

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

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

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

_____ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Удосконалення маркетингової стратегії аграрного
підприємства»

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Ярош Володимир Сергійович

Керівник кваліфікаційної роботи

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	18
2.2. Аналіз системи управління маркетинговою діяльністю підприємства	23
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	31
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ	50

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток української економіки змусив вітчизняні аграрні підприємства усвідомити проблему необхідності практичного застосування маркетингових стратегій у повсякденній діяльності., чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Аспектам дослідження маркетингової діяльності, особливостям реалізації маркетингової стратегії приділено роботи значної кількості дослідників, зокрема: Л. Балабанової, В. Борисової, С. Гаркавенко, Т. Дудара, Ф. Котлера, О. Кузика, В. Липчука, О. Луція, А. Павленка, М. Портера, Ю. Ратушної, І. Соловйова та інших.

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

Мета і завдання дослідження. Метою написання даного кваліфікаційного дослідження є оцінка рівня забезпечення маркетингової стратегії аграрного підприємства та розробка перспективних заходів щодо підвищення рівня її діяльності. Залежно від поставлених цілей дослідження передбачається виконання таких завдань:

- визначити теоретичні аспекти використання маркетингових стратегій в управлінні аграрним підприємством;
- проаналізувати особливості імплементації маркетингових стратегій аграрним підприємством у практику господарювання;
- оцінити діяльність господарства, що досліджується;
- проаналізувати конкурентне середовище аграрного підприємства, визначити існуючі конкурентні переваги;
- запропонувати заходи щодо підвищення рівня застосування маркетингової стратегії аграрного підприємства.

Об'єктом дослідження виступили організаційно-економічні процеси використання ефективних маркетингових стратегій аграрного підприємства.

Предметом дослідження є методи і механізми використання ефективних маркетингових стратегій аграрним підприємством.

Методи дослідження. При вирішенні поставлених завдань на різних етапах кваліфікаційної роботи застосовувались специфічні методи та прийоми дослідження: графічний; абстрактно-логічний; монографічний; економіко-статистичний методи тощо.

Інформаційною базою є дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних учених, періодичні видання, законодавство України, статистична звітність основних економічних показників діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати мають практичну цінність і можуть бути використані для вивчення шляхів покращення використання ефективних маркетингових стратегій у діяльності аграрних підприємств.

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

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Удосконалення системи управління діяльністю підприємств агропродовольчої сфери у контексті маркетингового підходу», «Особливості управління комерційною діяльністю підприємства агропродовольчої сфери», «Маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства», «Сучасні аспекти системи управління підприємством агропродовольчої сфери на принципах маркетингу» у збірниках науково-практичних конференцій, 2023-2024 рр.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 40 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 40 найменування. Робота містить 6 таблиць, 7 рисунків та 13 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розвиток ринкових відносин в українській економіці потребує вдосконалення механізмів управління підприємствами агропромислового комплексу, орієнтації системи управління на ринкові умови господарювання та здатності швидко та гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це призводить до тенденції формування менеджменту на основі маркетингу, що в свою чергу спонукає керівників суб'єктів господарювання використовувати відповідні інструменти управління. Проте для багатьох керівників і спеціалістів аграрних підприємств розуміння маркетингу зводиться до комплексу засобів стимулювання збуту та реклами.

Проте зміни в ринковій економіці вимагають розгляду всіх сфер підприємницької діяльності через призму маркетингу. Внаслідок цього вся система менеджменту агроформування повинна мати маркетингову спрямованість. Вибір стратегії залежить від контексту, в якому знаходиться агропідприємство. Тому короткострокові та довгострокові маркетингові програми вимагають розробки та впровадження стратегій, які відповідають економічній політиці за умов і водночас забезпечують організаційній структурі необхідну ефективність і реальну увагу до результатів. власна робота.

Маркетинг – це нова концепція виробництва та збуту, які є важливими атрибутами економічного життя, які унеможливають ефективне функціонування ринкової економіки. Він включає дослідницьку, виробничу та збутову функції і спрямований на отримання достовірної та актуальної інформації про ринок, товари конкурентів, структуру та динаміку попиту, споживчий попит і появу нових товарів [25, с. 38].

Сучасний період розвитку світової та вітчизняної економіки характеризується тим, що на практиці використовується широкий спектр

можливостей розвитку. Посилення конкуренції знижує прибутковість, а поява нових технологій зменшує невизначеність ринку. Така ситуація ускладнює діяльність сільськогосподарських підприємств і, відповідно, можливість ефективного досягнення цілей активної дії на ринку. Тому використання новітніх маркетингових інструментів є головним пріоритетом для компаній (додаток Б).

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

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

Серед загальних завдань маркетингу можна виділити:

- 1). Дослідження найкращого можливого споживання, яке сприятиме максимальному зростанню виробництва, зайнятості та збагачення.
- 2). Досягнення максимальної задоволеності клієнтів.
- 3). Надання різноманітних продуктів і послуг.
- 4). Поліпшення якості життя.

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

- задовольняти потреби споживачів і покупців;
- задоволеність часткою ринку;
- забезпечення зростання продажів;
- отримання переваги над своїми конкурентами;
- вдосконалення маркетингової структури управління продажами;
- представлення нових інструментів дослідження ринку.

Одним із найефективніших засобів впливу на результати бізнесу є управління маркетинговими зусиллями. Враховуючи зміни в бізнес-середовищі, що характеризуються загостренням конкуренції, необхідно

вдосконалювати загальну діяльність компанії, особливо елементи маркетингу [28].

У найзагальнішому розумінні стратегія – це комплексна концепція того, як використовувати ресурси для досягнення цілей [15, с. 405]. Зв'язок між загальноекономічною, конкурентною та функціональною стратегіями традиційно виражається в ієрархії (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Ієрархія стратегічного управління маркетинговою діяльністю [10, с. 55; 25, с. 55]

Таким чином, відділ маркетингу є однією з функціональних одиниць бізнесу, яка, як і інші відділи, формує стратегію виконання роботи в межах своїх можливостей. Однак, окрім впровадження функціональних стратегій, додаткову увагу необхідно зосередити на відділі маркетингу, який має значний вплив на стратегічне планування на корпоративному рівні.

Найважливіший аргумент на користь взаємодії керівництва компанії і відділу маркетингу: маркетинг визначає концепцію орієнтації компанії і всіх її стратегій нижчого рівня на потреби споживачів, що в свою чергу сприяє оптимальному стану. Компанія – гармонійне пристосування до вимог ринку та спільне досягнення економічних і соціальних цілей [33, с. 114; 34].

