

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 «Управління маркетинговою політикою підприємства в умовах
нестабільного бізнес-середовища»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
групи 2
денної форми здобуття освіти
Комендатенко Вадим Миколайович

Керівник:
Олійник Аліна Сергіївна
Рецензент:
Полегенька Марина Анатоліївна

Полтава 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	9
1.1. Маркетингова політика як інструмент підвищення ефективності функціонування підприємств	9
1.2. Інструменти та особливості розробки маркетингової політики підприємства	17
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	26
2.2. Аналіз впливу зовнішнього середовища на маркетингову діяльність підприємства	34
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності в системі маркетингової політики підприємства	42
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	50
3.1. Заходи удосконалення маркетингової політики підприємства	50
3.2. Стратегія управління маркетинговою діяльністю підприємства	59
Висновки до розділу 3	69
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми. Реалізація стратегічного розвитку аграрних підприємств на ринкових засадах, посилення конкурентної боротьби, інтеграція у світовий економічний простір надають першочерговості ефективному функціонуванню сільськогосподарським виробникам. У ринкових умовах економічна ефективність функціонування суб'єктів ринку сільськогосподарської продукції у вагомій мірі залежить від розробки результативних маркетингових стратегій аграрних підприємств, здійсненні гнучкої цінової політики, організації оптимальних каналів збуту сільськогосподарської продукції, умінні орієнтуватися у навколишньому середовищі та передбачати основні тенденції розвитку.

Концепція маркетингу в управлінні підприємством є критично важливою в умовах зростаючої конкуренції і глобалізації. Шлях до успіху в сучасному бізнесі полягає в розумінні та ефективному використанні маркетингових стратегій. Якісна маркетингова стратегія дозволяє підприємству збільшити свою прибутковість та залишатися конкурентоспроможним як у місцевому, так і на міжнародному рівні. Управління маркетингом стає ключовим елементом успішної діяльності для підприємств, які мають амбіції вийти на нові ринки і збільшити свою присутність в Європейських країнах.

Маркетинг може стати важливим фактором для забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасному світі. Важливо, щоб впровадження маркетингових стратегій було системним і професійним, а також розглядалось як не лише проблема самого підприємства, а й роль державного впливу на його розвиток. Інтеграція маркетингу в управління може допомогти забезпечити стабільність умов господарювання та підвищити конкурентоздатність України на європейському ринку.

Бай С.І., Волков Д.Н., Ілляшенко А.Х., Кеворков В.В., Клімова І.Г., Котлер Ф., Макаренко Т.І., Клімова І.Г., Мошнов В.А. та багато інших зробили значний внесок у розвиток теорії управління маркетингом. Їх роботи присвячені вивченню питань впровадження та управління маркетинговою діяльністю в господарській діяльності українських підприємств.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська дипломна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації: 0122U201560, 2022-2027 рр.). У межах даної теми досліджувалося управління маркетинговою політикою підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Мета і завдання дослідження полягають у комплексній діагностиці та розробці пропозицій щодо управління маркетинговою політикою підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення таких завдань:

- 1) з'ясування сутності маркетингової політики як інструмента підвищення ефективності функціонування підприємств;
- 2) дослідження інструментів та особливостей розробки маркетингової політики підприємства;
- 3) організаційно-економічна характеристика підприємства;
- 4) аналіз впливу зовнішнього середовища на маркетингову діяльність підприємства;
- 5) оцінка рівня конкурентоспроможності в системі маркетингової політики підприємства;
- 6) пошук заходів удосконалення маркетингової політики підприємства;
- 7) розробка стратегії управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування та функціонування механізмів, що зумовлюють стратегічне управління маркетинговою політикою підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні, практичні та прикладні аспекти управління маркетинговою політикою підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано загальнонауковий метод вивчення об'єктивної природи економічних явищ і процесів, що визначають конкретну ситуацію стратегії розвитку підприємства, а саме: системний метод, метод зведення, метод аналізу даних, метод статистико-математичного аналізу. Для наочності аналізованого матеріалу в роботі використано графічний та табличний методи.

Інформаційну основу магістерської дипломної роботи становили матеріали підприємства, нормативно-правові акти та наукові праці вчених.

Наукова новизна одержаних результатів, полягає в наступному:

удосконалено:

– запропоновано здійснювати оцінку конкурентної позиції та вибір вектора маркетингової стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств Лохвицького району шляхом використання методу SPACE-аналізу у системі координат, де кожна піввісь є експертним оціночним критерієм за середнім значенням групи показників: 1) фінансової сили, 2) конкурентоспроможності підприємства і його становища на ринку, 3) стабільності зовнішніх умов ведення бізнесу, 4) привабливості бізнес-напрямку;

– напрями підвищення маркетингового управління підприємством, які у рамках стратегії розвитку повинні бути побудовані на базі загальнонаукових та спеціальних законів з врахуванням ринкових умов ведення господарської діяльності, бути гнучкими, комплексними, прогресивними та комфортними.

набули подальшого розвитку:

– альтернативи удосконалення маркетингової діяльності підприємства;

– шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства з метою ефективного та результативного маркетингового управління.

– результати економіко-математичного моделювання процесу рекламування виробничої діяльності і асортименту сільськогосподарської продукції.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою магістерської дипломної роботи були представлені та обговорювались на наукових конференціях Полтавського державного аграрного університету.

Публікації. Основні положення магістерської дипломної роботи опубліковані у 1 науковій фаховій праці та 2 матеріалах наукових конференцій, а саме:

1. Комендатенко В.М. Документально-інформаційні комунікації при стратегічному управлінні підприємством у бізнес-середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. № 20. 2024. С. 168–174.

2. Комендатенко В.М. Формування інноваційного потенціалу підприємства в умовах бізнес-середовища. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 92–94.

3. Комендатенко В.М. Удосконалення системи управління підприємством. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14 листопада 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024.

Структура та обсяг роботи. Магістерська дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 65 сторінках друкованого тексту, робота містить 16 таблиць, 11 рисунків та 5 додатків. Список використаних джерел включає 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Маркетингова політика як інструмент підвищення ефективності функціонування підприємств

Переорієнтація підприємства на засади маркетингу дійсно є важливим чинником у ринковій економіці. Це означає, що підприємства повинні активно працювати над вивченням потреб своїх споживачів, а також конкурентів, та реагувати на їхні зміни, адаптувати свою продукцію та маркетингові стратегії під них. Це допомагає підприємствам залучати нових клієнтів, збільшувати обсяги продажів та підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

Маркетингова політика підприємства включає в себе ряд стратегій, що спрямовані на успішний вплив на ринок. Вона починається з вибору товару, який потрібно продавати, враховуючи попит та конкуренцію на ринку. Далі йде визначення ціни продукту, де важливо збалансувати між прибутковістю й конкурентоспроможністю. Потім відбувається розробка стратегії збуту, включаючи вибір каналів розповсюдження та комунікації з клієнтами. Нарешті, на етапі просування товару використовуються різноманітні маркетингові інструменти для залучення уваги споживачів та підвищення продажів, що призводить до зростання прибутку підприємства [2, с. 52].

Маркетинг – це процес планування й впровадження стратегій, спрямованих на задоволення потреб та бажань споживачів через продуктивне управління обміном і співпрацею сторін. В основі поняття маркетингу лежить ідея задоволення споживачів за допомогою цільової орієнтації підприємства, а також вивчення конкурентного середовища та розробка ефективної стратегії продажів [22, с. 9].

Маркетинг дійсно може бути розглянутий як філософія управління, орієнтована на задоволення потреб і бажань споживачів. Важливо мати чіткий план дій щодо асортименту продукції, ціноутворення, розподілу на ринках та просування продуктів, щоб забезпечити успіх та користь як підприємству, так і суспільству в цілому. Це вимагає постійного удосконалення та взаємодії з різними групами зацікавлених сторін, але може призвести до стабільного зростання бізнесу та задоволення потреб споживачів.

Маркетинг є діяльністю, спрямованою на задоволення потреб та бажань споживачів через розробку, продаж та просування продуктів чи послуг. Важливою складовою успішного маркетингу є порозуміння цільової аудиторії і надання їм цінності через пропозиції підприємства.

Політика визначає взаємовідносини між людьми та спрямована на досягнення конкретних цілей або результатів управління державою чи громадою. Вона також може бути розглянута як питання та події, які стосуються громадського або державного життя [5, с. 81].

Маркетингова політика підприємства є ключовим аспектом успішної комерційної діяльності, оскільки вона визначає стратегію взаємодії з ринком, споживачами та конкурентами. Ця стратегія базується на вивченні ринкових тенденцій, потреб та пріоритетів споживачів, а також можливостей та загроз у сфері конкуренції. Головною метою маркетингової політики є підвищення ефективності продажів продукції або послуг підприємства, створення позитивного іміджу бренду і забезпечення його стабільного попиту на ринку. Для досягнення успіху у цьому напрямку важливо правильно підібрати маркетингові стратегії і інструменти, які відповідатимуть специфіці діяльності підприємства і вимогам його цільової аудиторії.

Маркетингова політика може бути розглянута через призму ідеології управління споживачами. Це означає, що в процесі розробки стратегій маркетингу бренд або підприємство може брати до уваги філософію та цінності споживачів, а також їхні очікування від продукту чи послуги. Це

дозволяє ліпше розуміти цільову аудиторію та успішно взаємодіяти з нею, пропонуючи рішення, які відповідають їхнім потребам.

Маркетингова політика базується на управлінні споживачами за допомогою маркетингових інструментів. Слід зазначити, що маркетингова політика здійснюється на 3 рівнях:

1) на підприємстві лише ізольовано реалізуються окремі елементи маркетингу (реклама, стимулювання продаж, ціноутворення з врахуванням попиту та ін.);

2) на підприємстві використовують окремі комплекси (групи взаємопов'язаних методів і засобів) маркетингової діяльності (розробка і виробництво продукції виходячи із вивчення попиту і кон'юнктури ринку, комплекс просування, після продажне обслуговування та ін.), хоча вцілому «дух» маркетингу не охопив все підприємство;

3) діяльність підприємства в цілому переорієнтовано на маркетинг як концепцію ринкового управління, що визначає не лише створення служби маркетингу, але й зміни всієї філософії управління, коли кожен працівник розглядає свою діяльність перш за все з позиції створення цінності споживачам.

Успішна маркетингова політика підприємства дійсно повинна базуватися на принципі орієнтації на реальні вимоги і побажання споживачів. Це включає в себе аналіз запитів і потреб цільової аудиторії, створення продукції або послуг, які задовольняють їх потреби, а також рекламу та просування цих продуктів чи послуг на ринку. Ефективне впровадження цієї стратегії допомагає підприємству залучити більше клієнтів, збільшити їх лояльність та відзнаку на ринку [25, с. 31].

Існують основні принципи реалізації маркетингової політики:

– ретельний облік при прийнятті рішень, потреб, стану і динаміки попиту, ринкових умов та кон'юнктури;

– створення умов для максимального пристосування виробництва до вимог ринку, до структури попиту, виходячи не із теперішньої вигоди, а із

довгострокової перспективи створення лояльних споживачів;

- інформування потенційних споживачів про продукти організації і вплив на споживачів за допомогою всіх доступних комунікаційних заходів з метою змусити їх придбати саме даний продукт;

- оцінка ефективності маркетингу з позиції підвищення іміджу організації з боку споживачів та оцінка прибутковості;

- намагання не лише задовольнити, але й створювати потреби;

- взаємопов'язане використання елементів комплексу маркетингу;

- формування персоналу, що буде зорієнтований на маркетинг [3, с. 7].

Маркетингова політика підприємства має наступну структуру (рис.1.1):

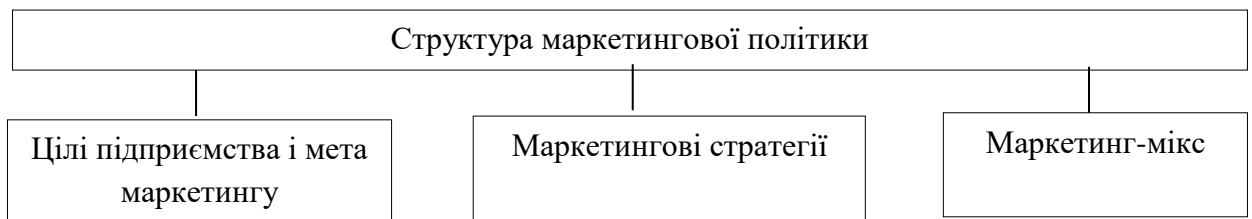


Рис. 1.1. Структура маркетингової політики [9; 23]

Основними елементами комплексу маркетингу є наступні:

- товар (характеристики об'єкта виведеного на ринок);

- ціна (відбиває комерційну взаємодію виробника, конкурентів, споживачів товару);

- просування (відбиває взаємовідносини виробника і покупців);

- розподіл (процеси передачі власності товару).

З елементів комплексу маркетингу формуються складові маркетингової політики підприємства (рис. 1.2).

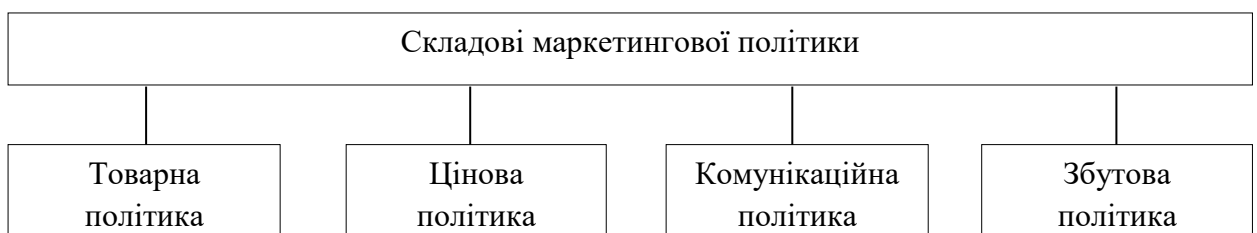


Рис. 1.2. Складові маркетингової політики підприємства [1; 22]

Товарна політика є важливим компонентом стратегії підприємства, оскільки вона визначає способи формування асортименту продукції, її просування на ринку, ціноутворення та інші аспекти, спрямовані на досягнення певної мети. Це також охоплює аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на товар, його створення, виробництво та реалізацію. Важливо мати чіткий план товарної політики для успішного розвитку бізнесу.

Товарна політика включає в себе стратегічне планування і визначення методів та принципів діяльності, спрямованих на формування та управління асортиментом товарів в магазинах або на ринку. Це допомагає утримувати конкурентоспроможність, задовольняти потреби споживачів і забезпечувати ефективність продажів.

Цінова політика – це стратегія або набір принципів, які підприємство визначає для встановлення цін на свою продукцію або послуги. Це включає в себе рішення про оптові та роздрібні ціни, процес формування цін, тактику встановлення початкових цін та корекції цін. Цінова політика є важливою складовою маркетингової стратегії підприємства і може впливати на його конкурентоспроможність та прибутковість [38, с. 139].

Маркетингова політика комунікацій включає в себе різноманітні заходи для забезпечення ефективною комунікації між підприємством та споживачами. Ці заходи можуть бути спрямовані на інформування про товари або послуги, переконання споживачів у перевагах продукції, нагадування про наявність продукту на ринку та формування позитивного іміджу підприємства серед цільової аудиторії. Успішна маркетингова політика комунікацій допомагає підприємству залучати нових клієнтів, утримувати і залучати повторних покупців та зміцнювати свою позицію на ринку.

