

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему «Менеджмент маркетингової діяльності аграрного підприємства в
умовах сучасного бізнес-середовища»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
денної форми здобуття освіти
Фесенко Владислав Миколайович
Керівник: Воронько-Невіднича Тетяна Вікторівна
Рецензент: Заяц Ольга Василівна

Полтава 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА	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	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	24
2.2. Стан системи менеджменту маркетингової діяльності підприємства	28
2.3. Стратегічний аналіз підприємства в системі менеджменту маркетингової діяльності	31
Висновки до розділу 2	38
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	40
3.1. Інтеграція відділу маркетингу в організаційну структуру управління підприємством	40
3.2. Розробка тактичних заходів щодо удосконалення менеджменту маркетингової діяльності підприємства	50
Висновки до розділу 3	54
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Актуальність теми. Тема менеджменту маркетингової діяльності аграрного підприємства є актуальною через ключову роль аграрного сектору в економіці, його залежність від ринкових умов і необхідність адаптації до сучасних викликів. У світі зростаючої конкуренції та підвищених вимог до якості продукції ефективне управління маркетингом стає важливим фактором виживання й успішного розвитку аграрних підприємств.

Аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємств розглянуті у працях таких вчених, як: Р. Безуса, В. Гобели, Т. Дудара, О. Кузика, В. Писаренка, О. Ульянченка та багатьох інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Магістерська дипломна робота виконана згідно плану науково-дослідних робіт кафедри за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою магістерського дослідження є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення менеджменту маркетингової діяльності підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. Залежно від поставлених цілей дослідження передбачається виконання таких завдань:

- визначити сутність понять «маркетинг», «менеджмент маркетингу» та «менеджмент маркетингової діяльності»;
- охарактеризувати чинники, що здійснюють вплив на менеджмент маркетингової діяльності;
- проаналізувати аграрне підприємство;
- визначити напрями удосконалення менеджменту маркетингової діяльності підприємства за сучасних умов;
- запропонувати тактичні заходи удосконалення підприємства.

Об'єктом дослідження є сукупність процесів менеджменту маркетингової діяльності підприємства в умовах динамічного бізнес-

середовища.

Предмет дослідження – науково-методичні й практичні аспекти менеджменту маркетингової діяльності підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Методи дослідження. Методологічним базисом даного магістерського дослідження є діалектичний метод, що забезпечує взаємозв'язок між явищами, фактами у їх постійному розвитку. Водночас, при вирішенні завдань дипломної роботи застосовувались такі методи й прийоми, як абстрактно-логічний – для формулювання теоретичних висновків і рекомендацій; економіко-статистичний – для вивчення масових явищ, процесів, факторів, виявлення тенденцій їх розвитку; SPACE-аналіз, монографічний – для оцінки стану стратегічного менеджменту, графічний методи тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у полягає в узагальненні теоретичних, методичних і практичних положень менеджменту маркетингової діяльності підприємства. Наукова новизна визначається формалізованими завданнями дослідження і полягає в:

набули подальшого розвитку:

підходи до інтеграції відділу маркетингу, що може бути реалізована за кількома підходами залежно від специфіки підприємства та аграрного сектору.

Інформаційною базою дослідження виступили: як законодавчі акти, нормативи, результати наукових досліджень, так і дані первинного обліку, річні звіти, баланс та статистична звітність основних економічних показників господарської діяльності підприємства, матеріали власних досліджень автора.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість дослідження визначається можливістю використання розроблених наукових положень, висновків та методичних рекомендацій для удосконалення менеджменту маркетингової діяльності підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Запропоновані розробки та практичні рекомендації можуть бути використані на будь-якому підприємстві сфери.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження

за темою роботи оприлюднені у формі доповідей:

1. Воронько-Невіднича Т.В., Ільїн В.А., Фесенко В.М., Чабалін Ю.О. Управління безпековою стратегією ризик-орієнтованої еволюції системи конкурентоспроможного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 8 (278). С. 304–310. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24._topic_Tetiana-Voronchenko-Nevidnycha-Valer%D1%96y-Ilin-Vladislav-Fesenko-Yuriy-Chabalin-304-310.pdf.

2. Фесенко В.М., Мохова А.Р., Формування стратегії управління людськими ресурсами підприємства агропродовольчої сфери. *Матеріали наук.-практ. конф. за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик*. Вип. 16. Полтава: ПДАУ, 2023. 250 с. С. 87–89.

3. Фесенко В.М., Буціна М., Лебідь О. Підвищення конкурентоспроможності як інструмент досягнення стратегічних цілей аграрного підприємства. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р.* Полтава : ПДАУ, 2024. Том 1. 353 с. С. 28-31.

Структура та обсяг магістерської дипломної роботи. Робота виконана на 58 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 62 найменувань. Робота містить 10 таблиць, 6 рисунків та 13 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Особливості менеджменту маркетингової діяльності підприємства

Підприємства зацікавлені в ефективному менеджменті своєю маркетинговою діяльністю та пошуку якісно нових підходів до організації виробництва та реалізації продукції. Тому, враховуючи принципи сталого розвитку, менеджмент маркетингової діяльності формує навички планування, організації, мотивації та контролю маркетингової діяльності підприємства, що посилює економічну активність, стимулюватиме підприємництво та створить можливості для розширення бізнесу. Сьогодні необхідні інноваційні підходи до управління виробництвом і збутом, засновані на принципах маркетингу та менеджменту.

У сучасних умовах бізнес-середовища менеджмент маркетингової діяльності є вирішальним фактором розвитку підприємства. Реалії сьогодення показують, що одним із найважливіших інструментів, що впливають на ефективність діяльності господарюючого суб'єкту, є менеджмент маркетингової діяльності. Менеджмент існує в усіх сферах суспільства. Одним із найефективніших засобів впливу на результати бізнесу є управління маркетинговими зусиллями. Враховуючи зміни в бізнес-середовищі, що характеризуються загостренням конкуренції, виникає потреба в удосконаленні діяльності підприємства в цілому, особливо маркетингових елементів зокрема [6, с. 21].

Менеджмент маркетингової діяльності аграрного підприємства – це процес планування, організації, управління та контролю маркетингових заходів, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей

підприємства в умовах конкурентного аграрного ринку.

Для ефективного впровадження та використання маркетингового менеджменту необхідно насамперед чітко розуміння сутності та змісту менеджменту, мети його застосування, його функцій та етапів.

Маркетинг є новою концепцією виробництва та збуту і є важливим атрибутом економічного життя, який унеможливорює 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, споживчий попит і появу нових товарів [35, с. 38]. Це питання є найбільш актуальним, коли підприємство успішно працює на ринку та зміцнює свої позиції та переваги над конкурентами.

Трансформація вітчизняної економіки від командної до ринкової принесла безпрецедентні зміни в усіх сферах діяльності. Необхідність суттєвого підвищення рівня життя народу, відродження і вдосконалення вітчизняної економіки, формування іміджу України передбачає знання теорії і практики світового господарства у сферах виробництва, економіки і торгівлі, ринку [36, с. 115].

Крім того, ефективність стратегічного планування безпосередньо залежить від складності прийняття цих стратегій. Як відомо, існують різні рівні стратегії: загальноекономічна (корпоративна), конкурентна, функціональна тощо. Корпоративна стратегія – це вищий рівень стратегічного маркетингу, який проводить керівництво підприємства. Корпоративна стратегія будується на таких елементах: концепція (відображає причину існування підприємства) часто поєднується з місією (конкретні очікувані довгострокові результати) і цілями (конкретні завдання). Для підприємств залежно від корпоративної стратегії [2, с. 18; 5, с. 58; 19; 24, с. 24]:

- 1) Діяльність, в якій будуть використовуватися ресурси підприємства.
- 2) Інвестиційні цілі для кожного виду діяльності або групи продукції.
- 3) Для великих компаній з декількома відділами – горизонтальна

стратегія (спрямована на економію ресурсів і використання синергії).