Щоб отримати глибше розуміння природи маркетингу, необхідно розглянути маркетинг з економічної, комерційної та бізнес-перспектив. Економічний аспект маркетингу полягає в тому, що підприємства застосовують такі умови [26, с. 185]:

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

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

Фахівці вважають, що серед основних принципів, за якими маркетинг виконує свої відповідні функції [3, с. 47; 6, с. 46; 13, с. 36]:

- різні цілі та операційні стратегії та стратегії розвитку;
- спрямованість зусиль на досягнення кінцевого результату виробничо-збутової діяльності та забезпечення частки ринку;
- відкритість до споживачів, їх потреб і бажань, активне пристосування та вплив;
- комплексний підхід до вирішення проблем з урахуванням наявних ресурсів і можливостей компанії;
- пошук і реалізація резервів оптимального та ефективного використання персоналу управління продажами;

- науковий підхід до вирішення проблем маркетингу, боротьби з конкурентами, системного маркетингового дослідження;
- гнучкість у досягненні цілей у відповідь на постійні зміни макроринкового середовища;
- активність, агресивність та підприємницький дух, які дозволяють компанії швидко та ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

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

Відповідно до цих завдань основні функції маркетингу можна визначити так [25, с. 54]:

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

Маркетингова стратегія має наступні характеристики (додаток В):

Маркетингова стратегія представляє напрямок і спосіб розвитку функції маркетингу і є об'єктом управлінського впливу. Щоб покращити її, зазвичай необхідно виконати всі кроки, наведені при розробці стратегії. Тому серед них варто виділити: екологічне дослідження, визначення стратегії (включаючи побудову «стратегічного набору» маркетингових функцій) та відповідне планування (програмування), забезпечення виконання. Для цього існують

відповідні методики та інструменти, які мають доведену практичну цінність [26, с. 184; 28].

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

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

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

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

Стратегічний план маркетингу вказує на те, які маркетингові заходи має організувати компанія, навіщо вони потрібні, хто несе відповідальність за їх

реалізацію, де вони будуть реалізовуватися та які будуть кінцеві результати [7, с. 228].

Тактичне планування, засноване на стратегічних цілях агроформування, на наш погляд, розглядається як процес, ланка якого є [17, с. 58]:

- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- додаткове оформлення прогнозних прогнозів;
- розробка корпоративних цілей;
- формування та виробництво асортименту продукції;
- формування та реалізація принципів рішень щодо вибору та використання коштів та інструментів для збутової діяльності;
- контроль вжитих дій.

Основою тактичного планування є оптимальне використання потенціалу господарюючого суб'єкту. Він розглядається як взаємодія між можливостями агроформування та певними поступками з боку інших компаній-конкурентів. Не менш важливим є прогнозування та швидке усунення джерел невизначеності, що виникають через ризики у зовнішньому середовищі та наявність слабких місць у діяльності підприємства [23, с. 95].

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

На всіх рівнях управління економікою істотно змінюються номенклатура і зміст планово-економічної роботи, підвищуються вимоги до якості продукції. Вирішення цих проблем потребує реалізації процесів збору, збереження та обробки необхідної науково-технічної, соціально-економічної, комерційної, демографічної та іншої інформації [26, с. 177].

Посилення самостійності підприємств передало більшість управлінських рішень на рівень виробничих підрозділів, змінивши систему формування та напрямки інформаційних потоків.

Отже, маркетингову інформаційну систему можна визначити як набір процедур і методів, призначених для формування, аналізу та поширення інформації з метою регулярної розробки вдосконалених маркетингових рішень.

Діяльність зі збору інформації та організації маркетингових досліджень, розв'язання інноваційних завдань і проблем прийняття рішень здійснюється службами маркетингу, структура і чисельність працівників залежать від можливостей управління, сфери діяльності та оснащення сільськогосподарського підприємства [1, с. 12; 6, с. 11].

Реальність постійно змінюється (формується нові суспільні парадигми, відбуваються структурні зміни в секторах національної економіки, змінюються екологічні вимоги тощо). Тому навіть найдосконаліший план не може передбачити кожне відхилення від плану. У такій ситуації лише управління через контроль (наприклад, модифікація маркетингової стратегії) може скорегувати розроблену підприємством стратегію і тактику ринкової поведінки [14, с. 46].

Належна послідовність процесів контролю (визначення контрольних показників, опис та аналіз параметрів виробничо-комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств, регулювання відхилень, що виникли) спрямована на проведення всебічного та об'єктивного дослідження маркетингу, цілі та економічні результати; підготовка дій щодо корекції впливу на контрольовані фактори та рекомендацій, що дозволяють підприємству діяти за наявності неконтрольованих факторів [12; 36, с. 442].

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

На це є декілька причин. Тому основні складові цілі агропродовольчої галузі повинні функціонувати в умовах зростання ризиків як зсередини

(закупівля сировини, розширення кількості та доступності продукції, підвищення якості, цінова політика тощо), так і ззовні (регіони, суспільство, політика тощо). Поширеною є неадекватна оцінка фінансового стану учасників ринку та їхньої довіри до ключових клієнтів і ділових партнерів [34; 35, с. 23].

Відповідно, вітчизняні сільгоспвиробники частіше відчують кризу, ніж іноземні сільгоспвиробники. Проблема ускладнюється тим, що агропідприємства використовують різноманітні методи маркетингових досліджень, які недостатньо ефективні в українських умовах, натомість доводять власну ефективність на європейському просторі. Тому розробка та застосування власних ефективних підходів на основі аналізу стану ринкової складової продукту є актуальною для українських суб'єктів у сфері виробничої діяльності [16, с. 286].

Необхідною умовою створення відповідної концепції є оновлення наявного інструментарію маркетингового аналізу та розроблення принципів маркетингу підприємств АПК у нових умовах господарювання. Це має базуватися на єдиному методичному підході до аналізу та прогнозу показників, що характеризують виробництво та споживання сільськогосподарської продукції за ключовими факторами, а також постійному інформаційному та методичному забезпеченні [14, с. 45].

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

Для розвитку маркетингу та підвищення його значення необхідно створити умови для підвищення ефективності його використання. Інакше динамічний розвиток підприємства практично неможливий. У зв'язку з цим важливим і складним питанням є демонстрація ефективності роботи структурних підрозділів і співробітників, відповідальних за реалізацію маркетингу.

