

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

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
19 грудня 2023 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА
РОБОТА**

на тему «Формування маркетингової стратегії підприємства в умовах
динамічного бізнес-середовища»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Носенко Владислав Олександрович

Керівник
магістерської дипломної роботи

Олена ГАРАЩУК

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Актуальність теми. За сучасних динамічних умов бізнес-середовища маркетинг – це креативна управлінська діяльність, головним завданням якого є досягнення основних цілей задоволення потреб споживачів, забезпечуючи тим самим комерційний успіх суб'єкта господарювання. Для досягнення цієї мети необхідно зрозуміти потреби споживачів і вибрати ринки, які можуть їх задовольнити краще за інших, чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Різноманітні засади управління маркетинговою діяльністю, особливості забезпечення маркетингової стратегії суб'єктів господарювання розглянуті у працях таких вчених, як: О. Азаряна, В. Андрійчука, С. Гаркавенко, М. Лищенко, Ю. Лупенка, Н. Макаренко, Х. Махмудова, В. Писаренка, М. Портера, М. Шеремет та багатьох інших.

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

Мета і завдання дослідження. Метою магістерського дослідження є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування маркетингової стратегії підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Залежно від поставлених цілей дослідження передбачається виконання таких завдань:

- визначено сутність категорій «маркетинг», «маркетингова стратегія» та «управління маркетинговою діяльністю»;
- висвітлено чинники, що здійснюють вплив на формування маркетингової стратегії;
- здійснено аналіз господарювання окремого підприємства;
- визначено напрями удосконалення процедури формування маркетингової стратегії агроформування за сучасних умов;

- наведено тактичні заходи щодо забезпечення маркетингової стратегії підприємства агропродовольчої сфери.

Об'єктом дослідження є сукупність процесів формування маркетингової стратегії підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

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

Методи дослідження. При вирішенні завдань магістерської дипломної роботи застосовувались такі методи й прийоми, як абстрактно-логічний – для формулювання теоретичних висновків і рекомендацій; економіко-статистичний – для вивчення масових явищ, процесів, факторів, виявлення тенденцій їх розвитку; SWOT-аналіз, графічний, монографічний – для оцінки стану підприємства за сучасних умов тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних, методичних і практичних положень формування маркетингової стратегії підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Наукова новизна визначається формалізованими завданнями дослідження і полягає в:

набули подальшого розвитку:

підходи до визначення сутності маркетингової стратегії підприємства агропродовольчої сфери, яку запропоновано визначити як конкретну програму дій, спрямованих на вдосконалення виробництва та реалізації аграрної продукції, спрямовану на забезпечення постійного отримання доходу, підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства, активний вплив на споживачів.

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

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

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

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Імплементация ESG-принципов у функціонування підприємств агропродовольчої сфери в контексті забезпечення стратегії капіталізації» у фаховому періодичному виданні, «Задачі сучасного маркетингу підприємств агропродовольчої сфери», «Маркетингова стратегія підприємства агропродовольчої сфери як складова ефективної системи управління» у збірниках науково-практичних конференцій, 2023 рр.

Структура та обсяг магістерської дипломної роботи. Робота виконана на 60 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 60 найменувань. Робота містить 13 таблиць, 8 рисунків та 10 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Особливості забезпечення маркетингової діяльності за сучасних умов

Маркетинг – це креативна управлінська діяльність у сучасних компаніях. Головним завданням маркетингу є досягнення основних цілей задоволення потреб споживачів, забезпечуючи тим самим комерційний успіх фірми, розвиток ринку її товарів, послуг і робочої сили. Для досягнення цієї мети необхідно зрозуміти потреби споживачів і вибрати ринки, які можуть їх задовольнити краще за інших.

Сьогодні умови аграрного бізнес-середовища в Україні вимагають удосконалення системи управління сільськогосподарськими підприємствами, в тому з точки зору маркетингових підходів, що значно зменшить непередбачуваність ринкової ситуації в умовах неспокійної конкурентної ситуації ринкового середовища і, за необхідності, адаптується до відповідних змін усередині організації.

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 ця фраза була супроводжена одним словом: «маркетинг» [2, с. 127; 3, с. 12].

Одним із найефективніших засобів впливу на результати господарювання є управління маркетинговими зусиллями. Враховуючи зміни в бізнес-середовищі, що характеризуються загостренням конкуренції, необхідно вдосконалювати загальну діяльність компанії, особливо елементи маркетингу [29, с. 10].

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 має на меті отримання надійної та актуальної інформації про ринок, продукцію конкурентів, структуру та динаміку попиту, споживчий попит та появу нових товарів [22, с. 398; 26].

Це питання є найбільш актуальним, коли підприємство успішно функціонує на ринку та зміцнює свої позиції та переваги над конкурентами.

Трансформація вітчизняної економіки від командної до ринкової спричинила безпрецедентні зміни в усіх сферах діяльності. Необхідність суттєвого підвищення рівня життя населення, відродження та вдосконалення вітчизняної економіки та зміцнення іміджу України зумовлює знання та раціональне застосування світової економічної теорії та практики у сферах виробництва, економіки та торгівлі, ринку. Вивчення, будова, формування та функції [23, с. 285].

У загальному вигляді маркетинг – це система організації та реалізації продукції, спрямована на задоволення потреб конкретних споживачів і користувачів і отримання доходу на основі дослідження та прогнозів ринку.

Серед загальних завдань маркетингу можна виділити:

- 1) Дослідження максимального споживання, що сприяє максимальному зростанню виробництва, зайнятості та збагачення
- 2) Досягнення максимальної задоволеності клієнтів;
- 3) Надання різноманітних продуктів і послуг
- 4) Поліпшення якості життя.

З іншого боку, до специфічних цілей маркетингу варто віднести [29, с. 9]:

- задоволення потреб споживачів і покупців;
- задоволеність часткою ринку;
- забезпечення зростання продажів;
- перевага над конкурентами;

удосконалення маркетингової структури управління продажами;
впровадження нових інструментів дослідження ринку.

У найзагальнішому розумінні стратегія – це комплексна концепція способів використання ресурсів для досягнення цілей [54, с. 435]. Зв'язок між загальною економічною стратегією, конкурентною стратегією та функціональною стратегією традиційно виражається як ієрархія.

Крім того, ефективність стратегічного планування безпосередньо залежить від складності прийняття цих стратегій. Як відомо, існують різні рівні стратегії: загальноекономічна (корпоративна), конкурентна, функціональна тощо. Корпоративна стратегія – це вищий рівень стратегічного маркетингу, який проводить керівництво компанії.

Корпоративна стратегія будується на таких елементах: концепція (відображає причину існування компанії) часто поєднується з місією (конкретні очікувані довгострокові результати) і цілями (конкретні конкретні завдання).

Конкурентні стратегії розробляються на основі корпоративної стратегії. Він є вужчим за обсягом, оскільки стосується лише питання конкурентної позиції компанії. Крім того, вибір конкретної конкурентної стратегії безпосередньо залежить від зовнішнього середовища, наявності та інтенсивності конкуренції на ринку, розподілу конкурентних переваг між конкурентами та всередині самого підприємства. Конкурентна стратегія включає наступальні та оборонні заходи залежно від кон'юнктури ринку, готовність негайно реагувати на кроки конкурентів і, як наслідок, не втратити конкурентну перевагу [35, с. 88].

Останнім кроком стратегічного планування є розробка функціональних стратегій для кожного функціонального відділу компанії (наприклад, відділу маркетингу).

Функціональні стратегії відображають внесок, який очікується від кожного відділу окремо, але вони необхідні для реалізації загальної корпоративної стратегії та досягнення цілей компанії. Функціональна

стратегія будується на корпоративній стратегії та має бути узгоджена з обраною конкурентною стратегією.

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

Найважливіший аргумент на користь взаємодії керівництва компанії 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 [53; 58].

Щоб глибше зрозуміти природу маркетингу, необхідно розглянути маркетинг з економічної, комерційної та бізнес-перспектив. Економічний аспект маркетингу полягає в тому, що підприємства застосовують такі умови [49, с. 115]:

- 1) наявність фізичних та юридичних осіб;
- 2) можливості для спілкування на основі гідності, чесності та порядності партнерів;
- 3) вільний вибір альтернативного рішення та відповідно його прийняття або відхилення пропозицію;
- 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 [2, с. 47; 6, с. 37; 17]:

- різні цілі та стратегії діяльності та 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 у зовнішньому середовищі компанії.

Завдяки перерахованим принципам підприємства можуть обирати цілі своєї діяльності. Вони поділяються на загальні та спеціальні [21, с. 46].

Процес управління маркетингом складається з аналізу ринку, дослідження та відбору цільового ринку, маркетингової стратегії та тактичного планування, організації виконання та контролю ефективності управління (рис. 1.1).

