

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
07 червня 2024 року

**БАКАЛАВРСЬКА ДИПЛОМНА
РОБОТА**

на тему «**Використання ефективних маркетингових стратегій в
управлінні аграрним підприємством**»

виконала здобувачка вищої освіти денної форми навчання

Чиженко Дарина Андріївна

Керівник бакалаврської
дипломної роботи

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
РОЗДІЛ 2. СТАН УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	18
2.2. Оцінка маркетингового потенціалу підприємства	23
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ ЕФЕКТИВНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	30
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ	49

ВСТУП

Актуальність теми. Зміни, що відбуваються в діяльності аграрних підприємств, безпосередньо пов'язані зі змінами внутрішнього та зовнішнього середовища. Невизначеність щодо можливості ведення аграрного бізнесу в умовах війни стала викликом для вітчизняних агровиробників, чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Різноманітні аспекти маркетингової діяльності, ефективних маркетингових стратегій приділено роботи низки науковців, зокрема: Л. Балабанової, І. Баришевська, С. Гаркавенко, Г. Гузенко, П. Котлера, О. Кузика, В. Липчука, О. Луція, Р. Муха, А. Павленка, О. Чирви та інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Бакалаврська дипломна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою написання даного дослідження є вивчення особливостей використання ефективних маркетингових стратегій в управлінні аграрним підприємством, опрацювання заходів щодо підвищення рівня його діяльності. Згідно сформульованої мети, передбачається виконання таких завдань:

- вивчити теоретичні засади використання маркетингових стратегій в управлінні підприємством агропродовольчої сфери;
- виявити специфічні риси впровадження маркетингових стратегій аграрними підприємствами;
- оцінити діяльність господарства Полтавського району;
- проаналізувати ринкове середовище аграрного підприємства, визначити його потенціал;
- рекомендувати перспективні заходи щодо підвищення рівня застосування маркетингової стратегії в управлінні підприємством.

Об'єктом дослідження є організаційно-економічні процеси забезпечення маркетингових стратегій аграрного підприємства.

Предметом дослідження є методи та механізми використання ефективних маркетингових стратегій в управлінні аграрним підприємством.

Методи дослідження. При вирішенні поставлених завдань в контексті бакалаврського дипломного дослідження на різних етапах застосовувалися специфічні методи й прийоми дослідження: абстрактно-логічний; графічний; монографічний; економіко-статистичний методи тощо.

Інформаційною базою є дослідження як низки вітчизняних та закордонних учених, законодавство України, періодичні видання, річні звіти, баланс та статистична звітність основних економічних показників виробничо-господарської діяльності аграрного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Результати даного дослідження мають практичну цінність і можуть бути використані аграрними суб'єктами господарювання при формуванні шляхів удосконалення використання ефективних маркетингових стратегій.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою бакалаврської дипломної роботи оприлюднені у формі доповідей.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Напрями удосконалення маркетингової діяльності підприємств агропродовольчої сфери», «Управління комерційною діяльністю підприємства агропродовольчої сфери» у збірниках науково-практичних конференцій, 2023-2024 н.р.

Структура та обсяг бакалаврської дипломної роботи. Дана робота виконана на 40 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 40 найменування. Робота містить 9 таблиць, 4 рисунки та 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Політична та економічна нестабільність, підвищена ризикованість підприємницької діяльності, зростання ролі конкуренції, відповідальність менеджерів за самостійні управлінські рішення тощо значною мірою обумовили необхідність використання підприємствами сучасних методів управління, які можуть підвищити ефективність їх розвитку. Зміна умов ведення бізнесу тягне за собою появу абсолютно нових проблем у корпоративній діяльності, які потребують теоретичного осмислення та розробки практичних рекомендацій щодо вирішення. Серед них – проблема пошуку ефективних механізмів і технологій управління сільськогосподарськими підприємствами, особливо тими, розвиток яких останнім часом значно сповільнився.

Необхідність суттєвого підвищення рівня життя населення, відродження та вдосконалення вітчизняної економіки та зміцнення іміджу України робить необхідним знання та раціональне застосування світової економічної теорії та практики у сфері виробництва, економіки та маркетингу.

У сучасних умовах правильні та раціональні маркетингові рішення допоможуть компаніям вижити у зовнішньому середовищі. Вибір стратегії залежить від контексту, в якому знаходиться сільськогосподарське підприємство. Тому короткострокові та довгострокові маркетингові програми вимагають розробки та впровадження стратегій, які відповідають економічній політиці за умов і водночас забезпечують організаційній структурі необхідну ефективність і реальну увагу до результатів. власна робота.

Маркетинг – це нова концепція виробництва та збуту, які є важливими атрибутами економічного життя, які унеможливають ефективне функціонування ринкової економіки. Він включає дослідницьку, виробничу та збутову функції і спрямований на отримання достовірної та актуальної

інформації про ринок, продукцію конкурентів, структуру та динаміку попиту, попит споживачів і появу нових товарів [27, с. 38].

Сучасний період розвитку світової та вітчизняної економіки характеризується тим, що на практиці використовується широкий спектр можливостей розвитку. Посилення конкуренції знижує прибутковість, а поява нових технологій зменшує невизначеність ринку.

Така ситуація ускладнює діяльність сільськогосподарських підприємств і, відповідно, можливість ефективного досягнення цілей активної дії на ринку. Тому використання новітніх маркетингових інструментів є головним пріоритетом для компаній (додаток Б).

Термін маркетинг походить від англійського слова «marketing», що означає продаж, ринкова діяльність, продаж. Це явище пов'язане з американськими фермерами, які ввели концепцію «Market Getting», що означає пошук і захоплення ринку. Пізніше це словосполучення змінилося одним словом: «маркетинг». [1, с. 13; 6, с. 32].

Загалом маркетинг – це система організації та продажу продукції, спрямована на задоволення потреб конкретних споживачів і користувачів і отримання прибутку на основі досліджень і прогнозів ринку.

Серед загальних завдань маркетингу можна виділити:

1) Дослідження найкращого можливого споживання, яке сприятиме максимальному зростанню виробництва, зайнятості та збагачення.

2) Досягнення максимальної задоволеності клієнтів;

3) Надання різноманітних продуктів і послуг

4) Поліпшення якості життя.

З іншого боку, до специфічних цілей маркетингу належать [34, с. 115]:

Задоволення потреб споживачів і покупців.

задоволеність часткою ринку;

забезпечення зростання продажів;

Отримайте перевагу над своїми конкурентами.

вдосконалення маркетингової структури управління продажами;

Представляємо нові інструменти дослідження ринку.

Одним із найефективніших засобів впливу на результати вашого бізнесу є управління вашими маркетинговими зусиллями. Враховуючи зміни в бізнес-середовищі, що характеризуються загостренням конкуренції, необхідно вдосконалювати загальну діяльність компанії, особливо елементи маркетингу [29].

У найзагальнішому розумінні стратегія – це комплексна концепція того, як використовувати ресурси для досягнення цілей [17, с. 405]. Зв'язок між загальноекономічною, конкурентною та функціональною стратегіями традиційно виражається у вигляді ієрархії (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Ієрархія стратегічного управління маркетинговою діяльністю [12, с. 55; 28, с. 55]

Таким чином, відділ маркетингу є одним із функціональних відділів підприємства, який, як і інші відділи, формує стратегію виконання завдань у межах своєї компетенції. Однак, окрім впровадження функціональних стратегій, додаткову увагу необхідно зосередити на відділі маркетингу, який має значний вплив на стратегічне планування на корпоративному рівні.

Найважливіший аргумент на користь взаємодії керівництва компанії та відділу маркетингу: Маркетинг визначає концепцію орієнтації компанії та всіх її стратегій нижчого рівня на потреби споживачів, що в свою чергу сприяє оптимальному стану. Компанія – гармонійне пристосування до вимог ринку та спільне досягнення економічних і соціальних цілей [35, с. 114; 36].

