

**ПОЛТАВСЬКА ДЕРЖАВНА АГРАРНА АКАДЕМІЯ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,  
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І. А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Зв'язки з громадськістю  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Ступінь вищої освіти Магістр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри  
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА  
08 грудня 2021 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Менеджмент маркетингової діяльності аграрного підприємства» (на матеріалах ХХХ «XXXXXXXXXX»  
Хххххх району)

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

**Ястреба Валентина Миколаївна**

Керівник кваліфікаційної роботи

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

Полтава – 2021 року

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Особливості менеджменту маркетингової діяльності підприємства	8
1.2. Вплив зовнішнього і внутрішнього середовища на формування стратегії менеджменту маркетингової діяльності підприємства	16
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	25
2.2. Стан системи менеджменту маркетингової діяльності підприємства	30
2.3. Стратегічний аналіз підприємства в системі менеджменту маркетингової діяльності	36
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	42
3.1. Інтеграція відділу маркетингу в організаційну структуру управління підприємством	45
3.2. Розробка тактичних заходів щодо удосконалення менеджменту маркетингової діяльності підприємства	55
Висновки до розділу 3	60
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	73

## ВСТУП

**Актуальність теми.** За сучасних умов підприємству будь-якої форми господарювання необхідно вміти своєчасно відреагувати на зміни динамічного зовнішнього середовища, спритно адаптувати під них власне внутрішнє середовище, використовувати новітній інструментарій управління. Ефективне впровадження та використання менеджменту маркетингової діяльності, перш за все, це вимагає чіткого розуміння сутності та змісту управління та мети, функції та етапу його застосування чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Питанням внеску маркетингової діяльності у розвиток функціонування підприємств, управління маркетинговою діяльністю приділено роботи значної кількості дослідників, зокрема: Л. Балабанової, А. Вовчака, С. Гаркавенко, Г. Гузенко, Т. Дудар, М. Єрмошенко, Ф. Котлера, О. Кузик, В. Липчука, О. Луція, І. Соловійова, А. Старостіної, А. Павленка, О. Чирви та інших.

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств АПК» (01.2017-01.2022 рр.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є узагальнення теоретичних та методологічних засад, розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення процесів менеджменту маркетингової діяльності аграрного підприємства. Відповідно сформульованій меті дослідження, передбачається виконання наступного комплексу завдань:

- визначити підходи до категорії «маркетинг», «маркетингова діяльність» і «менеджмент маркетингової діяльності»;
- проаналізувати етимологію концепцій управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ХХХ

«XXXXXXXXXXXX»;

- здійснити аналіз маркетингової діяльності суб'єкта господарювання;
- рекомендувати шляхи удосконалення діяльності аграрного підприємства у сфері маркетингу;
- оцінити економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є процес менеджменту маркетингової діяльності аграрного підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методологічні та практичні аспекти менеджменту маркетингової діяльності аграрного підприємства.

**Методи дослідження.** Методологічною основою є загальнонаукові та спеціальні методи. При написанні роботи були використані такі методи досліджень: структурно-логічний та категоріальний аналіз (для узагальнення та визначення суті окремих категорій); SWOT-аналіз (при дослідженні чинників середовища діяльності підприємства); статистичного аналізу з використанням методів кореляційно-регресійного аналізу (при прогнозуванні на перспективні періоди); системного підходу (при дослідженні менеджменту маркетингу як відкритої системи); метод експертних оцінок тощо.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в удосконаленні існуючих теоретичних положень, практичних рекомендацій щодо менеджменту маркетингової діяльності аграрного підприємства. Це знайшло втілення у наступному:

*набули подальшого розвитку:*

- категорійно-понятійний апарат сутності маркетингової стратегії, яку запропоновано розглядати як програму заходів щодо вдосконалення виробництва та реалізації продукції з метою забезпечення постійних надходжень, підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства, активного впливу на споживачів тощо;
- обґрунтована необхідність запровадження цінових стратегій для з

урахуванням фактору сезонності, що дасть змогу отримати у перспективі максимально стабільний прибуток протягом усього року.

**Інформаційною базою є:** фундаментальні положення маркетингової теорії, дослідження вітчизняних, зарубіжних учених, періодичні видання, дані первинного обліку, річні звіти, баланс та статистична звітність основних економічних показників господарської діяльності підприємства; закони України, постанови і рішення Кабінету Міністрів України, укази Президента України тощо.

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати дослідження мають практичну цінність і можуть бути використані підприємствами агропродовольчої сфери при обґрунтуванні засад менеджменту маркетингової діяльності.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження за темою роботи оприлюднені у формі доповіді.

**Публікації.** За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: фахова стаття та «Значення маркетингового потенціалу у підвищенні прибутковості підприємства», «Особливості маркетингового потенціалу підприємства» у збірниках наукових праць, 2021рр.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота виконана на 60 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 63 найменувань. Робота містить 13 таблиць, 6 рисунків та 22 додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Особливості менеджменту маркетингової діяльності підприємства

Один з найефективніших засобів впливу на результати суб'єкта господарювання є менеджмент маркетингової діяльності. Враховуючи зміну бізнес-середовища, що характеризується посиленням конкуренції, необхідно вдосконалювати діяльність підприємства в цілому, особливо маркетингову складову [6].

Ефективне впровадження та використання менеджменту маркетингової діяльності, перш за все, це вимагає чіткого розуміння сутності та змісту управління та мети, функції та етапу його застосування.

Новою концепцією виробництва та збуту, яка є важливим атрибутом економічного життя, в якому неможливе ефективне функціонування ринкової економіки, є маркетинг. Він включає функції досліджень, виробництва та збуту та має на меті отримати надійну та сучасну інформацію про ринок, продукцію конкурентів, структуру та динаміку попиту, споживчий попит та появу нових товарів [36, с. 38].

Найбільшої актуальності це питання набуває, коли мова заходить про успішне функціонування фірми на ринку, зміцнення її позицій і перевагу над конкурентами.

Перехід вітчизняної економіки від командної до ринкової призвів до безпрецедентних змін у всіх сферах діяльності. Необхідність суттєвого покращення рівня життя людей, відродження та піднесення вітчизняної економіки, утвердження українського іміджу включає знання та раціональне застосування світової економічної теорії та практики у галузях виробництва

та економіки та торгівлі, дослідження ринку, структуру, формування та функціонування [27, с. 205].

У найзагальнішому розумінні стратегія – це всеосяжна концепція того, як використовувати ресурси для досягнення своїх цілей [11, с. 65]. Взаємозв'язок загальноекономічних, конкурентних і функціональних стратегій традиційно виражений ієрархією (рис.1.1).



Рис. 1.1. Ієрархія стратегічного управління маркетинговою діяльністю [13; 22, с. 55]

Причому ефективність стратегічного планування прямо залежить від комплексності ухвалення даних стратегій. Як відомо, існують стратегії різних рівнів – загальноекономічні (корпоративні), конкурентні, функціональні. Корпоративна стратегія є найвищим рівнем стратегічного маркетингу, здійснюваного керівництвом підприємства. Корпоративна стратегія будується на основі таких елементів: концепції (відображає причину існування підприємства), яка часто комбінується з місією (конкретні очікувані довгострокові результати) і цілями (певні конкретні завдання).

Для підприємства корпоративна стратегія визначає [3, с. 18; 5, с. 48; 24; 57, с. 80]:

- 1) рід діяльності, в якій використовуватимуться ресурси підприємства;
- 2) інвестиційні цілі за кожним видом діяльності або товарною групою;
- 3) для великих підприємств з безліччю підрозділів – горизонтальну стратегію (спрямовану на заощадження ресурсів і використання ефекту синергізму).

На основі корпоративної стратегії розробляється конкурентна стратегія – вузла за масштабом, оскільки стосується лише питання конкурентної позиції підприємства. Причому вибір конкретної конкурентної стратегії прямо залежить від зовнішнього середовища, наявності та інтенсивності конкурентної боротьби на ринку, а також від розподілу конкурентних переваг як серед конкурентів, так і всередині самого підприємства. Конкурентна стратегія передбачає наступальні й оборонні дії залежно від ситуації на ринку, готовність миттєво відреагувати на будь-які кроки конкурентів і не втратити внаслідок цього своєї конкурентної переваги [39, с. 88].

Останнім етапом стратегічного планування є розробка функціональних стратегій для кожного окремого функціонального підрозділу підприємства, наприклад, відділ маркетингу. Функціональні стратегії відображують внесок, очікуваний від кожного підрозділу окремо, проте потрібний для реалізації загальної корпоративної стратегії і досягнення цілей підприємства. Функціональні стратегії будуються на основі корпоративної стратегії й обов'язково повинні бути узгоджені з вибраною конкурентною стратегією.

Відділ маркетингу – один з функціональних підрозділів суб'єкта господарювання, що, як й інші відділи, формує стратегію щодо виконання задач у межах компетенції. Проте, необхідно закцентувати додаткову увагу на відділі маркетингу, який, окрім реалізації функціональної стратегії, значно впливає на стратегічне планування корпоративного рівня. Найголовніший аргумент на користь взаємодії керівництва підприємства з відділом

маркетингу: маркетинг визначає концепцію, яка орієнтує як корпоративну, так і всі стратегії нижчих рівнів на потреби споживачів, що, у свою чергу, сприяє оптимальному стану підприємства – гармонійної адаптації до вимог ринку і спільному досягненню як економічних, так і соціальних цілей [53, с. 34; 55; 56, с. 204].

Термін «маркетинг» походить від англійського слова «marketing», що означає продаж, ринкову діяльність, збут. Дане явище пов'язане з американськими фермерами, які запровадили поняття «Market Getting», що означає знайти та домінувати на ринку. Пізніше ця фраза дала одне слово – «маркетинг» [2, с. 13; 23, с. 32].

Еволюція концепцій маркетингу, тобто ідей отримання прибутку при здійсненні активних дій на ринку за умов відкритих ринкових відносин, дозволяє зробити висновок про те, що протягом періоду розвитку різноманітних підходів у даному аспекті у їх основі знаходилися дві головні причини, які постійно формували передумови для ствердження та розвитку нової концепції маркетингу. Даними причинами є науково-технічний прогрес (зі сторони виробників на ринку) та постійне удосконалення потреб людини (зі сторони споживачів на ринку).

Ці причини і вплинули на появу маркетингових концепцій: удосконалення виробництва, удосконалення товару, інтенсифікація комерційних зусиль, чистого маркетингу, соціально-етичного маркетингу та маркетингу сприйняття [16, с. 129].

Сучасний період розвитку світової та вітчизняної економіки характеризується тим, що можливості екстенсивного розвитку практично використані; ріст конкуренції призведе до падіння рівня рентабельності; поява нових технологій зменшує невизначеність ринку тощо. Ці обставини ускладнюють діяльність аграрних підприємств та відповідно ускладнюють шляхи ефективного досягнення ними цілей активних дій на ринку. Тому застосування сучасних інструментів маркетингу є першочерговим завданням для підприємства (додаток Б).

Більш глибоке розуміння природи маркетингу передбачає розгляд його з економічної, комерційної та господарської точки зору. Економічний аспект маркетингу полягає в тому, що господарюючі суб'єкти застосовують такі умови [22, с. 58]:

- 1) наявність фізичних та юридичних осіб;
- 2) можливості спілкування, засновані на гідності, чесності та доброчесності партнера;
- 3) вільний вибір альтернативних рішень та прийняття чи відхилення пропозицій відповідно;
- 4) можливості реально вплинути на поліпшення економічного становища підприємства, партнерів та конкурентів на товарному ринку.

Маркетингове використання підприємства здійснюється з урахуванням принципів, цілей та конкретних функцій, які воно виконує у своїй виробничо-збутовій діяльності.

Дослідники зазначають [17, с. 80; 18, с. 46; 20, с. 286], що серед основних принципів, за рахунок яких маркетинг забезпечує відповідні функції, необхідно згадати:

- різні цілі та стратегії функціонування та розвитку;
- зосередження зусиль для досягнення кінцевого результату виробничої та збутової діяльності та завоювання частки ринку;
- відкритість для споживачів, їх потреб та бажань, активна адаптація та вплив;
- комплексний підхід до вирішення проблем на основі наявних ресурсів та можливостей підприємства;
- пошук та реалізація резервів для оптимального та ефективного використання персоналу з управління продажами;
- науковий підхід до вирішення маркетингових проблем, боротьба з конкурентами, систематичні маркетингові дослідження;
- гнучкість у досягненні цілей шляхом реагування на постійні зміни в

макроринковому середовищі;

– діяльність, агресія та підприємництво, які можуть швидко та ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі підприємства.

Завдяки переліченим принципам підприємства можуть обирати цілі своєї діяльності. Вони поділяються на загальні й конкретні [30, с. 22].

У цілому маркетинг – це система організації та збуту продукції, спрямована на задоволення потреб конкретних споживачів та користувачів та отримання доходу на основі досліджень та прогнозів ринку (додаток В).

До загальних цілей маркетингу можливо виділити:

- 1) вивчення максимально високого споживання, що сприяє максимальному зростанню виробництва, зайнятості та збагаченню;
- 2) досягнення максимального задоволення споживача;
- 3) надання різноманітних товарів та послуг;
- 4) підвищення якості життя.

Тоді як, до конкретних цілей маркетингу відносять [31, с. 205]:

- задоволення потреб споживачів та покупців;
- задоволення ринкової частки;
- гарантоване зростання продажів;
- досягнення переваги над конкурентами;
- удосконалення маркетингової структури управління продажами;
- впровадження нових інструментів дослідження ринку.