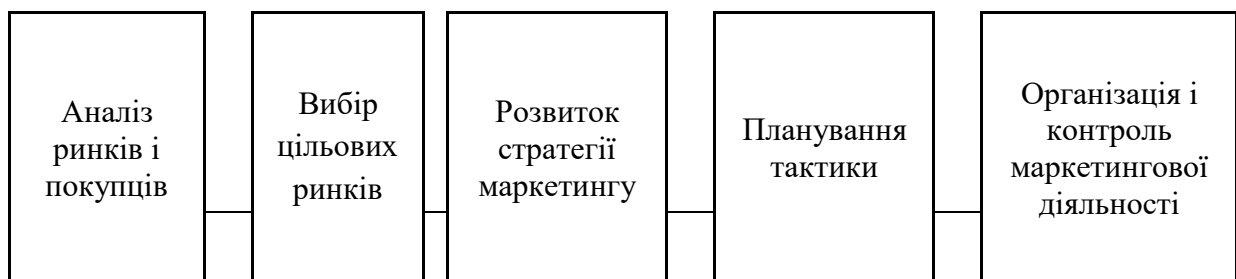


Рис. 1.1. Загальна схема управління маркетингом [17]

Ефективність управління маркетингом значною мірою залежить від систем 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 [23, с. 283].

Відповідно до цих завдань основні функції маркетингу можна визначити так [31, с. 26]:

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

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

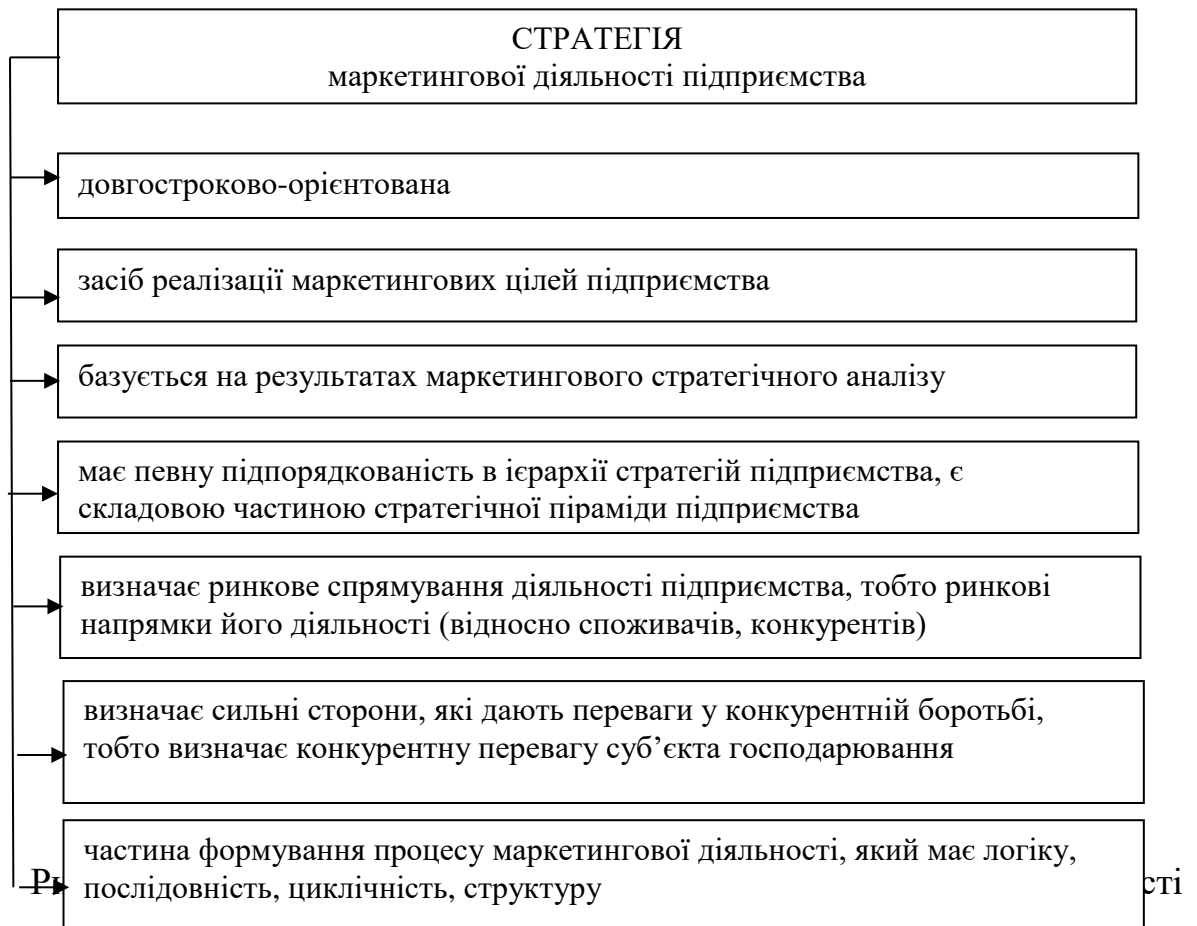
Серед них варто виділити екологічні дослідження, визначення стратегії (включаючи побудову «стратегічного набору» маркетингових функцій) та відповідне планування (програмування). Забезпечити виконання. Для цього існують відповідні методики та засоби, що мають доведену практичну цінність [27, с. 23; 29, с. 10].

Прогнозованість реалізації маркетингової діяльності проявляється в розробці та реалізації маркетингової програми, яка є глобальним планом і визначає зміст усіх інших планів підприємства (додаток Б).

Тому нами було запропоновано визначення маркетингової стратегії як програми дій, спрямованих на вдосконалення виробництва та реалізації

продукції з метою забезпечення постійного доходу, підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому, активного впливу на споживачів. і т.д.

Стратегії маркетингової діяльності мають такі характеристики (рис. 1.2):



підприємства [26; 48, с. 41]

Таким чином, у сучасних практичних реаліях агровиробники не завжди розуміють необхідність ведення своєї діяльності через призму філософії маркетингових концепцій. Тому необхідно вирішити низку проблем для сільськогосподарських виробників, головним чином пов'язаних із переходом від фокусу продажів до фокусу ринку (управління) у відповідь на потреби споживачів, а підвищення задоволеності цим призведе до підвищення конкурентоспроможності та успіху.

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

Для визначення стратегії розвитку діяльності підприємства необхідно проаналізувати складові його маркетингового потенціалу та ресурсного забезпечення, виявити «вузькі місця» та спрогнозувати заходи, які посилять конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства. Виробники обирають найбільш оптимальний тип стратегії, який дозволяє їм зберегти або навіть збільшити свою присутність на ринку за рахунок конкурентної переваги.

Характерною особливістю сучасних підприємств агропродовольчої сфери є значна увага менеджерів і керівників 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.

Найголовніше – це поведінка та позиція господарства на ринку. Стратегічне управління на всіх етапах включає екологічний аналіз, на основі якого визначається стратегічний напрямок розвитку сільськогосподарських підприємств.

Якщо раніше компанія була зосереджена лише на внутрішніх операціях, то тепер вона повинна побудувати систему управління, здатну оптимально та швидко адаптуватися до динамічного середовища [34, с. 22].

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

Збір інформації та організація маркетингових досліджень, інноваційної та проблемної діяльності з прийняття рішень здійснюються через маркетингові служби, структура та чисельність працівників визначаються можливостями управління сільськогосподарського підприємства, сферами його діяльності та оснащенням електронною поштою. обчислювальна техніка [2, с. 12; 11, с. 11].

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

У такій ситуації лише контроль, тобто управління через модифікацію маркетингової стратегії, може скорегувати вироблені бізнесом стратегії і тактики ринкової поведінки [18].

Належна послідовність процесів контролю (визначення контрольних показників, опис і аналіз параметрів виробничо-комерційної діяльності сільськогосподарських підприємств, регулювання відхилень, що виникли) спрямована на проведення всебічного та об'єктивного дослідження маркетингу. корпоративне середовище, цілі та економічні результати; Підготовка дій щодо корекції впливу контрольованих факторів і рекомендацій, що дозволяють компаніям діяти в ситуаціях, коли фактори знаходяться поза їх контролем [18; 36, с. 42].

Ще одним фактором у виборі ефективної маркетингової стратегії для підприємства є мікросередовище. Ви можете реалізувати свою маркетингову стратегію, використовуючи найбільш контрольовані та керовані заходи. Оскільки внутрішні чинники підприємства мають здатність контролювати та запобігати негативним явищам та прогнозувати їх виникнення, рекомендується вдосконалити та присвоїти цю класифікацію, щоб своєчасно реагувати на зменшення або усунення та підтримку негативних факторів [16, с. 54].

У маркетинговому менеджменті використовується комплекс маркетингових прийомів, який у зарубіжній літературі отримав назву «маркетинг-мікс». Відповідно до цієї концепції комплекс маркетингу включає чотири напрямки: «Маркетинг – мікс» (рис. 1.3).

