*Мета заняття:* навчитися проводити комплексний аудит маркетингової діяльності, розраховувати ключові показники ефективності (KPI) та оцінювати вплив зовнішніх державних чинників на маркетингову політику.

*Питання до обговорення:*

1. Чи доцільно використовувати річне планування та контроль, чи варто перейти на щомісячне коригування стратегії (Agile-підхід)?
2. Чи є програма кешбеку на вітчизняну агротехніку та продукти харчування ефективним маркетинговим стимулом для локальних брендів?
3. Як контролювати екологічність ланцюга постачання, щоб уникнути звинувачень у «грінвошингу» (фальшивій екологічності)?
4. Що важливіше для контролю маркетингу в агросекторі: аналіз таблиць у CRM чи особиста перевірка викладки товару в супермаркеті та стану посівів? Як запобігти фальсифікації даних у звітах менеджерів?
5. Обґрунтуйте чи є сертифікація продукції витратою чи інвестицією. Як держава може допомогти (або завадити) через заходи регулювання у проходженні цього контролю?
6. Чи допомагає жорсткий контроль маркетингових процесів покращити ROMI, чи він лише створює атмосферу недовіри, яка шкодить бренду?

**Завдання 1.** ТОВ «Білоцерківські сири» – локальна крафтова сироварня, яка спеціалізується на виготовленні натуральних сирів за авторськими рецептами. Підприємство має власну ферму та невеликий цех переробки.

На сьогодні підприємство реалізує продукцію переважно через власну точку продажу та невеликі фермерські ринки. Поточна річна виручка становить 4,8 млн грн. Керівництво прийняло стратегічне рішення про масштабне розширення та вихід у національні торговельні мережі (Silpo, Novus).

Ринок крафтових сирів Київської області активно розвивається, і його загальна місткість оцінюється у 120 млн грн на рік. Однак ринок є висококонкурентним, оскільки, з одного боку, тиснуть великі молокозаводи з низькими цінами, з іншого – дорогий європейський імпорт.

Здійснити аналітичне обґрунтування цілей – на основі місткості ринку розрахуйте поточну частку підприємства; визначте, якою має бути цільова частка ринку, якщо стратегічною метою є досягнення виручки у 9 млн грн. Оцініть досяжність цієї мети.

Проаналізувати конкурентне середовище та візуалізуйте місце бренду «Білоцерківські сири» на карті позиціонування. Виберіть дві релевантні осі для порівняння (наприклад, «Ціна» та «Унікальність/Натуральність»). Обґрунтуйте вибір сектору для позиціонування.

Сформууйте річний план маркетингових заходів (таблиця 1). Врахуйте необхідність впровадження стандартів якості (НАССР) для роботи з мережами, витрати на ребрендинг, цифрове просування (SMM) та стимулювання збуту (дегустації). Оптимізуйте логістичні процеси для покращення рентабельності.

Розрахуйте очікуваний показник ROMI (рентабельність маркетингових інвестицій), виходячи з того, що середня маржинальність продукції становить 35%.

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

1. Аналітичне обґрунтування цілей.

*Вихідні дані:*

Місткість ринку крафтових сирів у Київській області – 120 000 000 грн/рік.

Поточна річна виручка підприємства – 4 800 000 грн.

Стратегічна ціль – збільшити виручку до 9 000 000 грн за рахунок виходу в нові торгові мережі.

Розрахунок часток ринку:

1. Поточна частка ( $MS_{\text{current}}$ )

$$\frac{4\,800\,000}{120\,000\,000} \times 100\% = 4\%$$

Цільова частка ( $MS_{\text{target}}$ )

$$\frac{9\,000\,000}{120\,000\,000} \times 100\% = 7,5\%$$

Отже, підприємство планує майже подвоїти свою присутність на ринку (ріст на 3,5 %), що потребує значних інвестицій у впізнаваність та дистрибуцію.