У найзагальнішому розумінні, стратегія – це комплексна концепція того, як використовувати ресурси для досягнення цілей [40, с. 80]. Зв'язок між загальноекономічною, конкурентною та функціональною стратегіями традиційно виражається у вигляді ієрархії (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Ієрархія стратегічного управління маркетинговою діяльністю [52, с. 119; 59, с. 270]

Конкурентні стратегії розробляються на основі корпоративної стратегії. Вони менші за обсягом, оскільки стосуються лише питань конкурентної позиції. Крім того, вибір конкретної конкурентної стратегії безпосередньо залежить від зовнішнього середовища, наявності та інтенсивності конкуренції на ринку, розподілу конкурентних переваг між конкурентами та всередині самого підприємства. Конкурентна стратегія включає наступальні та оборонні заходи відповідно до ринкових умов, а також стан готовності негайно реагувати на рухи конкурентів і, як наслідок, не втратити конкурентну перевагу [39, с. 88].

Останнім кроком стратегічного планування є розробка функціональної стратегії для кожного функціонального відділу (наприклад, відділу маркетингу). Функціональні стратегії відображають внесок, який очікується від кожного відділу окремо, але вони необхідні для реалізації загальної корпоративної стратегії та досягнення цілей підприємства. Функціональна стратегія будується на корпоративній стратегії та повинна бути узгоджена з обраною конкурентною стратегією.

Відділ маркетингу є одним із функціональних відділів підприємства, який, як і інші відділи, формує стратегії для виконання завдань у межах своїх можливостей. Однак, крім реалізації функціональних стратегій, додаткову увагу слід приділити відділу маркетингу, який має значний вплив на стратегічне планування на корпоративному рівні. Найважливіший аргумент на користь взаємодії керівництва підприємства з відділом маркетингу: маркетинг визначає концепцію корпоративного напрямку і всі стратегії нижчого рівня щодо потреб споживачів, які в кінцевому підсумку сприяють оптимальному стану. Гармонійне пристосування до вимог ринку та спільне досягнення економічних і соціальних цілей [53, с. 38; 55, с. 88; 56, с. 101].

Термін маркетинг походить від англійського слова «marketing», що означає продаж, діяльність на ринку, збут. Це явище пов'язане з американськими фермерами, які ввели концепцію «захоплення ринку», що означає пошук і контроль ринку, пізніше це словосполучення супроводжувалося одним словом: «маркетинг» [2, с. 13; 22, с. 203].

Еволюція концепції маркетингу, тобто ідеї отримання прибутку шляхом активних дій на ринку в умовах відкритих ринкових відносин, дозволяє зробити висновок про те, що в цьому відношенні розвиваються різні підходи, але вони базуються на двох основах. Це продовжувало формувати передумови для затвердження та розробки нових маркетингових концепцій. Причиною є науково-технічний прогрес (сторона ринку виробників) і постійне вдосконалення потреб людини (сторона споживчого ринку).

Сучасна епоха розвитку світової та вітчизняної економіки

характеризується тим, що на практиці реалізуються широкі можливості розвитку. У міру зростання конкуренції рівень прибутковості знижується. Поява нових технологій зменшує ринкову невизначеність тощо. Така ситуація ускладнює діяльність сільськогосподарських підприємств і, відповідно, ускладнює ефективне досягнення цілей активної діяльності на ринку. Тому використання новітніх маркетингових інструментів є головним пріоритетом для аграрного бізнесу. Щоб краще зрозуміти природу маркетингу, можемо розглянути маркетинг з економічної, комерційної та бізнес-точок зору. Економічний аспект маркетингу полягає в тому, що підприємства застосовують такі умови [9, с. 62]:

- 1) наявність фізичних та юридичних осіб;
- 2) можливості спілкування на основі партнерської гідності, чесності та порядності;
- 3) можливість реально впливати на поліпшення економічного становища підприємства, його 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. Дослідники [13, с. 48; 20, с. 22; 25, с. 286] серед основних принципів, за якими маркетинг виконує свої відповідні функції, було зазначено наступне:

- різні цілі та стратегії діяльності та розвитку;
- спрямованість зусиль на досягнення кінцевих результатів виробничо-збутової діяльності та забезпечення частки ринку;
- відкритість до споживачів, їх потреб і бажань, активне пристосування і вплив;
- комплексний підхід до вирішення проблеми з урахуванням наявних ресурсів і можливостей підприємства;
- пошук і реалізація резервів оптимального та ефективного використання персоналу управління продажами;
- науковий підхід до вирішення маркетингових завдань, боротьби з

конкурентами, проведення системних маркетингових досліджень;

гнучкість у досягненні цілей у відповідь на поточні зміни ринкового середовища;

активність, агресивність і підприємницький дух дозволяють підприємству швидко і ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Завдяки перерахованим принципам підприємства можуть обирати цілі своєї діяльності. Вони поділяються на загальні та спеціальні [17, с. 45].

Стратегія маркетингу має наступні характеристики (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Характерні риси стратегії маркетингової діяльності підприємства [5, с. 55; 57, с. 11]

Загалом, маркетинг – це система розробки та продажу продуктів, спрямована на задоволення потреб конкретних споживачів і користувачів й отримання прибутку на основі досліджень, прогнозів ринку. Система

управління маркетингом вимагає створення організаційно-економічних механізмів, які швидко адаптуються до умов зовнішнього середовища.

Серед загальних завдань маркетингу можна виділити наступні:

- 1) дослідження максимального споживання, що сприяє максимальному зростанню виробництва, зайнятості та збагачення;
- 2) досягнення максимальної задоволеності клієнтів;
- 3) надання різноманітних продуктів і послуг;
- 4) поліпшення якості життя.

Водночас, до специфічних цілей маркетингу відносять [29, с. 105]:

задоволення потреб споживачів і покупців;

задоволеність часткою ринку;

забезпечення зростання продажів;

отримати перевагу над конкурентами;

удосконалення маркетингової структури управління продажами;

упровадження нових інструментів дослідження ринку.

Маркетингові функції, які виконують окремі підприємства, взаємопов'язані в ринкових і комунікаційних процесах. Отже, найважливішими пріоритетами в маркетингу є:

визначення наявних і потенційних запитів, попиту на товари та послуги;

планування та координація виробничої, збутової та фінансової діяльності підприємства;

організація та вдосконалення систем і методів збуту продукції;

реалізація цінової політики;

маркетингові комунікації;

аналіз маркетингової діяльності та моніторинг реалізації [10, с. 51].

Ефективність менеджменту маркетингової діяльності значною мірою залежить від системи планування, організації та управління підприємством, 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 [47, с. 33].

Відповідно до цих завдань основні функції маркетингу можна визначити так [60, с. 54]:

- 1) аналіз зовнішнього середовища, дослідження ринку;
- 2) виявлення та детальний аналіз потреб споживачів;
- 3) довгострокове та короткострокове планування асортименту та впровадження, просування та організація розповсюдження продукції;
- 4) організація механізму цінової політики;
- 5) забезпечення соціальної відповідальності перед суспільством;
- 6) організація стимулювання збуту, реклами та післяпродажного обслуговування;
- 7) управління та контроль маркетингу.

Маркетингова стратегія вказує напрямок і спосіб розвитку функції маркетингу і є об'єктом управлінського впливу. Щоб покращити це, зазвичай потрібно виконати всі кроки, передбачені розробкою стратегії. Серед них варто виділити дослідження, визначення стратегії (включаючи побудову «стратегічного набору» маркетингових функцій) та відповідне планування. Для цього існують відповідні методи та інструменти, які мають доведену практичну цінність [54, с. 324; 61, с. 15].

Водночас, менеджмент маркетингової діяльності є однією з ключових умов надійного забезпечення належного рівня попиту на продукцію. Якщо підсумувати менеджмент маркетингової діяльності як процес, то основними компонентами є аналіз, планування, реалізація та контроль, а також реалізація дій для встановлення, посилення та підтримки взаємовигідної взаємодії з цільовими ринками для досягнення цілей підприємства.