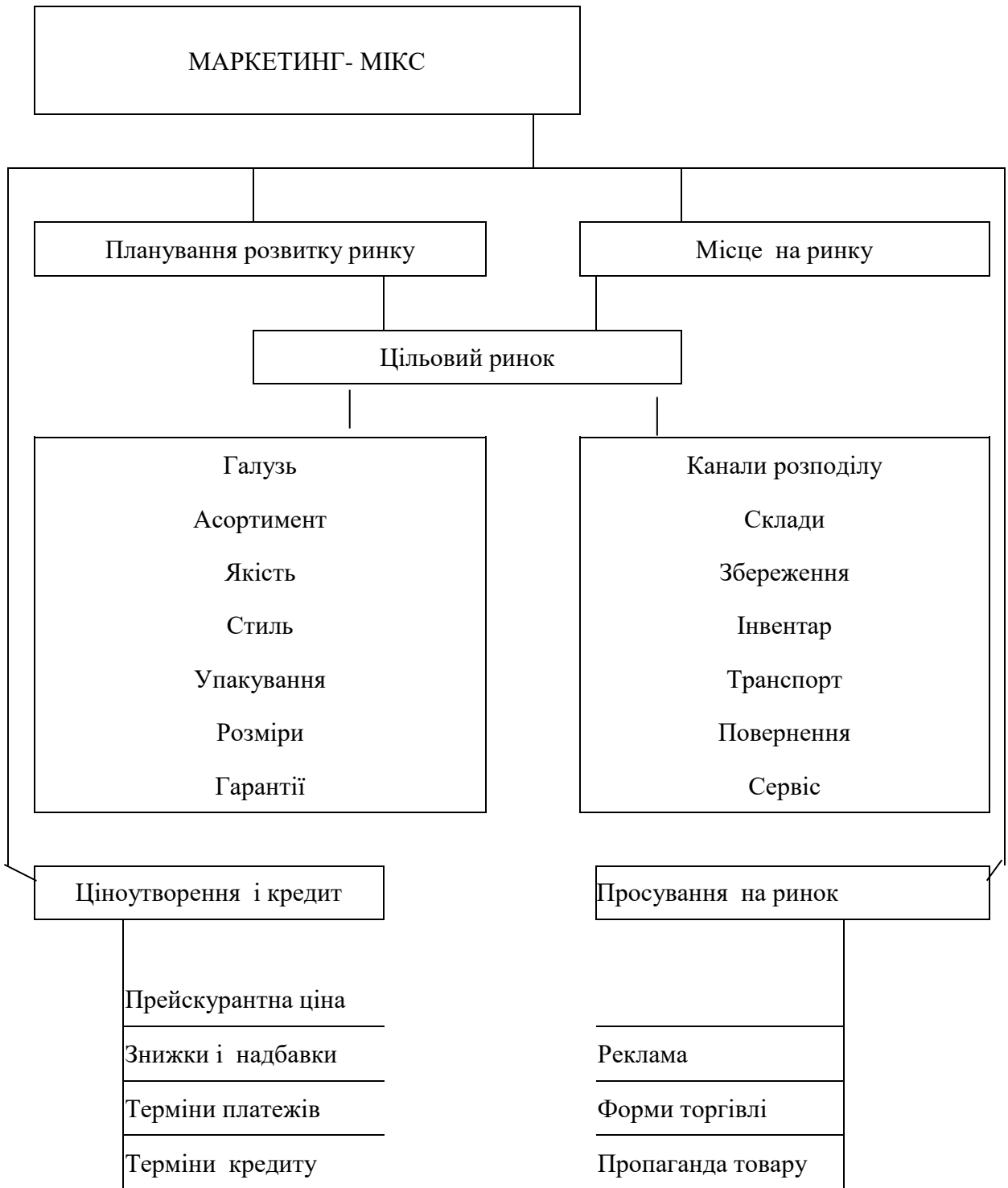


Рис. 1.3. Комплекс маркетингу – мікс [39]

Тому, коли компанія організовує маркетингову діяльність, необхідно визначитися з алгоритмом, на основі якого маркетингової діяльності організовувати. Ці кроки можуть допомогти підприємствам досягти ефективного маркетингу та уникнути пасток. Крім того, належний розгляд концепцій управління маркетингом може допомогти компаніям вижити в умовах жорсткої конкуренції [33, с. 94].

Щоб дослідити, чому підвищується або знижується ефективність використання маркетингу на підприємстві, необхідно виявити передумови, які впливають на ефективність його використання (додаток В).

Значні ланки національної економіки не здатні швидко реагувати на ринкові зміни та тенденції науково-технічного розвитку, не забезпечуючи необхідними товарними ресурсами, щоб стати активними агентами стабільності та економічного зростання. До таких підприємств належать агроформування.

Отже, основні складові аграрних ринків повинні функціонувати в умовах зростання внутрішніх (закупівля сировини, розширення кількості та доступності продукції, підвищення якості, цінова політика тощо) та зовнішніх (локальні ризики) та зовнішніх. Поширеною є неадекватна оцінка фінансового становища учасників ринку та їх довіри до ключових клієнтів і ділових партнерів [36, с. 177; 37].

Необхідною умовою створення відповідної концепції є оновлення наявного інструментарію маркетингового аналізу та розроблення принципів маркетингу підприємств АПК у нових умовах господарювання. Це має ґрунтуватися на єдиному методичному підході та постійному інформуванні, а також на систематичному забезпеченні аналізу та прогнозування показників, що характеризують виробництво та споживання сільськогосподарської продукції за основними факторами [21, с. 46].

Тому важливим питанням для будь-якої компанії є її здатність постійно розвиватися і підтримувати стабільність ринку, незважаючи на всі

несприятливі впливи зовнішніх факторів і стан внутрішнього середовища, з якими їй доводиться стикатися в процесі господарювання.

Аналіз, що дозволяє своєчасно визначити сильні та слабкі сторони компанії, можливості та загрози внутрішнього та зовнішнього середовища та врахувати всі фактори під час розробки стратегії [59, с. 12].

Від своєчасного виявлення та попередження дії негативних факторів залежить економічна стабільність усіх суб'єктів господарювання. Щоб успішно конкурувати на існуючих і нових ринках, компанії повинні розробити ефективні конкурентні стратегії. Конкурентоспроможність компанії слід розглядати як загальну характеристику її потенційних можливостей отримати конкурентні переваги протягом наступних п'яти-десяти років. Його джерелом є соціально-економічні та організаційні здібності підприємства, основа його здатності аналізувати та своєчасно здійснювати заходи щодо посилення конкурентних переваг [9, с. 78].

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 їй здатності дотримуватися обраної стратегії та її адаптації. Щоб адаптуватися до цих факторів, компаніям необхідно визначити, як використовувати свої сильні сторони у своїй маркетинговій стратегії [4, с. 48].

Динамічність зовнішнього середовища змушує компанії коригувати технології, методи роботи, оновлювати асортимент продукції та змінювати поточні цілі та завдання. Це означає зосередження на ключових функціях управління для покращення гнучкості та координації. Характер зовнішнього попиту залежить від ряду 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 і які будуть кінцеві результати [38, с. 178].

Тактичне планування, засноване на стратегічних цілях компанії, на наш погляд, розглядається як процес, зв'язок з яким є [46, с. 98]:

- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії;
- додаткове оформлення прогностичних прогнозів;
- розробка корпоративних цілей;
- формування та виробництво асортименту продукції;
- реалізація принципів рішень щодо вибору та використання коштів та інструментів для збутової діяльності;
- контроль за вжитими діями.

Більшість підприємств національної економіки не здатні швидко реагувати на ринкові зміни та тенденції науково-технічного розвитку, не забезпечуючи необхідними товарними ресурсами, щоб стати активними агентами стабільності та економічного зростання.

Відповідно, вітчизняні сільгоспвиробники частіше відчувають кризу, ніж іноземні сільгоспвиробники. Проблема ускладнюється тим, що агропідприємства використовують різноманітні методи маркетингових досліджень, які не є достатньо ефективними в умовах України, натомість доводять свою ефективність на європейському просторі. Тому розробка та застосування власних ефективних підходів на основі аналізу стану ринкової складової продукту є актуальним для суб'єктів України у сфері виробничої діяльності [21, с. 46].

Закордонний досвід показує, що чим вища ефективність маркетингової інфраструктури, тим менша різниця між цінами виробництва та цінами споживачів. В Україні спостерігаються лише перші кроки в цьому напрямку [19, с. 34].

Навіть після укладення договору сторони часто не виконують свої зобов'язання в повному обсязі. Відсутній реальний механізм, який суворо

забезпечує виконання зобов'язань сторін, не створено фінансовий ринок для послуг біржової торгівлі [21, с. 47].

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. 1.4).