Щоб отримати глибше розуміння природи маркетингу, необхідно розглянути маркетинг з економічної, комерційної та бізнес-перспектив. Економічний аспект маркетингу полягає в тому, що підприємства застосовують такі умови [27, с. 185]:

- 1) наявність фізичних та юридичних осіб;
- 2) можливість спілкуватися з партнерами, виходячи з їхньої гідності, чесності та порядності;
- 3) вільний вибір альтернативних рішень і прийняття або відхилення пропозицій;
- 4) можливість реально впливати на поліпшення економічного становища компаній, партнерів і конкурентів на товарному ринку.

Використання маркетингу підприємством здійснюється з урахуванням принципів, цілей і специфічних функцій, які воно виконує у своїй виробничо-збутовій діяльності.

Фахівці вважають, що серед основних принципів, за якими маркетинг виконує свої відповідні функції [3, с. 47; 6, с. 46; 15, с. 36]:

- різні цілі та операційні стратегії та стратегії розвитку;
- спрямованість зусиль на досягнення кінцевого результату виробничо-збутової діяльності та забезпечення частки ринку;

- відкритість до споживачів, їх потреб і бажань, активне пристосування та вплив;
- комплексний підхід до вирішення проблем з урахуванням наявних ресурсів і можливостей компанії;
- пошук і реалізація резервів оптимального та ефективного використання персоналу управління продажами;
- науковий підхід до вирішення проблем маркетингу, боротьби з конкурентами, системного маркетингового дослідження;
- гнучкість у досягненні цілей у відповідь на постійні зміни макроринкового середовища;
- активність, агресивність та підприємницький дух, які дозволяють компанії швидко та ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Ефективність управління маркетингом значною мірою залежить від системи планування, організації та управління компанією, які є трьома основними складовими будь-якого процесу управління. Ця ефективність також залежить від функцій управління, таких як мотивація, регулювання та облік, а також деяких специфічних функцій, таких як прогнозування та аналіз [26, с. 24].

Відповідно до цих завдань основні функції маркетингу можна визначити так [27, с. 54]:

- аналіз зовнішнього середовища, дослідження ринку;
- виявлення та детальний аналіз потреб споживачів;
- довгострокове і короткострокове планування товарного асортименту та впровадження, просування та організація розповсюдження продукції;
- організація механізмів цінової політики;
- забезпечити соціальну відповідальність перед суспільством;
- організація стимулювання збуту, реклами та післяпродажного обслуговування;
- управління та контроль маркетингу.

Маркетингова стратегія має такі характеристики (додаток Б):

Стратегія маркетингу показує напрямок і спосіб розвитку функції маркетингу і є об'єктом управлінського впливу. Щоб її покращити, зазвичай необхідно виконати всі кроки, наведені при розробці стратегії.

Тому серед них варто виділити: екологічне дослідження, визначення стратегії (включаючи формування «стратегічного набору» маркетингових функцій) та відповідне планування (програмування). Забезпечити виконання. Для цього існують відповідні методики та інструменти, які підтвердили практичну цінність [28, с. 184; 30].

Тому ми запропонували визначення маркетингової стратегії як програми дій, спрямованих на вдосконалення виробництва та реалізації продукції з метою забезпечення постійного доходу, підвищення конкурентоспроможності продукту та підприємства в цілому, позитивного впливу на споживачів і т.д.

Відмінною рисою сучасних сільськогосподарських підприємств є значна увага керівників і менеджерів до стратегічних аспектів господарювання. Сутність формування стратегічних дій підприємства полягає у визначенні напрямку розвитку, розробці системи вимірювання ефективних підходів до обраних орієнтирів, оцінці та контролі реалізації обраної стратегії.

Аналіз, який дозволяє своєчасно визначити сильні та слабкі сторони компанії, можливості та загрози у внутрішньому та зовнішньому середовищі та врахувати всі фактори при розробці стратегії, особливо важливий в сучасних умовах ведення бізнесу. Аналіз сильних і слабких сторін компанії використовується для характеристики поточного стану компанії та вивчення її ситуації.

Оскільки суб'єкти господарювання не можуть впливати на характер чи прояв зовнішніх факторів, необхідні превентивні заходи, спрямовані на зменшення негативного впливу цих факторів та пом'якшення їх впливу. Вибір зовнішніх факторів, які є найбільш важливими для компанії, сприятиме її здатності дотримуватися обраної стратегії та її адаптації. Щоб адаптуватися до цих факторів, компаніям необхідно визначити, як використовувати свої сильні сторони у своїй маркетинговій стратегії [7, с. 228].

Динамічність зовнішнього середовища змушує компанії коригувати технології, методи роботи, оновлювати асортимент продукції та змінювати поточні цілі та завдання. Це означає зосередження на ключових функціях управління для покращення гнучкості та координації. Характер зовнішнього попиту залежить від багатьох суперечливих факторів, що характеризують ситуацію на конкретному ринку, і вивчення ситуації стає важливим чинником прийняття оптимальних управлінських рішень на підприємстві.

Стратегічний план маркетингу вказує на те, які маркетингові заходи має організувати компанія, навіщо вони потрібні, хто несе відповідальність за їх реалізацію, де вони будуть реалізовуватися та які будуть кінцеві результати [17, с. 398].

Тактичне планування, що базується на стратегічних цілях компанії, на наш погляд, розглядається як процес, ланка якого є [19, с. 58]:

- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії;
- додаткове оформлення прогнозних прогнозів;
- розробити корпоративні цілі;
- формування та виробництво асортименту продукції;
- готувати та реалізовувати принципові рішення щодо вибору та використання інструментів фінансування та продажу;
- контролювати вжиті дії.

Основою тактичного планування є оптимальне використання потенціалу компанії. Це розглядається як взаємодія можливостей компанії з певними поступками інших компаній-конкурентів. Не менш важливим є передбачення та швидке усунення джерел невизначеності, що виникають через ризики у зовнішньому середовищі та наявність слабких місць у діяльності підприємства [25, с. 95].

Найважливішим елементом маркетингу є інформація. У сучасних умовах швидкі зміни в структурах управління та організації виконуваних ними функцій відбуваються за рахунок зміни інформаційних потоків і перерозподілу.

На всіх рівнях управління економікою істотно змінюються номенклатура і зміст планово-економічної роботи, підвищуються вимоги до якості продукції. Вирішення цих проблем потребує впровадження процесів збору, збереження та обробки необхідної науково-технічної, соціально-економічної, комерційної, демографічної та іншої інформації [28, с. 177].

Посилення самостійності підприємств передало більшість управлінських рішень на рівень виробничих підрозділів, змінивши систему формування та напрямок інформаційних потоків. Отже, маркетингову інформаційну систему можна визначити як набір процедур і методів, призначених для формування, аналізу та поширення інформації з метою регулярної розробки вдосконалених маркетингових рішень.

Збір інформації та організація маркетингових досліджень, інноваційна діяльність і вирішення проблемних завдань здійснюються через маркетингові служби, структура і чисельність працівників яких залежать від управлінських можливостей, сфери діяльності та оснащення сільськогосподарського підприємства. Електронно-обчислювальна техніка [1, с. 12; 6, с. 11].

Реальність постійно змінюється (формується нові суспільні парадигми, відбуваються структурні зміни в секторах національної економіки, змінюються екологічні вимоги тощо). Тому навіть найдосконаліший план не може передбачити кожне відхилення від плану.

У такій ситуації лише контроль, тобто управління через модифікацію маркетингової стратегії, може скорегувати вироблені бізнесом стратегії і тактики ринкової поведінки [16, с. 46].