Отож, в сучасних умовах великого значення набуває управління підприємством на принципах маркетингового менеджменту. Менеджмент маркетингової діяльності слід розглядати в загальній системі менеджменту підприємства, тобто в цілісній системі управління. Успіх здобуде те підприємство, яке творчо використовує маркетинговий менеджмент у своїй

діяльності і буде постійно в пошуках нових способів адаптації до безперервно мінімальних умов існування.

Нами запропоновано визначення маркетингової стратегії як програми дій, спрямованих на вдосконалення виробництва та реалізації продукції з метою забезпечення постійного доходу, підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому та активного впливу на споживачів.

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

Тема менеджменту маркетингової діяльності аграрного підприємства є актуальною в умовах посилення ринкової конкуренції, глобальних викликів і зростаючих очікувань споживачів. Ефективний менеджмент дозволяє аграрним підприємствам забезпечити стабільний розвиток, підвищити ефективність і адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Зрозуміло, що характерною рисою сучасних підприємств є значна увага керівників і менеджерів до стратегічних аспектів господарювання. Суть формування стратегічних дій підприємства полягає у визначенні напряму розвитку, розробці системи вимірювання ефективних підходів за обраними орієнтирами, оцінці та моніторингу реалізації обраної стратегії. Найголовніше – це поведінка та позиція господарства на ринку. Стратегічне управління на всіх етапах включає екологічний аналіз, згідно з яким визначається стратегічний напрямок розвитку сільськогосподарських підприємств.

Сутність менеджменту маркетингової діяльності виявляється в планомірній взаємодії на основі маркетингу всіх функціональних підрозділів підприємства з метою оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та досягнення соціально-економічного ефекту. Організація менеджменту маркетингової діяльності в системі управління підприємством дозволяє ефективно здійснювати господарську діяльність.

Робота в глобальному середовищі вимагає не лише уваги до того, що відбувається в підприємстві, а й розробки довгострокових стратегій, які можуть враховувати зміни. Якщо раніше компанії були зосереджені лише на внутрішніх операціях, то тепер вони повинні будувати систему управління, здатну оптимально та швидко адаптуватися до динамічного середовища [5, с. 56].

Від своєчасного виявлення та попередження негативних факторів залежить економічна стабільність усіх суб'єктів господарювання. Щоб успішно конкурувати на існуючих і нових ринках, підприємства повинні розробити ефективні конкурентні стратегії. Конкурентоспроможність господарюючого суб'єкту слід розглядати як загальну характеристику його потенційних можливостей отримати конкурентні переваги протягом найближчих 5-10 років. Його джерелом є соціально-економічні та організаційні можливості підприємства, які є основою його здатності аналізувати та своєчасно впроваджувати заходи щодо посилення конкурентних переваг [8].

Аналіз особливо важливий в сучасних умовах ведення бізнесу, дозволяючи своєчасно визначити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози внутрішнього та зовнішнього середовища та врахувати всі фактори при розробці стратегії.

Оскільки підприємства не можуть вплинути на природу або прояв зовнішніх факторів, необхідні превентивні заходи, спрямовані на зменшення негативного впливу цих факторів і пом'якшення їх впливу. Вибір найважливіших зовнішніх факторів збільшить здатність дотримуватися обраної стратегії та застосовувати її. Необхідно визначити, як підприємства повинні використовувати сильні сторони своїх маркетингових стратегій, щоб адаптуватися до цих факторів [7; 23, с. 40].

Динамічність зовнішнього середовища змушує 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 в підприємствах.

Стратегічний план маркетингу вказує на те, які маркетингові заходи має організувати підприємство, навіщо вони потрібні, хто несе відповідальність за їх реалізацію, де вони будуть реалізовуватися і які будуть кінцеві результати [27, с. 276].

Тактичне планування на основі стратегічних цілей підприємства [37, с. 98]:

- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- подальша підготовка прогнозних прогнозів;
- розробка корпоративних цілей;
- формування та виготовлення асортиментів продукції;
- реалізація принципів рішень щодо вибору та використання коштів та інструментів збутової діяльності;
- контроль за діями.

Основою тактичного планування є оптимальне використання потенціалу підприємства. Він розглядається як взаємодія між можливостями суб'єкту господарювання та певними поступками, зробленими іншими компаніями-конкурентами. Не менш важливим є прогнозування та швидке усунення джерел невизначеності, які можуть виникнути через ризики у зовнішньому середовищі та наявність слабких місць у діяльності підприємства [43, с. 55].

Найважливішим елементом маркетингу є інформація. В умовах ринкової економіки зміни потоків і перерозподілу інформації призводять до швидких змін у структурі управління та організації виконуваних ним функцій. На всіх рівнях управління підприємством істотно змінюються номенклатура і зміст планово-економічної роботи, підвищуються вимоги до якості продукції. Вирішення цих проблем потребує реалізації процесів збору, збереження та обробки необхідної наукової, технічної, соціально-економічної, комерційної,

демографічної та іншої інформації [44, с. 75].

Посилення самостійності підприємств передало більшість управлінських рішень на рівень підрозділів, змінивши систему формування та напрямок інформаційних потоків. Отже, маркетингову систему можна визначити як сукупність процедур і методів, призначених для формування, аналізу та поширення інформації з метою регулярної розробки вдосконалених маркетингових рішень. Організація збору інформації та маркетингових досліджень, інноваційна та проблемна діяльність здійснюються через служби маркетингу, структура та чисельність працівників визначаються управлінськими можливостями підприємства, сферою його діяльності [4, с. 67; 45, с. 1100].

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 управління через контроль (наприклад, модифікація маркетингової стратегії) може скорегувати розроблену підприємством стратегію і тактику ринкової поведінки [1, с. 26].

Належна послідовність процесів контролю (визначення контрольних показників, опис та аналіз параметрів виробничо-комерційної діяльності підприємств, регулювання відхилень, що виникли) спрямована на проведення комплексних та об'єктивних маркетингових досліджень, підготовка дій щодо виправлення впливу контрольованих факторів і рекомендацій, щоб підприємства могли вжити заходів за наявності неконтрольованих факторів [50, с. 68].

Основні складові аграрного ринку повинні функціонувати в умовах внутрішнього зростання (закупівля сировини, розширення кількості та доступності продукції, підвищення якості, цінова політика тощо), зовнішнього (локальні ризики). Поширеною є неадекватна оцінка фінансового стану учасників ринку та їхньої довіри до ключових клієнтів і ділових партнерів [49,

с. 42].

Необхідною умовою створення відповідної концепції є оновлення наявного інструментарію маркетингового аналізу та розробка основ маркетингової діяльності підприємств в нових економічних умовах. Це має базуватися на єдиному методологічному підході та постійному інформаційному забезпеченні, систематичному аналізі та прогнозуванні показників, що характеризують виробництво та споживання продукції за ключовими факторами [46].

Закордонний досвід показав, що чим вища ефективність маркетингової інфраструктури, тим менша різниця між цінами виробництва та цінами споживачів. В Україні спостерігаються лише перші кроки в цьому напрямку [16, с. 34].

Застосування маркетингової діяльності в підприємстві потребує визначення об'єктивних засад щодо необхідності її використання (рис. 1.3).