Маркетингові комунікації є дуже важливою складовою для успішної ринкової діяльності. Це процес взаємодії між підприємством і його цільовою аудиторією через різні комунікаційні канали з метою сприяння продажу

товарів або послуг. Вірно обрані маркетингові комунікації можуть допомогти підприємству залучити увагу споживачів, збільшити їхню свідомість про продукт або послугу, створити позитивне враження про бренд та підвищити продажі. Це відомо як маркетинговий ланцюжок, який охоплює всі етапи від виробництва товару до його споживання. Ефективне управління цим процесом дуже важливо для підприємств, оскільки це допомагає забезпечити успішні продажі та задоволення споживачів.

Реалізація ефективної маркетингової програми є доволі складним та дорогим заходом. Але при правильному виборі засобів і каналів поширення маркетингового повідомлення підприємство навіть з невеликим бюджетом може запланувати і ефективно реалізувати маркетингову політику комунікацій [5, с. 82].

Кожен з елементів є важливим для успішної маркетингової стратегії. Рекламування допомагає привернути увагу споживачів до продукту чи послуги, стимулювання збуту сприяє підвищенню продажів, а паблік рілейшнз дозволяють підтримувати позитивний імідж підприємства. Прямий маркетинг дозволяє взаємодіяти безпосередньо з клієнтами, а особисті продажі можуть бути ефективними при продажу складних продуктів чи послуг. Мерчандайзинг важливий для правильної позиціонування продукції на полицях магазинів, а виставково-ярмаркова діяльність допомагає привернути увагу на великих заходах. Брендінг та спонсорство можуть підсилити усвідомлення бренду, а реклама на місці продажу та упаковка можуть впливати на дошкульні рішення споживачів. Програми лояльності дозволяють залучати та утримувати клієнтів.

В умовах постійного потоку інформації важливо мати унікальний фірмовий стиль для виділення від інших виробників. Брендінг допоможе підприємству позиціонувати себе на ринку і зробити його статус більш помітним для споживачів. Правильно розроблений фірмовий стиль може відзначити підприємство серед інших, тим самим зробивши вашу рекламу більш ефективною.

Розроблення фірмового стилю є ключовим етапом у побудові ефективної комунікаційної діяльності. Це дозволяє забезпечити впізнаваність бренду, сформувавши його унікальний імідж і створити емоційний зв'язок із цільовою аудиторією. Фірмовий стиль охоплює логотип, кольорову гаму, шрифти, графічні елементи, а також стандарти використання цих елементів у різних маркетингових матеріалах [42, с. 54].

Основними перевагами створення фірмового стилю є:

- підвищення впізнаваності бренду: єдиний візуальний образ допомагає споживачам легше запам'ятовувати підприємство;
- формування довіри: професійний та узгоджений стиль підкреслює надійність і серйозність підприємства;
- конкурентні переваги: відмінність від конкурентів через унікальну айдентику допомагає залучати нових клієнтів;
- підтримка маркетингових заходів: єдиний стиль полегшує комунікацію у різних каналах та створює відчуття цілісності бренду.

Впровадження єдиного стилю в маркетинговій діяльності забезпечує:

- координацію комунікацій: всі маркетингові інструменти працюють у синергії;
- ефективніше сприйняття аудиторією: послідовність у подачі інформації сприяє довірі до бренду;
- зниження витрат: стандартизація дозволяє уникнути непотрібних витрат на розробку різних дизайнів.

Створюючи партнерські взаємовідносини з компаніями в інших галузях, підприємства мають можливість обмінюватися рекламними матеріалами і послугами на бартерній основі, брати участь у ярмарках та виставках, проводити спільні заходи і акції, реалізовувати програми лояльності та інше. Це може допомогти розширити аудиторію, залучити нових клієнтів та створити взаємовигідні умови для обох сторін.

Використання рекламних кампаній як інструменту маркетингу є невід'ємною частиною просування підприємства і її товарів на ринок.

Реклама – один з найбільш ефективних елементів комплексу маркетингових комунікацій, її використання є необхідним на всіх стадіях життєвого циклу товару і підприємства.

Формування та реалізація маркетингової політики відіграють центральну роль у досягненні стратегічних і тактичних цілей підприємства. Це процес, який визначає напрямок розвитку підприємства, способи взаємодії з ринком, споживачами та партнерами, а також задає стандарти поведінки для керівництва і персоналу [11, с. 25].

Основні елементи маркетингової політики:

1) цінності підприємства: вони формують фундамент для прийняття рішень і відображають ключові принципи діяльності;

2) цілі маркетингової політики: підвищення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів, утримання лояльної аудиторії, створення конкурентних переваг.

Переваги реалізації маркетингової політики:

1) координованість дій: усі працівники розуміють загальні принципи та пріоритети підприємства;

2) ефективність рішень: політика дозволяє швидше адаптуватися до змін ринку;

3) зміцнення корпоративної культури: єдність у цінностях та підходах об'єднує колектив.

Таким чином, маркетингова політика є інтегрованим інструментом, що спрямовує зусилля підприємства на досягнення бажаних результатів, формуючи довіру та задоволеність клієнтів.

Таким чином, маркетингова політика – це стратегія бізнесу, яка розглядає процес створення споживацької цінності як важливий шлях до досягнення успіху та зростання для підприємства. Системна мета бізнесу в сучасних умовах полягає в тому, щоб створити та задовольнити споживача. Тому маркетингова політика фокусується на розумінні та управлінні поведінкою споживачів за допомогою маркетингових інструментів.

1.2. Інструменти та особливості розробки маркетингової політики підприємства

Ефективне формування маркетингової політики полягає у розробці та використанні стратегій і інструментів маркетингу для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Це може включати аналіз цільової аудиторії, розробку продуктів або послуг, встановлення цін, просування та рекламу, а також взаємодію зі споживачами. Успішна маркетингова політика допомагає підприємству залучати нових клієнтів, утримувати існуючих та збільшувати прибуток.

Підприємствам необхідно мати навички розв'язання складних проблем для досягнення поставлених цілей. В умовах постійної зміни та конкуренції важливо мати здатність аналізувати ситуацію, приймати рішення і вдосконалювати діяльність, щоб пристосовуватися до нових умов і забезпечувати стабільний розвиток [9, с. 104].

Для збереження конкурентних переваг важливо постійно аналізувати ринок, стан загальної кон'юнктури на ньому та споживчий попит. Прогнозування розвитку ситуації допомагає підготуватися до майбутніх змін і адаптувати стратегію відповідно до потреб ринку.

У сучасному бізнесі, і для досягнення цих цілей використовують різні інструменти маркетингу. Деякі з них включають у себе цифровий маркетинг, соціальні медіа стратегії, контент-маркетинг, SEO (пошукова оптимізація), аналітику та інші. Використання таких інструментів може допомогти підприємствам підвищити свою мобільність, розвинути нові продукти та послуги та захопити нові ринки.

Дуже важливо виявляти та аналізувати маркетингові можливості підприємства, оскільки це дозволяє зрозуміти потреби цільової аудиторії, конкурентну ситуацію та можливі шляхи просування продуктів або послуг на ринку. Це допомагає підприємствам розробляти стратегії маркетингу, за

якими вони зможуть ефективно просувати свої товари або послуги, залучати нових клієнтів та збільшувати свою прибутковість.

Стрімкий розвиток технологій та глобальна конкуренція вимагають від управлінців постійного оновлення та адаптації до змін. Розуміння різноманітних купівельних переваг споживачів є ключовим для виявлення нових ринкових можливостей і успішної конкуренції на міжнародній арені.

Глобальне бачення ринку дійсно важливо для розвитку будь-якого бізнесу. Це дозволяє підприємствам адаптуватися до змін на ринку, розуміти попит споживачів, аналізувати конкурентів та приймати обґрунтовані рішення щодо стратегії розвитку. Таке бачення допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними та впевнено йти шляхом успіху.

Маркетингові можливості підприємства є важливим аспектом для досягнення конкурентних переваг на ринку. Це включає в себе вивчення цільової аудиторії, розвиток ефективної стратегії продажу товарів або послуг, позиціонування бренду та взаємодію зі споживачами. Шляхами досягнення успіху можуть бути уточнення унікальних переваг товару або послуги, використання цільових рекламних кампаній та аналіз конкурентного середовища для виявлення нових можливостей [46, с. 59].

Маркетингові можливості підприємства визначаються на основі співставлення його сильних сторін і можливостей, що виникають у зовнішньому середовищі. Це означає, що варто ретельно проаналізувати всі можливі комбінації і виділити ті, які підприємство може успішно використовувати з наявними ресурсами. Розумний маркетинговий план базується на влучному співставленні внутрішніх можливостей і зовнішніх можливостей ринку. Такий підхід дозволяє ефективно використовувати ресурси та розвивати бізнес.

Правильне маркетингове забезпечення грає важливу роль у сучасних умовах конкуренції на ринку. Ефективна стратегія маркетингу може допомогти підприємства просунути вперед і заявити про себе в очах

споживачів. Важливо бути відомими та залучати увагу своєї цільової аудиторії через різноманітні канали комунікації.

Споживачі сьогодні стають все більш вимогливими і враховують не лише цінові та якісні характеристики продукції, а й нематеріальні фактори, такі як бренд, репутація компанії, екологічні аспекти та інші. Маркетинг відіграє важливу роль у підтримці конкурентоспроможності підприємства, дозволяючи відповідати потребам споживачів та пристосовувати продукцію до ринкових умов. Вирішення цих завдань дозволяє підприємству змінювати параметри продукції та пристосовуватися до змін на ринку.

Конкурентоспроможність продукції означає, що продукція підприємства відповідає потребам споживачів і в той же час належним чином відрізняється від конкурентів за технічним, економічним та іншими показниками. Головна мета – забезпечити позицію на ринку, яка дозволить утримати або зайняти лідируючі позиції у відповідній галузі [39, с. 54].

«Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності продукції» означає комплексний вплив маркетингу на протязі всього життєвого циклу продукції з метою формування такого набору характеристик, який був би найбільш привабливим для цільового споживача у порівнянні з іншими продуктами відповідної конкурентної групи. Це включає в себе стратегії ціноутворення, продуктові особливості, просування та розповсюдження продукції, спрямовані на забезпечення успішної конкурентоспроможності.

Маркетинговий підхід до визначення структури конкурентоспроможності базується на аналізі ключових елементів, які формують здатність товару чи послуги ефективно конкурувати на ринку. Цей підхід враховує такі основні компоненти:

- 1) товарна політика:
 - якість продукції;
 - унікальність і диференціація (дизайн, функціональність, інновації);
 - асортимент і варіативність;
 - брендинг та репутація підприємства.

2) цінова політика:

- рівень цін (конкурентоспроможна ціна в порівнянні з аналогами);
- гнучкість ціноутворення (знижки, акції, спеціальні пропозиції);
- співвідношення ціни та якості.

3) комунікаційна політика:

- реклама (ефективність, охоплення, впливовість);
- просування в цифрових каналах (SEO, SMM, контекстна реклама);
- зв'язки з громадськістю (PR) і формування позитивного іміджу.

4) збутова політика:

- канали розподілу (офлайн і онлайн-продажі, дилерські мережі);
- логістика (швидкість доставки, зручність отримання);
- підтримка клієнтів (гарантії, сервісне обслуговування).

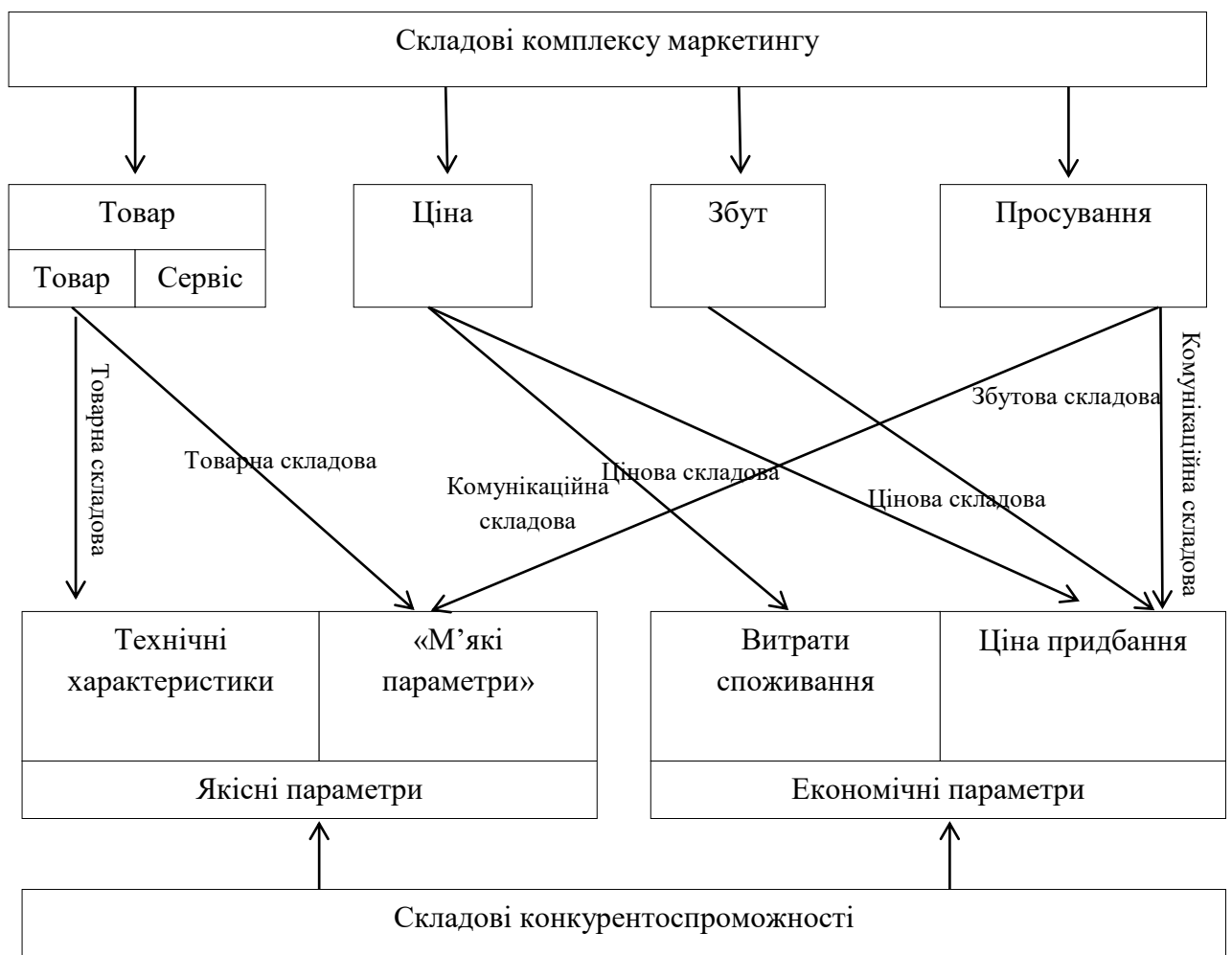


Рис. 1.3. Схема впливу маркетингових складових на конкурентоспроможність [6; 18; 42]

Запропонований перелік складових дозволяє досліджувати комплексний показник конкурентоспроможності з точки зору маркетингового комплексу, що передбачає можливість регулювання процесу досягнення цільового значення конкурентоспроможності.

Маркетингова політика є ключовим елементом успішного управління будь-яким бізнесом. Вона визначає стратегію взаємодії зі споживачами, партнерами та конкурентами, а також способи просування продуктів чи послуг на ринку. Ефективне маркетингове стратегічне управління передбачає визначення довгострокових цілей, таких як висока лояльність споживачів, досягнення бажаної частки ринку та прибутковості.

Для досягнення цих цілей необхідно аналізувати ринкові тенденції, визначати потреби та очікування споживачів, а також розробляти ефективні маркетингові стратегії. Постійне вдосконалення процесів маркетингового управління дозволить досягти успіху на ринку та забезпечити стійкий розвиток бізнесу.

Стратегічний маркетинг є консультативно-регулюючою ланкою у процесі номінального виробництва та збуту товарів. Натомість, тактичний маркетинг включає заходи підтримки та посилення конкурентоспроможності товарів (рис. 1.4).