Система управління маркетингом вимагає створення організаційно-економічного механізму, що швидко адаптується в умовах зовнішнього середовища.

Стратегії маркетингової діяльності властиві такі характерні риси (рис. 1.2).

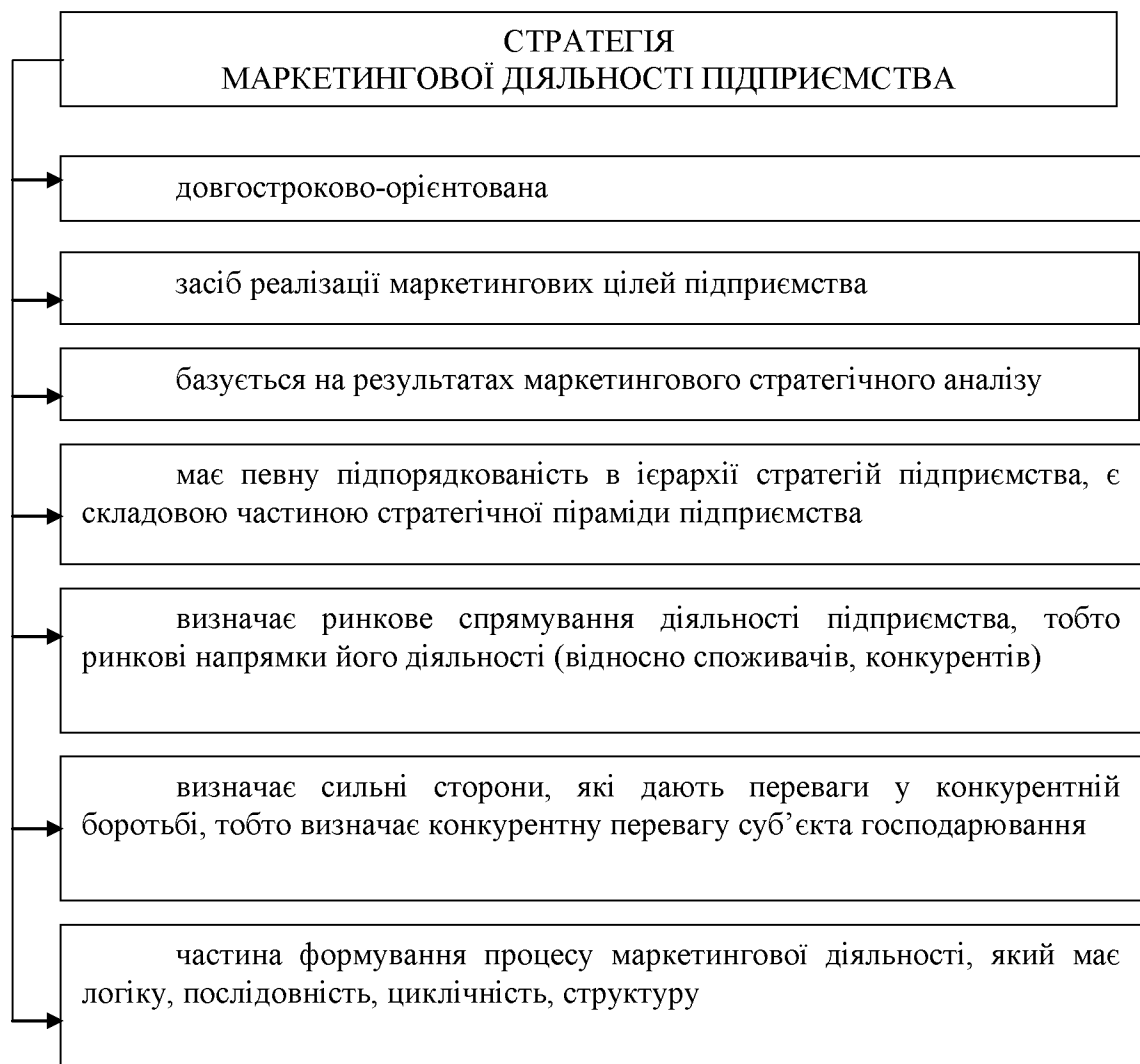


Рис. 1.2. Характерні риси стратегії маркетингової діяльності підприємства [5, с. 52; 58, с. 11]

Маркетингові функції, що виконуються окремими суб'єктами, взаємопов'язані між собою в процесі ринку та комунікації.

Отже, серед головних завдань маркетингу найпріоритетнішими є:

- 1) визначення існуючих та потенційних запитів та попит на товари та послуги;
- 2) планування й координація виробничої, збутової та фінансової діяльності підприємства;
- 3) організація та вдосконалення систем і методів збуту продукції;

- 4) реалізація цінової політики;
- 5) маркетингові комунікації;
- 6) аналіз маркетингової діяльності та контроль за виконанням [13; 26].

Ефективність управління маркетингом значно залежить від планування, організації та систем управління підприємства, які є трьома основними компонентами будь-якого процесу управління. Також дана ефективність залежить від таких функцій управління як мотивація, регулювання та облік, а також деякі специфічні функції, такі як прогнозування та аналіз [46, с. 288].

Згідно з цими завданнями основними функціями маркетингу можна визначити наступні [12, с. 54]:

- аналіз зовнішнього середовища, дослідження ринку;
- виявлення та детальний аналіз споживчих потреб;
- довгострокове та короткострокове планування товарного асортименту і його реалізації, просування і організація розподілу продукції;
- організація механізму цінової політики;
- забезпечення соціальної відповідальності перед громадськістю;
- стимулювання збуту, реклама і організація післяпродажного обслуговування;
- менеджмент та контроль маркетингу.

Маркетингова стратегія показує напрямок і метод розвитку маркетингової функції і стає предметом управлінського впливу. Для того, щоб це покращити, зазвичай необхідно дотримуватися всіх кроків, передбачених при розробці стратегії.

Серед яких варто виділити: дослідження навколишнього середовища, визначення стратегії (включаючи формування «стратегічного набору» функцій маркетингу) та відповідне планування (програмування); забезпечення їх реалізацію. Для цього існують відповідні техніки та інструменти, які довели свою практичну цінність [33, с. 184; 50, с. 435].

Саме тому, нами запропоновано визначення маркетингової стратегії як програми заходів щодо вдосконалення виробництва й реалізації продукції з метою забезпечення постійних надходжень, підвищення конкурентоспроможності як продукції, так підприємства в цілому, активного впливу на споживачів тощо.

Отже, менеджмент маркетингової діяльності це одна із ключових умов стабільної гарантії відповідного рівня попиту на товар. Узагальнене визначення маркетингового менеджменту як процесу, основними його складовими є аналіз, планування, виконання та контроль, здійснення заходів щодо встановлення, зміцнення та підтримки взаємовигідних обмінів з цільовими ринками з метою досягнення цілей підприємства агропродовольчої сфери.

## **1.2. Вплив зовнішнього і внутрішнього середовища на формування стратегії менеджменту маркетингової діяльності підприємства**

Відмінною рисою сучасних аграрних підприємств є значна увага керівників і менеджерів до стратегічних аспектів управління. Суть формування стратегічної поведінки підприємства полягає у визначенні напрямку його розвитку, розробці системи вимірювання ефективного доступу до обраного орієнтира, оцінці та контролі реалізації обраної стратегії. Найголовніше, поведінка і позиція господарства на ринку. Стратегічне управління на всіх етапах включає аналіз середовища, на основі якого визначаються стратегічні напрямки розвитку агропідприємства.

Працюючи в умовах глобалізації підприємства, потрібно не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому становищі підприємства, але й будувати стратегію довгострокового характеру, що дає змогу враховувати зміни, що відбуваються в навколишньому середовищі. Якщо раніше підприємство зосереджувало свою увагу тільки на внутрішній роботі, то

тепер воно змушене будувати таку систему управління, яка б оптимально швидко адаптувалась до динамічного навколишнього середовища [59, с. 22].

Економічна стабільність будь-якого суб'єкта господарювання залежить від вчасного виявлення та попередження впливу негативних факторів. Щоб удало конкурувати на наявних та нових ринках, підприємствам необхідно розробляти ефективні конкурентні стратегії. Конкурентоспроможність суб'єкта господарювання слід вважати загальною характеристикою потенційних можливостей отримати конкурентну перевагу протягом наступних 5-10 років. Їх джерелом є база соціально-економічних та організаційних навичок підприємств, здатність аналізувати та своєчасно здійснювати заходи щодо посилення своїх конкурентних переваг [7, с. 78].

Особливо важливе значення в сучасних умовах господарювання має аналіз, який дає змогу своєчасно виявити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози у внутрішньому і зовнішньому середовищі, а також урахувати всі фактори під час розробки стратегії. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства характеризує його поточний стан і використовується для вивчення ситуації, що склалася в підприємстві.

Оскільки господарюючий суб'єкт не може впливати на природу або прояв зовнішніх факторів, необхідні запобіжні заходи, щоб зменшити негативний вплив цих факторів та пом'якшити вплив. Вибір зовнішніх факторів, найбільш важливих для підприємства, сприятиме здібностям та адаптації дотримуватися обраної стратегії. Необхідно визначити яким чином підприємства повинні використовувати сильні сторони у своїй маркетинговій стратегії для адаптації до цих факторів [5, с. 48].

Динамізм зовнішнього середовища змушує господарюючі суб'єкти коригувати свої технології, методи роботи, оновлювати асортимент своєї продукції, а також змінювати свої поточні цілі та завдання. Це означає, що потрібно зосередитися на ключових функціях управління для покращення гнучкості та координації. Характер зовнішнього попиту залежить від багатьох суперечливих факторів, що характеризують ситуацію на певному

ринку, і в результаті вивчення ситуації стає важливим фактором прийняття оптимальних управлінських рішень в підприємстві.

Стратегічний план маркетингу вказує які маркетингові дії підприємства необхідно організувати, чому вони необхідні, хто відповідає за їхню реалізацію, де вони будуть здійснені та який передбачається кінцевий результат [37, с. 178].

Тактичне планування, яке базується на стратегічних цілях підприємства, вбачається нами як процес, ланками якого є [40, с. 98]:

- аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;
- наступне упорядкування перспективного прогнозу;
- розробка цілей підприємства;
- формування асортименту продукції та її виробництво;
- підготовка і реалізація принципів рішень про вибір і використання коштів та інструментарію збутової діяльності;
- контроль за проведеними заходами.

Базою для тактичного планування є оптимальне використання потенціалу підприємства, розглянуте як взаємодія його можливостей з певними поступками з боку інших підприємств-конкурентів. Не менш важливе передбачення й оперативне усунення можливих джерел невизначеності, обумовлених взаємодією небезпек, наявних у зовнішньому середовищі, і наявністю слабких сторін підприємства [32, с. 32].

Найважливішою складовою маркетингу є інформація. В умовах ринкової економіки кардинальні перетворення управлінських структур, складу виконуваних ними функцій зумовлені трансформацією потоків інформації, їхнім перерозподілом.

На всіх рівнях управління економікою істотно змінюються номенклатура і зміст планово-економічних завдань, зростають вимоги до якості продукції. Вирішення цих проблем передбачає реалізацію процесів

збору, збереження й опрацювання необхідних науково-технічних, соціально-економічних, комерційних, демографічних і інших відомостей [52].

Посилення самостійності підприємств викликало перенесення більшої частини управлінських рішень на рівні виробничих ланок, що спровокувало зміну системи формування і прямування інформаційних потоків. Таким чином, маркетингову інформаційну систему можна визначити як сукупність процедур та методів, призначених для формування, аналізу та розповсюдження інформації з метою регулярної розробки вдосконалених маркетингових рішень.

Діяльність зі збору інформації та організації маркетингових досліджень, вирішення інновацій та проблем прийняття рішень здійснюється через маркетингові служби, структура та чисельність штату яких залежить від компетентності керівництва аграрного підприємства, сфери діяльності та оснащеності електронно-обчислювальною технікою [1; 49, с. 11].

Реальність постійно змінюється (формується нові соціальні парадигми, відбуваються структурні зміни в секторах національної економіки, змінюються екологічні вимоги тощо). Тому навіть найповніший план не може передбачити всіх відхилень від плану.

В таких умовах тільки управління за допомогою контролю, тобто перегляду маркетингової стратегії, дозволяє вносити корективи в розроблену суб'єктом господарювання стратегію і тактику поведінки на ринку [47, с. 43].

Обґрунтована послідовність процесу контролю (визначення контрольних показників, облік параметрів виробничо-комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств і їх аналіз, регулювання відхилень, що намітилися) спрямована на здійснення комплексного й об'єктивного дослідження маркетингового середовища підприємства, його цілей і господарських результатів; підготовку заходів для коригування впливу на керовані чинники і рекомендацій, що дозволяють підприємствам діяти в обставинах неконтрольованих факторів [43; 50, с. 442].

Значна частина національної економіки не в змозі швидко реагувати на ринкові зміни та тенденції науково-технічного розвитку, забезпечуючи необхідними товарними ресурсами, щоб стати активним суб'єктом стабільності та економічного зростання. До цих суб'єктів господарювання належать підприємства АПК.

Причина в ряді ситуацій. Отже, основні компоненти сільськогосподарського ринку повинні функціонувати в умовах підвищеного ризику зсередини (закупівля сировини, розширення обсягу та доступності продукції, поліпшення якості, цінова політика тощо) та зовні (місцеві, соціальні, політичні тощо). Поширеною є неадекватна оцінка фінансового стану учасників ринку та довіри до ключових клієнтів та ділових партнерів [25, с. 18].