Налагоджена послідовність процесів контролю (визначення орієнтирів, опис та аналіз параметрів виробничо-комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств, регулювання відхилень, що виникли) спрямована на проведення всебічного та об'єктивного дослідження: Маркетингове середовище підприємства, цілі та економічні результати; Підготовка дій щодо корекції впливу на контрольовані фактори та

рекомендацій, що дозволяють підприємству діяти за наявності неконтрольованих факторів [14; 38, с. 442].

Значні частини національної економіки не здатні швидко реагувати на ринкові зміни та тенденції науково-технічного розвитку, не в змозі забезпечити необхідні ресурси, необхідні для того, щоб стати активними агентами стабільності та економічного зростання. До таких підприємств належать агробізнеси.

На це є декілька причин. Тому основні складові цілі агропродовольчого сектору повинні функціонувати в умовах зростання ризиків як зсередини (закупівля сировини, розширення кількості та доступності продукції, підвищення якості, цінова політика тощо), так і ззовні (регіони, суспільство, політика тощо). Поширеною є неадекватна оцінка фінансового стану учасників ринку та їхньої довіри до ключових клієнтів і ділових партнерів [36; 37, с. 23].

Відповідно, вітчизняні сільгоспвиробники частіше відчують кризу, ніж іноземні сільгоспвиробники. Проблема ускладнюється тим, що агропідприємства використовують різноманітні методи маркетингових досліджень, які недостатньо ефективні в українських умовах, натомість доводять власну ефективність на європейському просторі. Тому розробка та застосування власних ефективних підходів на основі аналізу стану ринкової складової продукту є актуальним для суб'єктів України у сфері виробничої діяльності [18, с. 286].

Необхідною умовою створення відповідної концепції є оновлення наявного інструментарію маркетингового аналізу та розроблення принципів маркетингу підприємств АПК у нових умовах господарювання. Це має базуватися на єдиному методичному підході та систематичному забезпеченні безперервної інформації, аналізу та прогнозування показників, що характеризують виробництво та споживання сільськогосподарської продукції за основними факторами [16, с. 45].

Закордонний досвід показує, що чим вища ефективність маркетингової інфраструктури, тим менша різниця між цінами виробництва та цінами споживачів. В Україні спостерігаються лише перші кроки в цьому напрямку [15, с. 36].

Для розвитку маркетингу та підвищення його значення необхідно створити умови для підвищення ефективності його використання.

Інакше динамічний розвиток підприємства практично неможливий. У зв'язку з цим важливим і складним питанням є демонстрація ефективності роботи структурних підрозділів і співробітників, відповідальних за реалізацію маркетингу.

Застосування маркетингової діяльності на підприємстві потребує визначення об'єктивних засад щодо необхідності маркетингової діяльності (рис. 1.2).

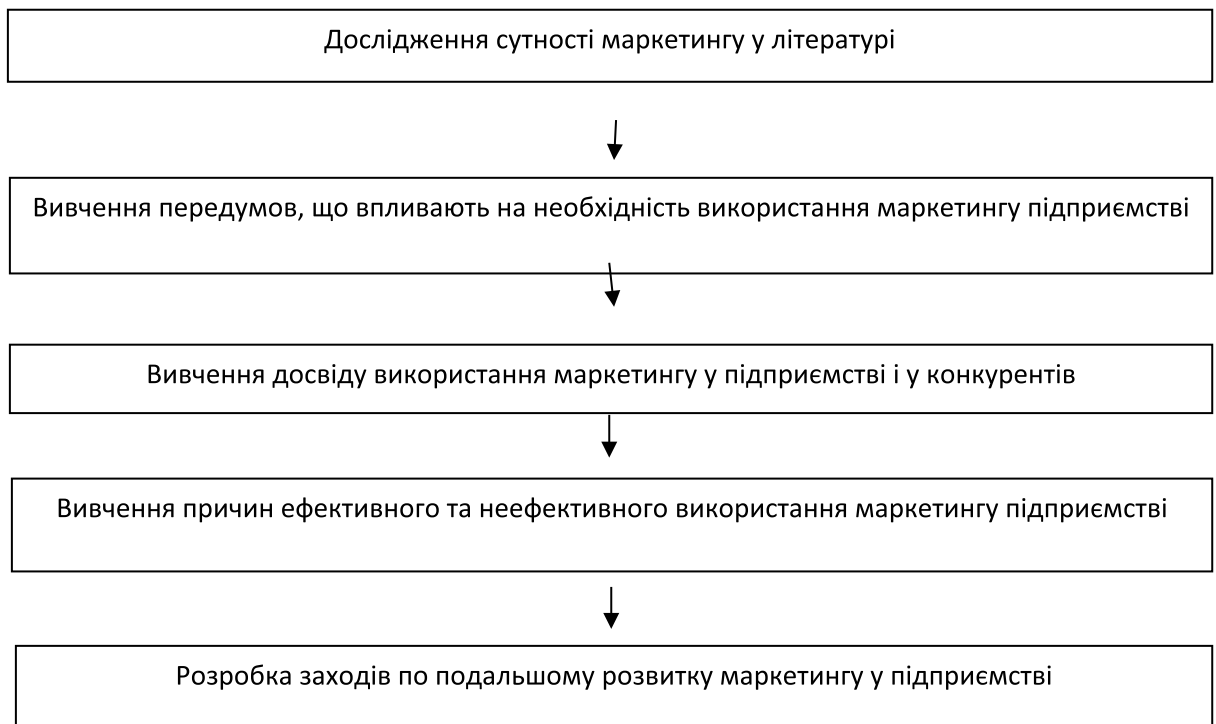


Рис. 1.2. Визначення об'єктивної необхідності використання маркетингу [9, с. 94; 13; 20, с. 85]

Ще одним фактором у виборі ефективної маркетингової стратегії для вашого бізнесу є ваше мікросередовище.

Ви можете реалізувати свою маркетингову стратегію, використовуючи найбільш контрольовані та керовані заходи. Оскільки внутрішні чинники підприємства мають здатність контролювати та запобігати негативним явищам та прогнозувати їх виникнення, рекомендується вдосконалити та присвоїти цю класифікацію, щоб своєчасно реагувати на зменшення або усунення та підтримку негативних факторів. Посилення позитивних ефектів [26, с. 24].

Основні проблеми, які заважають вітчизняним фермерським господарствам використовувати свій маркетинговий потенціал, можна поділити на зовнішні проблеми, які виникають поза межами сфери впливу та поза сферою впливу, та внутрішні проблеми, які виникають всередині підприємства і пов'язані з помилками керівництва та працівників [30; 33, с. 85].

Тому, коли компанія організовує маркетингову діяльність, необхідно визначитися з алгоритмом організації маркетингової діяльності. Ці кроки можуть допомогти підприємствам досягти ефективного маркетингу та уникнути пасток. Крім того, належне врахування концепцій управління маркетингом може допомогти підприємствам вижити в жорсткому конкурентному середовищі.

В умовах ринкової економіки стратегічною метою підприємства є максимально ефективне використання свого маркетингового потенціалу для перемоги в конкурентній боротьбі за споживачів [24, с. 64].

Отже, застосування концепції управління маркетинговою стратегією на підприємстві передбачає як внутрішні зміни (фінансовий потенціал підприємства, технічні характеристики, кадрове забезпечення, організаційна структура тощо), так і зовнішні (політична ситуація в країні, стан економіки тощо), конкуренти, зміни в законодавчих та нормативних положеннях, соціальній сфері тощо) середовище.

РОЗДІЛ 2

СТАН УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Зміни, що відбуваються в діяльності сільськогосподарських підприємств, безпосередньо пов'язані зі змінами внутрішнього та зовнішнього середовища. Викликом для вітчизняних агровиробників стала невизначеність щодо можливості ведення аграрного бізнесу в умовах війни.

Відтак, проаналізуємо умови господарювання досліджуваного агроформування, що функціонує в Полтавському районі і займається вирощуванням зернових, бобових культур, насінням олійних культур, послугами автопарку й тракторного парку працівникам підприємствам і громадянам тощо.