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

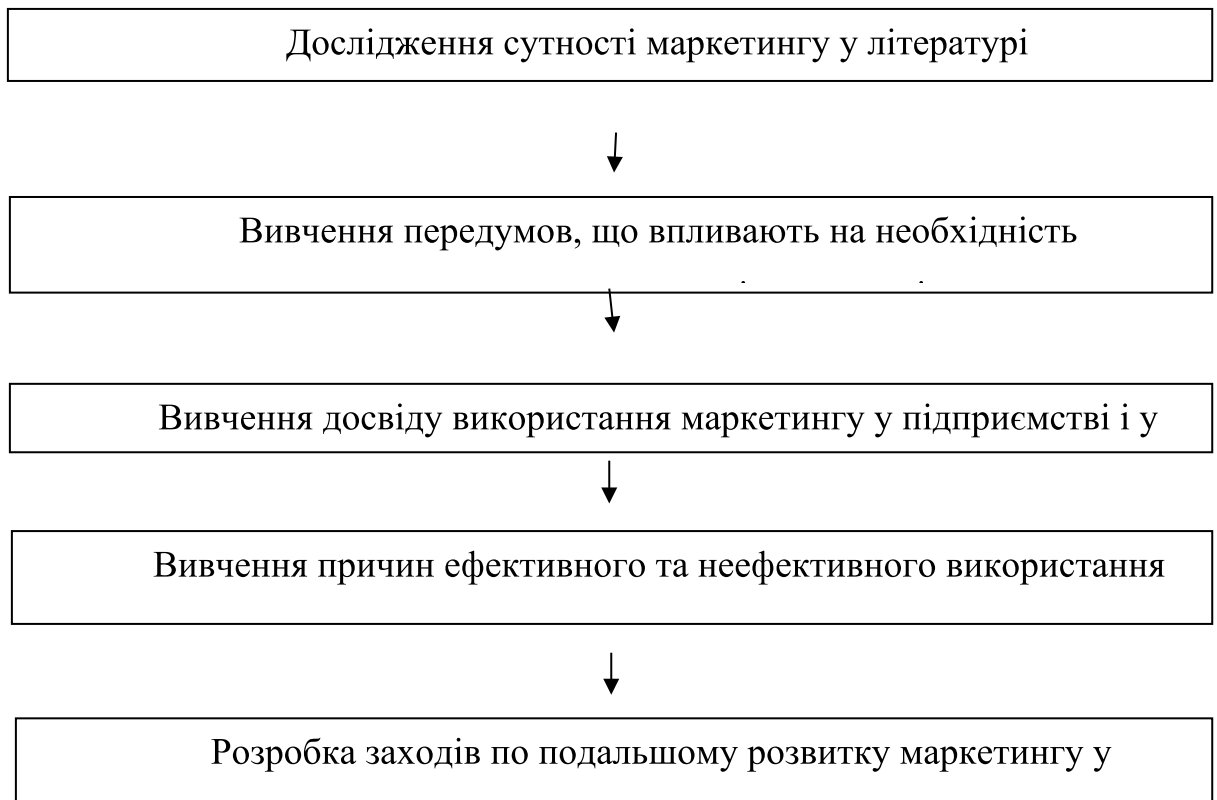


Рис. 1.2. Визначення об'єктивної необхідності використання маркетингу [9, с. 94; 11; 18, с. 85]

Ще одним фактором у виборі ефективної маркетингової стратегії для бізнесу є мікросередовище. Доречним є реалізація маркетингової стратегії, використовуючи найбільш контрольовані та керовані заходи. Внутрішні чинники підприємства мають здатність контролювати та запобігати негативним явищам та прогнозувати їх виникнення, тому рекомендується удосконалити та присвоїти цю класифікацію, щоб своєчасно реагувати на зменшення або усунення та підтримку негативних факторів, посилення позитивних ефектів [24, с. 24].

Основні проблеми, які заважають вітчизняним агропродовольчим господарствам використовувати свій маркетинговий потенціал, можна

поділити на зовнішні проблеми, що виникають поза межами сфери впливу та поза сферою впливу, та внутрішні проблеми, які виникають всередині підприємства і пов'язані з помилками керівництва та працівників [28; 31, с. 85].

Тому, коли компанія організовує свою маркетингову діяльність, необхідно визначитися з алгоритмом, на основі якого буде організовуватися маркетингова діяльність. Ці кроки можуть допомогти підприємствам досягти ефективного маркетингу та уникнути пасток. Крім того, належне врахування концепцій управління маркетингом може допомогти компаніям вижити в жорсткому конкурентному середовищі.

В умовах ринкової економіки стратегічною метою підприємства є максимально ефективно використання свого маркетингового потенціалу для перемоги в конкурентній боротьбі за споживачів [22, с. 64].

Отже, застосування концепції управління маркетинговою стратегією на підприємстві буває внутрішнім (фінансовий потенціал підприємства, технічні характеристики, кадрове забезпечення, організаційна структура тощо) та зовнішнім (політична ситуація в країні, стан економіки, конкуренти), зміни в законодавчих та нормативних положеннях, соціальній сфері тощо. Необхідність суттєвого підвищення рівня життя населення, відродження та вдосконалення вітчизняної економіки та зміцнення іміджу України робить необхідним знання та раціональне застосування світової економічної теорії та практики у сфері виробництва, економіки та торгівлі, ринків.

Сьогодні більшість вітчизняних та іноземних господарюючих суб'єктів намагаються подолати наслідки кризових явищ глобального характеру. У цих ситуаціях інструменти маркетингу та менеджменту складно взаємодіють. Немає сумніву, що маркетингові стратегії є найбільш актуальними та потрібними під час кризи, оскільки вони гнучкі та шукають нові, ефективні шляхи розвитку, навіть якщо це передбачає менші фінансові витрати. На жаль, практика вітчизняних підприємств агропродовольчої сфери сьогодні свідчить про неефективне використання маркетингових інструментів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Дослідимо детальніше господарську діяльність підприємства, а також проаналізуємо систему управління маркетинговою діяльністю даного господарства. Діяльність даного підприємства, підпорядкована статуту, суб'єкт господарювання занесений до загальнодержавного реєстру як юридична особа, має розрахунковий рахунок, печатку, штамп. Підприємство агропродовольчої сфери самостійно визначає перспективи свого розвитку, планує та здійснює свою діяльність відповідно до попиту на свою продукцію, послуги та необхідності забезпечення виробничого й соціального розвитку підприємства та збільшення його доходів.

Галуззю господарювання досліджуваного агроформування є рослинництво, а саме: вирощування пшениці, жита, ячменю, кукурудзи, соняшнику, гороху, сої.

Організаційна структура господарства визначає структуру його управління (два рівні, що відображають порядок підпорядкованості органів управління знизу до верху). Система управління підприємством є лінійно-функціональною (додаток В).

Склад земельних угідь характеризує структура, під якою розуміють відсоткове співвідношення та динаміку зміни її складу. Земельне питання було і залишається головною проблемою економічного функціонування будь-якої країни. Значення землі як природного ресурсу багатоцільового використання досить визначене, найважливішою з яких є її функція як просторової основи розвитку продуктивних сил, місця розселення, основного засобу виробництва в сільському та лісовому господарстві. Розглянемо забезпеченість досліджуваного товариства земельними ресурсами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2021–2023 рр.