Як результат, вітчизняні сільськогосподарські товаровиробники частіше переживають кризу, ніж іноземні. Проблема ускладнюється тим, що сільськогосподарські підприємства використовують багато методів маркетингових досліджень, які є недостатньо ефективні в умовах України, натомість продемонстрували власну ефективність у європейському просторі. Тому для українських суб'єктів виробничої сфери діяльності актуальною є розробка і застосування на основі аналізу стану складових ринку продукції власних ефективних підходів [18, с. 46].

Необхідною умовою створення відповідної концепції є оновлення існуючого інструментарію маркетингового аналізу та розробка засад маркетингу в підприємствах АПК в нових умовах господарювання. Вона повинна будуватися на єдиному методологічному підході і постійному інформаційному й методичному забезпеченні аналізу та прогнозу показників, які характеризують виробництво і споживання сільськогосподарської продукції у взаємозв'язку з основними факторами [14].

Зарубіжний досвід показує, що чим вища ефективність маркетингової інфраструктури, тим менша різниця між виробничими та споживчими

цінами. В Україні спостерігаються лише перші кроки у цьому напрямі [15, с. 34].

Досить часто сторони, після укладання угоди, не повністю виконують свої зобов'язання. Не має реального механізму, який би забезпечував неухильне виконання сторонами своїх зобов'язань, не сформовано фінансовий ринок з обслуговування біржової торгівлі [21, с. 47].

Для застосування маркетингової діяльності у підприємстві потрібно визначити об'єктивні засади необхідності його використання (рис. 1.3).

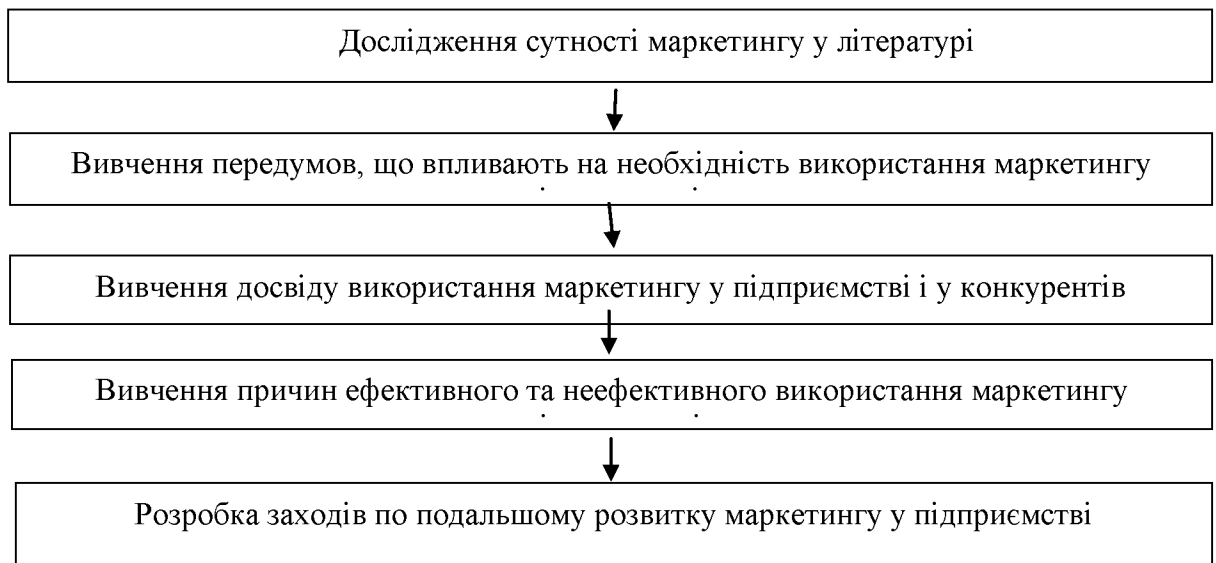


Рис. 1.3. Визначення об'єктивної необхідності використання маркетингу [9, с. 228; 10, с. 94; 48]

Серед передумов застосування маркетингу в підприємстві можна виділити визначальні, вирішальні та вагомні передумови (додаток Д).

Для розвитку маркетингу та підвищення його вагомості повинні домінувати умови, що підвищують ефективність його використання.

В іншому випадку, його динамічний розвиток у підприємстві є малоімовірним. В даному аспекті важливим та складним питанням є проблема доказу ефективності роботи структурних підрозділів та працівників, відповідальних за впровадження маркетингу.

Ще однією складовою у виборі ефективної маркетингової стратегії для

суб'єктів господарювання є мікросередовище. Для реалізації маркетингової стратегії можна застосувати найбільш контрольовані та керовані заходи. Оскільки внутрішні фактори підприємства мають можливість контролювати та попереджати негативні явища та прогнозувати їх виникнення, доцільно вдосконалити та призначити цю класифікацію, щоб своєчасно реагувати на зменшення або усунення негативних факторів та підтримку або посилення позитивних впливів [49, с. 8].

Тому при формуванні маркетингової діяльності в підприємстві необхідно визначити алгоритм, за яким буде формуватися маркетингова діяльність. Ці кроки можуть допомогти суб'єкту господарювання досягти ефективної маркетингової діяльності та уникнути проблем. Крім того, належне врахування концепцій менеджменту маркетингової діяльності допомагає підприємству вижити в умовах високої конкуренції.

В умовах ринкової економіки стратегічною ціллю підприємства є перемога у конкурентній боротьбі за споживача завдяки максимально ефективному використанню свого маркетингового потенціалу [51, с. 34].

Для дослідження причин зростання чи зменшення ефективності використання маркетингу в підприємстві необхідно виділити умови, що впливають на ефективність його використання (додаток Е).

Основні проблеми, що перешкоджають використанню вітчизняними господарствами їх маркетингового потенціалу, можна розділити на зовнішні проблеми, що виникають зовні і поза сферою їх впливу, та внутрішні проблеми, що виникають всередині суб'єкта та пов'язані з помилками керівництва та працівників.

Отже, необхідно звернути увагу на те, що застосування концепції маркетингового стратегічного управління в підприємстві тісно пов'язане з дослідженнями, аналізом та реагуванням на зміни як внутрішнього (фінансовий потенціал підприємства, технологічні особливості, кадрове забезпечення, організаційна структура тощо), так і зовнішнього (політичне становище держави, стан економіки, зміни в законодавчо-нормативному

забезпеченні, соціальна сфера, конкуренти тощо) середовища. Відповідно метою маркетингового стратегічного управління є система забезпечення такого рівня управління, яка дала б змогу ефективно реалізувати маркетингову діяльність.

Одним із засобів покращення стану підприємств агропродовольчої сфери є використання менеджменту маркетингової діяльності, яка посилює використання наявного потенціалу лише для використання невикористаних ресурсів підприємств. Однак кожна галузь, і навіть кожна окреме господарство, має свої особливості. Зокрема, для всіх суб'єктів господарювання аграрного сектора характерний високий рівень капіталомісткості, тривалий цикл окупності як основного, так і оборотного капіталу, а також залежність від великої кількості постачальників, підрядників та фінансових установ.

Саме тому, в сучасних умовах функціонування аграрним підприємствам на ринку, що характеризується підвищеними ризиками та невизначеністю, доцільним є використання менеджменту маркетингової діяльності як єдиною необхідною передумовою результативного функціонування.

## **Висновок до розділу 1**

1. Проаналізовано, що при формуванні маркетингової діяльності в підприємстві необхідно визначити алгоритм, за яким буде функціонувати маркетингова діяльність. Ці кроки можуть допомогти суб'єкту господарювання досягти ефективної маркетингової діяльності та уникнути проблем. Крім того, належне врахування концепцій менеджменту маркетингової діяльності допомагає підприємству вижити в умовах високої конкуренції.

2. Запропоновано визначення маркетингової стратегії як програми

заходів щодо вдосконалення виробництва та реалізації продукції з метою забезпечення постійних надходжень, підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства, активного впливу на споживача.

3. З'ясовано, що менеджменту маркетингової діяльності за сучасних умов господарювання має нівелювати дві групи проблем: по-перше – це проблеми здійснення стратегічного управління; по-друге – це проблеми впровадження маркетингу у діяльність сучасних підприємств.

4. Доведено, що процес глобалізації світової економіки призводить до посилення конкуренції, зростання ролі споживачів у формуванні попиту на продукцію, нових вимог до корпоративних систем управління та використання інструментів стратегічного управління та маркетингу для досягнення конкурентних переваг і довгострокового успіху. Слід зазначити, що формування корпоративних стратегій під впливом значної кількості зовнішніх факторів здійснюється в умовах невизначеності, тому перед застосуванням менеджменту маркетингової діяльності, необхідно оцінити його поточний стан.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство «Хххххххххххххх» – сільськогосподарське підприємство, яке займається виробництвом і реалізацією продукції рослинництва та наданням послуг у сільському господарстві.

Умови діяльності господарства схожі з умовами інших господарств Хххххххх району та області. Отже, природно-кліматичні умови сприятливі для вирощування сільськогосподарських культур.

Уся господарська діяльність ХХХ «ХХХХХХХХХХХХ» підпорядкована статуту. Підприємство занесено до загальнодержавного реєстру як юридична особа, має розрахунковий рахунок, печатку, штамп. Господарство спеціалізується на вирощуванні зернових, соняшнику, сої.

Товариство здійснює самостійну, ініціативну, систематичну, на власний ризик господарську діяльність з метою одержання прибутку, наступного його розподілу між учасниками та досягнення економічних і соціальних результатів. Господарство самостійно планує і здійснює господарську та фінансову діяльність, розпоряджається виробленою продукцією і одержаним прибутком.

Майно агроформування становлять основні засоби, оборотні кошти, інші цінності, їх вартість відображаються у самостійному балансі товариства. Майно ХХХ «ХХХХХХХХХХХХ» належить йому на праві власності.

Основними видами діяльності ХХХ «ХХХХХХХХХХХХ» є діяльність у сфері сільського господарства (рослинництво) тощо. Підприємство є самостійним господарським об'єктом з правами і обов'язками юридичної особи, має право займатися господарською діяльністю, виходячи з цілей і завдань, складати договори, нести відповідальність згідно своїх зобов'язань.

Організаційна структура ХХХ «XXXXXXXXXX» демонструє упорядковане розташування його управлінських елементів та форму їх взаємозв'язку, перетворюючи існуючу структуру на систему (додаток Ж).

За лінійно-функціонального управління при лінійному менеджері ХХХ «XXXXXXXXXX» діють групи фахівців, об'єднаних у відділи за функціональною ознакою. Функціональні підрозділи (бухгалтерію, планово-економічну службу, відділ кадрів) очолюють функціональні менеджери, які мають право у межах своїх повноважень приймати управлінські рішення та видавати розпорядження у підприємстві (додаток З).

Склад земельних угідь характеризує структура, під якою розуміють відсоткове співвідношення та динаміку зміни її складу.

Від характеру і рівня ефективності використання землі залежить розвиток продуктивних сил, масштаби виробництва і матеріальний добробут працівників аграрних підприємств. Розглянемо забезпеченість досліджуваного товариства земельними ресурсами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка складу і структури земельного фонду ХХХ  
«XXXXXXXXXX», 2016-2020 рр., га**

Показники	Роки					середньо-районні показники	2020 р. до 2016 р., %	
	2016	2017	2018	2019	2020		до районних показників	ХХХ «XXXXXXXXXX»
Загальна земельна площа	1199,0	1200,0	1200,0	1200,0	1200,0	148278,0	0,8	100,1
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	1177,0	1180,0	1180,0	1180,0	1180,0	137950,0	0,9	100,3
Рілля	1177,0	1180,0	1180,0	1180,0	1180,0	84549,0	1,4	100,3
Пасовища	—	—	—	—	—	1004,2	—	—

Отже, проаналізувавши дані табл. 2.1, можемо зробити висновок, що за аналізований період відбулися зміни у складі та структурі земельних ресурсів, що вказує на незначне зростання використання земельної площі.

Необхідно зазначити, що площа сільськогосподарських угідь ХХХ «XXXXXXXXXX» зросла на 0,1 % чи 1,0 га. Дане господарство займає 0,9 % від загальної кількості сільськогосподарських угідь відповідно серед аграрних підприємств Хххххххххх району.

Існує перевірена практикою залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту громадян від якості трудового потенціалу окремого підприємства. Динаміку чисельності працівників підприємства характеризують дані табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка структури кадрового складу ХХХ «XXXXXXXXXX», 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р., (+,-)
	2016	2017	2018	2019	2020	
Штатні кваліфіковані працівники (кадри), осіб	25	24	26	31	32	+7
у т.ч. до загальної кількості працівників, %	100	100	100	100	100	0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	4	3	5	6	6	+2
до загальної кількості працівників, %	16	12,5	19,2308	19,3548	18,8	+2,8
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	21	21	21	25	26	+5
до загальної кількості працівників, %	84,0	87,5	80,8	80,6	81,3	-2,7
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	92	95,8	96,2	96,8	96,9	+0,5

Отже, чисельність кадрового складу підприємства у 2020 р. становить 32 особи, з них 6 осіб (18,8 %) керівники всіх рангів (директор, начальники відділів, завідувачі бригадами тощо). Забезпеченість у спеціалістах всіх категорій становить 100,0 %.