Одноосібним виконавчим органом є директор підприємства агропродовольчої сфери, який здійснює поточне керівництво господарством з усіх питань, крім тих, що віднесені до виключної компетенції загальних зборів засновників (власників). Директор призначається (обирається) загальними зборами засновників (власників) сільськогосподарської організації строком на п'ять років і може за рішенням зборів продовжити свої повноваження на новий строк. Директор несе відповідальність перед загальними зборами засновників (власників) підприємства та організовують їх виконання своїх рішень.

Контроль за діяльністю директора досліджуваного господарства здійснює ревізійна комісія, голова та члени якої становлять шість осіб і призначаються загальними зборами засновників (власників) на певний строк (зазвичай, на п'ять років). Ревізійна комісія складає висновки за річним звітом і балансом. Без висновку ревізійної комісії вище керівництво не має повноважень затверджувати баланс агроформування.

Прибуток підприємства формується за рахунок покриття матеріальних і прирівняних до них витрат, витрат на оплату праці, доходів від господарської діяльності. Чистий прибуток, отриманий після зазначених розрахунків, повністю знаходиться в розпорядженні підприємства. Напрямок використання визначається засновником (власником). Не менше 10,0 % чистого прибутку агроформування розподіляється між засновниками (власниками) пропорційно їх частці в статутному капіталі, а решта може бути спрямована на розвиток.

Аграрне підприємство є самостійним суб'єктом господарювання з правами та обов'язками юридичної особи, має право здійснювати господарську діяльність відповідно до своєї мети та завдань, укладати договори, нести відповідальність за своїми зобов'язаннями.

Вся господарська діяльність регулюється статутом. Підприємство зареєстроване як юридична особа в Державному реєстрі, має поточний рахунок, печатку та штамп. Майно господарства складається з основних фондів, оборотних коштів та інших засобів, які відображаються в самостійному балансі. Майно сільськогосподарських організацій належить на праві власності.

Досліджуване агроформування має дворівневу організаційну структуру, спілкування та взаємодія між колективом і господарством відбувається безпосередньо через керівництво господарства. Виробничими підрозділами є тракторні бригади та автотранспорт, ремонтні майстерні, тік тощо. Організаційна структура господарства визначає структуру його управління (два рівні, що відображають порядок підпорядкованості органів управління знизу до верху). Система управління підприємством є лінійно-функціональною (додаток В).

Розглянемо детальніше основні чинники, що допомагають функціонувати досліджуваному підприємству агропродовольчої сфери протягом 2021-2023 рр.

Земля є значною складовою природних ресурсів, основою сільськогосподарського виробництва, основою і місцем розміщення суб'єктів господарювання всіх галузей економіки країни.

Розглянемо динаміку земельних ресурсів підприємства агропродовольчої сфери за досліджуваний період (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2021–2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Загальна земельна площа, га	5690,0	5690,0	5700,0	100,2
Всього сільськогосподарських угідь, га	5668,0	5668,0	5670,0	100,0
з них: рілля	5609,0	5609,0	5620,0	100,2
питома вага, %	99,0	99,0,0	99,1	100,2
пасовища	59,0	59,0	50,0	84,7
питома вага, %	1,0	1,0	0,9	84,7
Рівень інтенсивності використання ріллі, %	98,6	98,6	98,6	100,0

Аналіз даних наведеної табл. 2.1 показують, що площа сільськогосподарських угідь, що використовує підприємство, збільшилась у 2023 р. у порівнянні з 2021 р. на 2,0 га, що обумовлено зростанням площі ріллі до 5620,0 га і пов'язано із збільшенням орендованих земельних угідь. При цьому, площа пасовищ зменшилася на 9,0 га або 15,3 % відповідно. Рівень інтенсивності використання ріллі у середньому за три роки складає 98,6 %. За 2021-2023 рр. посівна площа товарних сільськогосподарських культур збільшилася на 12,0 га і становить 5620,0 га або 99,1 % площі ріллі.

За сучасних умов трудові ресурси відіграють важливу роль у діяльності окремих підприємств і національної економіки в цілому. Це найважливіший елемент трудового потенціалу країни. Ці ресурси представлені людьми зі свідомістю, волею, економічними та соціальними потребами і тому повинні враховувати та узгоджувати економічні та соціальні інтереси соціальних класів людей.

Забезпеченість аграрного підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, висока продуктивність праці є

пріоритетними для підвищення функціональної ефективності будь-якої бізнес-структури. Водночас, залучення персоналу у підприємстві відповідає його цілям, одночасно, не зачіпає інтереси особистості та забезпечує дотримання законодавства про працю (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	188	195	184	-4
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100	100	100	0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	32	37	35	+3
до загальної кількості працівників, %	17,0	19,0	19,0	+2,0
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	156	158	149	-7
до загальної кількості працівників, %	83,0	81,0	81,0	-2,0
у т. ч.: в рослинництві	156	158	149	-7
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	99,5	99,5	100,0	+0,5

Розрахунки даних табл. 2.2 демонструють, що за досліджуваний період середньооблікова чисельність працівників господарства зменшилася на 4 особи (2,1 %). Водночас, середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві зменшилася на 7 осіб (4,5 %) і становить 149 осіб. Відтак, за 2021-2023 рр. чисельність управлінських кадрів зросла на 3 особи, і питома вага керівників до загальної кількості за цей же період зросла з 17,0 % у 2021 р. до 19,0 % у 2023 р. У середньому питома вага працівників, що проживають у сільській місцевості складає 99,7 % відповідно.

Для уникнення негативних явищ у виробничо-комерційній діяльності всі підприємства повинні розвивати власну діяльність, спрямовану на мінімізацію ризиків невдач в умовах економічної нестабільності та конкуренції для забезпечення сталого економічного зростання. Для аналізу виробничо-комерційної діяльності досліджуваного підприємства розглянемо табл. 2.3.

**Динаміка результативності виробничо-комерційної діяльності
підприємства, 2021–2023 рр.**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	333663,0	171697,0	277734,0	83,2
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн	+79397,0	+52629,0	+64134,0	80,8
Рівень рентабельності виробництва підприємства, %	42,0	47,4	43,3	x
Коефіцієнт фінансової автономії (концентрації власного капіталу)	0,910	0,899	0,924	x
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	8,775	8,299	10,965	x

Аналіз даних, наведених у табл. 2.3 можна зазначити, що за досліджуваний період зниження чистого доходу від реалізації складає 16,8 %, у тому числі за рахунок зниження чистого прибутку на 19,2 %. За 2021–2023 рр. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства знизився і становить 277734,0 тис. грн у 2023 р., чистий прибуток знизився до 64134,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів.

Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства зріс на 1,3 в.п. і дорівнює 43,3 % у 2023 р., що свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства. Підприємство є фінансово незалежним та відносно стійким, про що свідчить коефіцієнт фінансової автономії (0,924) та загальний коефіцієнт ліквідності (10,965) у 2023 р., що значно перевищує нормативне значення. Разом з тим, їх тенденція до зростання у 2021-2023 рр. має позитивний характер. Досліджуване господарство агропродовольчої сфери вкладає кошти у виробництво і реалізацію найперспективніших з його погляду видів продукції, якщо воно припиняє фінансування, то це означає, що господарство не виявило перспектив щодо отримання у перспективі належної норми прибутку, що може

стати свідченням зниження рівня конкурентоспроможності аграрної продукції.

Розглянемо виробничий напрямок досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери (додаток Д).

Аналіз даних додатку Д показує, що домінуюче місце у товарній продукції сільського господарства досліджуваного підприємства займає продукція рослинництва 75,3 %. Серед рослинництва основними культурами є вирощування кукурудзи на зерно, соняшнику та сої.