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

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

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

У конкурентному середовищі агроформування прагне зміцнити свої економічні позиції шляхом досягнення певних переваг над конкурентами. Однією з таких конкурентних переваг підприємств є трудові ресурси та їх раціональне використання. Забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, висока продуктивність праці є важливими для підвищення функціональної ефективності будь-якої бізнес-структури. Залучення персоналу у підприємстві відповідає його цілям,

одночасно, не зачіпає інтереси особистості та забезпечує дотримання законодавства про працю (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2021-2023 рр.

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

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

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

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

За 2021–2023 рр. у структурі товарної продукції у середньому перше місце займає виробництво кукурудзи на зерно (36,9 %), друге – насіння соняшнику (19,5 %), третє – сої (8,8 %). Отож, господарство має зерново-

технічний напрям з розвинутих наданням послуг в сільському господарстві. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,274, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

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

Таблиця 2.3

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

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

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

Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства зріс на 1,3 в.п. і дорівнює 43,3 % у 2023 р., що свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства. Підприємство є фінансово

незалежним та відносно стійким, про що свідчить коефіцієнт фінансової автономії (0,924) та загальний коефіцієнт ліквідності (10,965) у 2023 р., що значно перевищує нормативне значення. Разом з тим, їх тенденція до зростання у 2021-2023 рр. має позитивний характер. Досліджуване господарство агропродовольчої сфери вкладає кошти у виробництво і реалізацію найперспективніших з його погляду видів продукції, якщо воно припиняє фінансування, то це означає, що господарство не виявило перспектив щодо отримання у перспективі належної норми прибутку, що може стати свідченням зниження рівня конкурентоспроможності аграрної продукції.

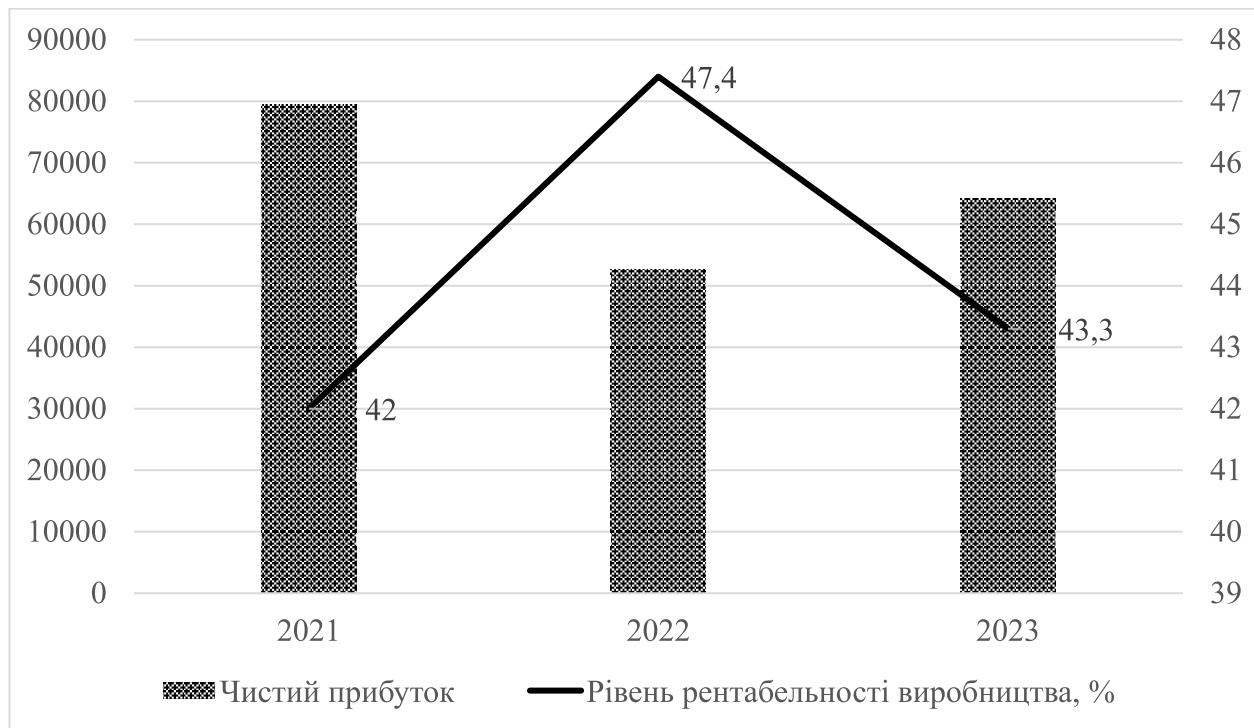


Рис. 2.1. Чистого доходу та чистого прибутку підприємства, тис. грн, 2021-2023 рр.

Результати розрахунків свідчать про зростання продуктивності праці в досліджуваному господарстві за рахунок достатнього темпу пришвидшення реалізації продукції підприємства, а також, відповідно, зростання кількості працівників.

Отже, фінансовий стан господарства, оцінка його фактичних ресурсів, дають підстави стверджувати, що за 2021-2023 рр. агроформування має можливості для удосконалення власної господарської діяльності у контексті коригування маркетингової стратегії.

2.2. Аналіз системи управління маркетинговою діяльністю підприємства

Маркетингова діяльність підприємства агропродовольчої сфери спрямована на вивчення попиту й вимог ринку, для обґрунтованої орієнтації виробництва на виробництво конкурентоспроможних видів продукції у раніше встановлених обсягах, що може забезпечити підприємству одержання більшого прибутку. За сучасних умов завдання управління маркетинговою діяльністю полягає у впливові на рівень, час і характер попиту таким чином, щоб це допомагало суб'єкту господарювання у досягненні поставлених перед ним цілей.

Наразі, у діяльності підприємства агропродовольчої сфери використовує канал нульового рівня, тобто пряму систему розподілу – «виробник-споживач» та однорівневий канал – «виробник-гуртовик-споживач».

Досліджуване підприємство співпрацює з такими підприємствами: ВП «Глобинський цукровий завод», ПАТ «Насінневе», ПАТ «Птахокомплекс «СУЛА», ТОВ «Хорольський комбікормовий завод», ТОВ «Полтаваекопродукт», ПАТ «Кернел Групп», ТОВ СП «НІБУЛОН», ТОВ «Полтавазернопродукт» тощо.