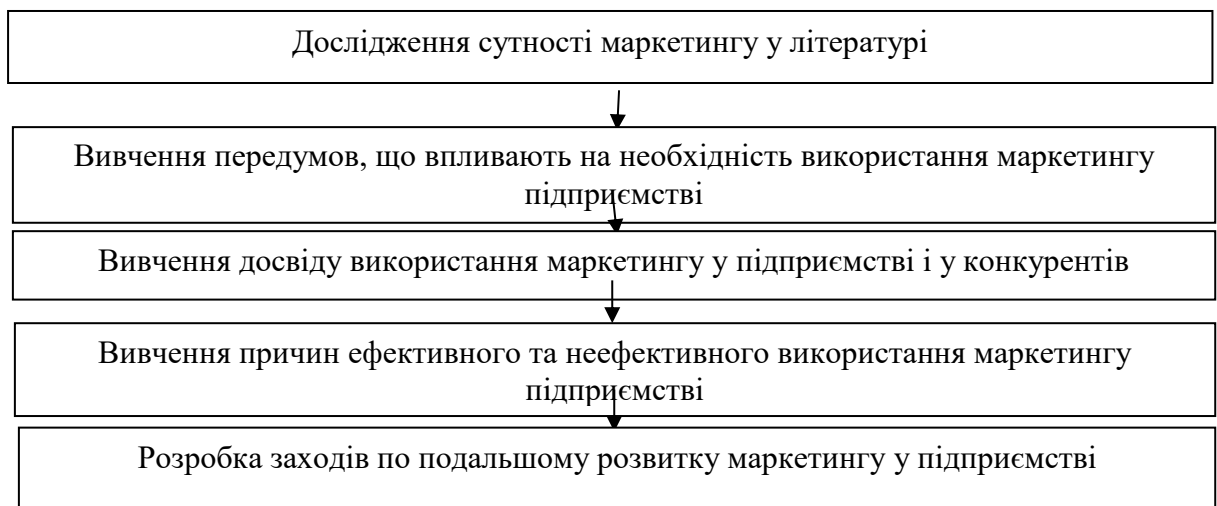


Рис. 1.4. Визначення об'єктивної необхідності використання маркетингу [11, с. 228; 13, с. 94; 52]

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 [48, с. 8].

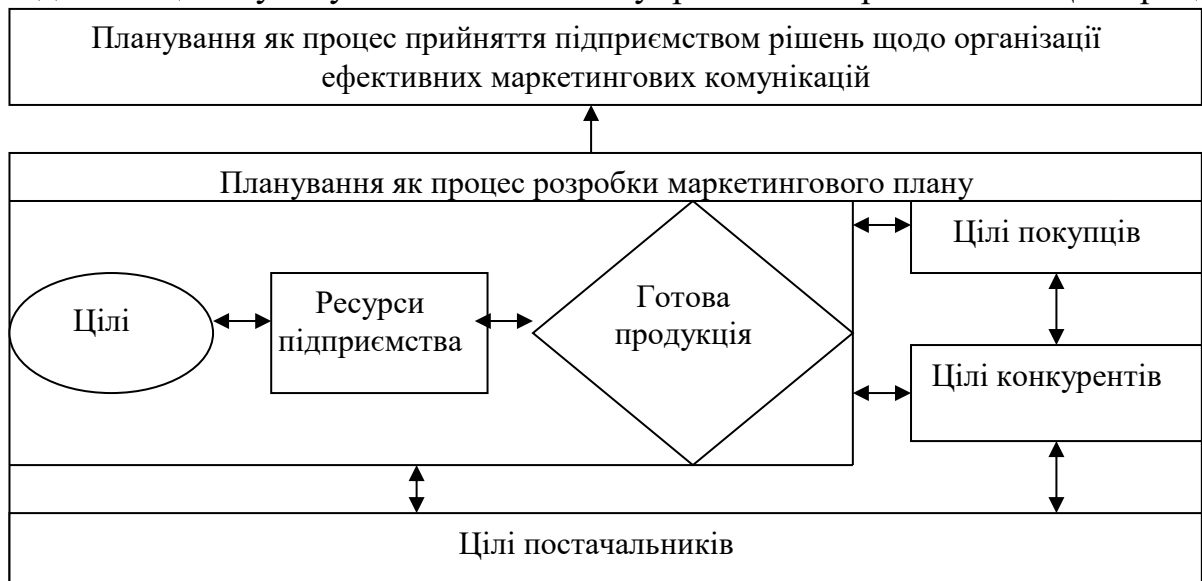
Тому, коли компанія організовує маркетингову діяльність, необхідно визначитися з алгоритмом, на основі якого маркетингової діяльності

організувати. 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 найбільш ефективно використання свого маркетингового потенціалу для перемоги в конкурентній боротьбі за споживачів [55, с. 34].

Щоб дослідити, чому на підприємстві підвищується або знижується ефективність використання маркетингу, необхідно виявити умови, які впливають на ефективність використання маркетингу.

Узгодження цілей суб'єктів маркетингу в процесі планування маркетингової діяльності підприємства – це систематичне визначення та поєднання цілей усіх учасників системи управління маркетингом. Цей процес



узгодження можна виявити за допомогою рис. 1.5.

Рис. 1.5. Система узгодження цілей суб'єктів маркетингової діяльності підприємства [11, с. 94; 58]

Основні проблеми, які заважають вітчизняним господарствам використовувати свій маркетинговий потенціал, можна розділити на зовнішні

проблеми, які виникають у сфері впливу та поза нею, та внутрішні проблеми, які виникають усередині підприємства та пов'язані з помилками керівництва та працівників.

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, зміни у законодавчих та нормативних положеннях, соціальній сфері, конкурентах) тощо) середовище. Тому метою стратегічного управління маркетингом є система, яка забезпечує рівень менеджменту, здатний ефективно здійснювати маркетингову діяльність.

Усі суб'єкти господарювання, особливо аграрного сектору, характеризуються високим рівнем капіталомісткості, тривалими циклами відновлення як основного, так і оборотного капіталу, залежністю від багатьох постачальників, підрядників і фінансових установ.

Отож, організація маркетингової діяльності повинна базуватися на науково обґрунтованому кадровому забезпеченні, що необхідно враховувати при стратегічному плануванні розвитку підприємства. У цьому плані повинні бути встановлені вимоги до співробітників і визначені функціональні обов'язки. Необхідно розглянути можливість введення нових посад в підприємствах агропродовольчої сфери: менеджер з маркетингу (начальник відділу), менеджер з маркетингових досліджень, менеджер з управління рекламою та просуванням, менеджер зі зв'язків з громадськістю, менеджер з інтернет-продажів тощо.

Висновок до розділу 1

1. Вплив світової економічної кризи, воєнної ситуації Україні посилили необхідність удосконалення всіх внутрішніх бізнес-процесів підприємств

агропродовольчої сфери, включаючи маркетингову діяльність в цілому та створення ефективних маркетингових стратегій, зокрема.

2. Практика господарювання доводить, що для формування ефективної маркетингової стратегії сільськогосподарського виробництва в сучасних динамічних умовах необхідні наступні складові, а саме: потенціал чітко агроформування оптимально пов'язати з можливостями ринкової ситуації; спланувати та ефективно організувати маркетингову діяльність, що забезпечувала б повне задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей, ефективний контроль, аналіз та оцінку діяльності підприємства, можливість постійного коригування цілей тощо.

3. Маркетингову стратегію пропонується визначити як конкретну програму дій, спрямованих на вдосконалення виробництва та реалізації продукції, спрямовану на забезпечення постійного отримання доходу, підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства, активний вплив на споживачів.

4. Доведено, що формування корпоративної стратегії під впливом значної кількості зовнішніх факторів здійснюється в умовах невизначеності, тому перед застосуванням управління маркетинговою діяльністю необхідно оцінити поточний стан.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Розглянемо особливості умов функціонування підприємства агропродовольчої сфери, що займається виробництвом й реалізацією продукції рослинництва і тваринництва та наданням сільськогосподарських послуг. Разом з тим, дані умови господарювання придатні для вирощування сільськогосподарських культур. Зокрема, територія підприємства рівнинна, ґрунти представлені сірими чорноземами.

Досліджуване господарство спеціалізується на вирощуванні зернових, зернобобових, олійних культур, в тваринництві – молочного скотарства, а також переробці, торгівлі, фасуванні, обслуговуванні автопарку та тракторного парку працівників підприємства та громадян тощо.

Агроформування самостійно планує і здійснює господарсько-фінансову діяльність, розпоряджаються виробленою продукцією та прибутком. Агropідприємство здійснює незалежну, активну та систематичну діяльність для отримання прибутку та досягнення економічних і соціальних результатів.

Підприємство є самостійним суб'єктом господарювання з правами та обов'язками юридичної особи і має право здійснювати господарську діяльність відповідно до своїх цілей і завдань, укладати договори і нести відповідальність згідно зі своїми зобов'язаннями.

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

Управління людськими ресурсами здійснюється в рамках організаційної

структури, за допомогою якої здійснюється планомірний і систематичний вплив на поведінку членів колективу суб'єкту господарювання та взаємовідносини між ними.

Об'єкт дослідження має лінійно-функціональну організаційну структуру. Така структура забезпечує ефективне поєднання лінійного керівництва з функціональними та консультативними службами без шкоди для прав та обов'язків лінійних керівників.