За 2021–2023 рр. у структурі товарної продукції у середньому перше місце займає виробництво кукурудзи на зерно (36,9 %), друге – насіння соняшнику (19,5 %), третє – сої (8,8 %). Отож, господарство має зерново-технічний напрям з розвинутим наданням послуг в сільському господарстві. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,274, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

Отож, діяльність досліджуваного аграрного підприємства передбачає можливості завоювання і укріплення власних позицій. Результативність підприємства агропродовольчої сфери у контексті застосування дієвої маркетингової діяльності є найважливішим завданням, оскільки прибуткова діяльність та стабільність підприємства забезпечує успіх господарюючого суб'єкту у довгостроковій перспективі.

2.2. Оцінка потенціалу підприємства

Ефективність маркетингової діяльності є важливим показником діяльності агроформування і вказує на ступінь досягнення цілей, поставлених відділом маркетингу. Маркетингова діяльність є одним із найважливіших напрямків стратегічного управління, оскільки грамотно розроблені заходи та дії у сфері маркетингу можуть підвищити конкурентоспроможність на ринку. Тим самим відбувається збільшення частку ринку, розширення меж цільових

сегментів, створення позитивного іміджу аграрного підприємства та підтримання ділової репутації. Для визначення позиції підприємства в зовнішньому середовищі, тобто для отримання профілю, підприємство має здійснити структурування та відбір факторів, які, на думку експертів, можуть мати певний вплив на результативність господарської діяльності. Для подальшої розробки стратегії розвитку господарства, перш за все, необхідно оцінити реальний стан і його потенціал.

Аналіз можливостей та оцінка потенціалу дозволяє підприємству реально оцінити його здатність створювати та впроваджувати інновації в подальший розвиток підприємства на всіх етапах реалізації стратегії розвитку. Насамперед необхідно виявити та вивчити зовнішні фактори, які впливають на перспективи формування агропромислового комплексу, оскільки їх важко контролювати.

Виявлення зовнішніх переваг, які впливають на діяльність агроформування, потребує використання методу PEST-аналізу, який є частиною управління ризиками та розробки стратегії, а також допомагає виявити фактори макросередовища, що впливають на потенціал бізнесу. Загалом ці компоненти можна об'єднати в чотири групи (політичні, економічні, соціальні та технологічні), причому кожна група визначає ступінь впливу. Оцінка важливості факторів впливу на підприємство представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз підприємства, 2021-2023 рр.

Стратегічні чинники	Вага впливу чиннику	Оцінка впливу	Зважена оцінка
1	2	3	4
Політичні			
Можливість зміни фактичного законодавства	0,3	3	0,9
Державний вплив на АПК	0,5	5	2,5
Податкова політика	0,4	4	1,6
Політична стабільність або нестабільність	0,2	3	0,6
Економічні			
Курс гривні, його динаміка	0,3	4	1,2
Рівень цін на сировину, матеріали	0,5	5	2,5
Рівень цін на паливо, енергоресурси	0,3	4	1,2

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
Фінансове становище партнерів, платоспроможність покупців	0,5	3	1,5
Соціальні			
Демографічні зміни	0,4	3	1,2
Продуктивність праці в підприємстві	0,2	2	0,4
Рівень кваліфікації, рівень освіти	0,5	5	2,5
Відношення до аграрної продукції підприємства	0,3	2	0,6
Технологічні			
Швидкість зношування основних засобів	0,4	5	2,0
Доступність нових технологій в підприємстві	0,3	5	1,5
Витрати на оновлення техніки підприємстві	0,3	3	0,9

За даними наведеної табл. 2.4 можна виділити, які фактори макросередовища найбільше впливають на ділову активність в агроформуванні. Зокрема, вплив країни на АПК, рівень цін на сировину, матеріали, енергоносії, рівень кваліфікації, рівень освіти працівників підприємства тощо.

Подальше дослідження внутрішнього середовища господарства вимагає використання методів SNW-аналізу, який може визначити сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SNW-аналіз внутрішнього середовища підприємства, 2021-2023 рр.

Стратегічна позиція чиннику внутрішнього середовища	Якісна оцінка позицій		
	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
1	2	3	4
<i>Управління</i>			
Стратегія управління підприємством			+
Імідж агропідприємства		+	
Організаційна структура		+	
<i>Виробництво</i>			
Вартість сировини, матеріалів	+		
Упровадження інновацій та автоматизації у виробництві		+	
Контроль за якістю аграрної продукції		+	
<i>Маркетинг</i>			
Цінова політика агропідприємства	+		
Збут аграрної продукції, розширення її асортименту		+	
Інформаційно-комунікаційні технології			+

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4
<i>Кадри</i>			
Кадрові ресурси в підприємстві	+		
Мотивація персоналу підприємства			+
Плинність кадрів підприємства	+		
Кваліфікація персоналу в підприємстві		+	

З даних табл. 2.5 з'ясовано, що найважливішими факторами, що впливають на внутрішнє середовище агропідприємства, є низький рівень мотивації працівників, слабка розробленість стратегії управління підприємством, низький рівень застосування інформаційно-комунікаційних технологій.

Виявлено, що найслабшими сторонами господарської діяльності підприємства є організація збуту, наявність нового обладнання, впровадження новітніх технологій і використання передових методів управління підприємством. Це вимагає зосередження на цих ключових питаннях під час прийняття стратегічних рішень.

Одним із найважливіших і ефективних заходів стратегічного планування є SWOT-аналіз, який порівнює сильні та слабкі сторони, загрози та можливості, що супроводжують діяльність сільськогосподарського підприємства.

За результатами SWOT-аналізу можна провести подальшу загальну оцінку потенціалу агроформування, представлену в табл. 2.6.

Тому, як зазначалося вище, необхідно оцінювати можливості та загрози за допомогою SWOT-аналізу на основі аналізу факторів, що впливають на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності досліджуваного господарства є, насамперед, відсутність чітких цілей, стратегії розвитку та конкурентоспроможності, організації збуту, відсутність ефективної системи стимулювання покупців, порушення технології виробництва та високого рівня активів тощо.

SWOT-аналіз маркетингової діяльності підприємства, 2021-2023 рр.

Фактори зовнішнього середовища	Можливості (O):	Загрози (T):
Фактори внутрішнього середовища	<ol style="list-style-type: none"> 1. Споріднена диверсифікація. 2. Удосконалення технологій виробництва продукції. 3. Поява нових технологій в підприємстві. 4. Вихід на нові ринки збуту, зміна географії реалізації аграрної продукції. 5. Розширення виробництва продукції. 6. Швидке зростання ринку 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Воєнний стан. 2. Негативні демографічні зміни. 3. Поява нових конкурентів. 4. Зростання тиску конкурентів. 5. Нестабільний курс гривні. 6. Соціально-політична нестабільність. 7. Зміна логістичних ланцюгів
Сильні сторони (S):	Поле «Сильні сторони/можливості»	Поле «Сильні сторони/загрози»
<ol style="list-style-type: none"> 1. Сильна позиція на традиційних ринках. 2. Ріст обсягів виробництва продукції 3. Постійні споживачі. 4. Відносно низькі ціни на продукцію. 5. Наявні налагоджені відносини із партнерами. 6. Імідж надійного партнера 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Ріст обсягу виробництва й низькі ціни на продукцію можуть забезпечити вихід агропідприємства на нові ринки збуту, розширення виробництва. 2.Наявні довгострокові відносини із партнерами дозволяють вийти на нові ринки збуту 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низькі ціни на продукцію дозволяють мати постійне коло споживачів й зосередитися на першості серед конкурентів. 2. Наявність постійної бази споживачів забезпечує результативність діяльності підприємства у воєнний час
Слабкі сторони (W):	Поле «Слабкі сторони/можливості»	Поле «Слабкі сторони/загрози»
<ol style="list-style-type: none"> 1. Брак фінансових (обігових) ресурсів. 2. Незадовільний рівень фактичної маркетингової політики 3. Плинність кадрів у підприємстві. 4. Брак дій щодо нівелювання загроз зі сторони конкурентів 	Внаслідок незадовільного рівня маркетингової діяльності підприємству важко вийти на нові ринки збуту	Незадовільний рівень маркетингової політики може призвести до втрат потенційних споживачів та послаблення конкурентних переваг, здорожчення логістичних витрат