Виробництво і реалізація продукції впливає на фінансові результати роботи сільськогосподарського підприємства. Крім того, реалізація відповідної аграрної продукції – це основне джерело формування доходу підприємства. Саме тому розглянемо обсяги збуту сільськогосподарської

продукції досліджуваного підприємства за допомогою даних наступної табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка реалізації основної сільськогосподарської продукції підприємства, 2021-2023 рр., ц

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Пшениця озима	31881,0	14645,0	50954,0	159,8
Кукурудза на зерно	59452,0	29729,0	66740,0	112,3
Ячмінь	12733,0	7010,0	4866,0	38,2
Горох	8042,0	353,0	3069,0	38,2
Соняшник	44928,0	41291,0	36011,0	80,2
Соя	25213,0	862,0	41178,0	163,3

Так, після аналізу даних табл. 2.4, можливо відзначити, що обсяги реалізації сої, озимої пшениці, кукурудзи на зерно зросли – на 63,3 % або 15965,0 ц; на 59,8 % або 19073,0 ц; на 12,3 % або 7288,0 ц відповідно.

Одночасно, відбулося зменшення обсягу реалізації гороху – на 4973,0 ц або 61,8 %, ячменю – на 7867,0 ц або 61,8 %, соняшнику – на 8917,0 ц або 19,8 %, реалізація продукції зазнала коливання, що пояснюється низькою ціною на продукцію для підприємства.

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

Розглянемо структуру реалізації продукції сільського господарства аграрними підприємствами за допомогою даних додатку Ж.

Дані розрахунків додатку Ж акцентують увагу на зростанні ваги переробних підприємств у структурі каналів реалізації агропродовольчої продукції у галузі рослинництва, та, відповідно, зниження питомої ваги інших каналів реалізації для даних видів продукції. Зокрема, за іншими каналами в 2023 р. було реалізовано 35,1 % озимої пшениці, 49,5 % кукурудзи на зерно,

19,8 % ячменю, при чому до них відносяться здебільшого торгові посередники. Варто відзначити, що за 2021-2023 рр. на 85,9 % підвищилася питома вага переробних підприємств для реалізації сої, зокрема – 24,3 % у 2021 р. та 110,2 % у 2023 р., соняшнику – 23,0 % у 2021 р. та 104,2 % у 2023 р., озимої пшениці – 16,5 % у 2021 р. та 64,8 % у 2023 р. відповідно.

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

Значна питома вага інших каналів реалізації пояснюється особливостями існуючої системи оподаткування, економією на збутових витратах, наявністю системи стимулювання з боку торгово-посередницьких структур та відсутністю приміщень для зберігання вирощеної сільськогосподарської продукції. Як правило, ціни у торгових посередників на 10-20 % вищі.

Для своєчасної оцінки поточної ситуації, використання збалансованого управлінського рішення, управління доходами та прибутком як ключових показників операційних фінансових результатів, необхідний оперативний аналіз, а в деяких випадках моніторинг продажів, чистого доходу та прибутку.

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

Найпершим етапом SWOT-аналізу буде оцінка сильних та слабких сторін діяльності агроформування в порядку зменшення їх важливості (додаток З).

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

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

Метою зовнішнього аналізу є формування, оцінка та остаточний вибір стратегій для альтернативних стратегічних рішень для підприємства агропродовольчої сфери.

Оскільки ефективність управління завжди передбачає наявність двох груп факторів впливу, внутрішніх і зовнішніх, некоректно припускати лише фактори зовнішнього середовища для обговорення ефективності управління. Тому другою менш важливою групою факторів, що впливають на ефективність управління, є внутрішня ефективність, яка визначається детермінантами внутрішнього середовища агроформування (додаток К).

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

Після цього, групуємо їх у дві групи: «Сприятливі можливості» та «Зовнішні загрози». Оцінка цих двох параметрів проводилася за 10-бальною шкалою. Визначимо найважливіші для суб'єкта господарювання загрози та найперспективніші можливості, які знаходяться у верхньому правому квадранті (обведеному пунктирною лінією). Саме їх і використаємо при побудові матриці SWOT-аналізу.

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

Отож, кожен фактор отримав дві координати, які можна відкласти вздовж осі матриці можливостей та загроз досліджуваного господарства.

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

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

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

Далі для завершення SWOT-аналізу побудуємо матрицю SWOT для суб'єкту господарювання (додаток М).

Відповідно, досліджуваному господарству рекомендовано застосовування комбінацію наступних стратегій: стратегії зміцнення ринкових позицій (можливість – широка популярність у регіоні, водночас, усунення загроз – тиск конкурентів), стратегії розвитку існуючого ринку (як можливість розглядається вихід на нові ринки, усунення загроз – рівень конкуренції й висока концентрація виробництва).

Проте, першочерговою є стратегія зміцнення ринкових позицій, а успішна реалізація стане стабільною основою для його довгострокового розвитку. Для досліджуваного агроформування актуальними є концентрованого й інтегрованого зростання.

При цьому, найпомітнішими загрозами є: воєнний стан в Україні, зростаючий вплив споживачів, постачальників і можливостей (доступ до нових ринків, широка популярність в регіоні, пришвидшене зростання обсягу

ринку продукції), тиск конкурентів, висока концентрація виробництва й рівень конкуренції.

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

- впровадження воєнного стану в Україні;
- низький рівень інтегрованості агропродовольчої сфери (обмежений розвиток зв'язків між виробниками сільськогосподарської продукції та переробними підприємствами) знижує потенціал її розвитку;
- нестабільна цінова ситуація на ринку аграрної продукції (регіональному, національному, світовому) паливно-мастильних матеріалів;
- обмеженість упровадження інноваційних форм організації виробництва;
- переважна частина валового продукту створюється в аграрному секторі, розвиток якого знаходиться під впливом багатьох об'єктивних та суб'єктивних чинників, неврегульованості законодавчого забезпечення розвитку аграрної сфери;
- основні показники соціально-економічного розвитку підприємства;
- недостатня захищеність виробників від зростаючої конкуренції іноземних виробників під впливом процесів глобалізації у сільському господарстві;
- сфера послуг розвивається повільними темпами;
- досить висока енергомісткість сільськогосподарського виробництва при нестабільності цін на основні енергоносії на світовому й вітчизняному ринках;
- значними є потреби в інвестиціях;
- недостатньо розвинена сфера заготівлі, первинної переробки сільськогосподарської продукції;
- недостатній рівень стійкості розвитку аграрної сфери та її конкурентоспроможності як наслідок дії сукупності факторів;

– обмежене використання інновацій, нових агротехнологій у рослинництві посилює залежність кінцевих результатів діяльності від впливу природно-кліматичних факторів;

– порушення науково обґрунтованої спеціалізації агросфери з точки зору природно-кліматичних ресурсів і потенціалу земельних ресурсів (родючості, продуктивності ґрунтів, агрохімічних характеристик ґрунтів, балансу гумусу та поживних речовин у землеробстві);

– збереження диспаритету цін на сільськогосподарську продукцію й продукцію промисловості.