За організаційною структурою управління агропідприємством – дворівнева (додаток Д).

Функціональна служба господарства, всі виробничі та обслуговуючі відділи на чолі з керівниками безпосередньо підпорядковуються заступнику директора підприємства, оскільки він керує роботою. Структурні підрозділи (бухгалтерія, планово-економічна служба, відділ кадрів) очолюють функціональні керівники, які в межах своїх повноважень приймають управлінські рішення та видають накази по підприємству.

Директор вирішує всі питання діяльності та несе відповідальність за виконання рішень. Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональною системою, але при цьому забезпечується професійний і чіткий розподіл праці за фахом.

Разом з тим, сприятливі кліматичні умови та родючість землі забезпечують розвиток аграрного виробництва вітчизняної продукції в сучасних умовах.

На сьогодні варто звернути особливу увагу на те, що через високий рівень сільськогосподарської освоєності земельного фонду не вживаються необхідні заходи щодо охорони та відтворення земельних ресурсів, і на відповідно, існує проблема поширення деградаційних процесів земель.

Звичайно, від якості земельних ресурсів залежить ефективність сільськогосподарської діяльності та аграрного сектора економіки в цілому.

Розглянемо динаміку земельних ресурсів сільськогосподарського призначення у 2018-2022 рр., для цього скористаємося даними табл. 2.1.

Динаміка земельного фонду підприємства, 2018–2022 рр., га

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	(+;-)	%
Сільськогосподарські угіддя, всього	3349,0	3349,0	3306,0	3306,0	3306,0	-43,0	98,7
в т. ч. рілля	3326,0	3326,0	3287,0	3287,0	3287,0	-39,0	98,8
пасовища	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	0	100,0
багаторічні насадження	19,0	19,0	15,0	15,0	15,0	-4,0	78,9

Дані табл. 2.1 демонструють, що вся територія землекористування є власністю підприємства. У порівнянні 2022 р. з 2018 р. скоротилися сільськогосподарські угіддя на 43,0 га (1,3 %) за рахунок зменшення ріллі на 39,0 га (1,2 %), а багаторічних насаджень на 4,0 га (21,1 %).

Сільське господарство – це не тільки сфера виробництва, а й сфера життя. Замість того, щоб бути сформованим ринком, економічна поведінка сільських жителів повинна формуватися набором соціальних відносин і норм, які становлять інституційне середовище сільського розвитку. Жоден аграрний бізнес не може створити ефективні маркетингові, фінансові, бухгалтерські системи без кваліфікованих і мотивованих працівників.

У сучасному світі глобальної конкуренції та швидкого технологічного прогресу ефективне управління персоналом є особливо важливим. Продукти, методи роботи, технології та навіть організаційні структури старіють з безпрецедентною швидкістю. Знання та навички працівників стали основним джерелом довгострокового розвитку підприємства агропродовольчої сфери відповідно.

Враховуючи те, що аграрне господарювання має ряд особливостей, перш за все, це залежність у виробничому процесі від участі найманих працівників, залежність процесу праці від природних умов, сезонність сільськогосподарських робіт, виробничий процес тощо.

Оцінимо чисельність трудових ресурсів в досліджуваному підприємстві (табл. 2.2).

**Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства,
2018–2022 рр., осіб**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	(+;-)	%
Середньорічна кількість працівників	227	227	229	230	230	+3	101,3
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	198	198	200	200	200	+2	101,0
у т. ч. в рослинництві	99	99	103	90	90	-9	90,9
тваринництві	99	99	97	110	110	+11	111,1

За даними табл. 2.2, у 2022 р. в порівнянні з 2018 р., середньорічна кількість працівників підвищилась на 3 особи (1,3 %), зайнятих у сільськогосподарському виробництві. Разом з тим, динаміка працівників за досліджуваний період в цілому зросла на 2 особи (1,0 %), варто відзначити, що дане зростання зумовила чисельність працівників, зайнятих у тваринництві. Так, на 2022 р. відхилення склало 11 осіб (11,1 %), тоді як у рослинництві відбулося скорочення на 9 осіб (9,1 %) відповідно.

Організаційні зміни часто супроводжуються змінами систем винагороди та посад працівників аграрного підприємства. Деякі працівники отримують підвищення, а кар'єрні перспективи інших погіршуються. Це може призвести до різного сприйняття організаційних змін. Одні підтримають його реалізацію, інші – опиратимуться.

Одним із аспектів дослідження системи подолання опору змінам є аналіз загальної структури персоналу за категоріями зайнятих у виробничому та управлінському процесі, який проводиться на основі звітів з праці підприємства за 2018-2022 рр.

Забезпеченість трудовими ресурсами характеризують дані табл. 2.3.

Згідно даних розрахунку табл. 2.3 частка управлінського персоналу в загальній структурі становить в 2018 р. – 12,8 %, в 2019 р. – 12,8 %, в 2020 р. –

13,0 %, при цьому спостерігається динаміка до зростання кількості працівників загалом (3 особи), що є позитивною тенденцією.

Таблиця 2.3

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу в підприємства за категоріями зайнятих, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Штатні кваліфіковані працівники (кадри), осіб	227	227	229	230	230	101,3
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	29	29	29	30	30	103,4
до загальної кількості працівників, %	12,8	12,8	12,7	13,0	13,0	x
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	99,6	99,6	98,7	100,0	100,0	x

Проаналізуємо віковий склад працівників (табл. 2.4).

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить, що за 2018-2022 рр. найбільша частка в віковій структурі належить працівникам віком 25-40 років (48,4 %) та 41-50 років (46,1 %) відповідно.

Таблиця 2.4

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу в підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки										2022 р. до 2018 р., (+, -)
	2018		2019		2020		2021		2022		
	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	осіб	пит. вага,%	
Молодь віком 15-24 роки	-	0	-	0	-	0	1	0,4	2	0,9	-
25-40 років	109	48,0	111	48,9	111	48,5	112	48,7	110	47,8	+1
41-50 років	106	46,7	104	45,8	106	46,3	106	46,1	106	46,1	0
Перед-пенсійні роки	12	5,3	12	5,3	12	5,2	11	4,8	12	5,2	0
Разом	227	100,0	227	100,0	229	100,0	230	100,0	230	100,0	+3

Найменша частка належить молодим працівникам у віці 15-24 роки (0,4 % – в 2021 р., 0,9 % – в 2022 р.). Працівників передпенсійного віку також залучали до функціонування підприємства, в середньому їх частка становить 5,2 % або 12 осіб за рік. Дослідивши дані табл. 2.4 дійшли висновку, що керівництво аграрного підприємства надає перевагу в наданні робочих місць досвідченим працівникам.

Практика діяльності підприємства довела, що застосовуючи ефективні принципи та методи залучення та використання людського капіталу, можна отримати належну віддачу від використання людського капіталу, підвищити прибутковість підприємства, отримати певний соціально-економічний ефект. Створення та підтримання конкурентних переваг національної економіки та підприємства в основному досягається за умов ефективного формування та ефективного використання талантів.

Дослідимо наявність основних засобів за допомогою табл. 2.5.

Дані табл. 2.5, 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 2022 р. складають 46,3 %, значну частку займають машини та обладнання – 40,0 %, транспортні засоби – 10,5 %.

У 2022 р. порівняно з 2018 р. покращилися показники фондозабезпеченість та фондоозброєність праці, що свідчить про збільшення якості матеріально-технічної бази.

Разом з тим, спостерігається підвищення забезпеченості основних засобів 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 фондівіддачі на 18,2 % вказує на неефективне використання основних засобів упродовж останніх років.

Отже, виробничий процес підприємства здійснюється за відповідної

взаємодії його детермінант: людей, засобів праці та предметів праці.

Таблиця 2.5

Показники складу і забезпеченості підприємства основними виробничими засобами та ефективність їх використання, 2018–2022 рр., тис. грн

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	(+;-)	%
Будинки, споруди та пристрої	11530,0	4294,0	7515,0	10736,0	13957,0	2427,0	121,0
Машини та обладнання	7074,0	6536,0	83740,0	10212,0	12050,0	4976,0	170,3
Транспортні засоби	979,0	1657,0	2165,0	2673,0	3181,0	2202,0	у 3,3 рази
Інструменти	670,0	399,0	587,0	775,0	963,0	293,0	143,7
Разом	20224,0	12886,0	18641,0	24396,0	30151,0	9927,0	149,1
Фондозабезпеченість	6,7	3,4	5,0	6,6	8,2	1,5	122,4
Фондоозброєність праці	75,4	68,8	85,4	102,0	118,6	43,2	157,3
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,41	0,87	0,73	0,59	0,45	0,04	109,8
Фондомісткість	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	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

Персонал підприємства використовує наявні засоби виробництва для виробництва корисної для суспільства продукції. Це означає, що, з одного боку, є вартість життя і фізичної праці, а з іншого – результати виробництва.