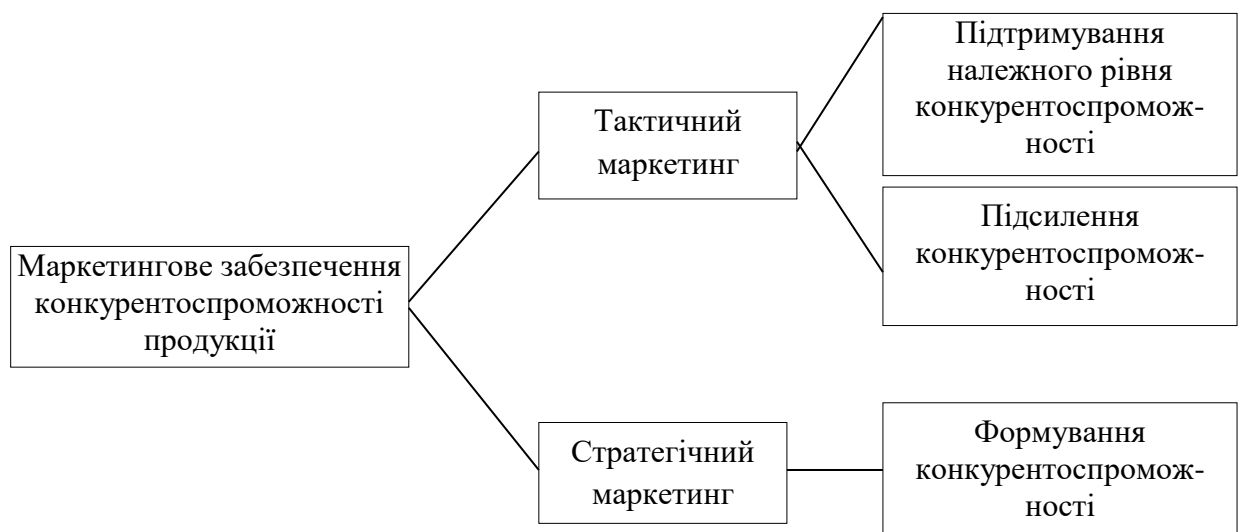


Рис. 1.4. Структура маркетингового забезпечення конкурентоспроможності продукції [3; 8; 50]

Ефективне використання маркетингових інструментів у стратегічному аспекті передбачає інтеграцію їх в рамках єдиної маркетингової стратегії, яка відображає особливості конкретного підприємства та його стратегічні цілі. Це важливо для забезпечення системності та цілісності маркетингових зусиль, що сприяє досягненню успіху на ринку.

Для досягнення конкурентоспроможності продукції класичні методи маркетингу можуть бути дієвими інструментами. Важливо правильно збалансувати маркетингову стратегію, враховуючи особливості ринку та споживачів. Наприклад, можна використовувати цінову стратегію, продуктовий маркетинг, рекламу та інші методи для визначення цільового рівня конкурентоспроможності продукції [3, с. 29].

Тактичні інструменти маркетингу включають контроль якості продукції та сервісу, тактичне ціноутворення та формування ціни, логістику та якість роботи посередників, використання реклами, зв'язків з громадськістю, прямого маркетингу, заходів стимулювання збуту. Ці інструменти допомагають підвищити ефективність маркетингових стратегій і досягти поставлених цілей у сфері збуту продукції та послуг.

Стратегічні заходи дійсно можуть допомогти підвищити конкурентоспроможність продукції. Це включає в себе управління асортиментом, впровадження інновацій, розробку фірмового стилю, стратегічне ціноутворення, управління збутом, брендінг і формування попиту. Використання таких стратегій може допомогти підприємству відзначитися на ринку та привернути увагу споживачів.

Згідно з бізнес-експертами, завданням ефективного маркетингу є визначення структури конкурентоспроможності продукції підприємства, визначення основних етапів та чинників, що впливають на цю структуру, ідентифікація маркетингової ролі та визначення форми та моменту впливу стратегічного маркетингу у формуванні цих складових конкурентоспроможності.

Успішна стратегія маркетингу дозволяє підприємству відрізнятись від конкурентів і забезпечує стає зростання в умовах постійної конкуренції на ринку.

Архітектура маркетингової стратегії дійсно є важливою складовою бізнес-планування. Правильно вибрана стратегія дозволяє оптимально реагувати на зміни на ринку та конкурентні переваги. Це допомагає підтримувати конкурентоспроможність бізнесу і забезпечувати його успіх у довгостроковій перспективі.

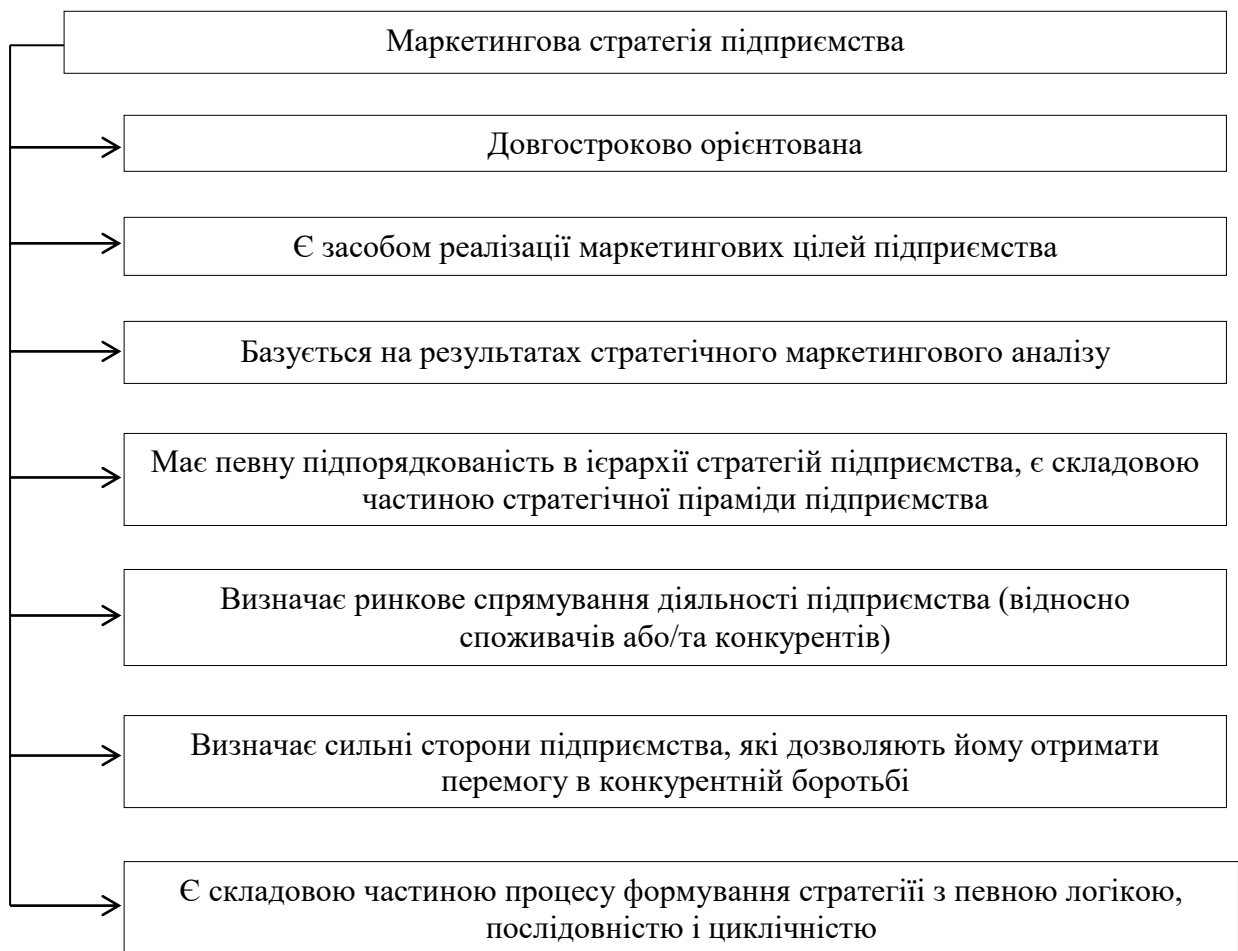


Рис.1.5. Характерні риси маркетингової стратегії підприємства [4; 22]

Успішна маркетингова стратегія повинна бути відповідною загальним цілям підприємства і враховувати його позицію на ринку, доступні ресурси та витрати на виробництво та маркетинг. Планування в цьому напрямку допомагає уникнути конфліктів та забезпечити спрямованість усіх дій на досягнення спільних цілей.

Маркетингова стратегія складається з певних частин (рис. 1.6).

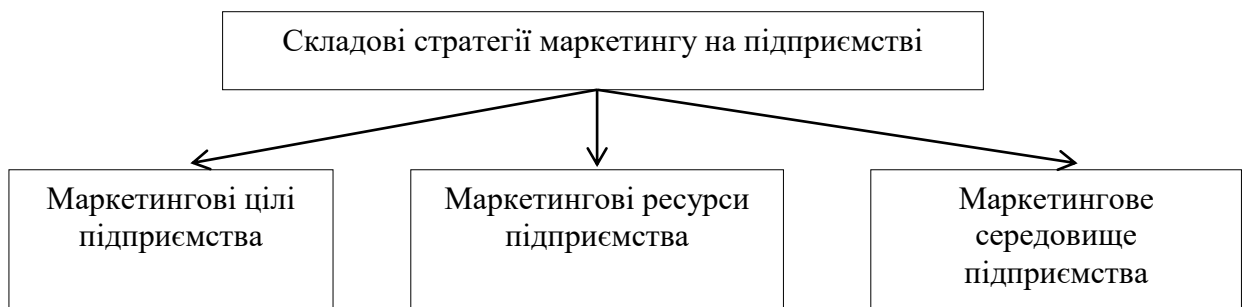


Рис. 1.6. Складові стратегії маркетингу на підприємстві [9; 19]

Стратегія визначається як комплексний план діяльності підприємства, що містить у собі стратегічні рішення та кроки для досягнення довгострокових цілей. Цей план повинен бути ретельно розроблений і науково обґрунтований, щоб забезпечити успішне виконання поставлених завдань і стати ключовим інструментом управління підприємством.

Формування маркетингової стратегії є складним і важливим процесом для будь-якого підприємства. Стадії процесу формування маркетингової стратегії:

1) аналіз ситуації: ця стадія передбачає оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, включаючи аналіз ринку, конкурентів, споживачів та внутрішні ресурси підприємства;

2) визначення цілей: на цій стадії визначаються конкретні маркетингові цілі, які підприємство прагне досягти. Ці цілі повинні бути SMART - конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та часово обмеженими;

3) розроблення стратегії: на цій стадії визначаються стратегічні напрямки діяльності, які допоможуть підприємству досягти своїх цілей. Це може включати вибір цільових аудиторій, позиціонування продуктів, формування маркетинговому міксу тощо;

4) реалізація стратегії: на цій стадії розроблена стратегія втілюється в життя через розроблення маркетингових планів, рекламних кампаній, продажів та інших маркетингових заходів;

5) оцінка результатів: остання стадія передбачає оцінку результатів впровадження маркетингової стратегії, виявлення досягнень та проблем, а також внесення необхідних коректив для поліпшення стратегії.

Ці п'ять стадій утворюють цілісний процес формування маркетингової стратегії, який допомагає підприємству досягти успіху на ринку.

Отже, маркетингова політика дійсно є дуже важливою для будь-якого підприємства, оскільки вона визначає напрямок його діяльності в довгостроковій перспективі. Вона повинна враховувати як потреби споживачів, так і позицію конкурентів на ринку. Ефективна маркетингова політика допомагає досягти поставлених маркетингових цілей, аналізуючи ринок та вибираючи оптимальний курс дій. Також важливо, щоб стратегія була послідовною і логічною, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на підприємство.

Висновки до розділу 1

1. Маркетинг сільськогосподарської продукції має свої специфічні властивості, які визначаються особливостями самого виробництва сільськогосподарської продукції. Це включає в себе природні умови вирощування рослин або вирощування тварин, які можуть варіюватися в залежності від місцевості. Також важливою є інтенсивність використання сільськогосподарських земель, а також важливість самого виробленого товару, що може впливати на вимоги до його виробництва, зберігання та транспортування.

2. Неспівпадіння часу виробництва продукції і її споживання також є важливим аспектом, оскільки необхідно забезпечити ефективну ланцюжок постачання, щоб забезпечити, що продукція потрапляє до споживача вчасно і свіжою.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єкт дослідження є сільськогосподарським підприємством, яке було створене у 1956 році з метою підтримки виробничих експериментів науково-дослідних інститутів і впровадження наукових розробок у виробництво. Прибутковий капітал цього підприємства виконує посередницьку діяльність відповідно до закону, державних планів і наказів. Це сприяє створенню нових робочих місць і розвитку сільського господарства.

Головною метою підприємства є задоволення потреб споживачів у сільськогосподарській продукції та отримання прибутку через виробництво, переробку та реалізацію такої продукції, а також інших видів господарської діяльності, спрямованої на задоволення потреб населення.

Підприємство має лінійно-функціональну структуру (додаток А). Воно організоване у вигляді лінійних підрозділів (зазвичай за видами діяльності) і функціональних підрозділів (зазвичай за спеціалізацією). Лінійні керівники відповідають за прийняття рішень у межах своєї компетенції, а консультативні послуги функціональних відділів можуть допомогти у вирішенні складних задач або забезпечити необхідний навчальний або технічний супровід. Така структура може допомогти у збереженні дисципліни та оптимізації робочих процесів, якщо правильно організована і керівництво має чіткі обов'язки і повноваження.

Перевагами лінійно-функціональної структури є:

- поєднує переваги лінійних та функціональних структур;
- оперативне прийняття рішень;
- персональна відповідальність керівництва;

- забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності;

- професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб.

Недоліки лінійно-функціональної структури є:

- складність регулювання відношень лінійних і функціональних керівників;

- в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників;

- дублювання управлінських функцій;

- розпорошення відповідальності;

- надходження недостовірної інформації від функціональних керівників до лінійних;

- опір здійсненню організаційних змін.

Організаційна структура складається з двох рівнів, що дозволяє чітко розподілити функції та відповідальності на підприємстві (додаток Б). У такому випадку, заступник директора відповідає за оперативне керівництво виробничими та сервісними відділами, утримуючи їх під контролем та забезпечуючи виконання поставлених завдань. Директор же зосереджується на стратегічному управлінні та співпраці з різними зовнішніми структурами, щоб забезпечити успішний розвиток підприємства і встановлення партнерських відносин. Така розділеність обов'язків може сприяти ефективному функціонуванню підприємства в цілому.

Розробляючи організаційну структуру підприємство дотримується таких основних вимог:

- адаптивність, тобто здатність організаційної структури пристосовуватись до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі;

- перспективність, а саме вирішення стратегічних задач, пов'язаних з майбутнім розвитком виробництва та управління, а не лише оперативних;

- спеціалізація, тобто функціональна замкнутість структурних

підрозділів, конкретизація сфери діяльності кожної ланки управління;

- узгодженість інтересів між усіма ланками управління;

- ефективність. Через організаційну структуру повинні підвищуватись процеси управління, продуктивність праці адмінперсоналу, витрати на утримання органів управління повинні відповідати можливостям організації;

- простота, а саме легкість для розуміння персоналом та пристосування до даної форми управління;

- еластичність, тобто здатність до розвитку, яка обумовлена вдосконаленням виробництва, зміною зовнішніх умов, появою інновацій.