Слід зазначити, що протягом досліджуваного періоду близько 96,9 % працівників сільськогосподарського підприємства постійно проживають на даній території, що, на нашу думку, є позитивним чинником, і знижує

ймовірність плинності кадрів.

Для того, щоб проаналізувати діяльність ХХХ «XXXXXXXXXXXX», необхідно розглянути його виробничий напрямок і спеціалізацію за допомогою даних додатку К.

Зокрема, питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 44,7 %, озимої пшениці – 17,8 %, послуг у сільському господарстві – 23,6 % від загального обсягу грошових надходжень.

За результатами проведених розрахунків  $K_c=0,324$ , що свідчить про середній рівень спеціалізації підприємства, що пояснюється його орієнтацією на виробництво зерново-технічних культур з організацією надання послуг в сільському господарстві.

Таблиця 2.3

**Динаміка виробничо-комерційної діяльності ХХХ «XXXXXXXXXXXX»,  
2016-2020 рр.**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р., %
	2016	2017	2018	2019	2020	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	23885,1	26452,8	37470,3	48261,7	58396,4	у 2,4 рази
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	1137,4	1259,7	1784,3	1556,8	1824,9	160,4
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	2029,3	2241,8	3175,4	4090,0	4948,8	у 2,4 рази
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	13127,7	18640,6	22168,8	32738,4	27765,2	у 2,1 рази
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	8512,8	5851,6	13033,7	12483,6	26740,6	у 3,1 рази
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	64,8	31,4	58,8	38,1	96,3	-

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що у 2020 р. порівняно з 2016 р. виробництво товарної продукції ХХХ «XXXXXXXXXXXX» збільшилося у 1,4 рази. Чистий прибуток у 2016 р. становив 8512,8 тис. грн, а в 2020 р. – 26740,6 тис. грн, що вказує на зростання прибутковості на 18277,8 тис. грн або у 2,1 рази.

Собівартість реалізованої продукції у 2020 р. склала 27765,2 тис. грн, що більше порівняно з 2016 р. на 14637,5 тис. грн або у 1,1 рази відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2016 р. даний показник склав 64,8 %, що на 31,5 п. п. вище, ніж у 2020 р. (96,3 %).

Аналітична практика при комплексній оцінці фінансового стану ХХХ «XXXXXXXXXXXX» передбачає використання достатньо значної кількості показників, що дають змогу різнопланово охарактеризувати напрями діяльності товариства. Проаналізуємо динаміку ліквідності та платоспроможності підприємства у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ХХХ  
«XXXXXXXXXXXX», 2016-2020 рр.**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р., (+,-)
	2016	2017	2018	2019	2020	
Коефіцієнт абсолютної (негайної) ліквідності	0,017	0,001	0,044	0,012	0,013	-0,004
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,551	0,469	0,869	1,029	0,652	+0,101
Загальний коефіцієнт ліквідності	0,944	1,036	1,929	2,003	1,162	+0,218
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	0,000	0,444	0,482	0,501	1,059	+1,059

Здійснивши аналіз даних табл. 2.4, можемо зробити наступний висновок, про те, що розрахунок коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2020 р. складає 0,013, тому відхилення даного періоду становить 0,004, і вказує на зниження можливостей господарства до погашення поточних зобов'язань за рахунок високоліквідних оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань товариство зможе погасити, застосувавши поряд із високоліквідними активами середньоліквідні активи. Розрахований показник у 2020 р. вказує на ймовірність погашення поточних зобов'язань.

Значення загального показника ліквідності у 2020 р. складає 1,162, тоді як у 2016 р. значення даного показнику складало 0,944. Середнє значення за досліджуваний період дані показники перевищує нормативне значення ( $\geq 1,0$ ), що свідчить про задовільний рівень, і, відповідно, позитивну динаміку ліквідності та платоспроможності господарства за даними відносними критеріями. Тенденція до зростання цього показника є позитивною (+0, 218).

Про високий рівень забезпеченості ХХХ «XXXXXXXXXX» власними оборотними коштами свідчать коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами. На кінець 2020 р. фактичний рівень перевищує нормативне значення ( $> 1$ ), і складає 1,059. Здійснені розрахунки свідчать про достатній рівень фінансової стійкості досліджуваного господарства.

Проаналізуємо стан системи менеджменту маркетингової діяльності ХХХ «XXXXXXXXXX» за допомогою даних наступного пункту роботи.

## **2.2. Стан системи менеджменту маркетингової діяльності підприємства**

Менеджмент маркетингу – це аналіз, планування, організація, мотивація, контроль та координація заходів щодо встановлення, посилення та підтримки взаємовигідних обмінів з цільовими ринками для досягнення цілей суб'єкта господарювання.

Метою менеджменту маркетингової діяльності є визначення та задоволення запитів фактичних цільових ринків кращими, ніж у конкурентів способами й за рахунок цього одержання максимізації прибутковості.

Основними завданнями менеджменту маркетингової діяльності є:

- формування та удосконалення організаційних структур управління в підприємстві;
- визначення цілей та шляхів їх досягнення суб'єктом господарювання;

- отримання прибутку;
- формування маркетингової стратегії, яка є загальним планом досягнення маркетингових цілей;
- розроблення і реалізація плану маркетингу тощо.

У процесі менеджменту маркетингової діяльності вирішуються також інші завдання суб'єкта господарювання, серед яких:

- попит, вплив на споживачів, партнерів, конкурентів;
- створення продукції, що максимально відповідає потребам споживачів й можливостям підприємства;
- забезпечення надійної, своєчасної й достовірної інформації про ринок, продукцію (послуги), споживачів і конкурентів.

Основним завданням маркетингової діяльності підприємств є підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції, а засобом цього є ріст ефективності виробництва через зростання продуктивності використання ресурсів та зменшення витрат на виробництво продукції. Маркетингова діяльність підприємства спрямована на вивчення попиту й вимог ринку, для обґрунтованої орієнтації виробництва на виробництво конкурентоспроможних видів продукції у раніше встановлених обсягах, що може забезпечити підприємству одержання більшого прибутку.

Виробництво і реалізація продукції впливає на фінансові результати роботи сільськогосподарського підприємства. Крім того, реалізація відповідної аграрної продукції – це основне джерело формування доходу підприємства.

Проаналізуємо динаміку реалізації продукції ХХХ «XXXXXXXXXXXX» за допомогою наступної табл. 2.5.

**Динаміка реалізації основної сільськогосподарської продукції  
XXX «XXXXXXXXXX», 2016-2020 рр., ц**

Показники	Роки					2020 р. до 2016 р., %
	2016	2017	2018	2019	2020	
Пшениця озима	1936,0	1633,0	6790,0	15722,0	13664,0	у 7,1 рази
Кукурудза на зерно	56441,0	49620,0	55411,0	108684,0	59481,0	105,4
Соняшник	4104,0	6998,0	10278,0	-	13799,0	у 3,7 рази
Культури зернобобові сушені	-	-	4003,0	4373,0	4983,0	-
Соя	-	-	2052,0	2654,0	2729,0	-

Так, обсяги реалізації озимої пшениці, соняшнику, кукурудзи на зерно зросли – у 6,1 рази або 11728,0 ц; у 2,7 рази або 9695,0 ц; на 5,4 % або 3040,0 ц відповідно. Деякі види продукції (сою, зернобобові сушені культури) господарство почало вирощувати з 2018 р. Обсяги реалізації цих культур знаходяться на однаковому рівні.

XXX «XXXXXXXXXX» співпрацює з такими підприємствами: ПП «Фірма «СТЕП», ТОВ «Інкубаторно-птахівниче підприємство», ТОВ СП «НІБУЛОН», ТОВ «Полтаваекопродукт», ПАТ «Кернел Груп», тощо. Переважна більшість продукції рослинництва господарство направляє на переробні підприємства або реалізовує через переробні підприємства та посередницькі комерційні структури.

У діяльності XXX «XXXXXXXXXX» використовує канал нульового рівня, тобто пряму систему розподілу – «виробник-споживач» та однорівневий канал – «виробник-гуртовик-споживач».

Аналіз продажів сільськогосподарської продукції тісно пов'язаний з аналізом виконання договірних зобов'язань щодо постачання продукції. Невиконання договірних зобов'язань призводить до зменшення чистого доходу, прибутку та штрафів. Крім того, в конкурентних умовах підприємство може втратити ринок збуту, що може призвести до скорочення виробництва.

Розглянемо структуру реалізації продукції сільського господарства

аграрними підприємствами за допомогою даних додатку Л.

Дані додатку Л вказують на зростання ваги переробних підприємств у структурі каналів реалізації сільськогосподарської продукції у галузі рослинництва, та, відповідно, зниження питомої ваги інших каналів реалізації для даних видів продукції. За іншими каналами в 2020 р. було реалізовано 35,1 % озимої пшениці, 49,5 % кукурудзи на зерно, 100,0 % зернобобових культур, при чому до них відносяться здебільшого торгові посередники. Як правило, ціни у торгових посередників на 10-20 % вищі.

Тоді як за 2017-2020 рр. на 75,2 % зросла питома вага переробних підприємств для реалізації сої, зокрема – 24,8 % у 2017 р. та 100,0 % у 2020 р., соняшнику – 48,2 % у 2016 р. та 100,0 % у 2020 р., озимої пшениці – 18,9 % у 2016 р. та 64,8 % у 2020 р. відповідно.

Отже, характеризуючи структуру реалізованої сільськогосподарської продукції за каналами збуту, необхідно відмітити, що спостерігається тенденція до зростання питомої ваги в структурі реалізації переробних підприємств, що можна пояснити специфікою сільськогосподарської продукції. Значна питома вага інших каналів реалізації пояснюється особливостями існуючої системи оподаткування, економією на збутових витратах, наявністю системи стимулювання з боку торгово-посередницьких структур та відсутністю приміщень для зберігання вирощеної сільськогосподарської продукції. Як правило, ціни у торгових посередників на 10-20 % вищі.

У сучасних умовах однією з ключових підсистем підприємства є система маркетингу, яка дозволяє забезпечувати стійкий розвиток суб'єкта господарювання за умови постійних змін зовнішнього середовища. Маркетинговий комплекс – це сукупність маркетингових інструментів (товар, ціна, розподіл, просування), специфічна структура, що забезпечує досягнення цілей та вирішення маркетингових проблем.

Характеризуючи структуру реалізованої продукції за каналами збуту, необхідно відмітити, що спостерігається тенденція до зростання питомої ваги

в структурі реалізації інших каналів, що зумовлено особливостями існуючої системи оподаткування, економією на збутових витратах, наявністю системи стимулювання з боку торгово-посередницьких структур та відсутністю приміщень для зберігання вирощеної сільськогосподарської продукції.

Однією з особливостей збуту продукції підприємства, що досліджується є те, що її виробляють багато виробників і кожен з них займає незначну частку ринку – це перешкоджає розширенню географії збуту продукції.

У процесі розширення каналів просування продукції ХХХ «XXXXXXXXXX» вдосконалює власну базу її зберігання, з метою продажу після сезону масового надходження за вищими цінами продумує над варіантом створення власних переробних виробництв.

Для оцінки маркетингової діяльності застосовується система показників, що складається з показників обороту запасів та результатів продажів та показників фінансового стану суб'єкта господарювання.

Систему показників ефективності маркетингової діяльності слід доповнювати наступними показниками: валовим прибутком від реалізації, що вказує на різницю між чистим доходом від реалізації та собівартістю реалізованої продукції; прибутком від реалізації (як різниця між загальним прибутком від продажів та адміністративними витратами та витратами на збут, не включеними до собівартості реалізованої продукції відповідно до національних стандартів бухгалтерського обліку); коефіцієнтом використання капіталу, що дорівнює відношенню суми капіталу до чистого доходу від загальної діяльності; коефіцієнтом ефективності реклами – це відношення суми рекламних витрат до суми збільшеного чистого доходу.

Розглянемо ефективність здійснення маркетингової діяльності у ХХХ «XXXXXXXXXX» за досліджуваний період за допомогою даних додатку М.

За даними показників додатку М, необхідно зробити висновок, що показники оцінки ефективності маркетингової діяльності досліджуваного ХХХ «XXXXXXXXXX» в абсолютному виразі характеризуються низьким

рівнем. Так, коефіцієнт витрат на здійснення маркетингу в 2020 р. склав 0,387, тоді як у 2016 р. даний показник становив 0,382. Зросла кількість укладених угод за досліджуваний період – на 106 од. Середній рівень рентабельності 1 договору зріс на 2,7 %. Кількість працівників, що займаються маркетинговою діяльністю залишається незмінною, а саме це директор підприємства та управлінський персонал, відповідно за досліджуваний період їх питома вага є відносно сталою – в середньому за п'ять років 17,2 % від загальної кількості працівників підприємства. У відносному виразі показники ефективності маркетингової діяльності аграрного підприємства мають позитивну динаміку.

Таким чином, адаптація маркетингової діяльності та всієї системи управління ХХХ «XXXXXXXXXX» до мінливих зовнішніх і внутрішніх економічних умов може відбуватися за допомогою таких шляхів як підвищення агресивності маркетингової діяльності, прискорення темпів розробки нових видів продукції; підвищення достовірності ринкових прогнозів; перехід до сегментаційних стратегій, перехід від маркетингу одноразових трансакцій до маркетингу довгострокових відносин; пошук інформації щодо нових потреб споживачів та відповідне коригування маркетингових стратегій тощо.