Це може представляти стратегічні переваги та можливості для розвитку суб'єкта господарювання, зокрема: сприятливе бізнес-середовище, що забезпечує високий рівень ділової активності населення та створює умови для активної адаптації господарства до змін економічної кон'юнктури; близькість

до ринків збуту розширює можливості розвитку; збільшення продажів продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Водночас, перелічені компоненти виступають як обмеження та загрози:

- 1) воєнний стан в Україні;
- 2) обмеженість впровадження інноваційних форм організації виробництва;
- 3) недостатній захист від зростаючої конкуренції;
- 4) нестабільність цін на основні енергоносії на світовому та внутрішньому ринках;
- 5) інвестиційний попит значний;
- 6) недостатній рівень сталості та конкурентоспроможності розвитку через сукупність факторів;
- 7) нестабільна цінова ситуація на ринку паливно-мастильних матеріалів;
- 8) обмежене використання інновацій, нових технологій тощо.

Стратегічними завданнями сучасного етапу розвитку господарства є такі: підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг на основі поживлення інвестиційного процесу; раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства; впровадження енергозберігаючих заходів та раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів; визначення стратегічно важливих проєктів та джерел фінансування.

Водночас, необхідно проаналізувати перспективні напрями стратегічного управління економічними бізнес-процесами в умовах конкурентного ринку.

Підсумовуючи, на основі проведеного аналізу було оцінено можливості агроформування за допомогою PEST, SNW та SWOT-аналізу, що допомогло визначити подальші стратегії та перспективи господарства. Отже, в результаті аналізу можливостей та оцінки потенціалу підприємство має можливість реально оцінити свою здатність створювати та впроваджувати інновації в подальший розвиток підприємства на всіх етапах реалізації стратегії розвитку.

Дослідження, проведене у другому розділі бакалаврської дипломної роботи, показує, що діяльність агроформування є недостатньо ефективною, а саме господарство знаходиться в недостатньо прибутковому положенні. На основі результатів SWOT-, SNW- та PEST-аналізу можна сформулювати успішну маркетингову стратегію розвитку, приділяючи особливу увагу виявленню існуючих проблем і пошуку перспективних шляхів розвитку досліджуваного аграрного підприємства в умовах висококонкурентного ринку.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ ЕФЕКТИВНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ситуація, яка сьогодні склалася в аграрному секторі України, потребує прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень щодо визначення напрямів сучасного розвитку сільськогосподарських підприємств, впровадження інноваційних технологій вирощування продукції та виходу на нові ринки збуту, застосування маркетингових інструментів тощо.

Зрозуміло, що маркетингова стратегія аграрного підприємства повинна зосереджуватися на своєчасній адаптації до мінливого та динамічного бізнес-середовища для досягнення бізнес-цілей. Тому сучасні тенденції маркетингу вимагають від керівництва постійного моніторингу ринку, зміни підходів, постійного вдосконалення існуючих маркетингових стратегій і технологій, адаптації до нових умов і поточних обставин, а також пріоритетів позиції і ролі маркетингової діяльності.

Зокрема, питанням маркетингу в досліджуваному господарстві приділяється менше уваги, ніж іншим бізнес-процесам у практиці управління. Враховуючи важливість ефективного забезпечення процесів маркетингового управління в сучасних умовах, необхідно реалізувати діагностичну функцію економічного аналізу з метою своєчасного виявлення та усунення проблем, які можуть виникнути в маркетинговій діяльності.

Підсумовуючи результати дослідження, слід зазначити, що резерви та маркетингові стратегії підвищення рівня ефективності маркетингової діяльності сільськогосподарської продукції пов'язані з управлінською спрямованістю діяльності господарства.

Пропонується розглянути маркетингову стратегію агроформування у вигляді задач, згрупованих у п'ять однотипних компонентів:

- фінансовий;

- клієнтський;
- компонент внутрішніх бізнес-процесів;
- навчально-розвивальний компонент;
- компонент внутрішньо-господарський.

Отже, ми сформуваємо основні складові цілей маркетингової стратегії досліджуваного господарства (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Основні складові цілі маркетингової стратегії для підприємства, 2025-2029 рр.

Важливо відзначити, що при просуванні продукції господарства необхідно використовувати прямий маркетинг (пряме спілкування виробника з кінцевим споживачем).

Одним із важливих факторів успішного просування сільськогосподарської продукції на ринках збуту є створення позитивного іміджу серед покупців шляхом своєчасного та якісного обслуговування, роз'яснення переваг господарської співпраці та активної реклами. Ця складова

агропродовольчої сфери формувалася тривалий час. Створенню позитивного іміджу сприяють якість і постійне вдосконалення продукції, участь підприємства у вирішенні соціально-культурних проблем місцевих жителів, благодійна діяльність, спонсорство. Серед можливих засобів рекламних заходів для досліджуваного підприємства – участь у загальногосподарських презентаціях продукції, запрошення керівників регіональних та місцевих органів влади на заходи, які проводить агроформування.

Серед слабких сторін досліджуваного господарства варто відзначити: сезонний характер основних грошових потоків, високі витрати на амортизацію основних засобів, відсутність у господарстві відділу маркетингу, необхідність налагодження відносин з постачальниками та посередниками.

Уміле використання маркетингової діяльності може сприяти формуванню та реалізації ефективних управлінських рішень, що забезпечують ефективну взаємодію внутрішнього та зовнішнього середовища агропідприємства. Здійснення маркетингових заходів сприяє оптимізації бізнес-діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.

У сучасному розумінні служба маркетингу – це ланка управління, яка разом з виробничою, фінансовою, збутовою, технологічною, кадровою та іншою діяльністю створює один комплексний процес, спрямований на розвиток бізнесу шляхом задоволення вимог ринку.

Крім того, дослідження практичних аспектів організації маркетингової діяльності на вітчизняних підприємствах дозволяє зробити висновок, що багато керівників, які розуміють роль і потенціал маркетингу, не передають маркетинг на аутсорсинг, вважаючи за краще мати власні регулярно функціонуючі маркетингові структури.

Тому зрозуміло, що в сучасних умовах сільськогосподарські підприємства використовують переважно спрощену форму маркетингових концепцій для посилення процесу виведення аграрної продукції на ринок. Основною перешкодою для змін у цій ситуації є неможливість правильно визначити маркетингову модель управління, тобто правильну маркетингову

стратегію та сформовані структурні підрозділи.

При аналізі сільськогосподарської виробничої діяльності виявляється, що формування такої служби є необхідним, оскільки виконання маркетингових функцій директором підприємства та економістом не повністю розкриває ринковий потенціал господарства.

Для того, щоб впровадження маркетингової служби мінімізувало труднощі, необхідно, перш за все, виходити з необхідності існування маркетингової функції як вектора, що визначає успішне функціонування підприємства.

При формуванні організаційної структури маркетингу необхідно враховувати види сільськогосподарської продукції, що вирощується чи переробляється, її життєвий цикл, схему просування продукції до споживачів, ринки збуту сільськогосподарської продукції, споживання та поведінку споживачів при виборі сільськогосподарської продукції. Незважаючи на те, що у підприємстві немає єдиної служби маркетингу, функція маркетингу частково виконується різними відділами, виконання яких є основним завданням будь-якого бізнесу.

Тому організація служби маркетингу повинна задовольняти потреби споживачів, підтримувати і розвивати існуючі ринки, а також брати участь у плануванні продукції, маркетингових дослідженнях, розповсюдженні, рекламі, збуті, просуванні тощо.