## 2. Карта стратегічного позиціонування.

Здійснити візуалізацію ринку за осями «Ціна» (вертикальна) та «Унікальність/Натуральність» (горизонтальна).

Сектор А (Низька ціна / Низька унікальність) – масові молокозаводи (конкуренти-гіганти).

Сектор В (Висока ціна / Середня унікальність) – імпортні європейські сири.

Сектор С (Наше цільове місце): «Білоцерківські сири» – Середня+ ціна / Висока унікальність.

*Обґрунтування.* Ми не конкуруємо ціною з заводами. Наша перевага – локальне походження, еко-пакування та авторські рецептури.

## 3. Розрахунок бюджету та прогноз ефективності

Таблиця 1

**Розрахунок бюджету маркетингового плану**

Назва заходу	Термін	Витрати, грн	Очікуваний результат (KPI)	Обґрунтування
Впровадження системи НАССР	3 міс.	85 000	Отримання сертифікату для входу в мережі (Silpo, Novus)	Необхідна умова для B2B продажів
Ребрендинг та екопакування	2 міс.	110 000	Збільшення впізнаваності (Top-of-mind) на 20%	Візуальна диференціація на полиці
Таргетована реклама (FB/Inst)	12 міс.	120 000	800 прямих замовлень / міс.	Підтримка лояльності та прямих продажів
Дегустації в ТРЦ (5 акцій)	2 міс.	150 000	Конверсія в покупку > 15%	Формування первинного попиту (Trial)
Логістичний аудит та оптимізація	1 міс.	40 000	Зниження транспортних витрат на 5%	Вплив на ROS (рентабельність)
Разом бюджет	Рік	505 000	Зростання частки ринку до 7,5%	Прогнозний ROMI: 185%

## 4. Підсумковий аналіз ефективності плану (розрахунок ROMI).

Щоб довести власнику доцільність плану, розрахуємо очікувану рентабельність інвестицій:

Додатковий дохід – 9 000 000 – 4 800 000 = 4 200 000 грн.

Додатковий маржинальний прибуток (припустимо, маржа 35%) – 4 200 000 × 0,35 = 1 470 000 грн.

Розрахунок ROMI – ROMI =  $\frac{1\,470\,000 - 505\,000}{505\,000} \times 100\% = 191\%$ .

Отже, проведені розрахунки підтверджують, що план є фінансово виправданим, оскільки кожен інвестований у маркетинг гривень приносить 1,91 грн чистого прибутку. Водночас, основний ризик – захід державного регулювання (наприклад, зміна санітарних норм), що може зумовити здорожчання дій впровадження НАССР. Вважаємо, що досліджуваному підприємству слід зосередитися на розвитку B2B каналу (мережі), оскільки він забезпечує найбільшу стабільність при планованому розширенні частки ринку.

**Завдання 2.** Провести маркетинговий аудит та стрес-тестування. Агрофірма «Колос», що спеціалізується на вирощуванні та експорті кукурудзи та соняшнику. Даному підприємству потрібно обрати логістичний маршрут для партії кукурудзи обсягом 5 000 тонн. Ціна реалізації на світовому ринку (FOB) складає 210 дол США/т.

*Вихідні дані:*

Маршрут А (морський порт) – вартість логістики (фрахт, перевалка, залізниця до порту) – 42 дол США/т.

Маршрут Б (суходіл – залізниця до ЄС): Вартість логістики (оренда вагонів, перестановка візків, термінали) – 62 дол США/т.

Розрахуйте коефіцієнт логістичних втрат ( $K_1$ ) для обох маршрутів.

Визначте, чи вкладаються ці показники в норму (25%).

Зробіть висновок щодо того як зміна безпекової ситуації на морі вплине на прибутковість маркетингової стратегії, якщо порт закрийється?

Провести аудит впливу інструментів державного регулювання аграрного ринку в країні. Кабінет Міністрів України впроваджує режим експортного забезпечення та встановлює мінімальну ціну на соняшник.

*Вихідні дані:*

Світова ринкова ціна – 400 дол США/т.