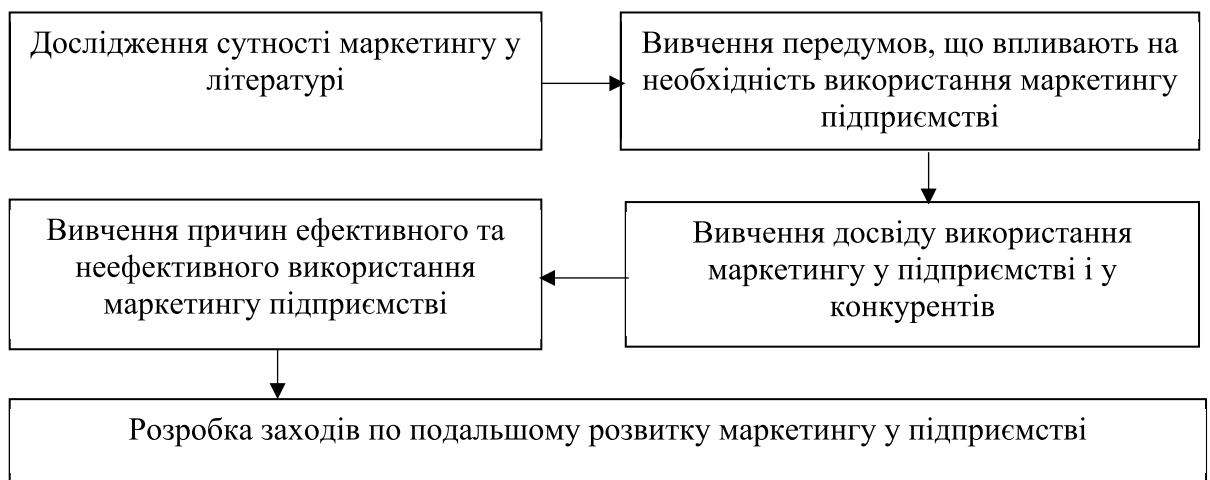


Рис. 1.3. Визначення об'єктивної необхідності використання маркетингу [2, с. 228; 32, с. 114; 48, с.451]

Для розвитку маркетингу і підвищення його цінності необхідно створити умови, здатні підвищити ефективність його використання. Інакше динамічний розвиток підприємства практично неможливий. Важливим і складним питанням у цьому плані є демонстрація ефективності роботи

структурних підрозділів і співробітників, відповідальних за реалізацію маркетингу.

Ще одним фактором у виборі ефективної маркетингової стратегії для бізнесу є мікросередовище. Оскільки внутрішні чинники підприємства мають здатність контролювати, запобігати та прогнозувати виникнення негативних явищ, рекомендується удосконалити та присвоїти цю класифікацію з метою своєчасного реагування на зменшення або усунення та підтримку негативних факторів [42, с. 114]. Тому, коли підприємство організовує свою маркетингову діяльність, необхідно визначити алгоритм організації її 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 найбільш ефективно використання свого маркетингового потенціалу для перемоги в конкурентній боротьбі за споживачів [31, с. 184].

Для того, щоб дослідити, чому ефективність використання маркетингу підвищується або знижується в підприємстві, необхідно визначити умови, які впливають на ефективність використання маркетингу. Основні проблеми, які заважають вітчизняним господарствам використовувати свій маркетинговий потенціал, можна розділити на зовнішні проблеми, що виникають з-за меж сфери впливу, і внутрішні проблеми, що виникають всередині підприємства і пов'язані з помилками керівництва та працівників.

Отже, застосування концепції управління маркетинговою стратегією в підприємстві потребує внутрішніх змін (фінансовий потенціал підприємства, технічні характеристики, кадрове забезпечення, організаційна структура тощо) та зовнішніх змін (політична ситуація в країні, економічна ситуація тощо), зміни законодавчих та нормативних положень, соціальна сфера, конкуренти тощо) та довкілля. Отже, метою стратегічного управління маркетингом є система, яка забезпечує рівень управління, здатний ефективно здійснювати маркетингову діяльність.

Завдяки створенню служб, які займаються маркетингом, можливо досягти оптимальної роботи підприємства. Маркетингова служба підприємства повинна вивчати показники діяльності підприємства, аналізувати маркетингові процеси та актуалізувати ідеї та пропозиції щодо подальшого вдосконалення. В умовах ринкової економіки на підприємство впливають численні внутрішні та зовнішні фактори, тому для ефективного функціонування підприємства, яке повинне зайняти особливу нішу та сформувати впізнаваний імідж, який виділяє їх серед конкурентів, – є результативний менеджмент маркетингової діяльності.

Одним із шляхів покращення становища підприємств є управління їх маркетинговою діяльністю. Це підвищує ефективність використання існуючого потенціалу для використання невикористаних ресурсів підприємства. Проте кожна галузь і навіть окремі господарства мають свої унікальні особливості. Усі суб'єкти господарювання, особливо аграрний сектор, характеризуються високим рівнем капіталомісткості, тривалими циклами відновлення як основного, так і оборотного капіталу, залежністю від багатьох постачальників, підрядників і фінансових установ.

Тож, менеджмент маркетингової діяльності аграрного підприємства є ключовим інструментом досягнення успіху в умовах сучасного ринку. Його ефективна організація сприяє не лише збільшенню продажів, а й довгостроковій стійкості підприємства, адаптації до змін у середовищі та забезпеченню задоволення потреб клієнтів.

Висновок до розділу 1

1. Визначено, що менеджмент маркетингової діяльності аграрного підприємства – це процес планування, організації, управління та контролю маркетингових заходів, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних

цілей підприємства в умовах конкурентного аграрного ринку.

2. На практиці впровадження менеджменту маркетингової діяльності стане надійною основою для успішного розвитку підприємства, що включає отримання прибутку, збільшення обсягів продажів та розширення частки ринку. Таким чином, врахування цих аспектів сприятиме досягненню поставлених цілей у діяльності підприємства та його ефективному функціонуванню в сучасних умовах бізнес-середовища.

3. При плануванні маркетингової діяльності важливо провести аналіз алгоритму її функціонування. Ці етапи можуть сприяти підприємствам у досягненні ефективності маркетингу та запобіганні ринковим загрозам. Окрім того, ретельне вивчення концепцій управління маркетингом може допомогти вам адаптуватися в умовах жорсткої конкуренції.

4. Дослідження показали, що формування корпоративної стратегії відбувається в умовах невизначеності, зумовленої численними зовнішніми факторами. Тому перед впровадженням менеджменту в маркетингову діяльність важливо оцінити поточний стан роботи підприємства.

5. Застосування концепції управління маркетинговою стратегією в підприємстві потребує внутрішніх змін (фінансовий потенціал підприємства, технічні характеристики, кадрове забезпечення, організаційна структура тощо) та зовнішніх змін (політична ситуація в країні, економічна ситуація тощо), зміни законодавчих та нормативних положень, соціальна сфера, конкуренти тощо) та довкілля

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Дослідимо одне із аграрних підприємств, яке займається виробництвом і реалізацією продукції рослинництва та наданням послуг у сільському господарстві. Умови діяльності господарства схожі з умовами інших господарств Лубенського району та області. Отже, природно-кліматичні умови сприятливі для вирощування сільськогосподарських культур.

Уся господарська діяльність агроформування підпорядкована статуту. Товариство 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. Товариство 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 Товариства належить йому на праві власності.

Основними видами діяльності Товариства є діяльність у сфері сільського господарства (рослинництво) тощо і 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 Товариства демонструє упорядковане

розташування його управлінських елементів та форму їх взаємозв'язку, перетворюючи існуючу структуру на систему.

За лінійно-функціонального управління при лінійному менеджері Товариства 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 Товаристві (додаток Б).

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 Товариства,
2019-2023 рр., га**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Загальна земельна площа	1200,0	1200,0	1200,0	1211,0	1212,0	101,0
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	1180,0	1180,0	1180,0	1190,0	1191,0	100,9
Рілля	1180,0	1180,0	1180,0	1190,0	1191,0	100,9

Отже, проаналізувавши дані табл. 2.1, можемо зробити висновок, що за аналізований період відбулися незначні зміни у складі та структурі земельних ресурсів, що вказує на незначне зростання використання земельної площі. Необхідно зазначити, що площа сільськогосподарських угідь Товариства зросла на 1,0 % чи 12,0 га.

Динаміку чисельності працівників Товариства характеризують дані табл. 2.2.