Ефективність сільськогосподарського виробництва підприємства залежить від низки показників та умов управління ним. Раціональне використання коштів і ресурсів, застосування нових технологій дають змогу при виробництві сільськогосподарської продукції отримувати високі

прибутки та знижувати собівартість і ціни, що безпосередньо впливає на зростання прибутку підприємства.

Спеціалізація господарства залежить від його структури грошових надходжень і реалізації товарів. Але оскільки сільське господарство виробляє значну частину неринкової продукції, воно має додаткові показники: загальну структуру виробництва, витрати на виробництво та оплату праці, основні фонди.

Основною є галузь із найбільшою часткою товарної номенклатури (додаток Е).

Аналізуючи дані додатку Е можна зробити висновок, що коефіцієнт спеціалізації становить 0,251, тобто розрахунки вказують на середній ступінь спеціалізації. Виробничий напрямок – молочно-технічний. При цьому, головною галуззю є рослинництво: 62,2 % від загальних грошових надходжень, а саме: вирощування соняшнику – 24,0 %, друге місце посідає вирощування кукурудзи на зерно (21,9 %). Значну увагу господарство приділяє вирощуванню озимої пшениці (10,4 %). Одночасно, виробництво молока складає 34,2 %, м'яса свиней сягає 2,0 % відповідно.

Наявність деякої суми прибутку та певної норми рентабельності дають підстави стверджувати про наявний потенціал розвитку підприємства в перспективі, а також ефективність його функціонування. Саме тому проаналізуємо виробничо-комерційні результати діяльності досліджуваного підприємства (табл. 2.6).

Аналіз даних табл. 2.6 свідчить, що у підприємстві за досліджуваний період чистий дохід зріс на 25969,0 тис. грн (37,0 %), у тому числі на 100 га сільськогосподарських угідь – на 812,8 тис. грн (38,8 %), та за рахунок зростання вартості валової продукції на середньорічного працівника – 108,9 тис. грн (35,2 %).

Собівартість реалізованої продукції зросла з 64856,0 тис. грн у 2018 р. до 75837,0 тис. грн у 2022 р., тобто на 10981,0 тис. грн або 16,9 % відповідно.

Чистий прибуток за 2018–2022 рр. зріс на 667,0 тис. грн (у 1,2 рази).

Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	(+;-)	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	70190,0	67152,0	80805,0	106922,0	96159,0	+25969,0	137,0
у т. ч. на 100 га сільськогосподарських угідь	2095,8	2005,1	2444,2	3234,2	2908,6	+812,8	138,8
на 1 середньорічного працівника	309,2	295,8	352,9	464,9	418,1	+108,9	135,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	64856,0	55658,0	64856,0	87215,0	75837,0	+10981,0	116,9
Чистий прибуток, тис. грн	560,0	1182,0	2155,0	2181,0	1227,0	+667,0	у 2,2 рази
Коефіцієнт автономії	0,878	0,857	0,856	0,864	0,804	-0,074	х
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,349	1,989	2,0992	1,379	1,341	-1,008	х
Рівень рентабельності виробництва, %	0,9	2,1	3,3	2,5	1,6	+0,7	х

Коефіцієнт автономії погіршився на 0,074, а загальний коефіцієнт ліквідності на 1,008. Разом з тим, рівень рентабельності виробництва зріс на 0,7 в. п., і у 2022 р. склав +1,6 %, що є позитивним явищем у практиці господарювання.

Дослідимо аналіз стан системи менеджменту маркетингової діяльності агроформування за допомогою даних наступного пункту магістерської роботи.

2.2. Стан системи менеджменту маркетингової діяльності підприємства

За сучасних динамічних умов бізнес-середовища основним завданням маркетингової діяльності підприємства є підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції, а засобами для цього є підвищення ефективності виробництва за рахунок підвищення

продуктивності використання ресурсів і зниження собівартості продукції.

Маркетингова діяльність підприємства спрямована на вивчення запитів і вимог ринку, обґрунтування спрямованості виробництва на випуск конкурентоспроможних видів продукції в заздалегідь встановлених обсягах, що дозволяє підприємству отримувати більший прибуток.

Менеджмент маркетингу – це аналіз, планування, організація, мотивація, контроль і координація дій для встановлення, зміцнення та підтримки взаємовигідної взаємодії з цільовими ринками для досягнення цілей досліджуваного суб'єкта господарювання.

Мета менеджменту маркетингової діяльності полягає в тому, щоб визначити та задовольнити потреби вашого реального цільового ринку краще, ніж ваші конкуренти, таким чином максимізуючи прибуток.

Звідси, основними завданнями менеджменту маркетингової діяльності для господарства є:

- формування та удосконалення організаційної структури управління в даному підприємстві;
- визначення господарських цілей та шляхів їх досягнення досліджуваним суб'єктом господарювання;
- отримання прибутку;
- формування маркетингової стратегії, яка є загальним планом досягнення встановлених маркетингових цілей;
- розробка і реалізація плану маркетингу тощо.

У процесі менеджменту маркетингової діяльності вирішуються й інші завдання господарства, зокрема:

- попит і вплив на споживачів, партнерів і конкурентів;
- розробка продукції, яка б найкраще відповідала потребам споживачів;
- надійна, своєчасна та достовірна інформація про ринки, товари (послуги), споживачів і конкурентів

При оцінці маркетингового середовища агроформування рекомендується аналізувати внутрішній потенціал та ефективність маркетингу. В господарстві немає відділу маркетингу, але є економіст і директор, які здійснюють маркетингові функції по всьому комплексу 4P (рис. 2.1).

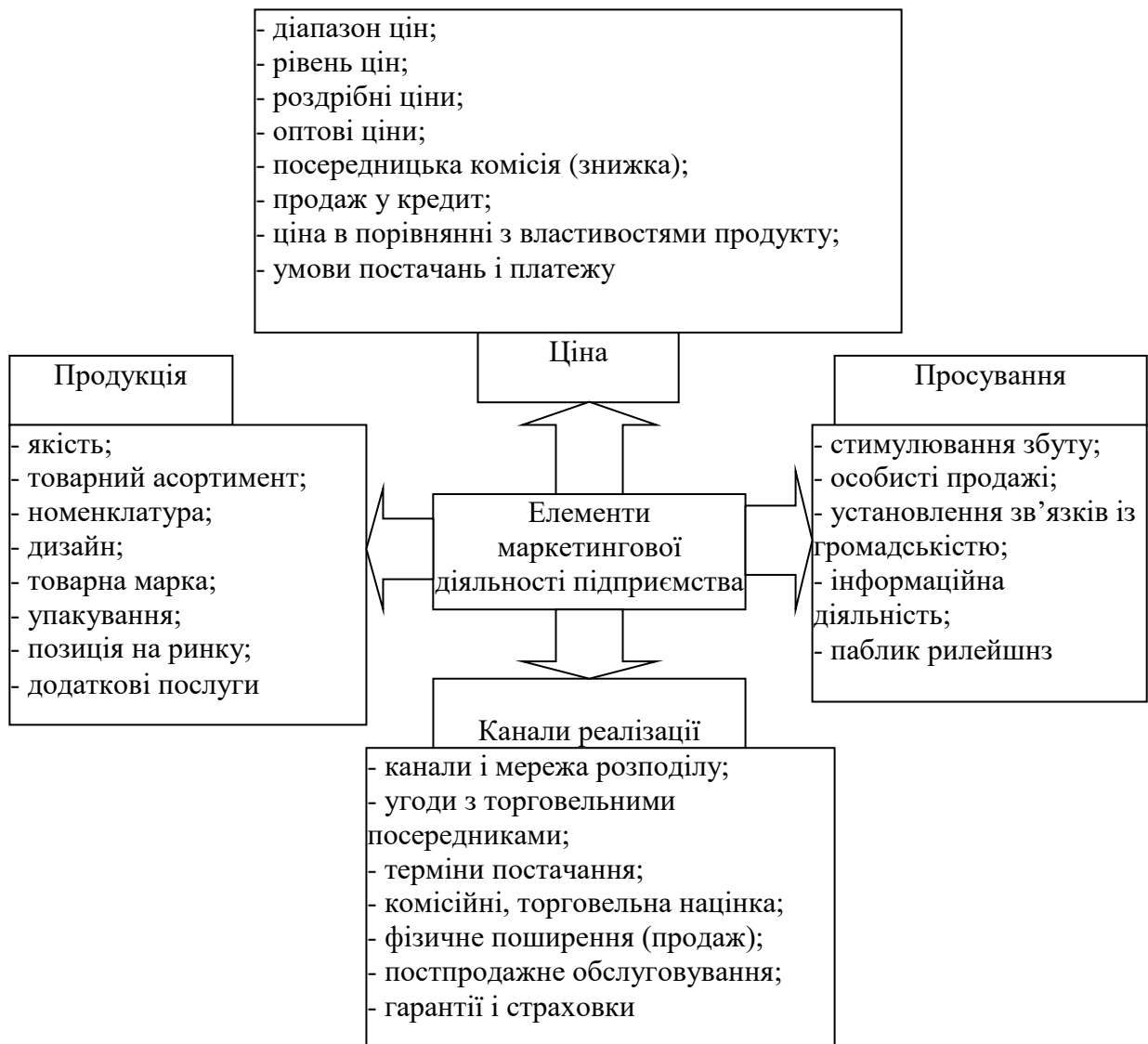


Рис. 2.1. Маркетинговий комплекс 4P підприємства, 2018-2022 рр.