Встановлена державна мінімальна ціна – 420 дол США/т./т (на 5% вище ринкової).

Поточні витрати на маркетингову кампанію – 50 000 дол США/т.

Очікуваний маржинальний прибуток (за ринкової ціни) 250 000 дол США/т.

Оцініть ризик відмови іноземних покупців від контракту (врахуйте, що покупці не хочуть переплачувати 5% понад ринок).

Здійсніть розрахунок показник  $ROMI$  за умови, якщо через завищену ціну ви зможете реалізувати лише 70% від запланованого обсягу врожаю, а маркетингові витрати залишаться незмінними? Порівняйте  $ROMI_{base}$  (при 100% продажу) та  $ROMI_{crisis}$  (при 70% продажу).

3. Стрес-тест ситуації. Через критичний дефіцит сировини всередині країни держава вводить квоту 0% (повну заборону) на експорт насіння соняшнику на найближчі 6 місяців. Ваші склади завантажені, а контракти з іноземцями розриваються через форс-мажор. На основі використання методу мозгового штурму обґрунтуйте раціональні дії підприємства.

Розробіть план «Б», обравши один із варіантів трансформації маркетингової стратегії:

Варіант «Переробка» – пошук олійно-екстракційного заводу (ОЕЗ) для давальницької переробки. Розрахуйте, чи вигідно експортувати олію (на яку експорт дозволено) замість сировини.

Варіант «Внутрішній ритейл» – запуск власної торгової марки олії (B2C) для місцевих мереж. Які нові витрати (пакування, бренд) з'являться?

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

1. Аудит ефективності логістичних каналів.

Розрахувати коефіцієнт логістичних втрат ( $K_1$ ) та оцінити ризики за формулою:

$$K_1 = \frac{\text{Витрати на логістику}}{\text{Ціна реалізації (FOB)}} \times 100\% \quad (3.4)$$

Тоді маршрут А:

$$K_{1(A)} = \frac{42}{210} \times 100\% = 20\%$$

Отже, значення показника перебуває у межах норми  $< 25\%$ .

Маршрут Б:

$$K_{1(B)} = \frac{62}{210} \times 100\% = 29,5\%$$

Отже, значення показника перевищує норму на 4,5 в.п.

Проведені розрахунки доводять, що морський маршрут є стратегічно пріоритетним, оскільки він забезпечує вищу маржинальність. Якщо порт закритися, підприємство буде змушене перейти на маршрут Б, що автоматично зробить логістику дорожчою на 20 дол США/т. Це призведе до

падіння чистого прибутку на 100 000 дол США за партію в 5 000 т та зробить експорт кукурудзи низькорентабельним (витрати на логістику «з'їдають» майже третину ціни).

2. Аудит впливу державного регулювання на основі оцінки ризиків цінового регулювання та зміну показника ROMI.

Ризик відмови іноземних покупців оцінюється як високий. На глобальному ринку агропродукції ціна є ключовим фактором. Переплата у 5% (20 дол США на тонні) за ідентичний товар спонукатиме покупців шукати постачальників з інших країн (Бразилія, США).

Розрахунок ROMI:

$$\text{ROMI} = \frac{\text{Прибуток} - \text{Витрати на маркетинг}}{\text{Витрати на маркетинг}} \times 100\% \quad (3.5)$$

Сценарій 1 (100% продажу)

$$\text{ROMI}_{\text{base}} = \frac{250\,000 - 50\,000}{50\,000} \times 100\% = 400\%$$

Сценарій 2 (70% продажу):

Прибуток зменшується пропорційно обсягу –  $250\,000 \times 0,7 = 175\,000$  дол США.

$$\text{ROMI}_{\text{crisis}} = \frac{175\,000 - 50\,000}{50\,000} \times 100\% = 250\%$$

Ефективність маркетингових інвестицій знизилася на 150%. Державне регулювання цін, що перевищує ринкові, створює «затоварювання» складів та знижує оборотність коштів підприємства.