Динаміка структури кадрового складу Товариства, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., (+,-)
	2019	2020	2021	2022	2023	
Штатні кваліфіковані працівники (кадри), осіб	31	32	33	37	37	+6
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	6	6	6	7	7	+1
до загальної кількості працівників, %	19,4	18,8	18,2	18,9	18,9	-0,5
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	25	26	27	30	30	+5
до загальної кількості працівників, %	80,6	81,3	81,8	81,1	81,1	+0,5
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	96,8	93,8	93,9	91,9	91,9	-4,9

Отже, чисельність кадрового складу Товариства у 2023 р. становить 37 особи, з них 7 осіб (18,9 %) керівники всіх рангів (директор, начальники відділів, завідувачі бригадами тощо). Забезпеченість у спеціалістах всіх категорій становить 100,0 %. Слід зазначити, що протягом досліджуваного періоду близько 91,9 % працівників агропідприємства постійно проживають на даній території, що, на нашу думку, є позитивним чинником, і знижує ймовірність плинності кадрів.

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що у 2023 р. порівняно з 2019 р. виробництво товарної продукції Товариства збільшилося на 51,4 %. Чистий прибуток у 2019 р. становив 12483,6 тис. грн, а в 2023 р. – 23784,9 тис. грн, що вказує на зростання прибутковості на 11301,1 тис. грн або на 90,5 %.

Собівартість реалізованої продукції у 2023 р. склала 44753,0 тис. грн, що більше порівняно з 2019 р. на 12014,6 тис. грн або на 36,7 % відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2019 р. даний показник склав 38,1 %, що на 15,0 п. п. вище, ніж у 2023 р. (53,1 %).

Динаміка виробничо-комерційної діяльності товариства, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	48261,7	58396,4	74246,7	64335,2	73050,5	151,4
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	1556,8	1824,9	2249,9	1738,8	2435,0	156,4
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	4090,0	4948,8	6292,1	5406,3	6133,5	150,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	32738,4	27765,2	29047,9	36517,8	44753,0	136,7
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	12483,6	26740,6	40405,7	23792,7	23784,9	190,5
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	38,1	96,3	139,1	65,2	53,1	-

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:

- отримання прибутку;
- формування та удосконалення організаційних структур управління в Товаристві;

- формування маркетингової стратегії, яка є загальним планом досягнення маркетингових цілей;

- визначення цілей та шляхів їх досягнення суб'єктом господарювання;

- 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 Товариства;

- забезпечення надійної, своєчасної й достовірної інформації про ринок,

продукцію (послуги), споживачів і конкурентів.

Основним завданням маркетингової діяльності Товариства є підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції, а засобом цього є ріст ефективності виробництва через зростання продуктивності використання ресурсів та зменшення витрат на виробництво продукції.

Проаналізуємо стан системи менеджменту маркетингової діяльності Товариства за допомогою даних наступного пункту роботи.

2.2. Стан системи менеджменту маркетингової діяльності підприємства

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. 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.

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

Виробництво і реалізація продукції впливає на фінансові результати роботи Товариства. Крім того, реалізація відповідної аграрної продукції – це основне джерело формування його доходу. Проаналізуємо динаміку реалізації продукції Товариства за допомогою наступної табл. 2.5.

**Динаміка реалізації основної сільськогосподарської продукції
Товариства, 2019-2023 рр., ц**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Пшениця озима	15722,0	13664,0	14568,0	16231,0	17802,0	113,2
Кукурудза на зерно	108684,0	59481,0	69221,0	75021,0	74321,0	68,4
Соняшник	-	13799,0	12006,0	12100,0	12451,0	-
Культури зернобобові сушені	4373,0	4983,0	3999,0	5121,0	4624,0	105,7
Соя	2654,0	2729,0	3004,0	4621,0	4008,0	151,0

Так, обсяги реалізації сої, озимої пшениці зросли – на 51,0 %; 13,2 % відповідно. Деякі види продукції (соняшник) господарство почало вирощувати з 2020 р. Обсяги реалізації цих культур знаходяться на однаковому рівні.

У діяльності Товариство 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 Товариством за допомогою даних додатку В.

Дані додатку В 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 2023 р. було реалізовано 35,1 % озимої пшениці, 49,5 % кукурудзи на зерно, при чому до них відносяться здебільшого торгові посередники. Як правило, ціни у торгових посередників на 10-20 % вищі.

Тоді як за 2020-2023 рр. на 75,2 % зросла питома вага переробних підприємств для реалізації сої, зокрема – 24,8 % у 2020р. та 100,0 % у 2023 р., соняшнику – 48,2 % у 2019 р. та 100,0 % у 2023 р., озимої пшениці – 18,9 % у 2019 р. та 64,8 % у 2023 р. відповідно.

У сучасних умовах однією з ключових підсистем Товариства 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 Товариства, 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 Товариство вдосконалює власну базу її зберігання, з метою продажу після сезону масового надходження за вищими цінами продумує над варіантом створення власних переробних виробництв.

Таким чином, адаптація маркетингової діяльності та всієї системи менеджменту Товариства 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.

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

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.

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.

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.

Стратегія також розглядається як конкретний, індивідуальний, довгостроковий план діяльності і розвитку економіки щодо напрямку, масштабів, методів, засобів і функціональних цілей, а також зовнішнього розміщення підприємства.

Привабливість SPACE-аналізу також можна пояснити його здатністю аналізувати існуючу стратегію організації в її неявній формі.

У Товаристві завжди є певна стратегія, але вона формується несвідомо і тому в принципі не демонструється належним чином.

У цьому аналізі виділено чотири групи системних критеріїв оцінки підприємства: конкурентна перевага; галузева привабливість (напрямок бізнесу); стабільність середовища чи зовнішні умови бізнесу. Таким чином, кожен критерій у групі оцінюється експертами за обраною шкалою. Може бути за 10-бальною або 5-бальною шкалою.

Аналіз SPACE також базується на застосуванні багатокритеріального підходу, який ідентифікує, отримує та групує репрезентативні зразки ознак, щоб надати їм конкретні рейтинги або ваги в рамках певних шкал.

Вага визначає важливість кожного критерію щодо загального набору критеріїв і важливо бути в діапазоні від 0 до 1, сума значень повинна дорівнювати 1. Після підрахунку балових значень, для кожного критерію (оцінка, помножена на «вагу» в цих умовах) визначається загальний бал для кожної групи.

Для аналізу стратегічного середовища даного агроформування обрано чотири групи критеріїв:

існуючий економічний потенціал;
 привабливість галузі;
 стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу);
 фактичні конкурентні переваги.

Відтак, для характеристики критерію «економічний потенціал» визначено такі чинники: ліквідність, фінансова незалежність, стабільність отримання прибутку, фінансова стійкість, фінансова маневреність та рентабельність власного капіталу.

Аналіз ліквідності балансу Товариства дозволяє визначає найважливіші аспекти та слабкі сторони та показує, в якому напрямку необхідно працювати для покращення фінансового стану.

Проаналізуємо динаміку ліквідності та платоспроможності Товариства в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності Товариства,
 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., (+,-)
	2019	2020	2021	2022	2023	
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,003	1,162	3,874	3,620	4,905	+2,902
Коефіцієнт абсолютної (негайної) ліквідності	0,012	0,013	0,049	0,041	0,023	+0,011
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,029	0,652	1,569	1,812	2,175	+1,146
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	0,501	1,059	1,247	1,568	1,601	+1,100

Розрахувавши дані табл. 2.4, можемо зробити наступний висновок, про те, що загальний показник ліквідності у 2023 р. складає 4,905, тоді як у 2019 р. значення даного показнику складало 2,003.

За досліджуваний період усереднене значення даних показників 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 (+2,902).