Отже, маркетингова діяльність підприємства включає формування якості продукції, асортименту, цінової політики, системи просування

продукції. При цьому основні маркетингові зусилля спрямовані на формування системи збуту.

Значна частина інших каналів збуту пояснюється особливостями існуючої системи оподаткування, нижчою собівартістю реалізації, наявністю системи стимулювання торгово-посередницьких структур, відсутністю землі для зберігання вирощеної сільськогосподарської продукції. Як правило, ціни у посередників вищі на 10-20 %.

Тому, характеризуючи структуру збуту сільськогосподарської продукції за каналами збуту, варто зазначити, що частка переробних підприємств у структурі збуту має тенденцію до зростання, що можна пояснити особливостями сільськогосподарської продукції.

В сучасних умовах однією з основних підсистем підприємства є система маркетингу, яка дозволяє забезпечити сталий розвиток суб'єктів господарювання в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Комплекс маркетингу – це сукупність засобів маркетингу (товар, ціна, розподіл, просування), певна структура, що забезпечує досягнення цілей і вирішення маркетингових завдань.

Характеризуючи структуру реалізованої продукції за каналами збуту, слід зазначити, що внаслідок особливостей існуючої системи оподаткування їх частка в структурі збуту інших каналів має тенденцію до збільшення. Витрати, наявність системи стимулювання торговельно-посередницьких структур, відсутність складських приміщень для вирощеної сільськогосподарської продукції. Однією з характеристик збуту аграрної продукції суб'єкта господарювання є те, що вона виробляється багатьма виробниками.

Тому адаптація маркетингової діяльності та всієї системи управління підприємством до мінливих зовнішніх і внутрішніх економічних умов може здійснюватися шляхом підвищення агресивності маркетингової діяльності, прискорення темпів освоєння нових видів продукції тощо; підвищення надійності ринкових прогнозів; перехід до стратегій сегментації, від

маркетингу одноразових угод до маркетингу довгострокових відносин; пошук інформації про нові запити споживачів і відповідне коригування маркетингових стратегій тощо.

Однак менеджмент маркетингової діяльності необхідно доповнювати та розширювати за допомогою додаткових нових інструментів.

Для оцінки маркетингової діяльності використовується система показників, що складається з показників оборотності запасів і результатів продажів, а також показників фінансового стану суб'єкта господарювання.

Систему показників ефективності маркетингової діяльності необхідно доповнити такими показниками: валовий прибуток, який являє собою різницю між чистим прибутком від реалізації та собівартістю реалізованої продукції; прибуток від продажу (різниця між валовим прибутком від продажу та адміністративних витрат і витратами на збут, не включеними до собівартості реалізованої продукції згідно з національними стандартами бухгалтерського обліку); коефіцієнт використання капіталу дорівнює відношенню суми капіталу до чистого прибутку від загальної діяльності. Під показником ефективності реклами розуміють відношення витрат на рекламу до приросту чистого прибутку.

2.3. Стратегічний аналіз підприємства в системі менеджменту маркетингової діяльності

Суб'єкт господарювання, який має стратегію та практикує стратегічне управління, завжди має можливість діяти послідовно та системно в динамічному конкурентному середовищі, особливо ринку, що підвищує вірогідність досягнення поставлених цілей.

Тому запровадження системи стратегічного управління є об'єктивно необхідним процесом у системі менеджменту маркетингової діяльності підприємства, який підвищує готовність бізнес-організації адекватно

реагувати на непередбачені зміни та вирішувати поточні та стратегічні проблеми (стратегічне управління на певний момент необхідний, коли змінюється середовище).

За сучасних умов можливості реалізації стратегії розвитку для підприємства агропродовольчої сфери залежать від сукупності чинників, зокрема можливість господарюючого суб'єкта до впровадження стратегії (взагалі бачення необхідності змін), воєнного стану, політичної ситуації в країні, економічної стабільності або нестабільності, що притаманна певному етапу розвитку економіки, життєвого циклу галузі тощо.

Погіршення фінансового стану підприємств в умовах динамічного середовища спровоковано негативними економічними тенденціями у світі, зокрема падінням виробництва, погіршення фінансових результатів та втрати платоспроможності підприємств. Вийти із ситуації є можливим через формування відповідної корпоративної стратегії.

Характерною рисою сучасного підприємства агропродовольчої сфери є значна увага керівників і менеджерів до стратегічних аспектів управління.

За сучасних умов менеджери господарства прагнуть побудувати ці системи взаємодії та ієрархії, щоб забезпечити створення довгострокових стратегій самовдосконалення для отримання конкурентної переваги.

Результатом є перелік найбільш впливових чинників зовнішнього ринкового середовища, що чинять вплив на господарювання досліджуваного підприємства (табл. 2.7).

Наступним кроком проведено детальну оцінку кожного із чинників у відповідній групі. Для цього у таблиці наведено наступні дані:

- безпосередньо чинники зовнішнього середовища, об'єднані за окремими групами;
- загроза або можливість, яку несе за собою кожен із чинників, де «-» – це, відповідно, загроза, що спричиняє негативний вплив на діяльність, а «+» – це позитивний вплив, тобто можливість;
- ступінь впливу чинника на діяльність підприємства вимірюється

експертами за шкалою від 0 (вплив відсутній) до 10 (максимальний вплив).

Таблиця 2.7

Сильні і слабкі сторони підприємства, 2020-2022 рр.

Показники	Сильні сторони (+)	Слабкі сторони (-)
Оперативність прийняття управлінських рішень		–
Порушення технологій управління та виробництва		–
Коефіцієнт розвиненості соціальної інфраструктури		–
Швидкість реагування персоналу на зміни		–
Чіткість розподілу повноважень та функцій		–
Відсутність чітких цілей, стратегій розвитку та ведення конкурентної боротьби		–
Відсутність ефективної системи стимулювання покупців та збуту		–
Використання маркетингу як обов'язкової складової діяльності підприємства		–
Широта асортименту		–
Фінансові можливості підприємства використовувати нові технології		–
Освоєння нових ринків збуту		–
Низький рівень заробітної плати працівників		–
Високий рівень зносу основних засобів		–
Сегментування ринку	+	
Стабільність попиту	+	
Якість аграрної продукції (послуг)	+	
Наявність фінансових ресурсів	+	
Кваліфікаційний склад персоналу	+	
Виробництво, продаж достатнього обсягу продукції у межах наявних ресурсів	+	
Позитивний імідж підприємства	+	
Використання набутого досвіду традиційних технологій	+	

Аналіз показав, що для розвитку господарюючого суб'єкту звичайно важливими є політичні та економічні фактори, які представлено у додатку Ж.

Причиною цього може бути воєнний стан, а також політичні економічні ситуації, що склалася в країні, що призводить до зростання рівня інфляції та нестабільного курсу валют, що впливає на собівартість ресурсів, сировини, матеріалів, а також значна роль відведена проявах корупції у процесі господарювання.

Також високий вплив спричинила ситуація на сході держави. Як було зазначено вище, підприємство співпрацює із партнерами з різних регіонів, і,

внаслідок ризику поширення воєнних дій, стрімко зменшується обсяг замовлень.

Слід також зазначити, що для агропідприємства характерна стійка тенденція до зростання собівартості продукції, сировини, матеріалів, що при поточному рівні цін негативно відбивається на величині отриманого прибутку. Це також впливає на скорочення обсягу коштів, що спрямовані на розвиток та удосконалення діяльності.

Отже, серед політичних та економічних чинників зовнішнього середовища найбільший вплив здійснюють наступні: воєнний стан; політична нестабільність, корупція; собівартість ресурсів, сировини, матеріалів; рівень інфляції; ситуація на сході країни, воєнний стан в країні; поточна економічна ситуація на ринку.

Зважаючи на специфіку діяльності господарюючого суб'єкту, соціокультурні фактори спричиняють помірний вплив на її діяльність. Незважаючи на це, найважливішими показниками для підприємства є попит, ставлення потенційних споживачів до продукції, імідж та комунікаційні заходи підприємства.

Технологічні фактори також здійснюють помірний вплив на діяльність агроформування. Загальновідомо, що для підтримки конкурентоспроможності важливим є постійне оновлення технологій та устаткування. Найменший вплив здійснюють екологічні фактори. Серед них найбільше значення мають наступні:

- активізація екологічних рухів;
- витрати на підтримку екологічної безпеки діяльності підприємства;
- відношення суспільства до екологічності виробництва;
- стан середовища, в якому знаходиться підприємство тощо.

Отже, чинники зовнішнього середовища визначають, як саме буде адаптуватися аграрний суб'єкт до змінних умов, що не залежать від його дій.