Організаційна структура підприємства грає ключову роль у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності. Вона визначає, як різні підрозділи та співробітники мають взаємодіяти між собою, як розподіляються відповідальності та повноваження. Гарна організаційна структура сприяє підвищенню координації та контролю діяльності, що в свою чергу впливає на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Розподіл на підрозділи або департаменти є важливим етапом у формуванні організаційної структури. Після цього встановлення кількості підрозділів та їх обов'язків допоможе забезпечити ефективність роботи кожного підрозділу. Важливо також враховувати специфіку діяльності організації та потреби клієнтів.

Ефективна організація господарювання в сільському господарстві дійсно вимагає системної взаємодії його елементів для досягнення сталого розвитку. Землекористування грає ключову роль у цьому процесі, оскільки дозволяє максимально використовувати ресурсний потенціал з безпечним впливом на довкілля. Це сприяє покращенню продуктивності і якості сільськогосподарської продукції, а також забезпечує довгострокову стійкість господарства.

Сучасна система землекористування дійсно є складною системою, яка враховує соціальні цінності, економічні умови та екологічні вимоги. З метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах постійно

змінюючихся ринків, аграрна галузь продовжує вдосконалювати свої методи та технології. Це може включати в себе впровадження новітніх технологій, використання сталих методів виробництва та збільшення ефективності використання земельних ресурсів. Такі трансформації важливі для відповіді на виклики сучасного сільського господарства.

Земельні ресурси є критично важливими для сільського господарства та інших галузей економіки. Вони є базовою складовою для виробництва їжі та різних продуктів, а також служать як підґрунтя для будівництва та інфраструктури. Ефективне використання земельних ресурсів допомагає забезпечити стійке розвиток економіки та забезпечує людей їжею та робочими місцями.

Для діагностики земельних ресурсів на підприємстві скористаємося табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Склад земельного фонду підприємства, 2019–2023 рр., га

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Сільськогосподарські угіддя, всього	3200	3200	3306	3306	3306	106	103,3
в т.ч. рілля	3181	3181	3287	3287	3287	106	103,3
пасовища	4	4	4	4	4	0	100,0
багаторічні насадження	15	15	15	15	15	0	100,0

Дослідивши дані табл. 2.1 видно, що у порівнянні 2023 р. з 2019 р. збільшилися сільськогосподарські угіддя на 106 га (3,3 %) за рахунок ріллі. Площі багаторічних насаджень та пасовищ залишилися незмінними за досліджуваній період – 15 га та 4 га відповідно.

Співробітники, їх структура грають важливу роль у успішному управлінні підприємством. Кваліфіковані та мотивовані працівники є ключовим ресурсом для будь-якого бізнесу. Культура управління також відіграє значну роль у створенні ефективних систем управління на

підприємстві. Це допомагає забезпечити сприятливе середовище для співпраці, розвитку та досягнення спільних цілей.

Проаналізуємо трудові ресурси на досліджуваному підприємстві (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства,
2019–2023 рр., осіб**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Середньорічна кількість працівників	229	230	227	230	230	1	100,4
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	200	200	198	200	200	0	100,0
у т. ч. в рослинництві	103	90	99	90	90	-13	87,4
тваринництві	97	110	99	110	110	13	113,4

За даними табл. 2.2, у порівнянні з 2019 роком кількість працівників підвищилась на 1 адміністративну одиницю (0,4 %), щодо зайнятих у сільськогосподарському виробництві, то динаміка за досліджуваний період в цілому є незмінною, однак є зміни у середині галузей, а саме у тваринництві чисельність збільшилась на 13 осіб (13,4 %), тоді як у рослинництві відбулося скорочення на 13 осіб (12,6 %).

Ефективне управління працівниками є важливим фактором для забезпечення конкурентоспроможності національної економіки та підприємств. Залучення та використання людського капіталу за допомогою ефективних принципів і методів допомагає досягти позитивних результатів. Це може призвести до підвищення прибутковості підприємства і отримання соціально-економічного ефекту. Грамотне управління персоналом дозволяє підприємству зберегти та розвивати свої конкурентні переваги на ринку.

Основними засобами підприємства є матеріальні активи, які використовуються в процесі виробництва і не призначені для продажу. Вони

поступово переносять свою вартість на витрати виробництва через амортизаційні відрахування. Це допомагає підприємству правильно враховувати знос основних засобів і включати їх в собівартість продукції.

Дослідимо основні засоби за допомогою табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники складу і забезпеченості підприємства основними виробничими засобами та ефективність їх використання, 2019–2023 рр., тис. грн

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	2022	2023	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Будинки, споруди та пристрої	11530	4294	7515	10736	13957	2427	121,0
Машини та обладнання	7074	6536	8374	10212	12050	4976	170,3
Транспортні засоби	979	1657	2165	2673	3181	2202	зб. у 3,3 рази
Інструменти	670	399	587	775	963	293	143,7
Разом	20224	12886	18641	24396	30151	9927	149,1
Фондозабезпеченість	6,7	3,4	5	6,6	8,2	1,5	122,4
Фондоозброєність праці	75,4	68,8	85,4	102	118,6	43,2	157,3
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,41	0,87	0,73	0,59	0,45	0,04	109,8
Фондоміст-кість	0,9	0,2	0,5	0,8	1,1	0,2	122,2
Фондовіддача	1,1	1,8	1,5	1,2	0,9	-0,2	81,8
Одержано на 100 грн основних фондів: товарної продукції	102,5	262,1	247,3	232,5	217,7	115,2	зб. у 2,1 рази
прибутку	2,9	3,4	3,8	6	5,5	2,6	189,7
Умовний строк окупності основних фондів, роки	15	7	6,5	9	10	-5	66,7

Дані табл. 2.3, свідчать про зростання основних засобів на 9927,0 тис. грн, або на 49,1 %, у тому числі: транспортних засобів – у 3,3 рази, машин та обладнання – на 70,3 %, інструментів – на 43,7 % та

будинків і споруд – на 21,0 %. У структурі основних засобів найбільшу питому вагу займають будинки та споруди, що у 2023 р. складають 46,3 %, значну частку займають машини та обладнання – 40,0 %, транспортні засоби – 10,5 %.

Підвищення фондозабезпеченості та фондоозброєності праці є важливими факторами для покращення якості матеріально-технічної бази. Це допомагає забезпечити необхідні ресурси, інструменти та устаткування для виконання робіт більш ефективно і продуктивно. Однак, для досягнення успішних результатів також важливо враховувати інші аспекти, такі як управління та організаційні питання.

Спостерігається підвищення забезпеченості основних фондів оборотними та фондомісткості на 9,8 % та 22,2 % відповідно. На підвищення рівня основних засобів вказують і вартісні показники, а також скорочення строку окупності на 33,3 %. Зменшення фондovіддачі на 18,2 % вказує на неефективне використання основних засобів упродовж останніх років.

Виробничий процес підприємства є важливою складовою його діяльності. Він залежить від взаємодії різних детермінант, таких як люди, засоби праці та предмети праці. Персонал підприємства використовує наявні засоби виробництва для створення продукції, яка є корисною для суспільства. Це підтверджує важливість співвідношення між вартістю праці та результатами виробництва.

Ефективність сільськогосподарського виробництва підприємства залежить від багатьох факторів, таких як надходження обсягу капіталу, використання технологій, якість управління та ринкові умови. Важливо враховувати ефективність виробництва, щоб забезпечити стабільний та прибутковий бізнес в галузі сільського господарства.

Раціональне використання коштів і ресурсів, а також застосування нових технологій у сільському господарстві дійсно дозволяють підприємствам отримувати високі прибутки та знижувати собівартість продукції.

Спеціалізація господарства визначається не лише його структурою грошових надходжень та реалізації товарів, але й іншими факторами, такими як загальна структура виробництва, витрати на виробництво та оплату праці, основні фонди. У сільському господарстві, де значна частина продукції є неринковою, ці показники стають ще важливішими для аналізу ефективності господарювання.

Таблиця 2.4

Визначення виробничого напрямку підприємства, 2019-2023 рр.

Назва галузі та продукції	Товарна продукція, тис. грн					В середньому за 5 роки	Структура, %	Місце продукції
	2019	2020	2021	2022	2023			
Пшениця озима	4553	5765	6977	6756	11157	7488,7	10,4	4
Ячмінь ярий	3064	2975	2886	2103	810	1992,3	2,8	6
Овес ярий	18	23	28	45	30	31,0	0,04	10
Кукурудза на зерно	8832	12765	16698	19648	18870	15783,3	21,9	3
Соняшник	14295	15918	17541	12672	24770	17245,7	24,0	2
Соя	1625	2294	2963	956	4167	2249,3	3,1	5
ВРХ	1615	1465	1315	617	758	996,7	1,4	8
Свині	0	897	1794	1248	3139	1462,3	2,0	7
Молоко	21958	20376	18794	23540	28332	24610,0	34,2	1
Мед	69	77	85	61	88	72,7	0,1	9
Всього	56029	6256	6908	67646	92121	71932,0	100,0	x

Аналізуючи дані табл. 2.4 можна зробити висновок, що коефіцієнт спеціалізації становить 0,26 – це аргументує середній ступінь спеціалізації. Виробничий напрямок – молочно-технічний.

Таким чином, шляхом цілеспрямованої діяльності підприємство досягає значних економічних показників і має відповідні засоби та значні можливості для зміцнення своїх позицій у конкурентному середовищі. Загалом важливі показники економічної діяльності зросли у 2023 році відносно 2019 року, що свідчить про те, що економіка об'єкта дослідження продовжує розвиватися, а також підтверджує основні показники фінансової діяльності.

2.2. Аналіз впливу зовнішнього середовища на маркетингову діяльність підприємства

Управління маркетинговою діяльністю підприємства є важливим інструментом досягнення її стратегічних і тактичних цілей. Воно базується на затвердженому Статуті і включає виконання визначених завдань та функцій.

Основними завданнями підприємства є:

- координація роботи комерційної служби для забезпечення;
- задоволення потреб споживачів;
- отримання прибутку;
- розробка стратегії та тактики на споживчому ринку;
- створення та впровадження маркетингової програми;
- визначення напрямків розвитку.

Функціями підприємства є:

- укладання договорів (забезпечення своєчасного укладання контрактів, розробка та контроль за графіками квартальних поставок);
- організація збуту (реалізація товарів згідно з умовами договорів);
- цінова політика (участь у формуванні та вдосконаленні цінової стратегії);
- реклама та вивчення ринку (організація рекламної діяльності, аналіз ринку збуту для підвищення конкурентоспроможності);
- мотивація персоналу (створення системи стимулювання співробітників для використання та систематизації маркетингової інформації);
- контроль за експортними замовленнями (моніторинг виконання експортних операцій, розширення зовнішньоекономічних зв'язків).

Ефективне виконання цих завдань і функцій сприяє розвитку підприємства, її стабільності на ринку та досягненню економічних цілей.

Управління маркетинговою діяльністю передбачає використання комплексних напрямків маркетингу, які охоплюють всі аспекти реклами,

просування продукції, спілкування з клієнтами, та інші маркетингові стратегії. Це дозволяє підприємству ефективно просувати свої товари та послуги на ринку.

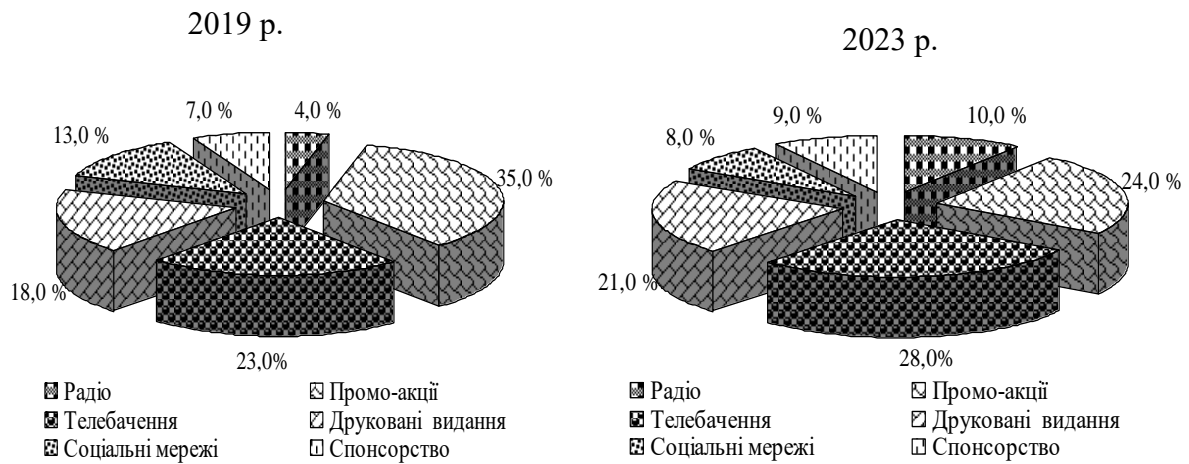


Рис. 2.1. Структура маркетингової діяльності підприємства, 2019-2023 рр., %

Як свідчать дані рис 2.1, у 2019 році найбільшу питому вагу займають промо-акції, телебачення та друковані видання. Це 35,0%, 23,0% та 18,0% відповідно. У 2023 році телебачення – 28,0%, промо-акції – 24,0%, та друковані видання – 21,0% відповідно.

Ринкова економіка базується на раціоналізмі, де продавці і покупці визначають свої вчинки з урахуванням цін, дизайну та якості товарів. Попит на товари формується відповідно до інформації про їх якість та переваги у порівнянні з конкурентами. Взаємовигідний обмін інформацією між учасниками ринку сприяє створенню ефективної системи постачання та реалізації товарів.

Споживачі мають право на отримання вичерпних рекламних інформацій про товари та послуги, які їм пропонуються. Однак, у цифрову еру, інтерактивні опитування можуть бути ефективним способом для споживачів вказати свої потреби та вимоги, щоб бути забезпеченими продукцією або послугою, яка відповідає їхнім індивідуальним вимогам.

Розвиток технологій є важливим аспектом виробництва продукції та товарів. Нові технології допомагають підвищувати ефективність виробництва, зменшувати витрати, покращувати якість продукції та прискорювати процеси. Без постійного впровадження новітніх технологій бізнес не зміг би конкурувати на ринку і втримувати свою конкурентну перевагу.

Еластичність попиту на продукцію виробників залежить від різних факторів, таких як ціна товару, дохід споживачів, ціни на товари-замінники та товари-комплементи, а також товарна політика. Для визначення ступеня впливу цих факторів можна скористатися економічними моделями та аналізами. Важливо ретельно вивчити ринкові умови і поведінку споживачів для успішного управління попитом на продукцію.

Зовнішні фактори, такі як насиченість ринку продукцією, конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках, і реклама грають важливу роль у впливі на успішність бізнесу. Насиченість ринку вказує на кількість конкурентів у даному секторі, а конкурентоспроможність продукції визначає, наскільки вона відрізняється від інших товарів або послуг на ринку. Рекламна кампанія може вплинути на споживачів і збільшити їх усвідомленість бренду.

Щодо внутрішніх факторів, платоспроможність суб'єктів підприємництва, ціна продукції чи послуги, якість продукції та вподобання покупців є важливими факторами успіху. Щоб успішно конкурувати на ринку, бізнес повинен мати доступну ціну, високу якість продукції та враховувати уподобання своїх клієнтів.

Зміна попиту може бути впливом різних факторів, таких як ціни, доходи споживачів, мода, реклама та інші. Вона може бути досліджена за допомогою різних методів аналізу, таких як аналіз часових рядів, кластерний аналіз, а також методи стохастичного моделювання. Такий дослід може допомогти зрозуміти, як попит змінюється від дії різних факторів і як це впливає на ринок.

Оцінка непрямого впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства, 2019-2023 рр.