Однією з нових тенденцій сучасного бізнесу є різноманітні модифікації базової моделі інструментарію. Проте, менеджмент маркетингової діяльності варто доповнювати та розширювати за допомогою додаткових нових інструментів.

Науковці наголошують на необхідності всебічного аналізу середовища господарства з точки зору потреб споживачів, розвитку ринку та контексту мікросередовища, оцінки бізнес-середовища тощо.

### **2.3. Стратегічний аналіз підприємства в системі менеджменту маркетингової діяльності**

Визначення ефективності управління аграрним господарством та пошук шляхів його покращення є складним. Адже будь-яке підприємство – це відкрита система, на яку впливає багато факторів. Тому декілька факторів створюють специфічні можливості, і при своєчасному використанні підвищується ефективність управління. І навпаки, деякі фактори загрожують існуванню підприємства. Мінімізація цих загроз є головним пріоритетом для ефективного управління. Тому бажано вивчати фактори, що впливають на ефективність корпоративного управління аграрного господарства.

Для своєчасної оцінки поточної ситуації, використання збалансованого управлінського рішення, управління доходами та прибутком як ключових показників операційних фінансових результатів, необхідний оперативний аналіз, а в деяких випадках моніторинг продажів, чистого доходу та прибутку. Стратегічно орієнтованим, в першу чергу, розглядається той суб'єкт господарювання, який надає пріоритет стратегічному плануванню, стратегічному аналізу.

Поточна діяльність стратегічно орієнтованих підприємств обов'язково повинна бути підпорядкована досягненню стратегічних цілей, а найвищим управлінським рівнем – є персонал, що має стратегічне мислення. Система стратегічного оцінювання є головною частиною стратегічного управління. Вимірювання та оцінка стратегій повинна виконуватись у чотири етапи, не дивлячись на якій стадії це відбувається – стратегічного планування, обґрунтування стратегії, її реалізації та стратегічного контролю.

Стратегічний аналіз загалом слід розглядати як аналіз складної та динамічної сукупності факторів, які можна розділити на внутрішні первинні та вторинні, зовнішні загальні, зовнішні прямі фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємств у складній інтеграції.

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища

суб'єкта господарювання. Після аналізу сильних і слабких сторін внутрішнього середовища, можливостей і загроз зовнішнього середовища, його можна використовувати для створення стратегії шляхом їх формування зв'язків між ними. Ця аналітична методологія базується на теорії М. Портера.

Першим етапом SWOT-аналізу буде оцінка сильних та слабких сторін діяльності XXX «XXXXXXXXXX» в порядку зменшення їх важливості (додаток Н).

Наступним кроком SWOT-аналізу є виявлення та оцінка ринкових перспектив та загроз за допомогою матриці можливостей та загроз (додаток П.2).

Перш за все, усі неконтрольовані фактори впливу поділялися на позитивні та негативні фактори. Список слабких та сильних сторін для кожного господарства буде індивідуальним, і для XXX «XXXXXXXXXX» зокрема, але насправді це коротке, об'єктивне та принципове пояснення.

Другою частиною SWOT-аналізу є вивчення зовнішнього середовища суб'єктів господарювання, що являє собою сукупність активних суб'єктів та сил, що діють поза межами підприємства, і які впливають на їх здатність встановлювати та підтримувати стосунки зі споживачами, з якими вони співпрацюють.

Метою зовнішнього аналізу є формування, оцінка та остаточний вибір стратегій для альтернативних стратегічних рішень для XXX «XXXXXXXXXX».

Ці рішення повинні бути зосереджені на використанні можливостей та захисті від загроз, спричинених зовнішніми змінами. Зокрема, скористаємося даними додатку П.

Після цього, групуємо їх у дві групи: «Сприятливі можливості» та «Зовнішні загрози». Оцінка цих двох параметрів проводилася за 10-бальною шкалою. Визначимо найважливіші для XXX «XXXXXXXXXX» загрози та найперспективніші можливості, які знаходяться у верхньому правому

квадранті (обведеному пунктирною лінією). Саме їх ми і використаємо при побудові матриці SWOT-аналізу.

Після завершення попередніх етапів аналізу складемо матрицю SWOT-аналізу, яка розглядає можливі напрями розвитку сильних сторін, можливостей ХХХ «XXXXXXXXXX» та реалізації стратегій для пом'якшення загроз та подолання слабких сторін господарства.

Таким чином, кожен фактор отримав дві координати, які можна відкласти вздовж осі матриці можливостей та загроз ХХХ «XXXXXXXXXX».

Отже, побудова матриці відбувається у такий спосіб: у верхній лівій частині матриці занотовують можливості, а у нижній лівій частині загрози зовнішнього середовища суб'єкта господарювання. У верхній частині, відповідно вписують сильні та слабкі сторони діяльності агроформування.

У кожній з чотирьох сформованих сфер необхідно враховувати всі можливі комбінації загроз, можливостей, сильних і слабких сторін.

Сформовані взаємозв'язки допоможуть у виборі стратегії. Тому, порівнявши поєднання слабких сторін з сильними, можливостей та загроз зовнішнього середовища, запропоновано вісім програм для всіх квадрантів та по дві програми для кожного квадранта (додаток П).

Розроблення та прийняття до подальшої реалізації стратегії діяльності аграрного підприємства, має на меті перш за все забезпечення розвитку ХХХ «XXXXXXXXXX», підвищення його конкурентоспроможності на ринках та досягнення високого рівня самодостатності підприємства.

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності ХХХ «XXXXXXXXXX», в першу чергу, є відсутність чітких цілей, стратегій розвитку та ведення конкурентної боротьби, організація збуту, відсутність ефективної системи стимулювання покупців, низький рівень якісного складу працівників, порушення технологій виробництва та високий ступінь зносу основних засобів.

Далі для завершення SWOT-аналізу побудуємо матрицю SWOT для XXX «XXXXXXXXXX»» (табл 2.6).

Таблиця 2.6

**Матриця SWOT-аналіз для XXX «XXXXXXXXXX», 2016-2020 рр.**

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори	
	Можливості (О)	Загрози (Т)
	А, Б, В, Г, І, Д, Е, Є, Ж, З, И	К, Л, М, Н, О, П, Р, С, Т, У, Ф, Х, Ц, Ч, Ш
<b>Сильні сторони (S)</b>		
1. Зростання відносної частки ринку 2. Високі темпи зростання виробництва 3. Досить висока продуктивність обладнання, устаткування 4. Високий рівень якості аграрної продукції 5. Відбір фахівців 6. Співпраця з організаціями, що мають значні збутові можливості	SO: А, Б, В, Г, І, Д, Ж, З, И – 1, 2, 3, 4, 5, 6	ST: П, З, П, Р, О, Д – 1, 2, 4, 5, 6
<b>Слабкі сторони (W)</b>		
7. Незадовільна структура балансу 8. Існування ймовірності банкрутства 9. Збиткова діяльність окремих підрозділів підприємства 10. Ріст заборгованостей, як дебіторської, так і кредиторської 11. Обмежений обсяг фінансових ресурсів 12. Нестача власних оборотних коштів 13. Плинність кадрів 14. Застаріле обладнання, устаткування 15. Невідповідність організаційної структури підприємства сучасним умовам господарювання	WO: Б, Ж, З – 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14	WT: П, Р, О, С, Ч – 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 17, 18, 20, 21, 22
16. Недооцінка керівництвом значення і сутності маркетингу, планування, стратегії 17. Нечіткий характер функцій маркетингу 18. Незадовільний рівень компетентності працівників, які виконують маркетингові функції 19. Обмеженість використання стратегічного планування 20. Відсутність системи інформаційного забезпечення 21. Обмежена кількість елементів маркетингової діяльності, що застосовуються підприємством 22. Проблеми зі збутом продукції	WO: Б, Ж, З – 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14	WT: П, Р, О, С, Ч – 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 17, 18, 20, 21, 22

Господарству рекомендовано застосовування комбінацію наступних стратегій: стратегії зміцнення ринкових позицій (можливість – широка

популярність у регіоні, водночас, усунення загроз – тиск конкурентів), стратегії розвитку існуючого ринку (як можливість розглядається вихід на нові ринки, усунення загроз – рівень конкуренції й висока концентрація виробництва). Однак, першочерговою є стратегія зміцнення ринкових позицій, а успішна реалізація стане стабільною основою для його довгострокового розвитку.

Для ХХХ «XXXXXXXXXX» актуальними є концентрованого й інтегрованого зростання. При цьому, найпомітнішими загрозами є: тиск конкурентів, висока концентрація виробництва й рівень конкуренції, зростаючий вплив споживачів, постачальників і можливостей (доступ до нових ринків, широка популярність в регіоні, пришвидшене зростання обсягу ринку продукції).

Стратегічними перевагами та можливостями для розвитку ХХХ «XXXXXXXXXX» можливим є зазначення наступних:

- сформований аграрно-промисловий тип господарського комплексу, платформою розвитку якого є саме сільське господарство;
- сприятливе ділове середовище забезпечує високий рівень підприємницької активності населення та створює умови для активної адаптації місцевої економіки до змін умов ведення бізнесу;
- сформовані конкурентні переваги у сфері сільського господарства;
- близькість до ринку збуту розширює можливості для розвитку агропромислової сфери;
- нарощування обсягів виробництва та збуту сільськогосподарської сировини на внутрішніх і зовнішніх ринках;
- сприятливі природнокліматичні умови та високий потенціал земельних ресурсів як основа розвитку аграрної сфери.

До стратегічних завдань на сучасному етапі діяльності ХХХ «XXXXXXXXXX» слід віднести:

- 1) підвищення конкурентоспроможності продукції на основі активізації інноваційно-інвестиційних процесів;
- 2) раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства;
- 3) впровадження заходів з енергозбереження й раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів;
- 4) визначення стратегічно важливих інвестиційних проектів і джерел їх фінансування.

У свою чергу, обмеженнями та загрозами виступають такі перелічені складові, як:

- обмеженість упровадження інноваційних форм організації виробництва;
- переважна частина валового продукту створюється в аграрному секторі, розвиток якого знаходиться під впливом багатьох об'єктивних та суб'єктивних чинників, неврегульованості законодавчого забезпечення розвитку аграрної сфери, що в цілому впливає на темпи структурної перебудови економіки, основні показники соціально-економічного розвитку підприємства;
- недостатня захищеність виробників від зростаючої конкуренції іноземних виробників під впливом процесів глобалізації у сільському господарстві;
- сфера послуг розвивається повільними темпами;
- досить висока енергомісткість сільськогосподарського виробництва при нестабільності цін на основні енергоносії на світовому й вітчизняному ринках;
- значними є потреби в інвестиціях;
- недостатній рівень стійкості розвитку аграрної сфери та її конкурентоспроможності як наслідок дії сукупності факторів;
- збереження диспаритету цін на сільськогосподарську продукцію й продукцію промисловості;

- низький рівень інтегрованості аграрної сфери (обмежений розвиток зв'язків між виробниками сільськогосподарської продукції та переробними підприємствами) знижує потенціал її розвитку;
- нестабільна цінова ситуація на ринку сільськогосподарської продукції (регіональному, національному, світовому) паливно-мастильних матеріалів;
- порушення науково обґрунтованої спеціалізації агросфери з точки зору природно-кліматичних ресурсів і потенціалу земельних ресурсів (родючості, продуктивності ґрунтів, агрохімічних характеристик ґрунтів, балансу гумусу та поживних речовин у землеробстві);
- обмежене використання інновацій, нових агротехнологій у рослинництві посилює залежність кінцевих результатів діяльності від впливу природно-кліматичних факторів; недостатньо розвинена сфера заготівлі, первинної переробки сільськогосподарської продукції.

Виходячи з цього, основний акцент при формуванні стратегії розвитку ХХХ «XXXXXXXXXX» повинен ставитися, в першу чергу, на сильні сторони підприємства та можливості середовища, в якому воно функціонує, що в результаті дадуть можливість звести до мінімуму загрози зовнішнього середовища та подолання слабких сторін.

Отож, оскільки ефективність управління завжди передбачає наявність двох груп факторів впливу, внутрішніх і зовнішніх, некоректно припускати лише фактори зовнішнього середовища для обговорення ефективності управління. Тому другою менш важливою групою факторів, що впливають на ефективність управління, є внутрішня ефективність, яка визначається детермінантами внутрішнього середовища тов «Сервіс-Полтава-Плюс».

## **Висновки до розділу 2**

1. Виявлено, що «ХХХ «XXXXXXXXXX»» спеціалізується на

виробництві зерново-технічних культур. Зокрема, питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 44,7 %, озимої пшениці – 17,8 %, послуг у сільському господарстві – 23,6 % від загального обсягу грошових надходжень.

2. За здійсненими розрахунками визначено, що у 2020 р. порівняно з 2016 р. виробництво товарної продукції ХХХ «XXXXXXXXXX» збільшилося у 1,4 рази. Чистий прибуток у 2016 р. становив 8512,8 тис. грн, а в 2020 р. – 26740,6 тис. грн, що вказує на зростання прибутковості на 18277,8 тис. грн або у 2,1 рази.

3. Собівартість реалізованої продукції у 2020 р. склала 27765,2 тис. грн, що більше порівняно з 2016 р. на 14637,5 тис. грн або у 1,1 рази відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2016 р. даний показник склав 64,8 %, що на 31,5 п. п. вище, ніж у 2020 р. (96,3 %).