Одним із перших кроків у створенні служби маркетингу агроформування є визначення організаційної системи. Найбільш поширеною організацією відділу маркетингу є функціональна.

У цьому випадку менеджер з маркетингу керує різними маркетинговими функціями і підпорядковується начальнику служби маркетингу. Створення служби маркетингу включає витрати на заробітну плату працівників служби маркетингу, витрати на придбання обладнання, меблів, засобів зв'язку тощо.

Отже, досліджуване підприємство є відкритою соціально-економічною системою, основою якої є маркетинг як філософія бізнесу. Відкритість

системи гарантує, що менеджери з маркетингу отримують дані із зовнішнього середовища та зберігають стабільність під час впровадження системи.

Розглянемо необхідні етапи створення служби маркетингу за допомогою «дерева завдань» (рис. 3.2).



Рис. 3.2. «Дерево завдань» створення рекомендованої служби маркетингу підприємства, 2025-2026 рр.

У сучасному бізнес-середовищі функціонування агропродовольчої підприємства, заснованого на маркетингу, стає можливим завдяки організації служби маркетингу або за допомогою компетентних працівників з відповідною освітою та професійними здібностями, які виконують окремі маркетингові функції. Навчання, яке сприяє підвищенню прибутковості та

конкурентоспроможності агроформування.

Прогнозовані витрати, які необхідні для створення та функціонування служби маркетингу досліджуваного агропідприємства, наведені за допомогою даних табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Прогнозні витрати на оснащення служби маркетингу підприємства,
2025-2026 рр.**

Види витрат	Кількість, шт.	Вартість, тис. грн	Загальна сума витрат, тис. грн
Офісні меблі			
Всього, у т. ч.	-	-	118,60
шафа для документів, верхнього одягу працівників	1	26,1	26,1
шафа для документів	2	10	20
стіл офісний	3	7,4	22,2
стілець	8	1,7	13,6
стенди інформаційні та рекламні	7	5,2	36,4
Технічне забезпечення			
Всього, у т. ч.	-	-	104,60
Комп'ютер	3	29,3	87,9
Принтер	1	14,8	14,8
Роутер	1	1,9	1,9
Разом			222,90

Отже, аналізуючи дані табл. 3.1, для оснащення служби маркетингу в господарстві, необхідно виділити 222,90 тис. грн за такими статтями як технічне забезпечення – 104,60 тис. грн, офісні меблі – 118,60 тис. грн. У перераховані статті не входить вартість оренди будівлі, оскільки господарство має вільні площі для створення функціональних підрозділів. Необхідно зазначити, що вказані суми можуть змінюватися в ході реалізації цієї пропозиції.

Тому організація служби маркетингу агроформування повинна задовольняти потреби споживачів, підтримувати і розвивати існуючі ринки, а також брати участь у плануванні продукту, маркетингових дослідженнях, розподілі, рекламі, продажах, просуванні, обслуговуванні тощо.

На операційну діяльність відділу маркетингу пропонується виділити такі кошти (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогнозні витрати на операційну діяльність відділу маркетингу підприємства, 2025-2026 рр.

Види витрат	Показники	Термін використання на рік, міс.	Кількість, од. (шт.)	Вартість, грн	Загальна сума витрат, тис. грн
Заробітна плата та відрахування	Керівник відділу маркетингу	12	1	13500,0	162,0
	Маркетолог з планування та дослідження	12	1	9500,0	114,0
	Маркетолог з просування і реалізації	12	1	9500,0	114,0
Всього					390,00
Оплата послуг мережі Інтернет		12	1	0,95	11,40
Канцелярські товари		6500,0			6,50
Разом					407,90

За допомогою даних табл. 3.2 наведено прогнозні витрати, які пов'язані з операційною діяльністю служби маркетингу. До нього включено заробітну плату та відрахування із заробітної плати працівників відділу, річний фонд з яких складатиме – 390,00 тис. грн. При цьому, загальні витрати на операційну діяльність новоствореної служби маркетингу становитимуть 407,90 тис. грн відповідно.

Завдання, які вирішуються в цій службі, зводяться до формулювання стратегії і тактики підприємства за допомогою розробленої на цільовому ринку маркетингової програми та координації операцій виробничих й комерційних служб відповідно до поставлених цілей, зростання прибутку, задовольняючи потреби споживачів (додаток 3).

Отже, виконання всіх функцій, покладених на цю службу, створює передумови для ефективної роботи всього господарства та вигідного представлення продукції даного підприємства серед конкурентів і споживачів.

Зрозуміло, що основним результатом діяльності служби маркетингу суб'єкта господарювання буде збільшення прибутку від реалізованої сільськогосподарської продукції (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Прогнозний ефект від функціонування служби маркетингу
підприємства, 2023-2026 рр.**

Показники	Роки						2026 р. до 2023 р., (+,-)		
	2023 (служба маркетингу відсутня)			2025-2026 (служба 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	20853,0	156470	75,0	26569,0	39801,0	149,8	5716,0	24154,0	74,8
Кукурудза на зерно	49690,0	405530	81,6	58670,0	109954,0	187,4	8980,0	69401,0	105,8
Соя	16750,0	8979,0	53,6	18200,0	21900,0	120,3	1450,0	12921,0	66,7
Соняшник	13565,0	13241,0	97,6	16890,0	26440,0	156,5	3325,0	13199,0	58,9
Молоко	30819,0	28725,0	93,2	31120,0	30090,0	96,7	301,0	1365,0	3,5
Мед, кг	1088,0	1160,0	106,6	2060,0	2190,0	106,3	972,0	1030,0	-0,3

Дані табл. 3.3 переконують, що протягом прогнозного періоду очікується найбільше зростання рівня товарності за такими видами аграрної продукції як кукурудза на зерно, озима пшениця, соя, соняшник: +105,8 %, 74,8 %, 66,7 % та 58,9 % відповідно. У прогнозному періоді служба маркетингу буде функціонувати, відповідно, можливим є закупівля більшого обсягу аграрної продукції інших підприємств з метою подальшого перепродажу (зокрема, кукурудза на зерно, соя, соняшник, озима пшениця

тощо).

Оскільки введення служби маркетингу в організаційну структуру досліджуваного підприємства є процесом організаційних змін, для працівників сільського господарства є природним опір змінам, які відповідають сучасним принципам управління.

Практичний досвід переконує, що більшість людей схильні дотримуватися встановленого порядку і неохоче погоджуються на будь-які нововведення. Тому ми описали можливі типи опору впровадженню служби маркетингу серед співробітників досліджуваного господарства і запропонували шляхи, за допомогою яких цей опір можна було б зменшити або повністю подолати (додаток Ж).

Позиціонування служби маркетингу передбачає постійну комунікативну взаємодію з представниками менеджменту середньої ланки підприємства, причому останні на кожному кроці безпосередньо взаємодіють із співробітниками відділу, долаючи опір.

Не менш важкою перешкодою для формування служби маркетингу є відсутність орієнтації структурних підрозділів господарства на загальний результат. На думку багатьох фахівців агробізнесу, створення служби маркетингу – ризикований проєкт, який також слід враховувати при позиціонуванні. Для того, щоб керівництво подолало опір співробітників щодо формування служби маркетингу, необхідно розуміти, який рівень опору існує і, відповідно, які цілі керівництво в даний момент ставить перед собою.

На нашу думку, рівень опору залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів функціонування підприємства. Нижче ми розглядаємо можливі рівні опору його реалізації у службі маркетингу та пропонуємо дії керівництва в кожній конкретній ситуації.