Стратегічними перевагами та можливостями для розвитку господарюючого суб'єкту можливим є зазначення наступних: сформовані конкурентні переваги в агропродовольчій сфері; сприятливе бізнес-середовище забезпечує високий рівень підприємницької активності населення та створює умови для активної адаптації місцевої економіки до змін умов; сформований аграрно-промисловий тип господарського комплексу, платформою розвитку якого є саме сільське господарство; близькість до ринку збуту розширює можливості для розвитку агропромислової сфери; нарощування обсягів виробництва та збуту сільськогосподарської сировини на внутрішніх і зовнішніх ринках; сприятливі природно-кліматичні умови та високий потенціал земельних ресурсів як основа розвитку аграрної сфери.

Водночас, до стратегічних завдань на сучасному етапі діяльності підприємства агропродовольчої сфери слід віднести:

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

У процесі взаємодії підприємства агропродовольчої сфери зі споживачами, ринком й суспільством формують певні переваги тих чи інших інтересів, одночасно, вони призводять до суперечностей. Проте, підприємство агропродовольчої сфери повинно функціонувати у межах певної єдиної концепції в сфері маркетингу.

Отже, проаналізувавши умови функціонування підприємства за 2021-2023 рр., необхідно зазначити, що головним при формуванні та забезпеченні маркетингової стратегії підприємства агропродовольчої сфери на перспективу є фокусування уваги на сильні сторони суб'єкта господарювання та можливості середовища, в якому воно функціонує, що в результаті дадуть можливість звести до мінімуму загрози зовнішнього середовища та подолання слабких сторін.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Реалізація стратегічного розвитку ринкових аграрних підприємств, посилення конкуренції та інтеграція у світовий економічний простір ставлять пріоритет ефективного функціонування сільськогосподарських товаровиробників. Економічна ефективність функціонування суб'єктів аграрного ринку в ринкових умовах значною мірою залежить від розробки ефективних маркетингових стратегій сільськогосподарських підприємств, проведення гнучкої цінової політики та організації оптимальних каналів збуту сільськогосподарської продукції. Здатність досліджувати продукти, середовище та прогнозувати ключові тенденції розвитку. Відтак, що маркетингова стратегія підприємства агропродовольчої сфери повинна орієнтувати діяльність на своєчасну адаптацію до мінливого й динамічного бізнес-середовища щодо досягнення цілей господарювання. Відповідно, сучасні маркетингові тенденції вимагають від менеджерів постійного моніторингу ринку, зміни підходів й постійного удосконалення існуючих маркетингових стратегій та технологій, їх адаптації до нових умов, а також пріоритезації місця і ролі маркетингової діяльності не тільки у сучасних умовах, але й на перспективний період.

Зокрема, маркетинговим питанням у досліджуваному господарстві приділено менше уваги, ніж іншим бізнес-процесам у практиці господарювання. Враховуючи важливість ефективного забезпечення процесу управління маркетинговою діяльністю за сучасних умов, необхідно реалізувати діагностичну функцію економічного аналізу для його вдосконалення та своєчасного виявлення ймовірних проблем у маркетинговій діяльності.

Узагальнюючи результати дослідження, необхідно зазначити, що резерви підвищення рівня ефективності функціонування маркетингової

діяльності підприємства та маркетингової стратегії, пов'язані з напрямками господарювання підприємства агропродовольчої сфери.

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

Нами запропоновано процес реалізації маркетингової стратегії досліджуваного підприємства (додаток Н).

Кожен компонент процесу виконання маркетингової стратегії має бути розроблений залежно від обраної загальної та конкурентної стратегії, що, у свою чергу, визначаються специфікою агропродовольчої сфери, так і можливостями досліджуваного підприємства.

Маркетингову стратегію агроформування запропоновано розглядати у вигляді цілей, згрупованих за п'ятьма рівнозначними складовими: фінансова; клієнтська; складова внутрішніх бізнес-процесів; складова навчання й розвитку; внутрішньогосподарська система.

Саме тому нами сформовано складові цілей маркетингової стратегії підприємства агропродовольчої сфери (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Рекомендовані складові цілей маркетингової стратегії підприємства, 2025-2029 рр.

Необхідно зазначити, що при просуванні продукції господарюючого суб'єкту необхідно використовувати прямий маркетинг – безпосереднє спілкування виробника з кінцевим покупцем.

Дослідимо стратегічні альтернативи забезпечення обраної стратегії для досліджуваного агроформування (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Стратегічні альтернативи стратегії посилення позицій на ринку підприємства, 2025-2029 рр.

Стратегія посилення позицій на ринку		
Цілі стратегії	Задоволення потреб споживачів у високоякісній аграрній продукції та посилення позицій на ринку агроформування. Покращення іміджу аграрного підприємства	
Місія	Функціонувати гнучко, оперативно, намагаючись передбачати потреби у перспективі, вирішуючи високоякісну продукцію, що забезпечує населення якісною продукцією та сприяє зростанню цінності суб'єкту господарювання	
Оперативні цілі	захист власної частки ринку	- постійний моніторинг пріоритетів споживачів та їх купівельної спроможності; - внесення коригуючих заходів до управління просуванням аграрної продукції
	нові канали збуту	- пропозиція просування аграрної продукції через нові канали збуту
	нові ринки збуту	- пропозиції виходу на нові територіальні ринки збуту
	нові сегменти збуту	- пропозиції виходу на нові сегменти ринку через репозиціювання аграрної продукції
	підвищення ефективності просування аграрної продукції	- використання нових інструментів просування аграрної продукції відповідно до каналів збуту

При впровадженні у практику господарювання стратегії посилення позицій на ринку, використавши при цьому наявні можливості суб'єкту господарювання, отримаємо можливості збільшити обсяги виробництва та продаж продукції.

Серед сильних сторін суб'єкта господарювання – кваліфікаційний рівень керівництва, задовільна якість продукції, отримання більшої надбавки за рахунок нижчої собівартості, наявність сховищ.

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

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

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

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

Вміле використання маркетингової діяльності може допомогти формуванню та реалізації ефективних управлінських рішень для забезпечення результативної взаємодії між внутрішнім і зовнішнім середовищем господарства. Впровадження маркетингової діяльності сприяє оптимізації діяльності підприємства агропродовольчої сфери у довгостроковій перспективі.

Відділ маркетингу за сучасних умов є зв'язком управління, який створює єдиний інтегрований процес, спрямований на розвиток бізнесу шляхом задоволення потреб ринку разом із виробництвом, фінансами, продажами, технологіями, людськими ресурсами та іншими видами діяльності.

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

що працюють регулярно.

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

При аналізі діяльності агроформування з'ясовано, що існує потреба у формуванні такого відділу, адже виконання маркетингових функцій директором та економістом підприємства не повною мірою розкривають ринковий потенціал господарства.