Група факторів	Фактор	Оцінка спрямованості впливу факторів	Оцінка впливу факторів, у балах (1-3)	Загальна оцінка впливу факторів, у балах
Економічні	розвиток економіки	-1	2	-2
	розвиток виробництва	+1	3	3
	температура інфляції	-1	3	-3
	рівень безробіття	-1	3	-3
	рівень податкових ставок	-1	3	-3
	рівень доходів населення	-1	3	-3
	рівень політичної нестабільності	-1	1	-1
Демографічні	чисельність населення	+1	3	3
	статевовіковий склад	+1	1	1
Науково-технічні	у сфері товарів	+1	2	2
	у сфері технологій	+1	3	3
	у сфері управління	+1	3	3
Природні	стан природних ресурсів	+1	3	3
	екологічний фактор	+1	2	2
	природні умови	+1	2	2
Соціо-культурні	рівень освіти	+1	2	2
	соціальні умови життя	+1	2	2
	рівень культури населення	+1	2	2

Отримана ситуація може вказувати на те, що підприємству важко прогнозувати деякі зміни в зовнішньому середовищі та реагувати на них. Рекомендується провести детальний аналіз негативних аспектів, щоб визначити можливі ризики та шляхи їх уникнення. Також варто підкреслити позитивні сторони зовнішнього середовища, які сприяють успішній діяльності підприємства.

Економічні фактори можуть суттєво вплинути на діяльність підприємства. Наприклад, зростання цін на сировину, зміни валютних курсів або зміни в економічних політиках держави можуть вплинути на прибутковість та стабільність бізнесу. Важливо для підприємств бути готовими до таких змін і адаптуватися до нових умов ефективно.

В даному випадку перелік можливостей та загроз макросередовища для підприємства з можливими варіантами дій, відповідно кожного фактору, наведено у табл. 2.6, де відображено можливі варіанти рішень (реакцій), ступінь впливу яких оцінений у балах: від 1 до 3.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу на підприємство, 2019-2023 рр.

Фактори макросередовища	Оцінка ступеня впливу, у балах	Можливі варіанти відповідних дій
Можливості		
Зростання експорту товарної продукції для підприємств різних галузей	3	Укріплення позицій на зовнішньому ринку
Ріст доходів суб'єктів підприємництва	1	Дає можливість розширювати товарний асортимент
Модернізація товарів виробниками та їх виробництво	3	Впровадження новітніх логістичних підходів
Загрози		
Зростання цін на товарну продукцію виробниками	3	Застосування гнучкого підходу до демпінгу цін, який дозволить зменшити собівартість реалізації
Відсутність достатнього асортименту товарів	2	Пошук постійних замовників, з якими можна було укласти договори на взаємовигідних умовах.
Недосконалість чинного законодавства	2	Гнучкість стратегії товариства
Зміна валютних курсів	2	Пошук альтернативних покупців товарів за заниженими цінами

Для ефективної роботи підприємства дійсно потрібно нівелювати зовнішні загрози шляхом оцінки факторів зовнішнього середовища. Це дозволить більш повно зрозуміти потенційні ризики і можливості, що допоможе у створенні стратегії для забезпечення стабільної та результативної роботи підприємства.

Для ранжування впливу факторів за групами, спочатку слід визначити всі зовнішні фактори, які можуть впливати на оцінку. Потім кожен фактор відобразити у відповідну бальну оцінку, яка відображає важливість

кожного фактора для оцінки. Наприклад, можливі групи факторів: економічні, політичні, соціокультурні, технологічні тощо.

Таблиця 2.7

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища прямого впливу на підприємство, 2019-2023 рр.

Група факторів	Фактор	Оцінка спрямованості впливу факторів	Оцінка впливу факторів у балах (1-3)	Загальна оцінка впливу факторів у балах
Споживачі	стан і тенденції розвитку цільового ринку	+1	2	+2
	стан і тенденції попиту на товарну продукцію	+1	2	+2
	ступінь мінливості потреб, вимог покупців	-1	1	-1
	торгова сила покупців	-1	1	-1
	ступінь прихильності покупців до певної продукції	+1	2	+2
Постачальник	конкурентна сила постачальників	+1	2	+2
	ступінь привабливості постачальників	+1	2	+2
	доцільність договірної політики	+1	2	+2
Конкуренти	стан конкурентної боротьби у сфері діяльності товариства	-1	1	-2
	сила конкурентного тиску	-1	1	-2
	кількість активних конкурентів	-1	1	-2

Фактори прямого впливу на діяльність підприємства можуть відрізнятися залежно від специфіки бізнесу. Конкуренти є одним із найважливіших факторів, оскільки їхні рішення та стратегії можуть суттєво впливати на успішність підприємства. Споживачі також мають значний вплив, оскільки їхні вимоги та уподобання визначають попит на продукцію чи послуги. Постачальники, в свою чергу, можуть впливати на діяльність підприємства через поставки сировини, матеріалів або компонентів. Важливо мати стратегію, яка враховує всі ці фактори і спрямована на досягнення конкурентних переваг.

Державне регулювання грає важливу роль в забезпеченні стабільності економіки та захисту інтересів споживачів. Це може включати в себе впровадження законів та стандартів, контроль за дотриманням правил гри на ринку, підтримку конкуренції та інші заходи, спрямовані на забезпечення економічної безпеки та розвитку суспільства.

Споживачі можуть впливати на рентабельність підприємства шляхом вимагання зниження цін. Це може стати причиною зниження маржинальної прибутковості і вимагати пошуку шляхів зниження витрат для збереження прибутковості.

Рівень цієї здатності залежить від багатьох умов, зокрема обсягів закупок групою клієнтів становить значну частину продаж постачальника; товар, який купує клієнт, становить значну частину його власних витрат, це змушує торгуватись; товар слабо диференційований, і клієнти впевнені що знайдуть інших постачальників.

Здатність постачальника визначається як сила постачальників, що є одним із ключових елементів моделі п'яти сил конкуренції Портера. Вона характеризує здатність постачальника впливати на умови співпраці з клієнтами, включаючи ціни, якість товарів або послуг, і обсяги поставок.

Фактори, що зумовлюють силу постачальників:

- 1) унікальність товару або послуги (якщо постачальник пропонує рідкісну або унікальну продукцію, це дає йому перевагу у встановленні вигідних умов);
- 2) обмежена кількість постачальників (чим менше альтернатив для клієнта, тим вища сила постачальника);
- 3) залежність клієнта від постачальника (якщо клієнт значно залежить від матеріалів чи послуг постачальника, останній може диктувати свої умови);
- 4) можливість інтеграції (якщо постачальник має ресурси для розширення свого бізнесу та самостійного обслуговування кінцевих споживачів, це підсилює його позицію);

5) вплив на якість продукції клієнта (якщо продукція постачальника суттєво впливає на кінцеву якість товарів клієнта, це також посилює його позицію).

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз зовнішнього середовища прямого впливу на підприємство, 2019-2023 рр.

Фактори макросередовища	Оцінка ступеня впливу у балах	Можливі варіанти відповідних дій товариства
Можливості		
Впровадження високих стандартів менеджменту	2	Спрощення управління запасами, більше часу на управління підприємством
Удосконалення маркетингової діяльності товариства	2	Збільшення пізнаваності товарної продукції
Вдосконалення комерційних процесів товариства	2	Підтримання позитивного іміджу
Загрози		
Укрупнення основних учасників ринку	3	Розробка стратегії інтеграції
Зміна мотивації споживача	2	Оновлення товарного асортименту у відповідності до вимог ринку
Можливість конкуренції з боку колишніх партнерів	2	Розробка конкурентної маркетингової стратегії, впровадження інновацій

Отже, аналіз зовнішнього середовища є важливим етапом стратегічного управління, оскільки дозволяє визначити можливості та загрози для підприємства. У нашій ситуації середовище в цілому сприятливе, але наявність негативних чинників вказує на необхідність додаткової уваги до їх нейтралізації. Позитивні сторони сприятливого зовнішнього середовища: відкриті можливості для розвитку (зростаючий ринок, позитивна динаміка в соціальних чи технологічних аспектах), підтримка з боку партнерів та клієнтів (стабільні зв'язки, високий попит на продукцію). Негативні фактори: економічні (нестабільність курсу валюти, зростання рівня інфляції, висока вартість кредитних ресурсів, стагнація окремих галузей економіки), політико-правові (часті зміни в законодавстві, що ускладнюють планування, високий рівень бюрократії, ризики, пов'язані з політичною нестабільністю, посилення регуляторних вимог, що підвищують витрати).

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності в системі маркетингової політики підприємства

Система управління конкурентоспроможністю підприємства є комплексом взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вона включає організаційну структуру, процеси, ресурси та методи, необхідні для формування та реалізації конкурентних переваг підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Основні компоненти системи управління конкурентоспроможністю:

1) стратегічне планування: розробка довгострокових цілей та напрямків розвитку підприємства з урахуванням аналізу ринку та конкурентного середовища;

2) маркетингові дослідження: збір та аналіз інформації про ринок, споживачів, конкурентів та тенденції галузі для прийняття обґрунтованих рішень;

3) управління якістю: впровадження систем якості, що відповідають міжнародним стандартам, для забезпечення високого рівня продукції та послуг;

4) інноваційна діяльність: розробка та впровадження нових технологій, продуктів та послуг для підтримки конкурентоспроможності;

5) управління персоналом: залучення, навчання та мотивація кваліфікованих кадрів, здатних ефективно реалізувати стратегію підприємства;

6) фінансове управління: ефективне використання фінансових ресурсів для підтримки конкурентних переваг та забезпечення стабільного розвитку.

Впровадження ефективної системи управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємству адаптуватися до змінюваних умов ринку, своєчасно реагувати на виклики та використовувати нові можливості для досягнення лідерських позицій у галузі.

Конкурентоспроможна система управління виступає важливим механізмом, який поєднує внутрішні ресурси, зовнішні можливості та сучасні технології для досягнення стратегічних цілей. Такий підхід дозволяє ефективно адаптуватися до викликів ринкового середовища і забезпечувати сталий розвиток.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна виконувати ключову функцію прийняття управлінських рішень, спрямованих на оптимальне використання ресурсів для забезпечення випуску конкурентоспроможної продукції. Це вимагає інтегрованого підходу до планування, організації, мотивації та контролю.

Основні аспекти прийняття управлінських рішень у системі управління конкурентоспроможністю передбачають раціональне використання ресурсів:

1) матеріальні ресурси: забезпечення ефективного постачання, зберігання та використання сировини і комплектуючих для зниження собівартості продукції;

2) трудові ресурси: оптимізація праці співробітників через впровадження систем мотивації, підвищення кваліфікації та автоматизацію рутинних процесів;

3) фінансові ресурси: збалансоване інвестування у розвиток, маркетинг і дослідження ринку для забезпечення конкурентних переваг;

4) інформаційні ресурси: використання сучасних ІТ-технологій для аналізу ринку, моніторингу діяльності конкурентів і прийняття рішень на основі даних.

Система управління конкурентоспроможністю є центром прийняття стратегічних і оперативних рішень. Її мета — досягнення максимальної ефективності в управлінні ресурсами для створення продуктів, які не лише відповідають ринковим вимогам, а й перевершують їх. Інноваційність і гнучкість такої системи забезпечують стійкість компанії в умовах конкуренції.

Для досягнення успішної ринкової позиції підприємство повинно розробити ефективну систему управління конкурентоспроможністю, яка базується на комплексному підході до використання ресурсів, прийняття стратегічних рішень і адаптації до змін зовнішнього середовища. Така система складається з декількох взаємопов'язаних підсистем, які забезпечують її функціональність і результативність.

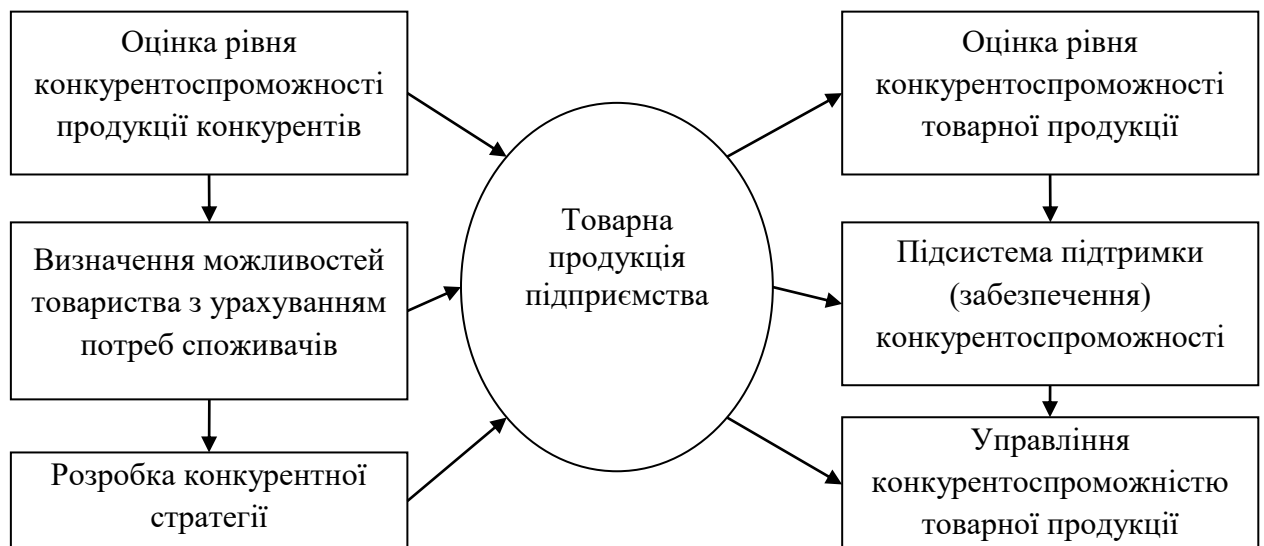


Рис. 2.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства, 2019-2023 рр.

Система управління конкурентоспроможністю не може існувати ізольовано, вона функціонує у рамках загальної системи управління підприємства і повинна відповідати міжнародним стандартам, зокрема ISO. Це дозволяє інтегрувати конкурентні стратегії у загальні бізнес-процеси та забезпечити їх ефективність, надійність і відповідність глобальним вимогам.

Система управління конкурентоспроможністю дійсно є органічним доповненням системи управління якістю (наприклад, на основі стандарту ISO 9001). Вона дозволяє не лише забезпечити якість продукції чи послуг, але й створює умови для стратегічного розвитку, адаптації до ринку та ефективного використання ресурсів.

Основними завданнями системи управління конкурентоспроможністю підприємства є:

- дослідження потреб споживачів;
- дослідження розвитку ринку та ринкового середовища;
- оцінка можливостей конкурентів та реалізація товару кращого ніж у конкурентів.

Система управління конкурентоспроможністю є багатофункціональною та структурованою системою, яка охоплює різні аспекти управління діяльністю підприємства. Її можна представити у вигляді двох взаємопов'язаних блоків: управління системою забезпечення конкурентоспроможності та управління рівнем конкурентоспроможності. Кожен з блоків виконує свої функції, які разом забезпечують ефективну реалізацію стратегії підприємства.



Рис. 2.3. Організаційно-економічний механізм системи управління конкурентоспроможністю підприємства, 2019-2023 рр.

Через повну реорганізацію організаційної структури управління, запровадження внутрішнього управління підприємства, створення виробничого центру, відповідального за результати господарської діяльності, та синергію системи управління конкурентоспроможністю через внутрішнє управління. Підприємство удосконалює організаційні методи і форми маркетингових досліджень, забезпечує єдиний підхід до структурної та системної реорганізації.

При цьому необхідно удосконалити систему управління персоналом та механізм стимулювання, який ґрунтується на підвищенні об'єктивності аналізу результатів праці, вдосконаленні системи навчання, реорганізації перепідготовки персоналу, підвищенні почуття відповідальності.