Опір першого рівня виникає, коли працівники не визнають потреби в змінах, тому що вони не в змозі визначити проблему. Найголовніше в таких ситуаціях – переконати співробітників у наявності проблеми. Якщо все піде добре, слід провести серію організаційних зустрічей за участю середнього та

вищого керівництва, щоб намалювати реалістичну картину того, що станеться з підприємством через два-три роки, якщо знадобляться зміни. Будь-яка робота, яка «вирішує» проблему, не повинна бути декларативною і повинна базуватися на фактах, цифрах і статистиці про діяльність агроформування, отриманих з надійних джерел.

Наступний рівень опору співробітників – віра в те, що з господарством справді щось не так, але формування служби маркетингу матиме негативні наслідки. На нашу думку, ці результати слід розглядати з двох позицій: у першому випадку служба маркетингу сприймається як «порушник спокою», який приносить незручності в життя. Завдання керівництва в цій ситуації показати, як не тільки не погіршується робота служби маркетингу, але і підвищується добробут працівників. На цьому етапі постає питання створення сприятливого іміджу служби маркетингу в очах співробітників, які повинні сприймати маркетологів як «носіїв блага». У цих випадках необхідно з'ясувати, що є благом для кожного працівника.

Наприклад, якщо першорядне значення мають умови праці та сприятливий психологічний клімат, то необхідно показати, як покращуються умови, коли в підприємство приходять нові працівники. Якщо мотивацією є заробітна плата, то необхідно показати, що знання працівників служби маркетингу в довгостроковій перспективі зміцнять позиції агропідприємства на ринку, а значить і фінансові результати, і зарплати працівників. Директор повинен встановити показники ефективності для служби маркетингу, які інші відділи можуть зрозуміти та виміряти.

Наступний рівень опору означає, що працівники бачать проблему в агроформуванні, але вважають, що залучення служби маркетингу не вирішить проблему. Але щоб її вирішити, потрібно знайти інший спосіб. Завдання директора в даній ситуації полягає, перш за все, в тому, щоб пояснити співробітникам суть маркетингу і переваги реалізації маркетингової функції на даному підприємстві.

Більшість співробітників знають, що є проблема, але проблеми в

постачанні, збуті, виробництві – це головне. Наприклад, якщо товар не знаходить споживача, необхідно вирішувати проблеми у відділі збуту, а якщо є проблеми з якістю, то потрібно покращувати роботу відділу постачання в частині забезпечення сировиною. У цій ситуації керівництво агроформування має забезпечити правдиве розуміння проблемної ситуації та продемонструвати, що проблеми всіх підрозділів взаємопов'язані та впливають з однієї спільної проблеми.

Наступний рівень опору передбачає, що працівники знайомі з основами маркетингової концепції, розуміють, що таке маркетингові дослідження та моніторинг, розуміють доцільність створення служби маркетингу, але висловлюють побоювання, що процес не вдасться. При цьому, основним аспектом такого персоналу є те, що створення служби маркетингу пов'язане з певними ризиками.

Оптимальним рішенням у цій ситуації є залучення спочатку тих працівників, які є стійкими до змін і до впровадження цих змін та мотивація їх до участі в процесі організаційних змін. Створення служби маркетингу вимагає особливої уваги до лідерів думок, які повинні виступати в ролі головних виконавців проєкту.

Топ-менеджмент господарства має вирішити, хто відповідатиме за реалізацію проєкту, а також визначити права та обов'язки інших учасників процесу. Існує кілька способів створення служби маркетингу (зі штатними працівниками господарства, залученням зовнішніх співробітників, їх суміщенням тощо).

При створенні даної служби необхідно використовувати ефективну систему мотивації, щоб залучити співробітників до процесу створення служби маркетингу та визначити, хто відповідатиме за реалізацію проєкту. Водночас, необхідно:

визначити оптимальну чисельність працівників служби маркетингу;

налагодити ефективні зв'язки між службою маркетингу та іншими службами, відділами сільськогосподарського підприємства;

використання всіх можливих методів для підвищення рейтингу служби маркетингу;

забезпечення систематичного підпорядкування служби маркетингу керівнику господарства;

розвиток та підтримка постійних потреб управлінського персоналу, щоб покращити їхні маркетингові знання та зв'язати їх із вирішенням конкретних проблем підприємства. Тому сучасні умови вимагають застосування нових, сучасних методів управління в сільськогосподарських підприємствах та активізації застосування та реалізації маркетингових стратегій.

Маркетинг, філософія управління аграрними підприємствами, зосереджується на максимальному задоволенні потреб споживачів і допомагає агроформуванням успішно працювати, незважаючи на жорстку конкуренцію на багатьох ринках. Тому сучасному менеджеру важливо стежити за останніми тенденціями маркетингової діяльності, тобто вивчення нових підходів до маркетингових досліджень, розробки продукції і послуг, просування з використанням різних сучасних каналів комунікації тощо.

ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано, що маркетингову стратегію аграрного підприємства слід визначити як детальну програму дій щодо покращення як виробництва, так і збуту продукції з метою забезпечення постійного доходу, підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства та позитивного впливу на споживачів.

2. Розраховано, що провідне місце у товарній продукції підприємства займає продукція рослинництва 75,3 % (основними культурами є вирощування кукурудзи на зерно, соняшнику та сої). Господарство має зерново-технічний напрям з розвинутим наданням послуг в сільському господарстві. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,274, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

3. Визначено зниження чистого доходу від реалізації на 16,8 % за 2021-2023 рр., у тому числі внаслідок зниження чистого прибутку на 19,2 %. Чистий прибуток за 2021-2023 рр. знизився до 64134,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів. Водночас, рівень рентабельності господарської діяльності підприємства зріс на 1,3 в.п. і дорівнює 43,3 % у 2023 р., що свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства.

4. Встановлено, що в підприємстві відсутній відділ маркетингу, директор та економісти виконують маркетингові функції. В їх обов'язки входить: регулярне нагадування постійним клієнтам (поштою та телефоном) про продукцію та новинки; подача реклами в спеціалізовані друковані видання, подача оголошень на радіо, розповсюдження буклетів з прайсами постійним і потенційним споживачам тощо.

5. Потенціал агропідприємства оцінювався за допомогою PEST-, SNW- та SWOT-аналізу, що допомогло визначити подальші стратегії та перспективи його розвитку. Отже, в результаті аналізу можливостей та оцінки потенціалу,

з'ясовано, що підприємство має можливість реально оцінити свою здатність створювати та впроваджувати результативні бізнес-процеси на всіх етапах реалізації загальнокорпоративної стратегії, у тому числі за рахунок застосування ефективних маркетингових стратегій.

6. З'ясовано, що для оснащення служби маркетингу в господарстві, необхідно виділити 222,90 тис. грн за такими статтями як технічне забезпечення – 104,60 тис. грн, офісні меблі – 118,60 тис. грн.

7. Наведено прогнозні витрати, які пов'язані з операційною діяльністю служби маркетингу. До нього включено заробітну плату та відрахування із заробітної плати працівників відділу, річний фонд з яких складатиме 390,00 тис. грн. При цьому, загальні витрати на операційну діяльність новоствореної служби маркетингу становитимуть 407,90 тис. грн відповідно.

8. Розрахунки переконують, що за умови функціонування служби маркетингу можливим є закупівля більшого обсягу аграрної продукції інших підприємств з метою подальшого перепродажу (зокрема, кукурудза на зерно, соя, соняшник, озима пшениця тощо), до того ж, протягом прогнозного періоду очікується найбільше зростання рівня товарності за такими видами аграрної продукції як кукурудза на зерно, озима пшениця, соя, соняшник: +105,8 %, 74,8 %, 66,7 % та 58,9 % відповідно.

9. Оскільки введення служби маркетингу в організаційну структуру досліджуваного підприємства є процесом організаційних змін, для працівників сільського господарства є природним опір змінам, які відповідають сучасним принципам управління. Відтак, нами рекомендовано актуальні шляхи подолання опору працівників у процесі формування служби маркетингу. Визначено рівень опору та дії керівництва аграрного підприємства та запропоновано відповідний інструментарій.