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

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

Позиціонування відділу маркетингу передбачає постійне комунікаційну взаємодію керівництва суб'єкта підприємницької діяльності з представниками середньої ланки управління, а останніх безпосередньо з співробітниками їх відділів на всіх етапах подолання опору.

Не менш складною перешкодою на шляху до формування відділу

маркетингу виступає відсутність орієнтації на загальний результат між підрозділами підприємства. На думку багатьох працівників аграрного підприємства, створення відділу маркетингу виступає ризикованим проектом, що також необхідно брати до уваги в процесі її позиціонування.

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

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

При формуванні організаційної структури маркетингу слід враховувати види сільськогосподарської продукції, що виробляється чи переробляється, тривалість її життєвого циклу, схеми просування товару до споживача, ринки збуту агропромислової продукції, характер споживання й поведінки покупця при його виборі.

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

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

Одним із перших кроків на шляху створення відділу маркетингу в агроформуванні є визначення її системи організації. Найбільше розповсюдженою організацією відділу маркетингу є функціональна організація.

У цьому випадку спеціаліст з маркетингу керує різними маркетинговими функціями та підпорядковується керівнику відділу маркетингу. На створення відділу маркетингу будуть витрачені певні кошти: витрати на зарплату працівникам відділу маркетингу, витрати на покупку устаткування, меблів, витрат на зв'язок і інші.

За допомогою «дерева завдань» розглянемо необхідні етапи створення служби маркетингу (рис. 3.2).



Рис. 3.2. «Дерево завдань» створення рекомендованого відділу маркетингу підприємства, 2025-2026 рр.

Витрати, необхідні для створення й функціонування відділу маркетингу досліджуваного господарства наведені за допомогою даних табл. 3.2.

Таблиця 3.2

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

Види витрат	Кількість, шт.	Вартість, тис. грн	Загальна сума витрат, тис. грн
Офісні меблі			
Шафа для документів, верхнього одягу працівників	1	15,8	15,80
Шафа для документів	2	9	18,00
Стіл офісний	3	7,4	22,20
Стілець	8	1,4	11,20
Інформаційні та рекламні стенди	7	7,1	49,70
Всього офісні меблі	-	-	116,90
Технічне забезпечення			
Комп'ютер	3	32,4	97,20
Принтер	1	14,2	14,20
Роутер	1	1,7	1,70
Всього технічне забезпечення	-	-	113,10
Разом			230,00

Отже, аналізуючи дані табл. 3.2, для оснащення відділу маркетингу в агроформуванні, необхідно виділити 230,00 тис. грн за такими статтями як технічне забезпечення – 113,10 тис. грн, офісні меблі – 116,90 тис. грн. Необхідно зазначити, що при реалізації даної пропозиції вказана сума може варіюватись.

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

На операційну діяльність відділу маркетингу пропонується виділити наступні кошти (табл. 3.3).

За допомогою даних табл. 3.3 наведено перелік витрат, пов'язаних з операційною діяльністю відділу маркетингу.

До нього включено заробітну плату та відрахування із заробітної плати працівників відділу, річний фонд з яких складатиме – 356,40 тис. грн. При цьому, загальні витрати на операційну діяльність новоствореного відділу

маркетингу господарства становитимуть 371,90 тис. грн.

Таблиця 3.3

Прогнозні витрати на операційну діяльність відділу маркетингу підприємства, 2024-2025 рр.

Види витрат	Показники	Термін використання на рік, міс.	Кількість, од. (шт.)	Вартість, грн	Загальна сума витрат, тис. грн
Заробітна плата та відрахування	Керівник відділу маркетингу	12	1	13500,0	162,00
	Маркетолог з планування та дослідження	12	1	8100,0	97,20
	Маркетолог з просування і реалізації	12	1	8100,0	97,20
Оплата послуг мережі Інтернет	СТОВ «Воля - Кабель»	12	1	0,75	9,00
Канцелярські товари	Папір, файли, папки тощо			6500,0	6,50
Разом					371,90

Створеному відділу маркетингу крім маркетингових проблем, необхідно вирішувати питання, пов'язані з перерозподілом функціональних обов'язків, вести роз'яснювальну роботу серед співробітників господарства про роль маркетингу за сучасних бізнес-умов (рис. 3.3).

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

Таким чином, виконання всіх функцій, покладених на даний відділ, створює передумови для ефективної діяльності досліджуваного господарства в цілому та вигідному представленню продукції даного підприємства серед конкурентів та споживачів.

Сфера маркетингової діяльності	Напрями діяльності
	Планування
	- розробка прогнозів кон'юнктури ринку, платоспроможного попиту споживачів; - координація стратегічних й оперативних планів; - визначення виробничої потужності підприємства й оптимального обсягу виробництва аграрної продукції
	Кон'юнктура ринку
	- аналіз і прогнозування платоспроможного попиту споживачів; - аналіз тенденції удосконалення технології продукції у конкурентів; - розрахунок ємності аграрного ринку; - визначення запитів споживачів аграрної продукції; - аналіз сильних і слабких сторін підприємства, конкурентів; - координація комерційних дій всіх структурних підрозділів; - організація рекламної діяльності; - організація участі підприємства у різноманітних виставках, ярмарках тощо; - аналіз каналів збуту; - розробка пропозицій щодо удосконалення продукції щодо нових вимог
	Збут аграрної продукції
	- заключення договорів на постачання продукції; - забезпечення виконання договорів точно в строк; - облік і звітність відвантаження аграрної продукції
	Післяпродажне обслуговування
	- організація транспортування аграрної продукції
	Координація відділу маркетингу з іншими підрозділами
	- узгодження планів роботи з виробничими підрозділами, економічними відділом, бухгалтерією підприємства тощо; - узгодження договорів з юрисконсультом

Рис. 3.3. Рекомендовані напрями діяльності проектного відділу маркетингу підприємства, 2025-2029 рр.

Очевидно, що основним результатом діяльності відділу маркетингу суб'єкту господарювання буде збільшення прибутку від реалізованої сільськогосподарської продукції (табл. 3.4).

Зокрема, протягом прогнозного періоду очікується найбільше зростання рівня товарності по таким видам аграрної продукції як соняшник – на 39,8 %, озима пшениця на +25,9 %, культури зернобобові на 23,2 %, сої на 16,9 % відповідно.

Оскільки у прогнозному періоді відділ маркетингу буде функціонувати, відповідно, можливим є закупівля більшого обсягу сільськогосподарських культур інших підприємств з метою подальшого продажу (зокрема, озима

пшениця, соняшник, соя, зернобобові культури).