Одночасно, коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 р. складає 0,023, тому відхилення даного періоду становить 0,011, і вказує на зростання можливостей господарства до погашення поточних зобов'язань за рахунок його високоліквідних оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань товариство зможе погасити, застосувавши поряд із високоліквідними активами середньоліквідні активи – 1,029 у 2019 р. та 2,175 – у 2023 р. Розрахований показник у 2023 р. вказує на високу ймовірність погашення поточних зобов'язань.

Про задовільний рівень забезпеченості агроформування власними оборотними коштами свідчать коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами. На кінець 2023 р. фактичний рівень перевищує нормативне значення (> 1), і складає 1,601.

Здійснені розрахунки свідчать про достатній рівень фінансової стійкості досліджуваного господарства. Причинами такого рівня фінансової стійкості Товариства є його можливості виробництва й реалізації продукції, і, як наслідок, отримання відповідних грошових надходжень.

Розрахунок зваженої оцінки критерію економічного потенціалу суб'єкта господарювання наведено у додатку Д.

Отже, фінансове становище господарства становить 7,85 бали. Такий результат пояснюється значеннями показників за 2019-2023 рр.:

зростанням загального коефіцієнту ліквідності: 2,003; 1,162; 3,874; 3,620; 4,905 при нормативі у 1,0;

зростанням коефіцієнту швидкої ліквідності: 1,029; 0,652; 1,569; 1,812; 2,175 за нормативу 0,7;

чистий прибуток отримувався постійно: у 2019 р. – 12483,6 тис. грн; 2020 р. – 26740,6 тис. грн, у 2021 р. – 40405,7 тис. грн, у 2022 р. – 23792,7 тис. грн, 2023 р. – 23784,9 тис. грн;

зростанням коефіцієнту абсолютної (негайної) ліквідності: 0,012; 0,013; 0,049; 0,041; 0,023 за нормативу 1,0;

зростанням коефіцієнту забезпеченості оборотних активів власними коштами: 0,501; 1,059; 1,247; 1,568; 1,601 при нормативі 1,0.

При оцінюванні конкурентних переваг враховувались ринкова частка Товариства, прихильність покупців, товарна структура, рентабельність продажів та цінова політика. Результати розрахунків розглянемо за допомогою даних додатку Е.

Отже, підсумок по зваженій оцінці критерію конкурентних переваг суб'єкта підприємницької діяльності становить 5,30 бали. Значне перевищення результату по цьому критерію пояснюється кращими значеннями чинників, що її характеризують. Не дивлячись на значну кількість конкурентів, Товариство міцно займає свої позиції на ринку. Цінова політика орієнтована на гнучку політику знижок, відстрочок платежів тощо.

Для характеристики привабливості агропродовольчої сфери були обрані такі показники, як потенціал зростання галузі, конкурентна ситуація, стадія життєвого циклу галузі, капіталомісткість, бар'єри при входженні на ринок та державна підтримка галузі (додаток Ж).

Не зважаючи на привабливість аграрного сектору, все ж результати експертного дослідження показали, що загальна зважена оцінка 4,95 є меншою, ніж загальна зважена оцінка за попереднім критерієм оцінювання.

Під впливом економічних факторів можна прогнозувати розвиток сфери та своєчасно реагувати на рівень інфляції та безробіття. Іншими словами, мінімізувати негативний вплив зовнішнього середовища тощо.

Зобразимо отримані результати зваженої оцінки критерію стабільності середовища за допомогою даних додатку З.

Для оцінки останнього критерію стабільності середовища були обрані такі показники, як інфляція, варіація попиту, державне регулювання галузі, агресивність конкурентів, ринкові дослідження.

Отже, в результаті проведених розрахунків з'ясовано, що оцінка

критерію стабільності середовища – 6,05 балів.

На основі проведеного дослідження можемо сформувавши SPACE-матрицю для Товариства за допомогою даних табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Складові SPACE-матриці Товариства, 2019-2023 рр.

Економічний потенціал (FS)	Стабільність середовища (ES)
7,85	6,05
Конкурентні переваги (CA)	Привабливість галузі (IS)
5,30	4,95

Розраховані результати нанесемо на прямокутну систему координат, в якій кожна піввісь буде відповідати певному критерію (додаток II).

$$X=IS-CA;$$

$$Y=FS-ES.$$

$$X=4,95-5,30= -0,35;$$

$$Y=7,85-6,05= 1,80.$$

Напрямок вектору вказує на притаманну досліджуваному Товариству стратегію. Для досліджуваного Товариства протягом 2019-2023 рр. – це консервативна стратегія. Така позиція зазвичай спостерігається на стабільних ринках з низькими темпами зростання.

У цьому випадку фокус робиться на фінансовій стабільності. Найголовніше – це конкурентоспроможність аграрної продукції.

При цьому основна діяльність Товариства повинна бути спрямована на зниження собівартості агропродукції в умовах підвищення якості, скорочення виробництва та освоєння нових перспективних ринків збуту.

Товариство має певні конкурентні переваги, які потребують значних управлінських зусиль не лише для збереження, а й для посилення. Фінансовий стан можна визначити як відносно стабільний.

Також існує можливість побудови вектору, початок якого знаходиться в початку системи координат, та в точці А з координатами (рис. 2.1):

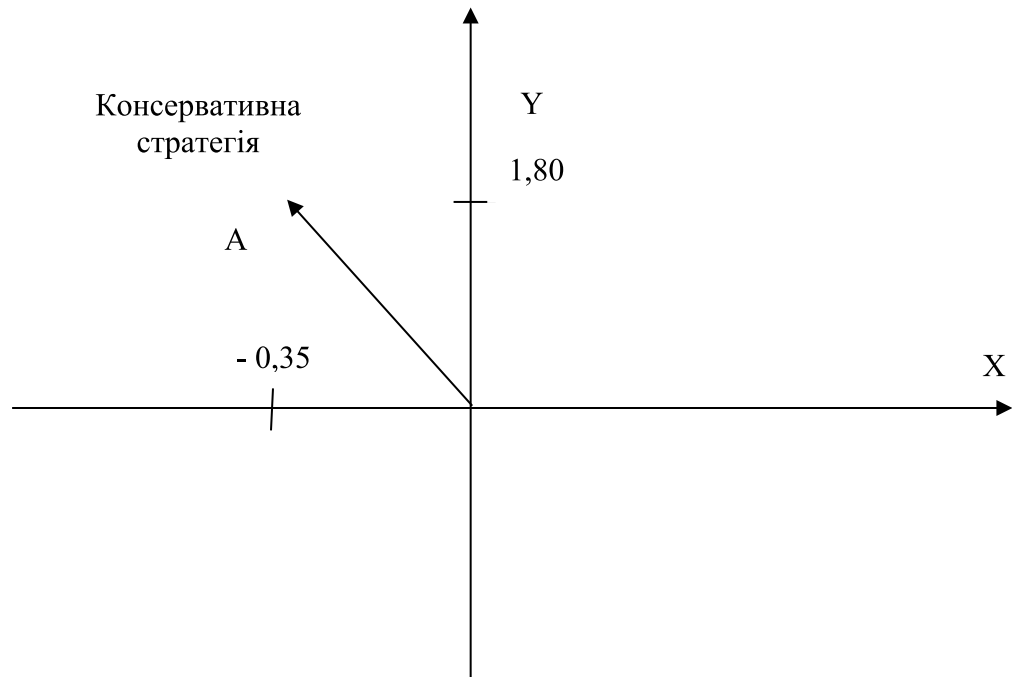


Рис. 2.1. Побудова вектору рекомендованої стратегії для Товариства, 2019-2023 рр.

Відповідно до методології аналізу SPACE Товариству можна рекомендувати такі уточнюючі стратегії:

стабілізація фінансової ситуації, жорстке регулювання дебіторської заборгованості та законність залучення кредитних ресурсів;

виробництво такого виду продукції, яка може не тільки зберегти, а й посилити конкурентні позиції;

з метою диверсифікації можливим є освоєння інших сфер діяльності, з метою зміцнення фінансового становища та забезпечення додатковими фінансовими ресурсами для здійснення основних видів діяльності.