Комплексний підхід до вибору якості та підвищення конкурентоспроможності товарної продукції базується на визначенні техніко-технологічних характеристик продукції, що пропонується споживачам, що ґрунтується на розвитку взаємовигідного співробітництва з постачальниками, формулюванні стратегій комерційної діяльності, інновації виробника.

Ефективна система планування, заснована на диверсифікаційному підході, передбачає формулювання зв'язку між баченням і оперативними планами продажів, використання бачення бізнес-планування, впровадження політики диверсифікації товарної продукції з урахуванням ринкових умов, формулювання організаційно-економічних заходів, пов'язаних з поточними, баченням і оперативними планами.

Забезпечення високої конкурентоспроможності товарної продукції залежить від функціонування загальної системи взаємопов'язаних елементів, яка є основою процесу управління. Ринкова конкуренція є потужним стимулом, який змушує виробників і дистриб'юторів постійно покращувати рівень якості продукції та знижувати виробничі та комерційні витрати. Для того, щоб зусилля були найбільш ефективними, необхідні постійні дослідження того, як можливості підприємства інтегруються з вимогами конкуренції.

Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства та основних його конкурентів наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Рівень конкурентоспроможності реалізаційних процесів підприємства та основних його конкурентів, 2019-2023 рр.

Фактори конкурентоспроможності	Підприємство	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4
Продукт реалізації					
Якість	3	4	4	4	5
Технічні параметри	4	4	3	3	5
Гарантійний строк експлуатації	4	4	3	4	4
Унікальність	5	4	2	3	5
Надійність	4	3	4	3	5
Захищеність патентами	3	4	3	3	4
Ціна					
Розмір преїскурантної ціни	4	4	4	4	3
Строки платежів	4	5	4	4	4
Умови кредитування	3	4	3	4	4
Канали розподілу					
Розвиток системи оптових посередників	4	4	3	3	3
Кваліфікація торгового персоналу	3	3	4	4	4
Охоплення ринку	4	4	3	3	5
Розвиток складських площ	3	5	3	4	5
Система управління продуктом реалізації	3	4	4	3	5
Система транспортування продукції	5	5	3	5	5
Система комунікацій					
Розвиток реклами	3	3	4	3	2
Індивідуальний продаж	5	4	5	5	4
Презентація товарів	4	3	4	3	4
Навчання і підготовка збутових служб	3	4	3	4	4
Система стимулювання збуту	3	4	4	3	4
Загальна кількість балів:	75	79	70	72	84

Аналіз таблиці підтверджує, що найбільшими конкурентами досліджуваного підприємства є конкурент 4 (загальний бал 84) та конкурент 1 (загальний бал 79). Загальний бал підприємства становить 75, що свідчить про тісну конкуренцію між дистриб'юторами товарної продукції. У конкурента 2 та конкурента 3 хоч і нижчі показники факторів конкурентоспроможності, однак відрив загального балу відносно

досліджуваного підприємства досить незначний, тому доцільно вважати усіх суб'єктів господарювання вагомими конкурентами.

Висока конкурентоспроможність продукції підприємства є необхідною умовою стабільного розвитку підприємства. Конкурентоспроможність продукції залежить від якісних і кількісних характеристик цієї продукції та її здатності задовольняти потреби споживачів. Це дає структуру системи управління конкурентоспроможністю продукту, створеної таким чином, щоб надати споживачам врахування факторів зовнішнього середовища.

Вище проведений аналіз дослідження дає змогу визначити сильні та слабкі сторони підприємства та з'ясувати можливості та потенційні загрози за допомогою проведення SWOT-аналізу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз підприємства, 2019-2023 рр.

	Сильні сторони:	Слабкі сторони:
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> - встановлення стабільних та взаємовигідних стосунків із підприємствами виробниками; - встановлення стабільних зв'язків з основними споживачами; - перспективність та динамічність політики, що її проводить керівництво 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність налагодженої системи збору маркетингової інформації; - нестача висококваліфікованих спеціалістів у галузі маркетингу; - недостатньо повні дослідження внутрішнього та зовнішнього ринку; - низький рівень проведення аналізу потреб споживачів
Зовнішнє середовище	<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> - можливість розширення збутової мережі; - можливість збільшення обсягів продажу; - вихід на нові регіональні ринки; - пошук нових ринкових ніш (споживачів). 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> - економічна нестабільність в Україні; - ймовірність покращення конкурентними підприємствами своїх маркетингових програм; - зменшення замовлень споживачів продукції; - зміна каналів збуту.

Таким чином, система управління конкурентоспроможністю підприємства вирішує такі завдання як організація забезпечення конкурентоспроможності, формування часткових та інтегральних показників аналізу конкурентоспроможності, визначення для бізнес-процесів основних завдань з управління конкурентоспроможністю, формування структури та змісту системи управління конкурентоспроможністю, розробка регламентів системи управління конкурентоспроможністю.

Висновки до розділу 2

1. Організація маркетингу забезпечуватиме раціональне управління виробничо-збутовою діяльністю аграрних підприємств, розвиток ринкових відносин і насамперед орієнтацію ринку продукції рослинництва на попит споживачів, що є однією з головних умов ефективного розвитку вітчизняного агропромислового виробництва.

2. Сезонність виробництва та отримання продукції, розбіжність у часі циклів робочого періоду, періодів виробництва та споживання обумовлюють специфіку маркетингової діяльності для аграрних підприємств щодо розуміння діалектики попиту споживачів та його прогнозування з високим ступенем ймовірності, розуміння та відстеження кон'юнктури ринку, просування продукту для задоволення потреб споживачів протягом тривалого періоду.

3. В умовах сьогодення основне призначення агромаркетингу полягає у побудові оптимальної системи товароруку та позиціонуванні виробленої продукції як на внутрішньому так і на зовнішніх ринках. Але також необхідним є систематичні дослідження ринку сільськогосподарської продукції (попиту та пропозиції, закономірностей розвитку та прогнозування ймовірних подій та необхідних практичних кроків для їх попередження), ключових факторів, які можуть впливати на темпи економічного зростання підприємств аграрної сфери.

4. Управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства потребує врахування специфіки ринку та сільськогосподарської галузі в цілому. Зокрема, залежно від характеристик продукту, ринку збуту та клієнтів, необхідно обрати оптимальну стратегію продажу та відповідні інструменти маркетингу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Заходи удосконалення маркетингової політики підприємства

Прийнявши до уваги оцінку маркетингового управління підприємства, першочергово слід рекомендувати:

- посилити увагу на організацію реалізаційного циклу, зосередитися на збільшенні рентабельності, прибутковості та конкурентоспроможності;
- своєчасно реагувати на недопустимі види кредиторської і дебіторської заборгованості, до яких першочергово належать прострочена заборгованість покупців та прострочена заборгованість постачальникам понад 3-х місяців, прострочена заборгованість до бюджету та оплати праці;
- активізувати роботу щодо розширення каналів збуту з метою зниження масштабу ризику несплати, який значний за наявності монопольного замовника;
- необхідно збільшувати частку власного оборотного капіталу у вартості майна, щоб темпи збільшення власного оборотного капіталу були вищими від темпів позикового капіталу;
- посилити контроль стану розрахунків за простроченими заборгованостями. За умови інфляції будь-яка відстрочка платежу призводить до отримання лише частини вартості реалізованих товарів чи виконаних робіт. Тому доцільно звернути увагу на систему авансових платежів;
- використати накопичені надпланові товари, що є доцільним у реалізаційних процесів. Якщо серед них є залежалі товари (неотримані замовниками внаслідок їх відмови), то їх краще реалізувати за будь-якої вартості.

Важливою частиною розвитку будь-якого підприємства є постійне вдосконалення маркетингової політики. Для цього можна впровадити наступні напрями покращення:

1) аналіз та вивчення цільової аудиторії (ретельне дослідження та розуміння потреб, побажань та поведінки цільової аудиторії допоможе точніше визначити способи досягнення);

2) використання новітніх технологій (використання цифрових медіа та онлайн-платформ дозволить досягти більшого охоплення та залучити нових клієнтів);

3) побудова сильної онлайн-присутності (оптимізація веб-сайту, активність в соціальних мережах та регулярне створення цікавого контенту допоможуть залучити увагу і збільшити впізнаваність бренду);

4) аналіз конкурентів (слід стежити за діями конкурентів, вивчати їх стратегії та успіхи для того, щоб вчасно реагувати та пристосовувати дії).



Рис. 3.1. Напрями маркетингової політики підприємства, 2025-2029 рр.

Конкурентні стратегії розвитку можуть бути різноманітними, в залежності від ринкових умов та стратегічних цілей підприємства. Деякі з популярних конкурентних стратегій включають диференціювання продукції, зниження вартості, входження на нові ринки, концентрацію на певних сегментах ринку, стратегію пошуку горизонтальної і вертикальної інтеграції тощо. При виборі оптимальної конкурентної стратегії важливо аналізувати зовнішнє середовище, конкурентну ситуацію на ринку, потреби цільової аудиторії та власні ресурси та можливості підприємства.

Правильно обрана конкурентна стратегія розвитку може допомогти сформуванню напрямів комерційної діяльності на основі стратегічного аналізу, враховуючи потенційні можливості та конкурентні переваги. Це дозволяє підприємству визначити свої цілі, напрямки і стратегії діяльності для досягнення конкурентної переваги на ринку.

Комплексний підхід до управління підприємством може сприяти досягненню гармонії та взаємності у його внутрішній та зовнішній політиці. Це дозволяє складовим процесам управління працювати спільно та узгоджено для досягнення єдності мети та цілей.

Реалізація комплексного підходу в управлінні підприємством спрямована на досягнення максимальної ефективності його діяльності через інтеграцію різних складових процесів. Основні етапи такої реалізації включають:

- 1) впровадження ефективної системи управління:
 - використання сучасних інструментів управління (наприклад, CRM-системи, ERP-системи);
 - формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням специфіки галузі та конкурентного середовища.
- 2) оптимізація структурних перетворень:
 - аналіз і перебудова існуючих процесів для їхньої раціоналізації;
 - усунення дублювання функцій, підвищення прозорості роботи підрозділів.

3) реструктуризація організаційної та збутової системи управління:

- розробка нових схем взаємодії між підрозділами;
- зосередження уваги на ефективному управлінні ланцюгами поставок;
- підвищення адаптивності системи збуту до змін попиту та умов ринку.

4) створення фінансової структури з виділенням центрів відповідальності:

- встановлення чітких зон відповідальності для керівників і підрозділів;
- впровадження системи бюджетування та контролю витрат;
- запровадження ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу діяльності окремих центрів відповідальності;
- комплексний підхід дозволяє не лише підвищити ефективність управління, а й створити конкурентні переваги на ринку, забезпечуючи гнучкість і стабільність організації у довгостроковій перспективі.

Удосконалення системи управління персоналом – це важливий процес для забезпечення ефективності роботи організації, підвищення продуктивності працівників і створення комфортного робочого середовища. Основні напрями вдосконалення включають:

- 1) впровадження сучасних підходів до підбору та адаптації персоналу:
 - використання цифрових платформ для пошуку та оцінювання кандидатів;
 - розробка чіткої системи адаптації нових співробітників (онбординг), яка допоможе швидше інтегруватися у колектив і розпочати роботу.
- 2) розвиток компетенцій і навчання персоналу:
 - регулярне проведення тренінгів, семінарів і курсів підвищення кваліфікації;
 - впровадження програми наставництва (менторства) для передачі знань і досвіду від досвідчених співробітників молодшим;

- використання онлайн-платформ для навчання, що дозволяють персоналізувати процес розвитку працівників.

3) мотивація та винагорода:

- розробка системи матеріального стимулювання (бонуси, премії за досягнення);

- використання нематеріальних методів мотивації: визнання заслуг, можливість професійного розвитку, створення позитивного корпоративного клімату;

- забезпечення прозорості в оцінці роботи співробітників.

4) автоматизація HR-процесів:

- впровадження програмного забезпечення для управління кадрами (HRM-системи), що допомагає спростити облік робочого часу, відпусток, зарплат і ефективності працівників;

- використання аналітики для прогнозування потреб у персоналі та планування їх розвитку.

5) корпоративна культура та внутрішня комунікація:

- створення атмосфери довіри, поваги й відкритості в колективі;

- забезпечення ефективних каналів комунікації (наприклад, корпоративні портали чи чати);

- організація корпоративних заходів, що сприяють згуртованості команди.

б) оцінка ефективності персоналу:

- впровадження регулярного оцінювання працівників (Performance Review) із зворотним зв'язком;

- використання інструментів оцінки компетенцій і потенціалу співробітників;

- аналіз результатів для створення планів подальшого розвитку кожного працівника.

Удосконалення системи управління персоналом дозволяє підвищити лояльність співробітників, зменшити плинність кадрів та забезпечити досягнення стратегічних цілей організації.

Ефективна конкурентоспроможність реалізації товарної продукції на сьогоднішній день включає в себе такі важливі аспекти, як:

- 1) маркетингові дослідження та аналіз ринку, що дозволяють розуміти потреби і попит споживачів, а також конкурентну ситуацію;
- 2) розробка продукту, яка відповідає потребам клієнтів та відрізняється від продукції конкурентів;
- 3) підтримка якості продукції, в тому числі контроль за виробництвом та післяпродажним обслуговуванням;
- 4) ефективний маркетинг і просування продукції на ринку, включаючи рекламу, упаковку та дистрибуцію;
- 5) встановлення конкурентоспроможних цін, які забезпечують прибутковість підприємства, але залишаються привабливими для споживачів;
- 6) постійне вдосконалення та інновації продукції, щоб відповідати змінюваним потребам ринку.

Загалом, успішна реалізація товарної продукції ґрунтується на комплексному підході до управління підприємством та створенні цінності для клієнтів.

Комплексний підхід до планування збуту та диверсифікації є ключовим елементом успішної бізнес-стратегії. Це означає урахування різних аспектів збуту, таких як маркетинг, продаж, логістика та обслуговування клієнтів, а також розгалуження бізнесу шляхом розширення асортименту товарів або послуг.

Планування збуту включає в себе аналіз ринку, визначення цільової аудиторії, розробку маркетингових стратегій та встановлення каналів збуту. Диверсифікація, у свою чергу, дозволяє розширити бізнес, зменшити ризики та залежність від конкретного сегменту ринку.

Загалом, комплексний підхід до планування збуту та диверсифікації допомагає бізнесу збільшити конкурентоспроможність, виходячи за межі традиційних стратегій і привертає нових клієнтів.

Реорганізація системи аналізу та обліку витрат є ключовим завданням для забезпечення фінансової прозорості та оптимізації ресурсів організації. Вона спрямована на підвищення точності обліку, покращення аналізу даних та ефективне управління витратами. Основні етапи реорганізації включають:

1) аудит існуючої системи обліку та аналізу витрат:

- проведення повного аналізу чинної системи: визначення сильних і слабких сторін;

- оцінка точності облікових даних, релевантності методів аналізу та їх відповідності сучасним вимогам;

- виявлення витрат, які важко відслідковувати або аналізувати.

2) впровадження сучасних методів обліку витрат:

- метод Activity-Based Costing (ABC): облік витрат на основі діяльності, що дозволяє точніше визначати собівартість продукції чи послуг;

- метод Direct Costing: аналіз лише змінних витрат для прийняття швидких управлінських рішень;

- стандартизований облік витрат (Standard Costing): порівняння фактичних витрат із нормативними для виявлення відхилень.

3) автоматизація облікових процесів:

- встановлення спеціалізованого програмного забезпечення (наприклад, ERP-систем: SAP, 1C, Oracle);

- створення інтегрованої бази даних для забезпечення швидкого доступу до інформації;

- впровадження аналітичних інструментів для автоматичного формування звітів і прогнозів.