3. Ситуація – заборона експорту насіння соняшнику (квота 0%).

Обґрунтування дій: оскільки сировину експортувати неможливо, єдиний шлях збереження бізнесу – вертикальна інтеграція або перехід до продуктів із доданою вартістю.

Варіант 1 «Переробка» (давальницька схема). Експортне мито на олію зазвичай відсутнє або нижче, а попит стабільний. Навіть при оплаті послуг переробки (в середньому становить 30-40 дол США/т), сумарна вартість отриманої олії та шроту часто перевищує вартість насіння.

Отже, цей найшвидший спосіб отримати валютну виручку та виконати фінансові зобов'язання.

Варіант 2 «Внутрішній ритейл» (запуск власної ТМ).

Якщо ми обираємо шлях В2С, виникають наступні нові витрати:

1. Розробка бренду (Naming, Design) – від 5 000 до 15 000 дол США.
2. Пакування – закупівля ПЕТ-пляшки, етикетки, кришки, групової тари.
3. Логістика – витрати на доставку в розподільчі центри мереж (замість великих партій – дрібні відвантаження).

Маркетинг в ритейлі – плата за вхід у мережу (лістинг), «золоті полиці», промо-акції. Отже, у короткостроковій перспективі (до 6 міс.) раціональним є варіант 1, оскільки він дозволяє використати існуючі контакти на зовнішніх ринках, але вже з іншим кодом товару (олія). Варіант 2 є стратегічним інструментом диверсифікації, але він потребує більше часу на реалізацію та великих капіталовкладень «з нуля».

**Завдання 3.** Агрофірма «Колос» у поточному сезоні працює з трьома ключовими групами покупців. Відділ маркетингу має проаналізувати, чи не є стратегія розширення ринку занадто ризикованою через затримки розрахунків від покупців продукції.

*Вихідні дані:*

Група покупців	Обсяг продажів, тис. грн	Маржинальність, %	Умови оплати	Фактична затримка, днів
Міжнародні трейдери	10 000	12%	Передоплата 100%	0
Локальні переробники	8 000	18%	Відстрочка 14 днів	5
Дрібні фермерські лавки	3 000	35%	Відстрочка 30 днів	45

*Методичні рекомендації до розв'язання:*

1. Розрахунок очікуваного маржинального прибутку.

Спочатку визначимо прибуток, який ми плануємо отримати від кожної групи без урахування затримок:

Трейдери –  $10\,000\,000 \times 0,12 = 1\,200\,000$  грн.

Переробники –  $8\,000\,000 \times 0,18 = 1\,440\,000$  грн.

Лавки –  $3\,000\,000 \times 0,35 = 1\,050\,000$  грн

## 2. Розрахунок вартості «замороженого» капіталу.

Коли клієнт не платить вчасно, підприємство змушене брати кредит для покриття касових розривів. Прийmemo середню ставку за кредитом в Україні (наприклад, програма «5-7-9%» або комерційні 24% річних).

Розрахунок величини втрат:

$$L = \text{Обсяг продажів} \times \frac{\text{Дні затримки}}{365} \times \text{Ставка кредиту} \quad (3.6)$$

Трейдери – затримка 0 днів  $\rightarrow$  0 грн.

Переробники –  $8\,000\,000 \times (5/365) \times 0,24 \approx 26\,301$  грн.

Лавки –  $3\,000\,000 \times (45/365) \times 0,24 \approx 88\,767$  грн.