Аналіз SPACE – це інструмент, який допомагає економіці оцінити загальну привабливість виробничої сфери та її здатність конкурувати на майбутніх ринках. Зокрема, виявляється, що консервативна стратегія полягає в прагненні зберегти свої позиції на ринку та підвищити конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції щодо її основних конкурентів. Наведені вище рекомендації базуються на показниках і

характеристиках внутрішнього та зовнішнього середовища бізнесу досліджуваного агроформування.

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 Товариства.

Висновки до розділу 2

1. Розраховано, що у 2023 р. порівняно з 2019 р. виробництво товарної продукції Товариства збільшилося на 51,4 %. Чистий прибуток у 2019 р. становив 12483,6 тис. грн, а в 2023 р. – 23784,9 тис. грн, що вказує на зростання прибутковості на 11301,1 тис. грн або на 90,5 %. Собівартість реалізованої продукції у 2023 р. склала 44753,0 тис. грн, що більше порівняно з 2019 р. на 12014,6 тис. грн або на 36,7 % відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2019 р. даний показник склав 38,1 %, що на 15,0 п. п. вище, ніж у 2023 р. (53,1 %).

2. З'ясовано, що обсяги реалізації сої, озимої пшениці зросли – на 51,0 %; 13,2 % відповідно. Деякі види продукції (соняшник) господарство почало вирощувати з 2020 р. Обсяги реалізації цих культур знаходяться на однаковому рівні.

3. Товариству 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.

4. Результати SPACE-аналізу доводять, що для Товариства є актуальною консервативна стратегія. 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

Інтеграція відділу маркетингу в організаційну структуру є важливим етапом забезпечення стратегічного розвитку підприємства, оскільки маркетинг є ключовою функцією, що забезпечує ефективне управління ринковою діяльністю та клієнтоорієнтованість. Цей процес вимагає врахування організаційних, функціональних і стратегічних аспектів.

Метою інтеграції відділу маркетингу для досліджуваного Товариства є:

1. Підвищення конкурентоспроможності через адаптацію до змін ринку.
2. Забезпечення орієнтації всієї підприємства на задоволення потреб клієнтів.
3. Оптимізація комунікації між різними функціональними підрозділами підприємства.
4. Формування ефективних маркетингових стратегій на основі аналізу ринку та поведінки споживачів.

Інтеграція відділу маркетингу може бути реалізована за кількома підходами залежно від специфіки підприємства та галузі:

Центральна роль у загальній структурі управління. Відділ маркетингу стає стратегічним центром, що формує ключові рішення, які визначають напрям діяльності всієї компанії. При цьому, перевагами є високий рівень координації ринкової стратегії; ефективне управління брендом і позиціонуванням.

Інтеграція як окремого функціонального блоку. Відділ маркетингу функціонує нарівні з іншими основними підрозділами (виробництво, фінанси,

HR). Перевагами при цьому, є: чітке розмежування завдань і повноважень; полегшення координації з іншими відділами.

Децентралізована структура. Відділ маркетингу інтегрується в кожен бізнес-одиницю або регіональний підрозділ. Переваги: гнучкість і адаптивність до локальних ринків; можливість швидкого реагування на зміни в середовищі.

Ключові аспекти успішної інтеграції для досліджуваного Товариства:

Розподіл ролей і повноважень: чітке визначення функцій відділу маркетингу та його взаємодії з іншими підрозділами.

Залучення керівництва: підтримка топ-менеджменту для забезпечення пріоритетності маркетингових завдань.

Цифровізація: використання CRM-систем, маркетингових платформ для аналізу даних та автоматизації процесів.

Організація комунікації: регулярні зустрічі для обміну інформацією між відділом маркетингу та іншими підрозділами.

Водночас, при реалізації даної пропозиції необхідно враховувати можливі виклики при інтеграції, а саме:

1. Опір змінам: відсутність готовності інших підрозділів адаптуватися до маркетингової орієнтації.
2. Дублювання функцій: ризик перетину завдань між маркетингом і продажами, що може спричинити неузгодженість.
3. Нестача ресурсів: недостатнє фінансування або технічна база для повноцінної реалізації маркетингових ініціатив.

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 Товариства.

Щоб впровадження відділу маркетингу пройшло з найменшими затримками і труднощами, необхідно, перш за все, домогтися того, щоб 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 Товариства 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 Товариства, 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.

Опір першого рівня виникає, якщо працівники не виділяють проблеми і, як наслідок, необхідності змін. У такій ситуації головне – переконати працівників у тому, що є проблеми.

Необхідно провести серію організаційних зборів менеджерів середньої та вищої ланок з метою реально показати, що буде з Товариства 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.

Нижче розглянемо можливі рівні опору впровадженню відділу маркетингу, а також запропонуємо дії керівництва Товариства в кожній

конкретній ситуації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендовані дії для подолання опору при впровадженні відділу маркетингу в Товариства, 2025-2029 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	<ul style="list-style-type: none"> – 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	<ul style="list-style-type: none"> – 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	<ul style="list-style-type: none"> – 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

Працівники, що демонструють наступний рівень опору, вважають, що у Товариства 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 Товариства 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 Товариства 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 Товариства 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 Товариства 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 Товариства 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 Товариства 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 Товариства 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 Товариства, 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 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 Товариства 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 К).

Першим кроком на шляху створення відділу маркетингу в Товаристві 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.

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



Рис. 3.1. «Дерево завдань» створення рекомендованого відділу маркетингу Товариства, 2025-2026 рр.

Створеному відділу маркетингу Товариства 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 Л).

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

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 Товариства наведені за допомогою даних табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Прогнозні витрати на оснащення відділу маркетингу Товариства, 2025-2026 рр.

Види витрат	Кількість, шт.	Вартість, грн	Загальна сума витрат, тис. грн
Офісні меблі			
Стіл офісний	3	8,30	24,9
Стілець	9	1,90	17,1
Шафа для документів	2	7,00	14,0
Шафа для документів, верхнього одягу працівників	1	11,50	11,5
Всього офісні меблі	-	-	67,5
Технічне забезпечення			
Комп'ютер	2	41,00	82,0
Принтер	1	11,50	11,5
Роутер	1	1,90	1,9
Всього технічне забезпечення	-	-	95,4
Разом			162,9

Отже, аналізуючи дані табл. 3.2, для формування відділу маркетингу в Товаристві, необхідно виділити 162,9 тис. грн за такими статтями як технічне обслуговування – 95,4 тис. грн, офісні меблі – 67,5 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.

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 М).

Таким чином, виконання всіх функцій, покладених на даний відділ, створює передумови для ефективної діяльності Товариства в цілому та вигідному представленню продукції даного підприємства серед конкурентів та споживачів. Очевидно, що основним результатом діяльності відділу маркетингу Товариства буде збільшення прибутку від реалізованої

сільськогосподарської продукції (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Прогнозний ефект від функціонування відділу маркетингу Товариства,
2023-2026 рр.**

Показники	Роки						2026 р. до 2023 р., (+,-)		
	2023 (відділ маркетингу відсутній)			2026 (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	18040	17802	98,7	18669	27851	149,2	629	10049	50,5
Кукурудза на зерно	75922	74321	97,9	77690	78900	101,6	1768	4579	3,7
Культури зернобобові сушені	4219	4624	109,6	9105	9910	108,8	4886	5286	-0,8
Соняшник	16404	12451	75,9	15990	25990	162,5	-414	13539	86,6
Соя	4090	4008	98,0	5850	5999	102,5	1760	1991	4,6

Зокрема, протягом прогнозного періоду очікується найбільше зростання рівня товарності по таким видам продукції як озима пшениця та соняшник: +50,5 % та 86,6 % відповідно. Оскільки у прогнозованому 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).

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 менеджменту маркетингової діяльності Товариства за допомогою наступної частини даного дослідження.