Таблиця 3.4

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

Показники	Роки						2026 р. до 2023 р., (+,-)		
	2023 (відділ маркетингу відсутній)			2025-2026 (відділ маркетингу функціонує)					
	Обсяг виробництва, ц	Обсяг реалізації, ц	Рівень товарності, %	Обсяг виробництва, ц	Обсяг реалізації, ц	Рівень товарності, %	Обсяг виробництва, ц	Обсяг реалізації, ц	Рівень товарності, %
Пшениця озима	64450,0	50954,0	79,1	65569,0	68801,0	104,9	1119,0	17847,0	+25,9
Кукурудза на зерно	60651,0	66740,0	110,0	68670,0	69900,0	101,8	8019,0	3160,0	-8,2
Культури зернобобові сушені	2618,0	3069,0	117,2	4200,0	5900,0	140,5	1582,0	2831,0	+23,2
Соняшник	58676,0	36011,0	61,4	66590,0	67340,0	101,1	7914,0	31329,0	+39,8
Соя	38999,0	41178,0	105,6	40890,0	50090,0	122,5	1891,0	8912,0	+16,9

Зокрема, обґрунтовано, що господарюючий суб'єкт, застосувавши рекомендовану маркетингову стратегію, сформувавши рекомендований маркетинговий відділ, впровадивши низку пропозицій щодо оптимізації діяльності має змогу отримати додаткові надходження, утримати бажану ринкову частку тощо. Таким чином, запропоновані нами пропозиції щодо формування маркетингової стратегії дозволить обрати потрібну стратегічну альтернативу для виходу підприємства агропродовольчої сфери на внутрішній ринок, враховуючи при цьому його виробничі можливості, конкурентні переваги, канали збуту тощо.

ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано, що аграрні підприємства усвідомили проблему необхідності практичного застосування маркетингових стратегій у повсякденній діяльності. Доречним є визначати маркетингову стратегію як певну програму заходів щодо удосконалення як виробництва, так і реалізації продукції з метою забезпечення постійних надходжень, підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства, активного впливу на споживача.

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

3. За досліджуваний період зниження чистого доходу від реалізації складає 16,8 %, у тому числі внаслідок зниження чистого прибутку на 19,2 %. За 2021–2023 рр. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства знизився і становить 277734,0 тис. грн у 2023 р.

4. Чистий прибуток за досліджуваний період знизився до 64134,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів. Водночас, рівень рентабельності господарської діяльності підприємства зріс на 1,3 в.п. і дорівнює 43,3 % у 2023 р., що свідчить про зростання ефективності діяльності підприємства.

5. З'ясовано, обсяги реалізації сої, озимої пшениці, кукурудзи на зерно зросли – на 63,3 % або 15965,0 ц; на 59,8 % або 19073,0 ц; на 12,3 % або 7288,0 ц відповідно. Одночасно, відбулося зменшення обсягу реалізації гороху – на 4973,0 ц або 61,8 %, ячменю – на 7867,0 ц або 61,8 %, соняшнику – на 8917,0 ц або 19,8 %, реалізація продукції зазнала коливання, що

пояснюється низькою ціною на продукцію для підприємства.

6. Досліджуване господарство співпрацює з такими підприємствами: ПАТ «Насінневе», ТОВ «Полтаваекопродукт», ПАТ «Птахокомплекс «СУЛА», ВП «Глобинський цукровий завод», ПАТ «Кернел Групп», ТОВ «Хорольський комбікормовий завод», ТОВ «Полтавазернопродукт», ТОВ СП «НІБУЛОН» тощо.

7. Аналіз структури каналів реалізації аграрної продукції акцентує увагу на зростанні ваги переробних підприємств у структурі каналів реалізації сільськогосподарської продукції у галузі рослинництва. За іншими каналами в 2023 р. було реалізовано 35,1 % озимої пшениці, 49,5 % кукурудзи на зерно, 19,8 % ячменю, при чому до них відносяться здебільшого торгові посередники. Варто відзначити, що за 2021-2023 рр. на 85,9 % підвищилася питома вага переробних підприємств для реалізації сої, зокрема – 24,3 % у 2021 р. та 110,2 % у 2023 р., соняшнику – 23,0 % у 2021 р. та 104,2 % у 2023 р., озимої пшениці – 16,5 % у 2021 р. та 64,8 % у 2023 р. відповідно.

8. Застосування SWOT-аналізу для визначення привабливих сфер маркетингової діяльності, які можуть надати агроформуванню конкурентну перевагу в зовнішньому середовищі, показало, що: можливість застосування кращих стратегій; темпи зростання галузі; доступ до нових ринків або сегментів ринку; позитивна динаміка попиту на продукцію. Основними загрозами для агровиробництва є: тиск з боку конкурентів, висока концентрація виробництва та рівень конкуренції, зростання впливу споживачів, постачальників та можливостей (доступ до нових ринків, широка популярність у районі, прискорене зростання розміру ринку продукції).

9. Доведено, що основною для господарства є стратегія зміцнення позицій на ринку виявилася надзвичайно важливою, а її успішна реалізація стане стабільною основою для довгострокового розвитку. Господарству рекомендується використовувати комбінацію наступних стратегій: стратегія зміцнення ринкових позицій (популярність в районі, а усунення загрози – тиск з боку конкурентів), стратегія розвитку існуючих ринків (вихід на нові ринки

вважається можливість усунення загрози – рівень конкуренції та висока концентрація виробництва). Представлено стратегічні альтернативи забезпечення обраної стратегії агроформування.

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

11. Визначена необхідність у формуванні та оснащенні відділу маркетингу, для цього необхідно виділити 230,00 тис. грн за такими статтями як технічне забезпечення – 113,10 тис. грн, офісні меблі – 116,90 тис. грн. Необхідно зазначити, що при реалізації даної пропозиції вказана сума може варіюватись.

12. Наведено перелік витрат, пов'язаних з операційною діяльністю відділу маркетингу. До нього включено заробітну плату та відрахування із заробітної плати працівників відділу, річний фонд з яких складатиме – 356,40 тис. грн. При цьому, загальні витрати на операційну діяльність новоствореного відділу маркетингу господарства становитимуть 371,90 тис. грн.

13. Очікуваним результатом діяльності відділу маркетингу господарства є збільшення прибутку від реалізованої сільськогосподарської продукції. Так, протягом прогностного періоду очікується найбільше зростання рівня товарності по таким видам аграрної продукції як соняшник – на 39,8 %, озима пшениця на +25,9 %, культури зернобобові на 23,2 %, сої на 16,9 % відповідно. Оскільки у відділі буде функціонувати, відповідно, можливим є закупівля певного обсягу сільськогосподарських культур інших підприємств з метою подальшого продажу (зокрема, соя, озима пшениця, соняшник, зернобобові культури).