## 3. Аналіз реальної маржі (з урахуванням часу).

Тепер віднімемо втрати від очікуваного прибутку, щоб побачити реальну ефективність маркетингової стратегії:

Група	Очікуваний прибуток	Втрати від затримки	Реальний прибуток	Реальна маржа (від виручки)
Трейдери	1 200 000 грн	0 грн	1 200 000 грн	12,0%
Переробники	1 440 000 грн	26 301 грн	1 413 699 грн	17,7%
Лавки	1 050 000 грн	88 767 грн	961 233 грн	32,0%

4. Висновки та стратегічні рекомендації. Аналіз «Дрібних лавок» дозволив встановити, що незважаючи на найвищу маржу (35%), через величезну затримку в оплаті (45 днів понад термін) реальна прибутковість падає до 32%. Це найбільш ризикований сегмент. Якщо затримка зросте до 90 днів, цей канал може стати збитковим для оборотного капіталу.

Аналіз групи «Треjderів» дозволив встановити, що це найнадійніший канал. Хоча маржа низька (12%), гроші надходять миттєво, що дозволяє фірмі «Колос» одразу вкладати їх у новий виробничий цикл без кредитних переоплат.

Отже, поточна стратегія розширення на ринок дрібного ритейлу є ризикованою. Вважаємо, що агрофірмі доцільно запровадити систему штрафних санкцій (пені) за затримку понад 30 днів для дрібних лавок. Окрім цього доцільно застосувати дисконтну політику, а саме запропонувати лавкам знижку 2%, якщо вони заплатять за передоплатою. Загалом, доцільно не перевищувати частку «Дрібних лавок» у загальному портфелі понад 10-15%, щоб не створювати дефіцит готівки.

5. Розрахунок втраченої вигоди від затримок оплат проданої продукції, якщо вартість оборотного капіталу для підприємства (банківський кредит) становить 24% річних.

$$L = \text{Сума боргу} \times (\text{Дні затримки}/365) \times 0,24 \quad (3.7)$$

Проаналізувати реальну маржу шляхом віднімання суми втраченої вигоди від маржинального прибутку кожної групи.

Чи залишається група «Дрібні лавки» найприбутковішою після врахування вартості грошей у часі?

На основі розрахунків обґрунтуйте зміну збутової політики: чи варто скорочувати частку дрібного ритейлу на користь трейдерів?

1. Розрахунок втрат для групи «Дрібні лавки»:

Сума: 3 000 000 грн.

Величина втрат –  $3\,000\,000 \times (45/365) \times 0,24 \approx 88\,767$  грн.

2. Аналіз реальної маржі:

Очікувана маржа «Лавок» –  $3\,000\,000 \times 35\% = 1\,050\,000$  грн.

*Реальна відсоткова маржа: 32%.*

Отже, хоча «Лавки» мають високу маржу, затримка в 45 днів робить їх ризикованими. Якщо затримка зросте до 90 днів, реальна прибутковість впаде ще більше. Очевидно, що існує необхідність впровадити систему знижок (дисконту) за швидку оплату (наприклад, -2% від ціни за оплату протягом 3 днів), що дозволить вивільнити оборотні кошти.

Обґрунтуйте, що краще для іміджу агробренду: мати 100 дрібних лояльних покупців з постійними боргами чи одного великого трейдера, який диктує жорсткі умови та низьку ціну, але платить миттєво?

**Завдання 4.** Агропідприємство «Агро-Інвест» провело контроль маркетингової кампанії з просування насіння соняшнику за квартал.

Планові показники: Виручка – 10 000 000 грн. Маркетинговий бюджет – 400 000 грн. Маржинальність продукції – 30% (0,3).

Фактичні результати: Виручка – 8 200 000 грн. Маркетинговий бюджет – 450 000 грн. Маржинальність (через знижки) – 25% (0,25).

Розрахуйте плановий та фактичний ROMI. Проаналізуйте причини відхилення. Сформулюйте управлінське рішення.

*Контрольні запитання:*

1. Як результати маркетингового аудиту можуть стати підґрунтям для повної ревізії місії та стратегічних цілей агробізнесу в умовах зміни експортної політики держави?

2. Чому високий обсяг виручки в окремому каналі збуту (наприклад, через дилерську мережу) може приховувати від'ємну рентабельність, якщо врахувати витрати на логістику та торговельні знижки?