3.2. Розробка тактичних заходів щодо удосконалення менеджменту маркетингової діяльності підприємства

Безумовно, процес реалізації стратегії становить визначену послідовність етапів, що відповідають процедурам та інструментам від початку встановлення готовності до змін стратегії Товариства до контролінгу і подальшого коригування.

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 Товариства.

Саме тому нами сформовано складові цілей маркетингової стратегії Товариства (рис. 3.2).

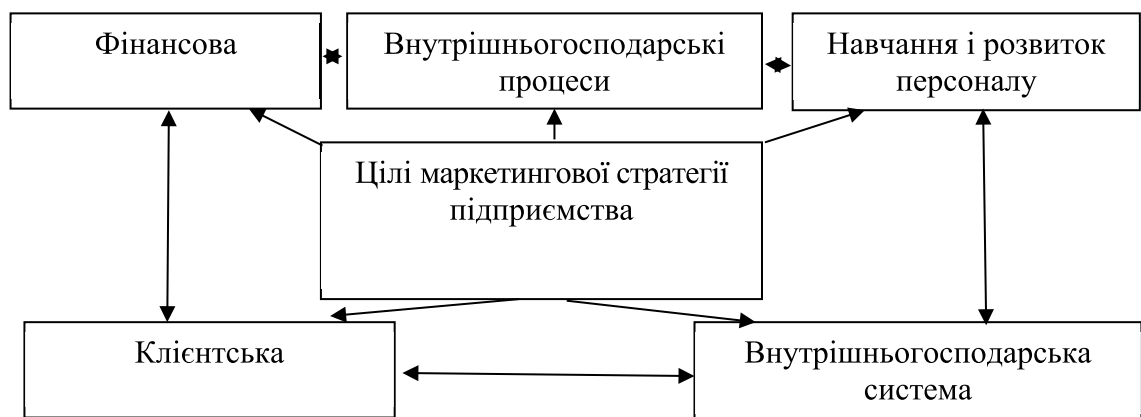


Рис. 3.2. Рекомендовані складові цілей маркетингової стратегії Товариства, 2025-2029 рр.

Маркетингову стратегію Товариства 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 Товариства 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 Товариства необхідно використовувати прямий маркетинг – безпосереднє спілкування виробника з кінцевим покупцем.

При впровадженні у практику господарювання стратегії посилення позицій на ринку, використавши при цьому наявні можливості Товариства, 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 Товариства 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 Товариства – 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 Товариства 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 Товариства є доцільним здійснити диференціацію цін на сільськогосподарську продукцію під час стратегічного планування з урахуванням взаємозв'язку «якість – ціна». Так, дослідженням цінової політики Товариства 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.

Серед тактичних заходів підвищення рівня функціонування господарства зами запропоновано оптимізацію машинно-тракторного парку. Парк техніки та тракторів Товариства 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 Н.

Зокрема, в господарстві є поле озимої пшениці за 10 км від елеватора, і запропоновано використовувати теорію масового обслуговування для прогнозування оптимальної кількості автомобілів з причепами, а саме КАМАЗ-55102, необхідних для обслуговування трьох комбайнів Claas Lexion 440 та семи комбайнів John Deere 7020. Розрахунки показали, що для обслуговування 7 комбайнів John Deere 7020, 3 комбайнів Claas Lexion 440 та

6 автомобілів КАМАЗ-55102 знадобиться 9 одиниць техніки.

У 2023 р. для перевезення зерна комбайнами John Deere 7020 було використано 7 автомобілів КАМАЗ-55102 та 5 автомобілів Claas Lexion 440, вартість яких склала 1565,29 грн. Зрозуміло, що при оптимізованому комплексі збірно-транспортних зв'язків витрати зменшаться на 1092,0 тис. грн (69,7%). Це свідчить про економічну доцільність запропонованого варіанту організації збирально-транспортного сполучення. З іншого боку, загальні втрати за одну годину простою під час роботи збирально-транспортної ланки у складі 3 комбайнів Claas Lexion 440, 7 комбайнів John Deere 7020 та 15 автомобілів КАМАЗ-55102 становлять 473,2 грн (214,3 грн).

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 Товариства.

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 Товариства у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

1. Рекомендовані заходи для подолання опору працівників під час створення нового відділу – відділу маркетингу. Встановлено рівні опору та дії керівництва, а також запропоновано відповідні інструменти.

2. Обґрунтована потреба у формуванні та оснащенні відділу маркетингу, при цьому, для формування відділу маркетингу в Товаристві, необхідно виділити 162,9 тис. грн за такими статтями як технічне обслуговування – 95,4 тис. грн, офісні меблі – 67,5 тис. грн.

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

4. Запропоновано заходи, що включають розробку і запровадження нової структури управління Товариства, 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

1. Визначено, що менеджмент маркетингової діяльності аграрного підприємства – це процес планування, організації, управління та контролю маркетингових заходів, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства в умовах конкурентного аграрного ринку.

2. На практиці впровадження менеджменту маркетингової діяльності стане надійною основою для успішного розвитку підприємства, що включає отримання прибутку, збільшення обсягів продажів та розширення частки ринку. Таким чином, врахування цих аспектів сприятиме досягненню поставлених цілей у діяльності підприємства та його ефективному функціонуванню в сучасних умовах бізнес-середовища.

3. При плануванні маркетингової діяльності важливо провести аналіз алгоритму її функціонування. Ці етапи можуть сприяти підприємствам у досягненні ефективності маркетингу та запобіганні ринковим загрозам. Окрім того, ретельне вивчення концепцій управління маркетингом може допомогти вам адаптуватися в умовах жорсткої конкуренції.

4. Дослідження показали, що формування корпоративної стратегії відбувається в умовах невизначеності, зумовленої численними зовнішніми факторами. Тому перед впровадженням менеджменту в маркетингову діяльність важливо оцінити поточний стан роботи підприємства.

5. Застосування концепції управління маркетинговою стратегією в підприємстві потребує внутрішніх змін (фінансовий потенціал підприємства, технічні характеристики, кадрове забезпечення, організаційна структура тощо) та зовнішніх змін (політична ситуація в країні, економічна ситуація тощо), зміни законодавчих та нормативних положень, соціальна сфера, конкуренти тощо) та довкілля.

6. Розраховано, що у 2023 р. порівняно з 2019 р. виробництво товарної продукції Товариства збільшилося на 51,4 %. Чистий прибуток у 2019 р. становив 12483,6 тис. грн, а в 2023 р. – 23784,9 тис. грн, що вказує на

зростання прибутковості на 11301,1 тис. грн або на 90,5 %. Собівартість реалізованої продукції у 2023 р. склала 44753,0 тис. грн, що більше порівняно з 2019 р. на 12014,6 тис. грн або на 36,7 % відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду коливався. Так, 2019 р. даний показник склав 38,1 %, що на 15,0 п. п. вище, ніж у 2023 р. (53,1 %).

7. З'ясовано, що обсяги реалізації сої, озимої пшениці зросли – на 51,0 %; 13,2 % відповідно. Деякі види продукції (соняшник) господарство почало вирощувати з 2020 р. Обсяги реалізації цих культур знаходяться на однаковому рівні.

8. Товариству 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. Результати SPACE-аналізу доводять, що для Товариства є актуальною консервативна стратегія. 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).

10. Рекомендовані заходи для подолання опору працівників під час створення нового відділу – відділу маркетингу. Встановлено рівні опору та дії керівництва, а також запропоновано відповідні інструменти.

11. Обґрунтована потреба у формуванні та оснащенні відділу маркетингу, при цьому, для формування відділу маркетингу в Товаристві, необхідно виділити 162,9 тис. грн за такими статтями як технічне обслуговування – 95,4 тис. грн, офісні меблі – 67,5 тис. грн.

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

13. Запропоновані заходи, що включають розробку і запровадження нової структури управління Товариства, 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.