4) створення нової структури звітності:

- розробка чіткої системи внутрішньої звітності, що включає детальні звіти про витрати за центрами відповідальності (підрозділи, проекти тощо);

- включення в звіти показників ефективності використання ресурсів (наприклад, ROI, ROA);
 - оптимізація періодичності звітування для різних рівнів управління.
- 5) виділення центрів відповідальності:
- розподіл витрат між центрами відповідальності (наприклад, за підрозділами, продуктами чи проектами);
 - призначення відповідальних осіб за контроль витрат і результативність кожного центру;
 - регулярний аналіз результатів для коригування планів.
- б) розширення аналітики для прогнозування:
- використання методів фінансового прогнозування для оцінки майбутніх витрат;
 - впровадження інструментів сценарного моделювання, щоб оцінити вплив змін витрат на фінансовий стан підприємства;
 - використання великих даних (Big Data) для більш глибокого аналізу тенденцій і аномалій.

Щоб покращити системи управління фінансами, важливо спочатку оцінити поточні процеси та визначити сфери, які потребують покращення. Впровадження програмного забезпечення для управління фінансами, щоб краще відстежувати витрати, доходи та бюджети. Крім того, регулярно переглядайте фінансові звіти, щоб приймати рішення на основі даних і забезпечувати фінансову стабільність. Навчання співробітників найкращим практикам управління фінансами також може допомогти оптимізувати систему. Залучення фінансового консультанта, який надасть експертні рекомендації щодо вдосконалення ваших процесів управління фінансами.

Щоб покращити свою інвестиційну та інноваційну стратегію, важливо враховувати кілька ключових факторів:

- 1) чітко визначити цілі та завдання: перш ніж приймати будь-які інвестиційні рішення, дуже важливо мати чітке розуміння того, чого потрібно досягти. Будь то максимізація прибутку, диверсифікація портфоліо

чи підтримка інноваційних проектів, чітко визначені цілі керуватимуть стратегією;

2) проведення ретельного дослідження: слід бути в курсі останніх інвестиційних можливостей та інновацій у галузі. Дослідження тенденцій ринку, оцінка потенційних ризиків та визначення нових технологій, які можуть вплинути на стратегію;

3) гнучкість: інвестиційний ландшафт постійно розвивається, тому дуже важливо залишатися гнучким і готовим коригувати свою стратегію за потреби;

4) використання технологій: технології можуть допомогти оптимізувати дослідницький процес і визначити багатообіцяючі можливості.

Удосконалення інформаційно-консультаційного забезпечення маркетингового управління. Реалізація стратегії потребує кардинальних змін, пов'язаних з впровадженням інформаційних систем та технологій.

Техніко-технологічне оновлення. Ефективний прогрес технологічних можливостей і технічних ресурсів вважають засобом формування значної конкурентної переваги.

Удосконалення системи маркетингового управління з включенням техніко-технологічних аспектів, зображується такими складовими: придбання нової техніки; розробка комплексного поетапного плану техніко-технологічного переозброєння збутової служби; автоматизація та комп'ютеризація поставок та реалізації; розроблення і впровадження новітніх логістичних технологій; використання мобільних збутових систем; активізація внутрішнього і посилене залучення зовнішнього інвестування для забезпечення техніко-технологічного оновлення.

Отже, основними напрями поліпшення маркетингової політики підприємства в рамках стратегії розвитку, повинні бути побудовані на базі загальнонаукових та спеціальних законів з врахуванням ринкових умов ведення господарської діяльності, бути гнучкими, комплексними, прогресивними та комфортними.

3.2. Стратегія управління маркетинговою діяльністю підприємства

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція жорстка, важливо мати ефективний маркетинговий інструментарій, щоб забезпечити успіх свого підприємства. Цей інструментарій може включати в себе різноманітні маркетингові стратегії, інструменти аналізу ринку, комунікаційні канали зі споживачами та багато іншого. Важливо постійно адаптувати свій маркетинг до змін у попиті споживачів, щоб зберегти свою ринкову нішу.

Таблиця 3.1

Інструменти маркетингової діяльності підприємства

Інструмент	Опис	Використання підприємством	Впровадження у маркетингову діяльність
		2019-2023 рр.	2025-2029 рр.
Інтернет-сайти	Наразі практично неможливо уявити бізнес без свого сайту. Однак, окрім класичного корпоративного сайту, доцільно розробити «посадкові сторінки» – односторінкові сайти, головною метою яких є зацікавленість покупців.	+	
Event-маркетинг	Ключовий канал просування у сегменті B2B – дозволяє вибудовувати комерційні стосунки між партнерами.		+
Соціальна мережа	Набирає популярності, їх аудиторія постійно зростає. Вся соціальна мережа різниться за демографічними ознаками аудиторії.		+
Партнерство	Є ефектом синергії, який приносить великий ефект для підприємства за цільовою аудиторією, але пропонують неконкурентні товари.	+	

Однією з ключових проблем управління маркетингом є застосування застарілих маркетингових інструментів. Для покращення ефективності впровадження сучасних маркетингових інструментів і підвищення конкурентоспроможності, можна розглянути наступні пропозиції:

- 1) проведення аналізу ринку і конкурентів для виявлення новітніх тенденцій і можливостей;
- 2) використання цифрових маркетингових інструментів, таких як

соціальні медіа, контент-маркетинг, реклама в Інтернеті;

3) впровадження досліджень ринку та збору даних для розробки персоналізованих стратегій маркетингу;

4) підвищення кваліфікації персоналу шляхом навчання та тренінгів з сучасних маркетингових методик.

Ці заходи допоможуть підвищити ефективність маркетингової діяльності товариства і забезпечити його конкурентоспроможність на ринку.

Бенчмаркінг може допомогти підприємству в управлінні маркетингом, оскільки він дозволяє порівнювати свої стратегії, продукти або послуги з конкурентами або вирізненими лідерами у галузі. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони власної стратегії та відзначити можливості для покращення.

Грамотність при використанні бенчмаркінгу, та наявність кваліфікованих працівників призведе до таких позитивних результатів:

1) підвищенню ефективності роботи;

2) зменшення витрат на власну розробку стратегії і процесів за рахунок дублювання чужих;

3) партнерський бенчмаркінг – довірчі відносини між партнерами по бізнесу;

4) безперервність удосконалення діяльності підприємства внаслідок систематичності порівнянь елементів його діяльності з подібними елементами успішної діяльності на макро- і макрорівнях.

Benchmarking є важливою стратегією для підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу. Ця методика дозволяє підприємствам порівнювати свої продукти, процеси та результати з найкращими гравцями на ринку, щоб ідентифікувати сильні та слабкі сторони своєї діяльності. Під час бенчмаркінгу підприємства можуть вивчити кращі практики конкурентів та застосовувати їх у своєму бізнесі, щоб підняти свій рівень успішності. Це допомагає вдосконалити процеси, стратегії та продукти, щоб підвищити конкурентоспроможність та досягти нових цілей.

Етапи запровадження бенчмаркінгу у підприємстві, 2025-2029 рр.

Етап	Опис	Головні питання
Об'єкти порівняння	Першочерговий аналіз товариства щодо вибору стратегічних об'єктів бенчмаркінгу. Встановлення більш важливої поробленої області яку слід удосконалити.	Який продукт користується ринковим попитом
Повне планування	Деталізація планування процедур. В даному разі бенчмаркінг не відрізняється від інших проєктів: якість планування – отримання успіху.	Чи заплановані ціль та елемент бенчмаркінгу
Підтримка товариства	Бенчмаркінг повинен бути головною темою і бути актуальним. Важливим є відсутність внутрішніх конфліктів – повинні бути призначені фахівці, які відкриті до діалогу.	Як проходить внутрішнє порівняльне тестування, з якими підприємствами
Вибір еталонного показника	Пошук одного або декількох партерів з порівняльного тестування. Можливо внутрішньо порівняти окремі області бізнесу, конкурувати з підприємствами-лідерами в конкретному процесі.	Як проходить внутрішнє порівняльне тестування
Проведення досліджень	Виявлення недоліків у продуктивності і визначення причини виникнення.	Які недоліки та чому вони виникли
Опрацювання результату дослідження	Планування і реалізація заходів, отриманих на основі результатів дослідження. Впровадження кращих практик-партнерів з бенчмаркінгу та перевірка результатів.	Які заходи доцільно вжити

Бенчмаркінг є процесом порівняння власної діяльності або результатів з найкращими практиками в галузі. Етапи запровадження бенчмаркінгу можуть включати наступне:

- 1) визначення цілей: визначення того, що саме потрібно порівняти та досягнення яких результатів;
- 2) вибір методів і об'єктів: вибір підприємств або організацій, які будуть слугувати об'єктом порівняння, а також вибір методів аналізу;
- 3) збір даних: збір інформації про показники ефективності об'єктів бенчмаркінгу;
- 4) аналіз даних: порівняльний аналіз даних для виявлення різниці між власними результатами та результатами кращих практик;
- 5) впровадження змін: розробка плану заходів для впровадження змін на основі результатів аналізу;
- б) моніторинг та оцінка: відстеження результатів нововведень та їх впливу на продуктивність підприємства.

Недоліки реалізації проекту впровадження бенчмаркінгу, 2025-2029 рр.

Недолік	Причина виникнення
Недотримання методики і принципів бенчмаркінгу	Неправильна послідовність або склад етапів бенчмаркінгових програм можуть призвести до збільшення витрат і затягування програм в часі.
Труднощі з пошуком інформації для бенчмаркінгу	Неможливість отримання необхідних даних через конфіденційність та комерційну таємницю.
Значні витрати	Іноді витрати на бенчмаркінгові програми не покривають результат їх реалізації і від них відмовляються. У зв'язку з цим слід чітко і продумано планувати всі етапи бенчмаркінгу, і втрати по ним, прогнозувати результат.
Виявлення успішного досвіду	Досить часто для апробації вибирають не найкращий досвід та рішення. Або технології і напрацювання, які на одному підприємстві приносять великий успіх, в іншому будуть неефективними зважаючи на розмір, специфіку та стратегію.

Ефективність проекту є дуже важливим аспектом прийняття рішення про його впровадження. Це означає, що необхідно оцінити співвідношення між витратами, результатами та очікуваними користями від проекту для всіх зацікавлених сторін. Дослідження ефективності допомагає зрозуміти, чи доцільно вкладати ресурси в певний проект і які саме переваги він може принести. Необхідно також врахувати інтереси держави і населення, адже їхнє задоволення та підтримка також важливі для успішного впровадження проекту.

Також для оцінювання стратегічного положення підприємства та його основних конкурентів, вибору маркетингової стратегії досить доцільно застосовувати метод SPACE-аналізу. Його доцільність пояснюється можливістю проаналізувати наявну стратегію навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді.

Внаслідок формування критеріїв оцінки було враховано специфічні особливості досліджуваних підприємств: їх цілі, стратегії та наявний комерційний потенціал. За результатами аналізу кожному з обраних критеріїв у межах однієї групи, нами виставлялась експертна оцінка за п'ятибальною шкалою (табл. 3.4).

Складові будови матриці SPACE-аналізу

Внутрішня стратегічна позиція			
Фактори	Бали		
	Підприємство	Конкурент 1	Конкурент 2
Фінансова сила (FS)			
Ціна на продукцію збуту	5	4	2
Собівартість продукції збуту	3	5	1
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3	4	5
Коефіцієнт платоспроможності	2	4	2
Середня оцінка	3,25	4,25	2,50
Конкурентоспроможність товариств і їх становище на ринку (CA)			
Частка ринку	4	4	3
Пропонуєма якість продукції	5	4	4
Система контролю за якістю продукції	3	3	2
Розвиненість маркетингу товариства	4	4	3
Середня оцінка	4,00	3,75	3,00
Зовнішня стратегічна позиція			
Стабільність середовищ (ES) (зовнішні умови бізнесу)			
Бар'єри (обмеження) для входження на споживчий ринок продукції	5	5	5
Тиск конкурентів	3	3	3
Цінова еластичність попиту на продукцію	4	4	4
Частота технічних і технологічних змін в галузі виробників продукції	2	2	2
Середня оцінка	3,50	3,50	3,50
Привабливість торгівельної галузі (IS) (бізнес-напрямок)			
Потенціал зростання	5	4	3
Потенційна прибутковість	4	4	2
Використання ресурсів	5	5	3
Рівень використовуваних технологій	4	4	2
Середня оцінка	4,50	4,25	2,50

Отримані результати розрахунку були нанесені на прямокутну систему координат, де кожна піввісь є поданням загального критерію за вищенаведеними групами показників (рис. 3.2).

Відмітимо, що в цілому на рисунку окреслюється суцільне маркетингове ядро, що обумовлене однорідністю стратегічних цілей досліджуваних типових сільськогосподарських підприємств.

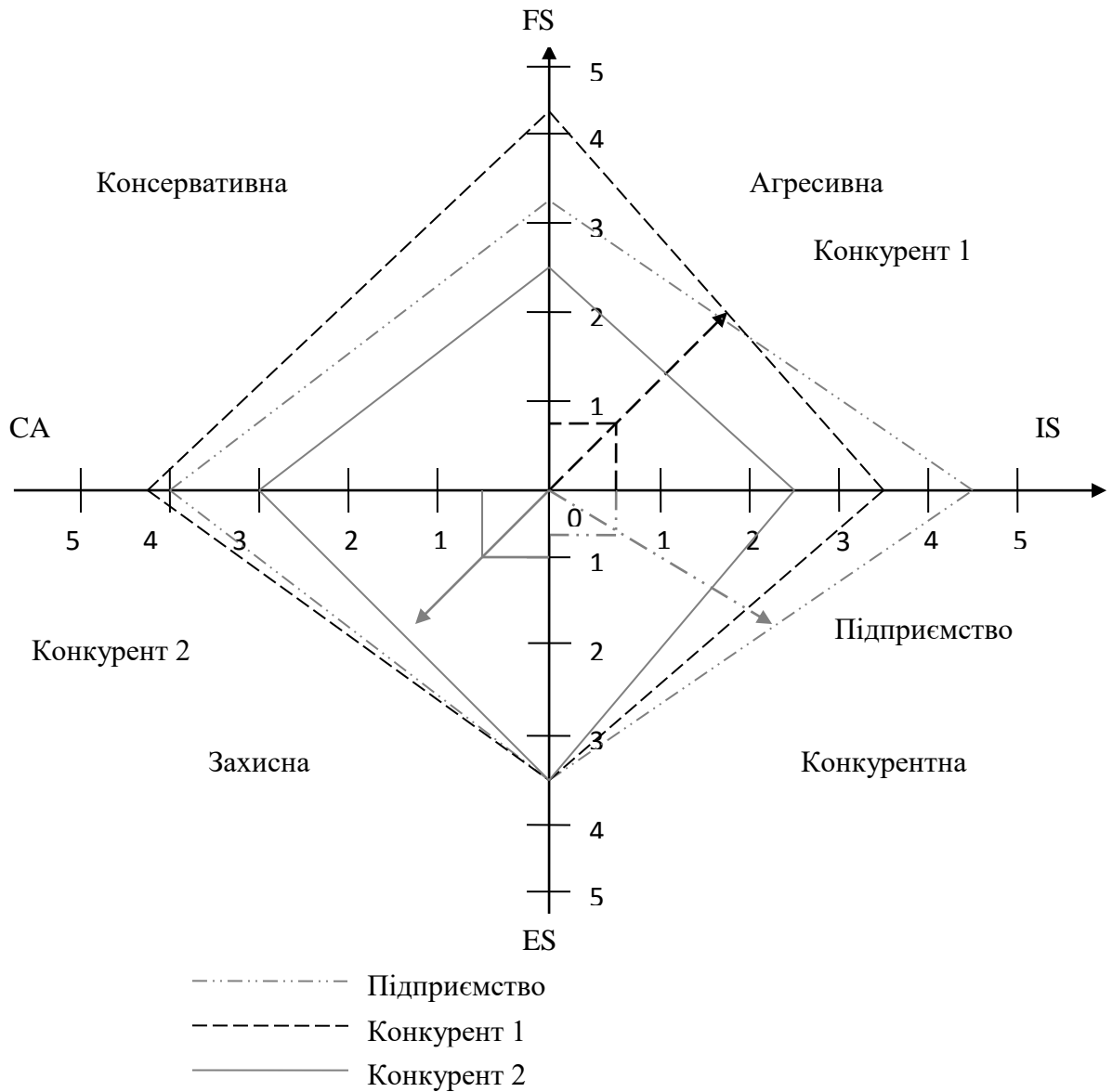


Рис. 3.2. Вектор рекомендованих стратегій у системі координат SPACE

Досліджуване підприємство більш тяжіє до привабливості певної галузі, конкурент 1 – до фінансового потенціалу, а конкурент 2 – до стабільності середовища. Хоча в інших напрямках дані підприємства значно втрачають, що пов'язано з недостатнім розвитком цих стратегічних напрямів та призводить до втрати симетрії. Однак безперечним лідером за показниками симетрії та опуклості є досліджуване підприємство, яке має безсумнівне конкурентне перевагу, тому основне зусилля управління підприємством мають бути спрямовані на її збереження з використанням наявного фінансового потенціалу.