4. З'ясовано, що обсяги реалізації озимої пшениці, соняшнику, кукурудзи на зерно зросли – у 6,1 рази або 11728,0 ц; у 2,7 рази або 9695,0 ц; на 5,4 % або 3040,0 ц відповідно. Деякі види продукції (сою, зернобобові сушені культури) господарство почало вирощувати з 2018 р. Обсяги реалізації цих культур знаходяться на однаковому рівні.

5. Оцінено, що ефективність маркетингової діяльності характеризується низьким рівнем. Так, коефіцієнт витрат на здійснення маркетингу в 2020 р. складав 0,387, тоді як у 2016 р. даний показник становив 0,382. Зросла кількість укладених угод за досліджуваний період – на 106 од. Середній рівень рентабельності 1 договору зріс на 2,7 %.

6. Кількість працівників, що займаються маркетинговою діяльністю залишається незмінною, а саме це директор підприємства та управлінський персонал, відповідно за досліджуваний період їх питома вага є відносно сталою – в середньому за п'ять років 17,2 % від загальної кількості працівників підприємства. У відносному виразі показники ефективності маркетингової діяльності аграрного підприємства мають позитивну динаміку.

7. Застосувавши SWOT-аналіз з метою визначення привабливих сфер маркетингової діяльності, які можуть отримати конкурентну перевагу у зовнішньому середовищі для ХХХ «XXXXXXXXXX», з'ясовано, що такими є: можливість застосування кращої стратегії; доступ до нових ринків або сегментів ринку; наявність позитивних тенденцій у попиті на продукцію; темпи зростання галузі.

8. Господарству рекомендовано застосовування комбінацію наступних стратегій: стратегії зміцнення ринкових позицій (можливість – широка популярність у регіоні, водночас, усунення загроз – тиск конкурентів), стратегії розвитку існуючого ринку (як можливість розглядається вихід на нові ринки, усунення загроз – рівень конкуренції й висока концентрація виробництва). Однак, першочерговою є стратегія зміцнення ринкових позицій, а успішна реалізація стане стабільною основою для його довгострокового розвитку.

9. Для ХХХ «XXXXXXXXXX» актуальними є концентрованого й інтегрованого зростання. При цьому, найпомітнішими загрозами є: тиск конкурентів, висока концентрація виробництва й рівень конкуренції, зростаючий вплив споживачів, постачальників і можливостей (доступ до нових ринків, широка популярність в регіоні, пришвидшене зростання обсягу ринку продукції).

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Інтеграція відділу маркетингу в організаційну структуру управління підприємством**

Дослідження практичних аспектів організації маркетингової діяльності серед вітчизняних підприємств дають змогу зробити висновок, що багато керівників, розуміючи роль і потенціал маркетингу, до того ж, не відданого на аутсорсинг, а надають перевагу власній маркетинговій структурі, що працюють регулярно.

На сьогоднішній день виникає ряд труднощів, пов'язаних з впровадженням відділу маркетингу в організаційну структуру ХХХ «XXXXXXXXXXXX».

Щоб впровадження відділу маркетингу пройшло з найменшими затримками і труднощами, необхідно, перш за все, домогтися того, щоб в співробітників чітко укорінився постулат про необхідність наявності маркетингової функції як визначального вектора успішного функціонування підприємства на ринку.

Впровадження відділу маркетингу в організаційну структуру підприємства представляє процес організаційних змін, тому з боку працівників ХХХ «XXXXXXXXXXXX» цілком закономірним буде опір змінам, що відповідає доктринам сучасного менеджменту. Менеджмент вчить, що люди в більшості своїй схильні дотримуватися усталеного порядку речей і неохоче погоджуються на нововведення різного роду. Таким чином, нами було окреслено можливі типи опору впровадженню відділу маркетингу з боку працівників досліджуваного підприємства і запропоновано шляхи зменшення або повного подолання даних опорів.

Для подолання опору працівників ХХХ «XXXXXXXXXXXX»,

керівництво якого збирається сформувати відділ маркетингу, необхідно визначити, який рівень опору має місце і, відповідно, які цілі ставить перед собою керівництво в даний момент часу. Рівень опору, на наш погляд, залежить як від зовнішніх, так і внутрішніх факторів функціонування підприємства Карлівського району. Нижче розглянемо можливі рівні опору впровадженню відділу маркетингу, а також запропонуємо дії керівництва ХХХ «XXXXXXXXXX» в кожній конкретній ситуації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Рекомендовані дії для подолання опору при впровадженні відділу маркетингу в ХХХ «XXXXXXXXXX», 2022-2026 рр.**

Рівень опору	Рекомендовані дії для керівництва	Інструментарій
Працівники не бачать проблем підприємства	Показати, що проблеми існують	Статистика, звіти підприємства
Працівники бачать проблеми підприємства, але вважають, що:		
Відділ маркетингу призведе до негативних наслідків	– створити сприятливий образ відділу для працівників; – ввести показники результативності роботи відділу маркетингу, зрозумілі іншим підрозділам підприємства	Система планів підприємства (план продажів, виробництва, збуту, постачання матеріалів тощо)
Впровадження маркетингу ризиковано	Створити набір аргументів «проти», спільно з працівниками знайти способи зниження потенційного ризику	Інформаційні бюлетені, анкети, «пошта довіри» тощо
Відділ маркетингу проблему не вирішить	– пояснити сутність маркетингу; – показати, що проблеми підрозділів пов'язані між собою і впливають з однієї ключової проблеми	Навчальні програми з маркетингу, тренінги
Працівники бачать проблему підприємства у відсутності відділу маркетингу		
Працівники не хочуть нічого робити	Мотивація персоналу на зміни	Інструменти мотивації
Працівники не знають, що робити	– вибрати спосіб створення відділу маркетингу, – призначити відповідального за впровадження відділу; – створити Положення про відділ маркетингу	Матриця прав і відповідальності, інструменти контролю над ходом реалізації проекту

Опір першого рівня виникає, якщо працівники не виділяють проблеми і, як наслідок, необхідності змін. У такій ситуації головне – переконати працівників у тому, що проблеми є. Необхідно провести серію організаційних зборів менеджерів середньої та вищої ланок з метою реально показати, що буде з ХХХ «XXXXXXXXXX» через 2-3 роки, якщо все буде йти як є, тобто підвести до необхідності змін. Робота по «підведенню» до проблеми не повинна носити декларативний характер, а повинна ґрунтуватись на фактах, цифрах, статистиці діяльності підприємства, отриманої з достовірних джерел.

Працівники, що демонструють наступний рівень опору, вважають, що у ХХХ «XXXXXXXXXX» дійсно є проблеми, однак впровадження відділу маркетингу призведе до негативних результатів. На наш погляд, ці результати слід розглянути в двох аспектах. У першому випадку відділ маркетингу сприймається як «порушник спокою», який внесе дискомфорт в їхнє життя.

У цій ситуації завдання керівництва ХХХ «XXXXXXXXXX» зводиться до того, щоб показати, як робота відділу маркетингу дозволить не тільки не погіршити, але навіть покращити добробут працівників. На даному етапі виникає проблема створення сприятливого образу відділу маркетингу в очах персоналу, який повинен сприймати маркетологів як «носіїв блага». В такому випадку необхідно виявити, що є благом для кожного працівника.

Наприклад, якщо головне – умови праці і сприятливий психологічний клімат, необхідно показати, наскільки він покращиться, якщо в ХХХ «XXXXXXXXXX» прийдуть нові працівники. Якщо мотиватор зарплата – показати, що знання працівників відділу маркетингу зміцнять ринкові позиції підприємства в довгостроковій перспективі, а значить, фінансовий результат і зарплату.

Директору ХХХ «XXXXXXXXXX» необхідно ввести показники результативності роботи відділу маркетингу, які б були зрозумілі іншим підрозділам підприємства.

Опір наступного рівня передбачає, що працівники бачать проблеми підприємства, однак вважають, що впровадження відділу маркетингу ці проблеми не вирішить. Інакше кажучи, на їхню думку, є інші шляхи вирішення проблеми.

У такій ситуації завдання директора ХХХ «XXXXXXXXXXXX» полягає, перш за все, в тому, щоб роз'яснити працівникам сутність маркетингу і які переваги впровадження маркетингової функції на підприємстві.

Більшість працівників розуміють, що є проблеми, але кожен з них вважає проблему свого підрозділу (відділу постачання, збуту, фінансової служби) найголовнішою. Наприклад, якщо продукція не знаходить споживача, отже потрібно вирішувати проблеми відділу збуту, якщо проблеми з якістю, потрібно поліпшити роботу відділу постачання в плані поставки сировини і матеріалів. У такій ситуації керівництву ХХХ «XXXXXXXXXXXX» потрібно забезпечити справжнє розуміння проблемної ситуації, показати, що проблеми різних підрозділів пов'язані між собою і впливають з однієї загальної проблеми підприємства – ігнорування ролі маркетингової функції та відсутності відділу маркетингу.

Наступний рівень опору передбачає, що співробітники ознайомлені в рамках навчальної програми з основами маркетингової концепції, розуміють, що таке дослідження, моніторинг ринку, розуміють доцільність створення відділу маркетингу, проте висловлюють свої побоювання з приводу того, що цей процес пройде безболісно для підприємства. Іншими словами, на їхню думку, створення відділу маркетингу пов'язане з певним ризиком.

Оптимальним рішенням у даній ситуації є залучення співробітників, які спочатку чинили опір змінам, в процес реалізації змін, мотивація на участь в процесі організаційних змін. Особливу увагу потрібно звертати на лідерів думок, які повинні виступити основними реалізаторами проекту зі створення відділу маркетингу.

Керівництву ХХХ «XXXXXXXXXXXX» необхідно визначити відповідального за реалізацію проекту, а також визначити права і обов'язки

інших осіб, які беруть участь в процесі. Відомо кілька схем створення відділу маркетингу (з числа штатного персоналу підприємства, шляхом залучення співробітників зі сторони, комбінований спосіб і ін.).

Позиціонування відділу маркетингу передбачає постійне комунікаційну взаємодію керівництва ХХХ «XXXXXXXXXXXX» з представниками середньої ланки управління, а останніх безпосередньо з співробітниками їх відділів на всіх етапах подолання опору.

Не менш складною перешкодою на шляху до формування відділу маркетингу виступає відсутність орієнтації на загальний результат між підрозділами підприємства.

На думку багатьох працівників ХХХ «XXXXXXXXXXXX», створення відділу маркетингу виступає ризикованим проектом, що також необхідно брати до уваги в процесі її позиціонування.

Створюючи відділ, необхідно використовувати дієву систему мотивації, щоб залучити співробітників в процес створення маркетингового відділу, визначити осіб, відповідальних за реалізацію проекту. Також необхідно:

- встановити дієві зв'язки відділу маркетингу з іншими підрозділами підприємства;
- використовувати всі можливі способи підвищення рейтингу відділу маркетингу;
- забезпечити організаційне підпорядкування відділу маркетингу директору товариства;
- визначити оптимальну кількість працівників відділу маркетингу;
- розвивати і підтримувати постійну потребу управлінського персоналу в підвищенні маркетингових знань і ув'язці їх з вирішенням конкретних питань діяльності підприємства.

При формуванні організаційної структури маркетингу слід враховувати види сільськогосподарської продукції, що виробляється чи переробляється,

тривалість її життєвого циклу, схеми просування товару до споживача, ринки збуту агропромислової продукції, характер споживання й поведінки покупця при його виборі.

Не зважаючи на те, що в ХХХ «XXXXXXXXXX» відсутній єдиний відділ маркетингу, маркетингові функції частково виконуються різними підрозділами, їхнє виконання є першочерговою задачею для будь-якого суб'єкта економічної діяльності.

Таким чином, організація відділу маркетингу повинна задовольняти потреби споживачів, підтримуючи й розвиваючи існуючі ринки, займаючись плануванням продукції, маркетинговими дослідженнями, розподілом, рекламою, збутом, його стимулюванням тощо (додаток Р).

За допомогою «дерева завдань» розглянемо необхідні етапи створення служби маркетингу (рис. 3.1).



Рис. 3.1. «Дерево завдань» створення рекомендованого відділу маркетингу ХХХ «XXXXXXXXXX», 2022-2023 рр.

Першим кроком на шляху створення відділу маркетингу в ХХХ «XXXXXXXXXX» є визначення її системи організації. Найбільше

розповсюдженою організацією відділу маркетингу є функціональна організація. У цьому випадку спеціаліст з маркетингу керує різними маркетинговими функціями та підпорядковується керівнику відділу маркетингу.

На створення відділу маркетингу будуть витрачені певні кошти: витрати на зарплату працівникам відділу маркетингу, витрати на покупку устаткування, меблів, витрат на зв'язок і інші. Витрати, необхідні для створення й функціонування відділу маркетингу ХХХ «XXXXXXXXXXXX» наведені за допомогою даних табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Прогнозні витрати на оснащення відділу маркетингу ХХХ  
«XXXXXXXXXXXX», 2022-2026 рр.**

Види витрат	Кількість, шт.	Вартість, грн	Загальна сума витрат, тис. грн
<b>Офісні меблі</b>			
Стіл офісний	3	7,40	22,20
Стілець	8	0,90	7,20
Шафа для документів	2	5,00	10,00
Шафа для документів, верхнього одягу працівників	1	8,80	8,80
Інформаційні та рекламні стенди	7	2,90	20,30
Всього офісні меблі	-	-	68,50
<b>Технічне забезпечення</b>			
Комп'ютер	3	21,00	63,00
Принтер	1	6,50	6,50
Телефон стаціонарний	2	1,00	2,00
Роутер	1	0,95	0,95
Всього технічне забезпечення	-	-	72,45
Разом			140,95

Отже, аналізуючи дані табл. 3.2, для формування відділу маркетингу в ХХХ «XXXXXXXXXXXX», необхідно виділити 140,95 тис. грн за такими статтями як технічне обслуговування – 72,45 тис. грн, офісні меблі – 68,50 тис. грн. До перерахованих найменувань не включено витрати на оренду приміщення, оскільки підприємство має вільні площі для створення функціонального відділу. Необхідно зазначити, що при реалізації даної пропозиції вказана сума може варіюватись.