3. Як трансформується система ключових показників ефективності (KPI) при переході підприємства від стратегії «масового збуту сировини» до стратегії «просування нішевого бренду»?

4. У разі виявлення негативного відхилення фактичного \$ROMI\$ від планового, як визначити, що є першопричиною: неефективний креатив (комунікація), невірний вибір цільового сегмента чи зміна конкурентного середовища?

5. Яким чином контроль логістичних витрат у маркетинговому аналізі впливає на вибір цільових регіонів збуту агропродукції?

6. Як впровадження жорсткого маркетингового контролінгу (через CRM та GPS-моніторинг) впливає на мотивацію та лояльність торгових представників агрофірми?

7. Як регулярний аналіз «місткості ринку» допомагає агропідприємству вчасно ідентифікувати загрозу затоварювання складів та попередити фінансову кризу?

8. Як поєднати дані внутрішнього аналізу (продажі) з даними зовнішнього аудиту (вподобання споживачів) для побудови прогнозованої моделі збуту на наступний сезон?

9. Як спільне використання ABC-аналізу (за прибутковістю) та XYZ-аналізу (за стабільністю попиту) дозволяє оптимізувати асортиментну політику насінневої компанії?

10. Які маркетингові показники мають стати сигналами раннього попередження для агропідприємства в умовах форс-мажорного закриття портів?

## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Оцінювання здобувачів освіти здійснюється за результатами поточного (практичні заняття, самостійна робота) та рубіжного (модульного) контролів за десятибальною шкалою – «1», «2», «3», «4» ... «10».

1 бал оцінювання (з заокругленням до цілого числа) відповідає 10 % правильних тверджень у разі усної відповіді, відповідей у тесті, виконаних завдань тощо.

Бали з модульного контролю нараховуються за виконання модульної контрольної роботи.

Відсутність студента на занятті («нб») у розрахунку середнього арифметичного значення (САЗ) приймається як «0».

У кінці семестру обчислюється САЗ всіх отриманих здобувачем вищої освіти оцінок з наступним переведенням його у бали за формулою:

$$\text{БПК} = \text{САЗ} \times k,$$

де БПК – бали з поточного контролю;

САЗ – середнє арифметичне значення усіх отриманих студентом оцінок;

k – коефіцієнт для певного виду контролю (практичні заняття, самостійна робота – «3», модульний контроль – «1» для форми підсумкового контролю «екзамен» та «4» для форми підсумкового контролю «залік»).

Результати поточного оцінювання здобувача (за 10-бальною шкалою) виставляються в електронний журнал АСУ БНАУ і автоматично переводяться у 100-бальну шкалу відповідно до розподілу балів за окремі види робіт.

### Розподіл балів, що присвоюється здобувачам вищої освіти

Максимально можлива кількість балів, якщо форма підсумкового контролю	Практичні заняття	Самостійна робота	Модульний контроль	Підсумковий контроль	Загальний бал
Іспит	20	30	20	30	100

### Шкала оцінювання успішності здобувачів вищої освіти

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
75-81	C		
64-74	D	задовільно	
60-63	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

## РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Маркетинг: навч. посібник. 2-е вид., переробл. і допов. / кер. кол. Авторів і наук. ред. проф. О.М. Варченко. Біла Церква, ТОВ «Білоцерківдрук, 2025. – 832 с.
2. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент. Київ: Вільямс Україна, 2023. 912 с.
3. Савченко С. О., Сукач О. М. Маркетинг : навчально-практичний посібник. Черкаси : Східноєвропейський університет ім. Р. Аблязова, 2024. 240 с.
4. Буряк Р. І., Збарський В. К., Талавирия М. П., Бондаренко В. М. Маркетинг: підручник для студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2023. 537 с.
5. Буднікевич І.М. Маркетинг у галузях і сферах діяльності. навч. посіб. Київ: Центр навчальної і практичної літератури, 2019. 536 с.
6. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
7. Макаренко Н. О., Данько Ю. І. Аграрний маркетинг : навч. посіб. Одеса : Гельветика, 2022. 256 с.
8. Ромат Є.В. Маркетингові комунікації: підручник. Вид. 2-е, перероб. та допов. Київ: Студцентр, 2024. 384 с.
9. Сафронська І. Маркетингові комунікації : [навч. посіб.] / І. Сафронська ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, Ф-т екон. та упр. – Київ : [Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля], 2023. 149 с.
10. Пахуча Е.В. Маркетингові комунікації: конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня спеціальності 075 «Маркетинг». Державний біотехнологічний університет. Х., 2023. 101 с.
11. Зоріна О.І., Сиволовська О.В., Нескуба Т.В., Мкртичян О.М. Маркетингові комунікації : навчальний посібник. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 228 с.
12. Маркетингові комунікації в сучасному мінливому середовищі: монографія / за заг. ред. В.Ф. Іванова та Є.В. Ромата. Київ : Студцентр, 2022. 216 с.
13. Бучнів М. М. Маркетингове ціноутворення : навч. посіб. Київ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2023. 198 с.
14. Варченко О.М., Артимонова І.В., Герасименко І.О., Варченко О.О. Інформаційно-аналітичне забезпечення екологічного маркетингу в системі управління аграрними підприємствами. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 2. С. 33–44.

15. Варченко О. М., Варченко О. О., Вернюк Н. О. Формування та управління маркетинговими каналами розподілу продукції сільськогосподарських підприємств. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 2. С. 55–67.

16. Варченко О.М., Варченко О.О., Вернюк Н.О. Обґрунтування розвитку моделей маркетингової діяльності аграрних підприємств в умовах невизначеності. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Ч.2 (101). С. 28–43.

17. Варченко О.М., Зубченко В.В., Качан Д.А., Варченко О.О. Наукові засади розвитку комплексу маркетингу та його використання у діяльності аграрних підприємств. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 4. С. 54–66.

18. Варченко О.М., Крисанов Д.Ф., Герасименко І.О., Ткаченко К.В., Варченко О.О. & Тур О.В. Діяльність підприємств харчової індустрії України у кризові, проміжні та воєнний періоди. Продовольчі ресурси. 2024. №12(22). С. 219–233.

19. Варченко О.М., Варченко О.О., Вернюк Н.О., Діденко С.В. Методичні підходи до оцінювання результативності та ефективності маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Збірник наукових праць Уманського національного університету. Економічні науки*. 2025. Част. 2. Випуск 107. С. 120–135.

20. Сергієнко О. Особливості та роль маркетингу аграрних підприємств в контексті їх конкурентного розвитку. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Серія: Економічні науки*, 2024, № 330(3), С. 436–444.

21. Ліпський Ю., Герасименко І. Роль і місце реклами у формуванні взаємовідносин між виробниками і споживачами продукції. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 1. С. 501–507.

22. Варченко О. М., Зубченко В. В., Ткаченко К. В. Вплив засад сталого маркетингу на діяльність аграрних підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2025. №1(89). С. 124–132.

23. Зубченко В. В., Качан Д. А., & Андрусенко Н. В. (2025). Маркетингові підходи до розробки та просування екологічно орієнтованих товарів для локальних ринків. *Актуальні питання економічних наук*, (16). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17305883/>.

24. Wafullah, Nekesah T. *Agriculture Trade and Marketing*. Delhi : Delve Publishing, 2023. 297 pp.

25. Krishnakumar, S., Santhoshkumar, S. *Agricultural Marketing* Saarbrücken : Lap Lambert Academic Publishing, 2024. 168 pp.

# **АГРАРНИЙ МАРКЕТИНГ**

## **Методичні рекомендації**

**до практичних занять та самостійної роботи здобувачів  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності  
075 Маркетинг (D5 Маркетинг)**

Укладачі: **Варченко О.М.**, д-р екон. наук, професор;  
**Варченко О.О.**, доктор філософії, асистент.