За результатами SPACE-аналізу для досліджуваного підприємства є доцільним застосування наступних уточнюючих стратегій: поліпшення фінансового стану та підвищення ефективності використання свого потенціалу, фінансування лише в привабливі види бізнесу та захист власної конкурентної позиції. Тому основні ресурси повинні бути направлені на покращення фінансового стану та захисту ринкової ніші, адже збільшення частки ринку є свідченням вірно прийнятих рішень та стратегій.

Відповідно до методу SPACE-аналізу для конкурента 1 найбільш доцільним є застосування агресивної стратегії. Тобто підприємство повинно намагатися нарощувати збут замовникам, розширювати ринки збуту та шукати нових партнерів і споживачів.

Основними напрямками обраної стратегії є:

- оптимізація комерційної діяльності;
- стабілізація фінансового стану;
- впровадження сучасних маркетингових технологій та переоснащення системи збуту.

Проаналізувавши діяльність конкурента 2 за даною методикою, було виявлено рекомендовану стратегію, яка передбачає застосування оборонної стратегії, що є характерною для певної галузі з низькою конкурентоспроможністю її продукції. Дії підприємства повинні бути спрямовані на запобігання загрозам. Зокрема основними напрями обраної стратегії повинно бути:

- підвищення якісної складової реалізації товарної продукції;
- впровадження маркетингових та збутових технологій;
- підвищення прибутковості.

Відповідно до проведеного стратегічного аналізу типових підприємств, було сформовано маркетингову збутову стратегію, яка є однією з головних функціональних стратегій у стратегії розвитку.

Отже, провівши стратегічний аналіз типових аграрних підприємств та проаналізувавши маркетингові стратегії за чотирма групами питань, можемо в

цілому сформулювати основні маркетингові стратегії, які притаманні досліджуваним господарствам. Так для об'єкта нашого дослідження рекомендованою є «стратегія переваг», що передбачає створення стабільної переваги над конкурентами за рахунок можливості змін технології збуту та логістики, і дозволяє ввести не цінову конкуренцію в рахунок творів, які «помітні» на ринковому просторі завдяки свої унікальним характеристикам (диференційований маркетинг).

Конкуренту 1 рекомендується застосовувати маркетингову стратегію «ціна-кількість», яка передбачає орієнтацію на помірні ціну та значний обсяг збуту великого кількісного складу стандартизованої продукції на широкому ринку (недиференційований маркетинг) за рахунок використання добре опрацьованих технологій, які дозволяють знижувати збутові втрати та ціну.

Відповідно для конкурента 2 є доцільним застосування маркетингової стратегії «я теж», яка передбачає застосування стратегії пристосування до поведінки конкурентів, параметрів збуту їхньої продукції, цінової політики.

Таким чином, необхідність забезпечення конкурентоспроможної продукції спонукає підприємство до визначення маркетингової стратегії розвитку, постійного дослідження навколишнього середовища, моніторингу внутрішнього середовища. В сукупності це створює комплекс маркетингу, який розробляється для конкретно ринкової ситуації.

Для зміцнення маркетингового комплексу потрібно виконати значну роботу по збільшенню кількості споживачів через рекламування виробничої діяльності і асортименту сільськогосподарської продукції.

До рекламування слід віднести оформлення флаєрів, виготовлення щитів з рекламою продукції, оголошення у засобах масової інформації. Для протидії маркетинговим ризикам доцільно постійно здійснювати рекламну кампанію.

На першій стадії рекламної кампанії необхідно виділити близько 70 тис. грн. Для реклами буде задіяно денне радіо, білборди та верічне телебачення (додаток В).

Дослідженнями рекламних кампаній, зазначено, що ефективність реклами знижується спочатку після 10-го оголошення, а потім після 30-го. Кількість споживачів придбавших сільськогосподарську продукцію підприємства після кожного рекламного оголошення наведені у табл. 3.5.

Крім того, підприємство може досягти домовленості із керівництвами ЗМІ, щодо зменшення вартості оголошень у випадку збільшення кількості замовлень. Тобто, ціна одного рекламного оголошення може бути зменшено починаючи з 11 оголошень, а потім з 31. Витрати на рекламу у кожному ЗМІ для кожного з зазначених сегментів наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.5

Статистичні дані ефективності роботи реклами

Кількість споживачі, тис. осіб	Радіо	Телебачення	Білборд	Границя сегменту ефективності (кількість оголошень)
Сегмент ефективності 1	4	2	5	≤ 10
Сегмент ефективності 2	7	3	4	≤ 30
Сегмент ефективності 3	5	8	4	< 30

Керівництво рекламної кампанії вважає, що рекламна акція має відповідати таким критеріям:

- у кожному ЗМІ має бути розміщено не більше 35 оголошень;
- не менше ніж 25,0 % рекламних оголошень повинно вийти на вечірньому телебаченні.

Таблиця 3.6

Вартість рекламних послуг для підприємства

Витрати на 1 рекламне оголошення, тис. грн	Радіо	Телебачення	Білборд	Границя сегменту ефективності (кількість оголошень)
Сегмент ефективності 1	1,5	5,8	0,5	≤ 10
Сегмент ефективності 2	1,8	6,4	1,0	≤ 30
Сегмент ефективності 3	2,0	7,2	2,0	< 30

Отже, потрібно розрахувати кількість оголошень, яку необхідно розмістити у ЗМІ, щоб досягти максимального обсягу продажу сільськогосподарської продукції.

Зображуючи модель у середовищі MS Excel необхідно межі ефективності оголошень прийняти як 3 сегменти: 1 – оголошення, кількість яких не перевищує 10 штук; 2 – оголошення, кількість яких більше 10, але не перевищує 30; 3 – оголошення, кількість яких перевищує 30, але не перевищує 35 (вимога щодо сумарної кількості оголошень у кожному із ЗМІ).

Тоді, змінними величинами буде кількість оголошень у кожному сегменті по кожному ЗМІ – x_{ij} , i – сегмент ефективності ($i = 1, 2, 3$), j – вид ЗМІ ($j = 1, 2, 3$).

Необхідно визначити максимальну кількість споживачів сільськогосподарської продукції підприємства після рекламних оголошень:

$$Z_{\max} = 4x_{11} + 2x_{12} + 5x_{13} + 7x_{21} + 3x_{22} + 4x_{23} + 5x_{31} + 8x_{32} + 4x_{33} \text{ за таких умов:}$$

$$\left\{ \begin{array}{l} x_{11} + x_{12} + x_{13} \leq 10; \\ x_{21} + x_{22} + x_{23} \leq 20; \\ x_{31} + x_{32} + x_{33} \leq 5; \\ x_{12} + x_{22} + x_{32} \geq 0,25 (x_{11} + x_{12} + x_{13} + x_{21} + x_{22} + x_{23} + x_{31} + x_{32} + x_{33}); \\ 1,5x_{11} + 5,8x_{12} + 0,5x_{13} + 1,8x_{21} + 6,4x_{22} + 1,0x_{23} + 2,0x_{31} + 7,2x_{32} + 2,0x_{33} \leq 70; \\ x_{ij} = \text{цел} (i = 1, 2, 3; j = 1, 2, 3); \\ x_{ij} \geq 0 (i = 1, 2, 3; j = 1, 2, 3). \end{array} \right.$$

Модель задачі у середовищі MS Excel наведена у додатку В. Виходячи з даних додатку отримаємо розв'язок: для максимальної кількості споживачів сільськогосподарської продукції потрібно провести наступні рекламні кампанії: для отримання 1-го етапу ефективності потрібно надати 1 оголошень на вечірньому телебаченні та 9 – на білборді, на 2-му етапі необхідно подати 10 оголошень на денному радіо та 1 – на вечірньому телебаченні і на 3-му етапі достатньо подати 5 оголошень на вечірньому телебаченні.

Сумарна кількість рекламних оголошень становитиме 26 шт, при цьому буде витрачено 70 тис. грн і чисельність споживачів сільськогосподарської продукції підприємства буде до 161 тис. осіб.

Висновки до розділу 3

1. Удосконалення маркетингової політики передбачає покращення стратегії маркетингу, аналіз ринку та конкурентів, впровадження інновацій у продукт або послугу, залучення нових клієнтів та утримання існуючих, розвиток ефективної комунікаційної стратегії та просування бренду.

2. Для підприємства рекомендованою є «стратегія переваг», яка передбачає створення стабільної переваги над конкурентами за рахунок можливостей зміни технологій виробництва та логістики, що дозволяє вести нецінову конкуренцію за рахунок товарів, які «помітні» на ринку завдяки своїм унікальним характеристикам (диференційований маркетинг).

3. За результатами SPACE-аналізу для підприємства доцільним є застосування наступних уточнюючих стратегій: поліпшення фінансового стану та підвищення ефективності використання потенціалу підприємства, фінансування лише в привабливі види бізнесу та захист власної конкурентної позиції. Тому основні ресурси повинні бути направлені на покращення фінансового становища та захисту ринкової ніші, адже збільшення частки ринку є свідченням вірно прийнятих рішень та стратегії.

4. Розширення відділу маркетингу є доцільним. Однією з альтернатив удосконалення маркетингової діяльності може стати активізація продажів та розвиток маркетингової діяльності, а саме виведення та просування на внутрішньому ринку продукції, яка вже чудово зарекомендувала себе на закордонних ринках.

5. Основними напрями поліпшення маркетингового управління підприємства у рамках стратегії розвитку повинні бути побудовані на базі загальнонаукових та спеціальних законів з врахуванням ринкових умов ведення господарської діяльності, бути гнучкими, комплексними, прогресивними та комфортними.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження маркетингової політики підприємства у порівнянні 2023 р. з 2019 р. дають можливість зробити такі висновки:

1. Маркетингова політика є ключовим елементом успішного бізнесу, який дозволяє підприємству створювати споживацьку цінність і залучати клієнтів. Це стратегія, яка дозволяє досягнути цілей бізнесу, зокрема збільшення прибутку та зростання. Важливо розуміти потреби та бажання клієнтів, а також ефективно використовувати інструменти маркетингу для досягнення поставлених завдань.

2. У сучасних умовах створення споживача і задоволення його потреб – ключові завдання маркетингової політики. Управління поведінкою споживачів за допомогою маркетингових інструментів дозволяє ефективно залучати цільову аудиторію, збільшувати продажі продукції та послуг, а також підтримувати і зміцнювати свою позицію на ринку.

3. Реалізація ефективної маркетингової політики є доволі складним заходом. Але при правильному виборі засобів і каналів поширення маркетингового повідомлення підприємство може запланувати і ефективно реалізувати маркетингову політику комунікацій. Формування та реалізація маркетингової політики сприяє досягненню цілей, визначає певні дії, що характеризують конкретні цінності, загальні підходи, яких потрібно дотримуватися керівникам і працівникам підприємства при прийнятті як стратегічних так і тактичних рішень.

4. У порівнянні 2023 р. з 2019 р. збільшилися сільськогосподарські угіддя на 106 га (3,3 %) за рахунок ріллі. Площі багаторічних насаджень та пасовищ залишилися незмінними за досліджуваний період – 15 га та 4 га відповідно. У порівнянні з 2019 роком кількість працівників підвищилась на 1 адміністративну одиницю (0,4 %), щодо зайнятих у сільськогосподарському виробництві, то динаміка за досліджуваний період

вцілому є незмінною, однак є зміни у середині галузей, а саме у тваринництві чисельність збільшилась на 13 осіб (13,4 %), тоді як у рослинництві відбулося скорочення на 13 осіб (12,6 %).

5. Зовнішнє середовище непрямого впливу є сприятливим для діяльності підприємства, але є ряд аспектів, що несуть негативний ефект. До негативних факторів можна віднести економічні. Ці фактори є ключовими у діяльності будь-якого підприємства і досліджуване підприємство не є винятком. Кількість негативних факторів є мінімальною, але все рівно загроза з їхньої сторони існує і вона є реальною. Серед факторів прямого впливу найбільший вплив спостерігається з боку конкурентів та менший зі сторони споживачів. Постачальники не так сильно впливають на діяльність підприємства, оскільки господарство майже повністю здатне самостійно задовольнити власні потреби.

6. Попит споживачів може суттєво вплинути на рентабельність підприємства. Якщо попит на товар або послугу знижується, підприємство може бути змушене знизити ціни для збільшення продажів. Це може вплинути на прибуток, а також на її загальну рентабельність. Рівень цієї здатності залежить від багатьох умов, зокрема обсягу покупок групи клієнтів становить значну частину продажу постачальника; товари, які купує клієнт, становлять чималу частину його власних витрат, що змушує особливо наполегливо торгуватися; товари слабо диференційовані і клієнти впевнені, що знайдуть інших постачальників.

7. Комерційна діяльність підприємства може бути визначена як процес управління купівлею та продажем товарів і послуг з метою забезпечення прибутковості підприємства. Умови конкурентного середовища вимагають від підприємства ефективного управління цими процесами, відповідно до потреб споживачів та умов ринку. Діяльність такого типу іноді вимагає стратегічного планування, маркетингових досліджень та постійного моніторингу ринку для успішної конкуренції.

З метою розробки та удосконалення маркетингової політики підприємству доцільно застосовувати наступні заходи:

1) основними напрямками поліпшення маркетингового управління у рамках маркетингової політики розвитку, повинні бути побудовані на базі загальнонаукових та спеціальних законів з врахуванням ринкових умов ведення господарської діяльності, бути гнучкими, комплексними, прогресивними та комфортними. Сформування ефективного ринкового середовища стає нагальною необхідністю створення структур маркетингового управління, які стають вагомим чинником впливу на результативність комерційної діяльності;

2) для досліджуваного підприємства рекомендованою є «стратегія переваг», яка передбачає створення стабільної переваги над конкурентами за рахунок можливостей зміни збутової логістики, що дозволяє вести нецінову конкуренцію за рахунок товарів, які «помітні» на ринку завдяки своїм унікальним характеристикам (диференційований маркетинг);

3) до важливих шляхів підвищення маркетингу підприємства доцільно віднести: ґрунтовне вивчення потреб споживачів; точний аналіз конкурентів; ефективну рекламну політику; зниження збутових витрат; вдосконалення обслуговування споживачів в процесі продаж;

4) основними шляхами подолання перешкод, пов'язаних із маркетинговим управлінням, є: підвищення якості управління; удосконалення взаємозв'язків між внутрішнім і зовнішнім середовищем; створення стратегічного маркетингу «виходу» і «входу» підприємства; впровадження нових інформаційних систем та технологій; розвиток системи логістики; розвиток тактичного маркетингу; зміна цінової політики на товари, корегування цін на послуги; зміна порядку збуту товарів на ринку.