Таким чином, організація відділу маркетингу ХХХ «XXXXXXXXXXXX» повинна задовольняти потреби споживачів, підтримуючи й розвиваючи існуючі ринки, займаючись плануванням продукції, маркетинговими дослідженнями, розподілом, рекламою, збутом, його стимулюванням, сервісом тощо.

На операційну діяльність відділу маркетингу пропонується виділити наступні кошти (додаток С).

У додатку С наведено перелік витрат, пов'язаних з операційною діяльністю відділу маркетингу. До нього включено заробітну плату та відрахування із заробітної плати працівників відділу, річний фонд з яких складатиме – 259,20 тис. грн. При цьому, загальні витрати на операційну діяльність новоствореного відділу маркетингу господарства становитимуть 334,69 тис. грн.

Створеному відділу маркетингу ХХХ «XXXXXXXXXXXX» крім маркетингових проблем, необхідно вирішувати питання, пов'язані з перерозподілом функціональних обов'язків, вести роз'яснювальну роботу серед співробітників господарства про роль маркетингу за сучасних бізнес-умов (додаток Т).

Завдання, які повинен виконувати даний відділ зводяться до організації стратегії й тактики підприємства, за допомогою розроблених ними ж маркетингових програм на цільовому ринку, координація роботи виробничих і комерційних служб із метою підвищення отриманого прибутку через задоволення потреб споживачів (додаток У).

Таким чином, виконання всіх функцій, покладених на даний відділ, створює передумови для ефективної діяльності ХХХ «XXXXXXXXXXXX» в цілому та вигідному представленню продукції даного підприємства серед конкурентів та споживачів. Очевидно, що основним результатом діяльності відділу маркетингу ХХХ «XXXXXXXXXXXX» буде збільшення прибутку від реалізованої сільськогосподарської продукції (табл. 3.3).

Зокрема, протягом прогнозного періоду очікується найбільше

зростання рівня товарності по таким видам продукції як озима пшениця та соняшник: +94,2 % та 74,8 % відповідно. Оскільки у прогнозному періоді відділ маркетингу буде функціонувати, відповідно, можливим є продаж певного обсягу сільськогосподарських культур в інших підприємствах з метою подальшого продажу (зокрема, озима пшениця, соняшник, соя, зернобобові культури).

Таблиця 3.3

**Прогнозний ефект від функціонування відділу маркетингу ХХХ  
«XXXXXXXXXX», 2020-2023 рр.**

Показники	Роки						2023 р. до 2020 р., (+,-)		
	2020 (відділ маркетингу відсутній)			2023 (відділ маркетингу функціонує)					
	Обсяг виробництва, ц	Обсяг реалізації, ц	Рівень товарності, %	Обсяг виробництва, ц	Обсяг реалізації, ц	Рівень товарності, %	Обсяг виробництва, ц	Обсяг реалізації, ц	Рівень товарності, %
Пшениця озима	15046,0	13664,0	90,8	15569,0	28801,0	185,0	523,0	15137,0	94,2
Кукурудза на зерно	64920,0	59481,0	91,6	68670,0	65900,0	96,0	3750,0	6419,0	4,3
Культури зернобобові сушені	6212,0	4983,0	80,2	8200,0	8900,0	108,5	1988,0	3917,0	28,3
Соняшник	16427,0	13799,0	84,0	16590,0	26340,0	158,8	163,0	12541,0	74,8
Соя	3090,0	2729,0	88,3	4890,0	5090,0	104,1	1800,0	2361,0	15,8

Таким чином, є очевидним, що аграрні підприємства за сучасних умов використовують маркетингову концепцію у спрощеній формі, тобто головним чином для посилення процесу впровадження продукції на ринку. Основні перешкоди для змін за цих умов полягають у неспроможності правильно визначити маркетингову модель управління, тобто правильну маркетингову стратегію та сформовану структурну одиницю.

Отож, сучасні умови диктують для аграрних підприємств потребу у застосуванні нових і сучасних методів управління.

Розглянемо певні тактичні заходи щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю ХХХ «XXXXXXXXXXXX» за допомогою наступної частини даного дослідження.

### 3.2. Розробка тактичних заходів щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства

Безумовно, процес реалізації стратегії становить визначену послідовність етапів, що відповідають процедурам та інструментам від початку встановлення готовності до змін стратегії ХХХ «XXXXXXXXXXXX» до контролінгу і подальшого коригування. Нами запропоновано процес реалізації маркетингової стратегії досліджуваного підприємства (додаток Ф.)

Кожен компонент процесу виконання маркетингової стратегії має бути розроблений залежно від обраної загальної та конкурентної стратегії, що, у свою чергу, визначаються специфікою як галузі АПК, так і можливостями ХХХ «XXXXXXXXXXXX».

Саме тому нами сформовано складові цілей маркетингової стратегії ХХХ «XXXXXXXXXXXX» (рис. 3.2).

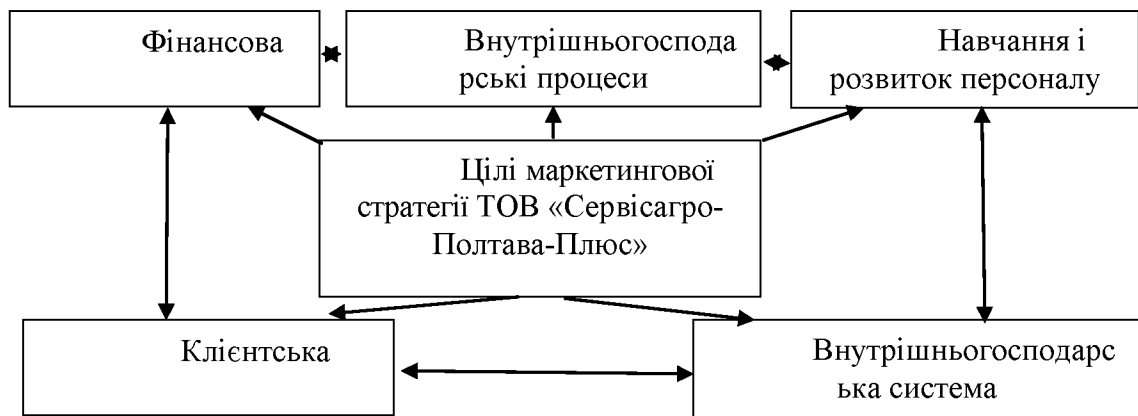


Рис. 3.2. Рекомендовані складові цілей маркетингової стратегії ХХХ «XXXXXXXXXXXX», 2022-2026 рр.

Маркетингову стратегію ХХХ «XXXXXXXXXX» запропоновано розглядати у вигляді цілей, згрупованих за п'ятьма рівнозначними складовими:

- фінансова;
- клієнтська;
- складова внутрішніх господарських процесів;
- складова навчання й розвитку;
- внутрішньо-господарська система.

Маркетинговим питанням у ХХХ «XXXXXXXXXX» приділено менше уваги, ніж іншим бізнес-процесам. Враховуючи важливість ефективного забезпечення процесу менеджменту маркетингової діяльності, необхідно реалізувати діагностичну функцію економічного аналізу для його вдосконалення та своєчасного виявлення ймовірних проблем у маркетинговій діяльності.

Узагальнюючи результати дослідження, необхідно зазначити, що резерви підвищення рівня ефективності функціонування маркетингової діяльності підприємства та маркетингової стратегії, пов'язані з напрямками господарювання підприємства.

Необхідно зазначити, що при просуванні продукції ХХХ «XXXXXXXXXX» необхідно використовувати прямий маркетинг – безпосереднє спілкування виробника з кінцевим покупцем.

Нами розроблено перелік рекомендованих стратегічних та оперативних цілей діяльності відділу маркетингу, що сприятимуть розвитку та підвищенню ефективності функціонування маркетингової діяльності у досліджуваному ХХХ «XXXXXXXXXX» (додаток Х).

Зокрема, у додатку У сформульовано стратегічні та оперативні цілі діяльності рекомендованої відділу маркетингу, виконання яких сприятиме розвитку й підвищенню ефективності функціонування ХХХ «XXXXXXXXXX» на 2022-2026 рр. Зокрема, рекомендовано запровадити

споріднену диверсифікацію виробництва (у тому числі, за рахунок реалізації оперативної цілі: забезпечення 8,0 % виробництва продукції переробки (соняшникової олії) у загальній структурі виробництва продукції до 2025 р.); зростання питомої ваги високоприбуткових видів продукції (у тому числі, за рахунок реалізації цілі: вихід на нові ринки); зростання іміджу й лояльності до продукції підприємства (у тому числі, через реалізацію цілі: збільшення на 20,0 % кількості заходів зі стимулювання збуту в 2023 р.); розвитку єдиної системи реалізації (у тому числі, за рахунок цілі: збільшення збутових каналів); збереження й розширення ринків реалізації продукції (у тому числі, через цілі: збільшення частки контрольованих продажів до 85 % у 2025 р.) тощо.

При впровадженні у практику господарювання стратегії посилення позицій на ринку, використавши при цьому наявні можливості ХХХ «XXXXXXXXXXXX», отримаємо можливості збільшити обсяги виробництва та продаж продукції. Серед сильних сторін – кваліфікаційний рівень керівництва, задовільна якість продукції, отримання більшої надбавки за рахунок нижчої собівартості, наявність сховищ.

Одним із важливих факторів успішного просування продукції ХХХ «XXXXXXXXXXXX» на ринку збуту є створення позитивного іміджу серед клієнтів шляхом вчасного та якісного обслуговування, роз'яснювальної роботи стосовно переваг співпраці з даним підприємством, активної рекламної діяльності тощо.

Дана складова підприємства формується на протязі тривалого часу. Створенню позитивного іміджу сприяють: якість продукції та постійне її підвищення, участь у розв'язанні соціально-побутових та культурних проблем місцевого населення, благодійницькій діяльності тощо.

Серед слабких сторін ХХХ «XXXXXXXXXXXX» – сезонний характер надходжень основного потоку грошових коштів, високий ступінь зношення основних засобів, відсутність відділу маркетингу в підприємстві, необхідність налагодження зв'язків із постачальниками та посередниками.

До можливих засобів PR-заходів для ХХХ «XXXXXXXXXX» віднесемо участь у презентаціях як підприємства в цілому, так і продукції, запрошення керівників обласних та районних адміністрацій для участі у заходах, що проводить підприємство, участь у спонсорській діяльності тощо.

На нашу думку, для ХХХ «XXXXXXXXXX» є доцільним здійснити диференціацію цін на сільськогосподарську продукцію під час стратегічного планування з урахуванням взаємозв'язку «якість – ціна». Так, дослідженням цінової політики ХХХ «XXXXXXXXXX» визначено, що при формуванні остаточної ціни на продукцію домінуючим є фактор сезонності. Тому вибір цінових стратегій в аграрному бізнесі необхідно провадити з урахуванням саме сезонності.

Урахування сезонності під час вибору цінової стратегії забезпечить стабільний прибуток досліджуваному господарству (додаток Ц).

Прогнозовано, що вибір цінових стратегій ХХХ «XXXXXXXXXX» з урахуванням фактору сезонності дасть змогу отримати у перспективі максимально стабільний прибуток протягом усього року. Під час формування цінової політики ХХХ «XXXXXXXXXX» доцільно обирати стратегії коригування цін, що за попередніми даними дасть змогу додатково отримати 38 % чистого доходу у порівнянні з 2020 р. або 22190,6 тис. грн (додаток Ч).

Серед тактичних заходів підвищення рівня функціонування господарства зами запропоновано оптимізацію машинно-тракторного парку. Парк техніки та тракторів ХХХ «XXXXXXXXXX» повинен бути оснащений сучасною сільськогосподарською технікою, яка відповідає вимогам сучасної високоефективної енергетики, ресурсозберігаючим технологіям виробництва, переробки та зберігання продукції, умовам роботи під час експлуатації та нормам безпеки, оптимальним термінам виконання технологічних операцій, застосовуючи економію енергоресурсів тощо.

При розрахунку складу збирально-транспортної ланки, до якої входять збиральний комбайн і автомобілі необхідно враховувати швидкість руху і час

заповнення зерном бункера комбайна при роботі в заданих умовах, тривалість рейсу автомобіля та кількість автомобілів, потрібних для транспортування зерна від комбайнів.

Вихідні дані для розв'язування задачі на ЕОМ наведені в додатку III.

Зокрема, у господарстві є поле озимої пшениці, що розташоване на відстані 10 км від елеватора, при цьому, на збиранні врожаю ХХХ «XXXXXXXXXXXX» може використати комбайни Claas Lexion 440 3 одиниці та John Deere 7020 7 одиниці. Нами запропоновано за допомогою теорії масового обслуговування спрогнозувати оптимальну кількість автомобілів КАМАЗ-55102 з причепом, що буде потрібна для обслуговування цих комбайнів. Після розрахунку на ЕОМ одержані результати доводять, що для обслуговування 7-ох комбайнів John Deere 7020 господарству необхідно 9 автомобілів та трьох комбайнів Claas Lexion 440, потрібно 6 автомобілів КАМАЗ-55102.

У 2020 р. у досліджуваному ХХХ «XXXXXXXXXXXX» для транспортування зерна від комбайнів John Deere 7020 застосовувалися 7 автомобілів КАМАЗ-55102, а від Claas Lexion 440 – 5, при цьому витрати становили 1565,29 грн. Є очевидним, що при використанні оптимізованого складу збирально-транспортної ланки витрати знизяться на 1092,09 тис. грн (69,8 %), що вказує на економічну доцільність запропонованого варіанту складу збирально-транспортної ланки.

Тоді як, при роботі збирально-транспортної ланки у складі трьох комбайнів Claas Lexion 440 та 7 комбайнів John Deere 7020 за наявності 15 автомобілів КАМАЗ-55102 загальна сума втрат однієї години становитиме 473,20 грн від простою техніки (214,31 грн від простоїв комбайнів Claas Lexion 440 та 258,89 грн від простоїв комбайнів John Deere 7020).

Розглянемо ефективність запропонованих нами заходів менеджменту маркетингової діяльності у перспективі для ХХХ «XXXXXXXXXXXX» щодо забезпечення їх реалізації за допомогою даних табл. 3.4.

Підсумовуючи розрахунки даної табл. 3.4 можемо сказати, що

розроблений план заходів (розробка і запровадження нової структури управління, включення відділу маркетингу до загальної структури, створення відділу маркетингу, перегляд, зміна каналів реалізації продукції, стимулювання гуртових покупців та посередників, запровадження цінової політики з урахуванням фактору сезонності) є ефективним і доцільним для впровадження.

Таблиця 3.5

**Прогнозований економічний ефект від реалізації рекомендованих заходів у ХХХ «XXXXXXXXXX», 2022-2026 рр.**

Показники	Сума, тис. грн		Прогнозна ефективність, %
	фактично (2020 р.)	прогноз	
<b>Стратегічні заходи забезпечення маркетингової діяльності</b>			
Розробка і запровадження нової структури управління господарством, включення відділу маркетингу до загальної структури	-	126,95	-
Оснащення відділу маркетингу			
Щорічні вкладення на функціонування відділу маркетингу	-	334,69	-
Заходи щодо здійснення стратегічних та оперативних цілей відділу маркетингу	-	164,10	-
Збільшення частки ринку, обсягів продажу, зміцнення позицій на існуючих ринках	-	62,30	-
<b>Тактичні заходи забезпечення маркетингової діяльності</b>			
Стимулювання гуртових покупців та посередників	-	48,65	у 2,8 рази
Отримання економії від оптимізації машинно-тракторного парку підприємства	1565,29	473,20	69,8
Перегляд каналів реалізації продукції	-	2152,94	110,5
Зростання чистого доходу за рахунок запровадження цінової політики з урахуванням фактору сезонності	58396,40	80587,03	138,0

Реалізація запропонованих заходів покращить формування ефективного механізму менеджменту маркетингової діяльності аграрного підприємства, що досліджувалося, сприятиме збереженню та розширенню існуючої кількості споживачів сільськогосподарської продукції, покращенню якості продукції, фінансових показників тощо.

Узагальнюючи результати досліджень необхідно зазначити, що на сьогодні для ефективного впровадження менеджменту маркетингової діяльності важливим є не тільки орієнтуватися на зміни на ринку, а й фокусуватися на внутрішньому середовищі підприємства та його існуючих резервах. Саме за поєднання цих двох складових може прогнозувати очікувані результати для ХХХ «XXXXXXXXXXXX».

Вміле використання менеджменту маркетингової діяльності може допомогти формуванню та реалізації ефективних управлінських рішень для забезпечення результативної взаємодії між внутрішнім і зовнішнім середовищем господарства. Впровадження менеджменту маркетингової діяльності сприяє оптимізації діяльності ХХХ «XXXXXXXXXXXX» у довгостроковій перспективі.

### **Висновки до розділу 3**

1. Рекомендовані заходи подолання опору працівників на шляху формування нового відділу – відділу маркетингу. Визначено, рівні опору та дії керівництва, запропонований відповідний інструментарій.

2. Обґрунтована потреба у формуванні та оснащенні відділу маркетингу, при цьому, необхідно виділити 140,95 тис. грн за такими статтями як технічне обслуговування – 72,45 тис. грн, офісні меблі – 68,50 тис. грн.

3. Розраховано, що загальні витрати на операційну діяльність новоствореного відділу маркетингу становитимуть 334,69 тис. грн. До даного переліку включені витрати на заробітну плату та відрахування із заробітної плати працівників відділу, річний фонд з яких складатиме – 259,20 тис. грн.

4. Запропоновано процес реалізації маркетингової стратегії досліджуваного підприємства, який включатиме такі етапи: інформаційний, організаційний, плановий, мотиваційний, декомпонування, контрольний із

зазначенням сутності етапу та відповідальних виконавців.

5. Розроблено стратегічні та оперативні цілі діяльності відділу маркетингу, виконання яких сприятиме розвитку й підвищенню ефективності функціонування ХХХ «XXXXXXXXXX» на 2022-2026 рр. Зокрема, рекомендовано зростання іміджу й лояльності до продукції підприємства (у тому числі, через реалізацію цілі: збільшення на 20,0 % кількості заходів зі стимулювання збуту в 2023 р.); розвитку єдиної системи реалізації (у тому числі, за рахунок цілі: збільшення збутових каналів); збереження й розширення ринків реалізації продукції (у тому числі, через цілі: збільшення частки контрольованих продажів до 85 % у 2025 р.); запровадити споріднену диверсифікацію виробництва (у тому числі, за рахунок реалізації оперативної цілі: забезпечення 8,0 % виробництва продукції переробки (соняшникової олії) у загальній структурі виробництва продукції до 2025 р.); зростання питомої ваги високоприбуткових видів продукції (у тому числі, за рахунок реалізації цілі: вихід на нові ринки) тощо.

6. Обґрунтовано набір цінових стратегій для ХХХ «XXXXXXXXXX» з урахуванням фактору сезонності, що дасть змогу отримати у перспективі максимально стабільний прибуток протягом усього року. Під час формування цінової політики доцільно обирати стратегії коригування цін, що за попередніми даними дасть змогу додатково отримати 38 % чистого доходу у порівнянні з 2020 р. або 22190,6 тис. грн.

7. Запропоновано заходи, що включають розробку і запровадження нової структури управління ХХХ «XXXXXXXXXX», включення відділу маркетингу до загальної структури, створення відділу маркетингу, перегляд, запровадження цінової політики з урахуванням фактору сезонності, стимулювання гуртових покупців та посередників, зміна каналів реалізації продукції, який є доцільним до впровадження.

## ВИСНОВКИ

8. Проаналізовано, що при формуванні маркетингової діяльності в підприємстві необхідно визначити алгоритм, за яким буде функціонувати маркетингова діяльність. Крім того, належне врахування концепцій менеджменту маркетингової діяльності допомагає підприємству вижити в умовах високої конкуренції.

9. Запропоновано визначення маркетингової стратегії як програми заходів щодо вдосконалення виробництва та реалізації продукції з метою забезпечення постійних надходжень, підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства, активного впливу на споживача.

10. З'ясовано, що менеджменту маркетингової діяльності за сучасних умов господарювання має нівелювати дві групи проблем: по-перше – це проблеми здійснення стратегічного управління; по-друге – це проблеми впровадження маркетингу у діяльність сучасних підприємств.

11. Виявлено, що «XXX «XXXXXXXXXX»» спеціалізується на виробництві зерново-технічних культур. Зокрема, питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 44,7 %, озимої пшениці – 17,8 %, послуг у сільському господарстві – 23,6 % від загального обсягу грошових надходжень.

12. За здійсненими розрахунками визначено, що у 2020 р. порівняно з 2016 р. виробництво товарної продукції XXX «XXXXXXXXXX» збільшилося у 1,4 рази. Чистий прибуток у 2016 р. становив 8512,8 тис. грн, а в 2020 р. – 26740,6 тис. грн, що вказує на зростання прибутковості на 18277,8 тис. грн або у 2,1 рази.

13. Собівартість реалізованої продукції у 2020 р. склала 27765,2 тис. грн, що більше порівняно з 2016 р. на 14637,5 тис. грн або у 1,1 рази відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2016 р. даний показник склав 64,8 %, що на 31,5 п. п. вище, ніж у 2020 р. (96,3 %).

14. З'ясовано, що обсяги реалізації озимої пшениці, соняшнику, кукурудзи на зерно зросли – у 6,1 рази або 11728,0 ц; у 2,7 рази або 9695,0 ц; на 5,4 % або 3040,0 ц відповідно. Деякі види продукції (сою, зернобобові сушені культури) господарство почало вирощувати з 2018 р. Обсяги реалізації цих культур знаходяться на однаковому рівні.

15. Оцінено, що ефективність маркетингової діяльності характеризується низьким рівнем. Так, коефіцієнт витрат на здійснення маркетингу в 2020 р. склав 0,387, тоді як у 2016 р. даний показник становив 0,382. Зросла кількість укладених угод за досліджуваний період – на 106 од. Середній рівень рентабельності 1 договору зріс на 2,7 %.

16. Кількість працівників, що займаються маркетинговою діяльністю залишається незмінною, а саме це директор підприємства та управлінський персонал, відповідно за досліджуваний період їх питома вага є відносно сталою – в середньому за п'ять років 17,2 % від загальної кількості працівників підприємства. У відносному виразі показники ефективності маркетингової діяльності аграрного підприємства мають позитивну динаміку.

17. Застосувавши SWOT-аналіз з метою визначення привабливих сфер маркетингової діяльності, які можуть отримати конкурентну перевагу у зовнішньому середовищі для ХХХ «XXXXXXXXXX». Господарству рекомендовано застосовування комбінацію наступних стратегій: стратегії зміцнення ринкових позицій (можливість – широка популярність у регіоні, водночас, усунення загроз – тиск конкурентів), стратегії розвитку існуючого ринку (як можливість розглядається вихід на нові ринки, усунення загроз – рівень конкуренції й висока концентрація виробництва). Однак, першочерговою є стратегія зміцнення ринкових позицій, а успішна реалізація стане стабільною основою для його довгострокового розвитку.

18. Для ХХХ «XXXXXXXXXX» актуальними є концентрованого й інтегрованого зростання. При цьому, найпомітнішими загрозами є: тиск конкурентів, висока концентрація виробництва й рівень конкуренції, зростаючий вплив споживачів, постачальників і можливостей (доступ до

нових ринків, широка популярність в регіоні, пришвидшене зростання обсягу ринку продукції).

19. Рекомендовані заходи подолання опору працівників на шляху формування нового відділу – відділу маркетингу. Визначено, рівні опору та дії керівництва, запропонований відповідний інструментарій.

20. Обґрунтована потреба у формуванні та оснащенні відділу маркетингу, при цьому, необхідно виділити 140,95 тис. грн за такими статтями як технічне обслуговування – 72,45 тис. грн, офісні меблі – 68,50 тис. грн.

21. Розраховано, що загальні витрати на операційну діяльність новоствореного відділу маркетингу становитимуть 334,69 тис. грн. До даного переліку включені витрати на заробітну плату та відрахування із заробітної плати працівників відділу, річний фонд з яких складатиме – 259,20 тис. грн.

22. Запропоновано процес реалізації маркетингової стратегії досліджуваного підприємства, який включатиме такі етапи: інформаційний, організаційний, плановий, мотиваційний, декомпонування, контрольний із зазначенням сутності етапу та відповідальних виконавців.

23. Розроблено стратегічні та оперативні цілі діяльності відділу маркетингу, виконання яких сприятиме розвитку й підвищенню ефективності функціонування ХХХ «XXXXXXXXXX» на 2022-2026 рр. Зокрема, рекомендовано зростання іміджу й лояльності до продукції підприємства (у тому числі, через реалізацію цілі: збільшення на 20,0 % кількості заходів зі стимулювання збуту в 2023 р.); розвитку єдиної системи реалізації (у тому числі, за рахунок цілі: збільшення збутових каналів); збереження й розширення ринків реалізації продукції (у тому числі, через цілі: збільшення частки контрольованих продажів до 85 % у 2025 р.); запровадити споріднену диверсифікацію виробництва (у тому числі, за рахунок реалізації оперативної цілі: забезпечення 8,0 % виробництва продукції переробки (соняшникової олії) у загальній структурі виробництва продукції до 2025 р.); зростання питомої ваги високоприбуткових видів продукції (у тому числі, за рахунок

реалізації цілі: вихід на нові ринки) тощо.

24. Обґрунтовано набір цінових стратегій для ХХХ «XXXXXXXXXXXX» з урахуванням фактору сезонності, що дасть змогу отримати у перспективі максимально стабільний прибуток протягом усього року. Під час формування цінової політики доцільно обирати стратегії коригування цін, що за попередніми даними дасть змогу додатково отримати 38 % чистого доходу у порівнянні з 2020 р. або 22190,6 тис. грн.

25. Запропоновано заходи, що включають розробку і запровадження нової структури управління ХХХ «XXXXXXXXXXXX», включення відділу маркетингу до загальної структури, створення відділу маркетингу, перегляд, запровадження цінової політики з урахуванням фактору сезонності, стимулювання гуртових покупців та посередників, зміна каналів реалізації продукції, який є доцільним до впровадження.