Методичним інструментом дослідження зовнішнього середовища є метод SWOT-аналізу, завдяки якому встановлюються взаємозв'язки між

сильними і слабкими сторонами в діяльності підприємства, а також загрозами і можливостями, що супроводжують цю діяльність.

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності господарюючого суб'єкту є організація збуту та можливості використання нової техніки і впровадження новітніх технологій, використання провідних методів управління підприємством. На цих основних питаннях зосередити увагу при прийнятті стратегічних рішень.

Одним із найважливіших та дієвих методів вимірювання в стратегічному плануванні є SWOT-аналіз, що ґрунтується на співставленні сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, що супроводжують діяльність підприємств.

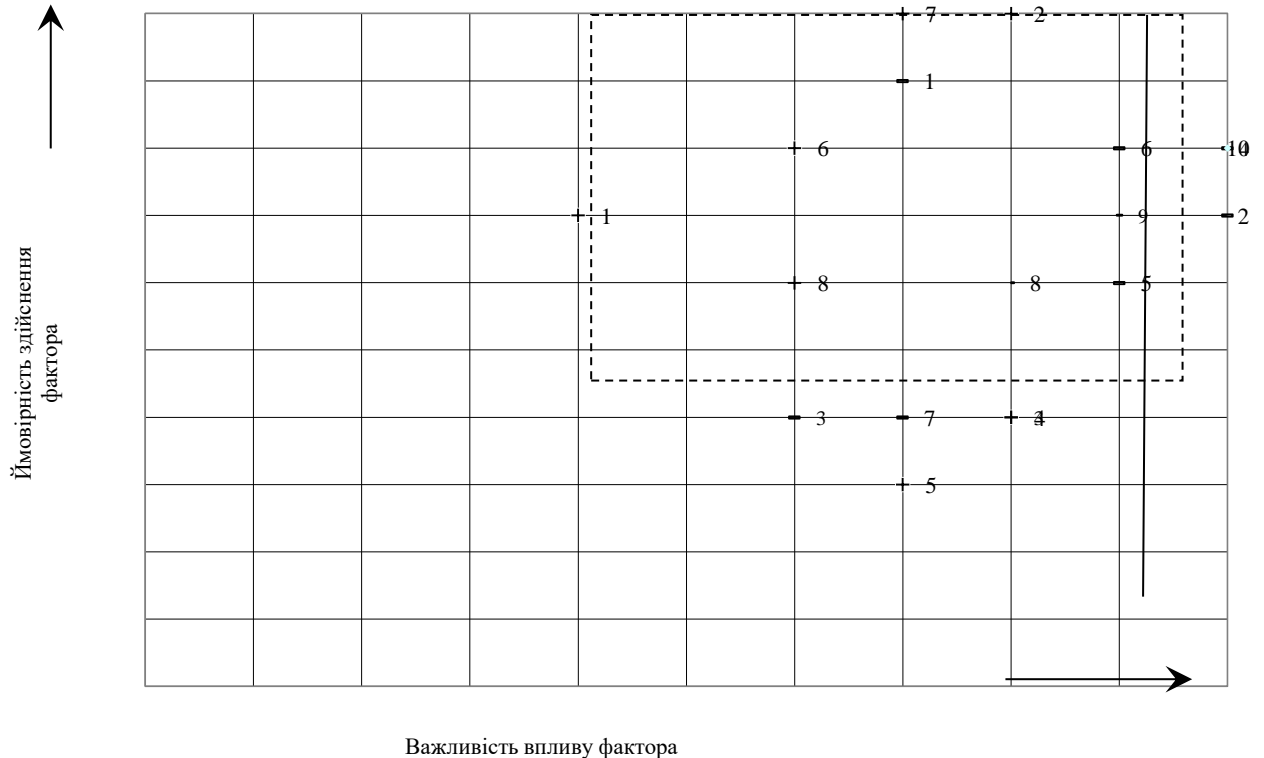
Першим етапом SWOT-аналізу буде оцінка сильних та слабких сторін діяльності агроформування в порядку зменшення їх важливості.

Наступним етапом SWOT-аналізу буде визначення та оцінка ринкових перспектив та небезпек за допомогою матриці сприятливих можливостей та загроз. Перелік слабких та сильних сторін кожного суб'єкта підприємницької діяльності індивідуальний, але насправді це коротке, об'єктивне та принципове пояснення.

Метою зовнішнього аналізу є перелік, аналіз та остаточний вибір стратегій для альтернативних стратегічних рішень. Ці рішення повинні бути зосереджені на використанні можливостей та захисті від загроз, спричинених зміною навколишнього середовища.

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 ми і використаємо при побудові матриці SWOT-аналізу.

Таким чином, кожен із факторів отримав дві координати, які зможемо відкласти по осях матриці сприятливих можливостей та загроз агроформування (рис. 2.2).



- + – сприятливі можливості;
- – зовнішні загрози

Рис. 2.2. Матриця можливостей та загроз для підприємства, бали

Матриця структурована таким чином: можливості реєструються у лівому верхньому куті матриці, а загрози зовнішньому середовищу підприємства – у лівому нижньому куті. Разом з тим, угорі введенні сильні та слабкі сторони агропідприємства.

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності агропідприємства, в першу чергу, є відсутність чітких цілей, стратегій розвитку та ведення конкурентної боротьби, організація збуту, відсутність ефективної системи стимулювання покупців, порушення технологій виробництва та високий ступінь зносу основних засобів.

Одночасно, перевагами та можливостями для розвитку господарюючого

суб'єкту можливим є зазначення наступних: наближеність до ринків збуту розширює можливості розвитку; сприятливе бізнес-середовище забезпечує високий рівень ділової активності населення та створює умови для активної адаптації господарства до змін умов ведення бізнесу; нарощування обсягів збуту продукції на ринках (додаток 3).

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

- 1) нестабільна цінова ситуація на ринку паливно-мастильних матеріалів;
- 2) обмеженість упровадження інноваційних форм організації виробництва;
- 3) недостатня захищеність від зростаючої конкуренції;
- 4) нестабільність цін на основні енергоносії;
- 5) значними є потреби в інвестиціях;
- 6) недостатній рівень стійкості розвитку та її конкурентоспроможності як наслідок дії сукупності факторів;
- 7) обмежене використання інновацій, нових технологій тощо.

До стратегічних завдань на сучасному етапі діяльності агроформування слід віднести підвищення конкурентоспроможності продукції, послуг; раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства; впровадження заходів з раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів; визначення стратегічно важливих проектів і джерел їх фінансування тощо.

Висновки до розділу 2

1. Розраховано, що головною галуззю агроформування є рослинництво: 62,3 % від загальних грошових надходжень, а саме: вирощування соняшнику – 24,0 %, друге місце посідає вирощування

кукурудзи на зерно (21,9 %). Значну увагу господарство приділяє вирощуванню озимої пшениці (10,4 %). Водночас, виробництво молока складає 34,2 %, м'яса свиней сягає 2,0 % відповідно. Відповідно, досліджуване господарство має молочно-технічний напрям виробництва зі середнім рівнем спеціалізації (коефіцієнт спеціалізації дорівнює 0,251).

2. Проаналізовано, що за досліджуваний період чистий дохід господарства зріс на 25969,0 тис. грн (37,0 %), у тому числі на 100 га сільськогосподарських угідь – на 812,8 тис. грн (38,8 %), та за рахунок зростання вартості валової продукції на середньорічного працівника – 108,9 тис. грн (35,2 %). Собівартість реалізованої продукції зросла з 64856,0 тис. грн у 2018 р. до 75837,0 тис. грн у 2022 р., тобто на 10981,0 тис. грн або 16,9 % відповідно.

3. Чистий прибуток за 2018–2022 рр. зріс на 667,0 тис. грн (у 1,2 рази). Разом з тим, рівень рентабельності виробництва зріс на 0,7 в. п., і у 2022 р. склав +1,6 %, що є позитивним явищем у практиці господарювання.

4. Результати застосування SWOT-аналізу свідчать, що найбільш актуальною для досліджуваного господарства є стратегія стабілізації. При цьому, до стратегічних завдань віднесено: раціональне використання ресурсного потенціалу; підвищення конкурентоспроможності продукції; впровадження заходів з раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів; визначення стратегічно важливих інвестиційних проєктів і джерел їх фінансування тощо.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

3.1. Напрями формування та удосконалення маркетингової діяльності підприємства

В умовах жорсткої конкуренції на ринку суб'єктам господарювання необхідно розробити маркетингову стратегію своєї діяльності на найближчу та довгострокову перспективу, реалізація якої дозволить вийти на нові ринки збуту (та збільшити питому вагу – на існуючих) та підвищити свою прибутковість і конкурентоспроможність.

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.

Маркетинговим питанням у підприємстві агропродовольчої сфери 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.

Розробку маркетингової стратегії підприємства агропродовольчої сфери нами рекомендовано розглядати на наступними етапами (рис. 3.1).

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

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

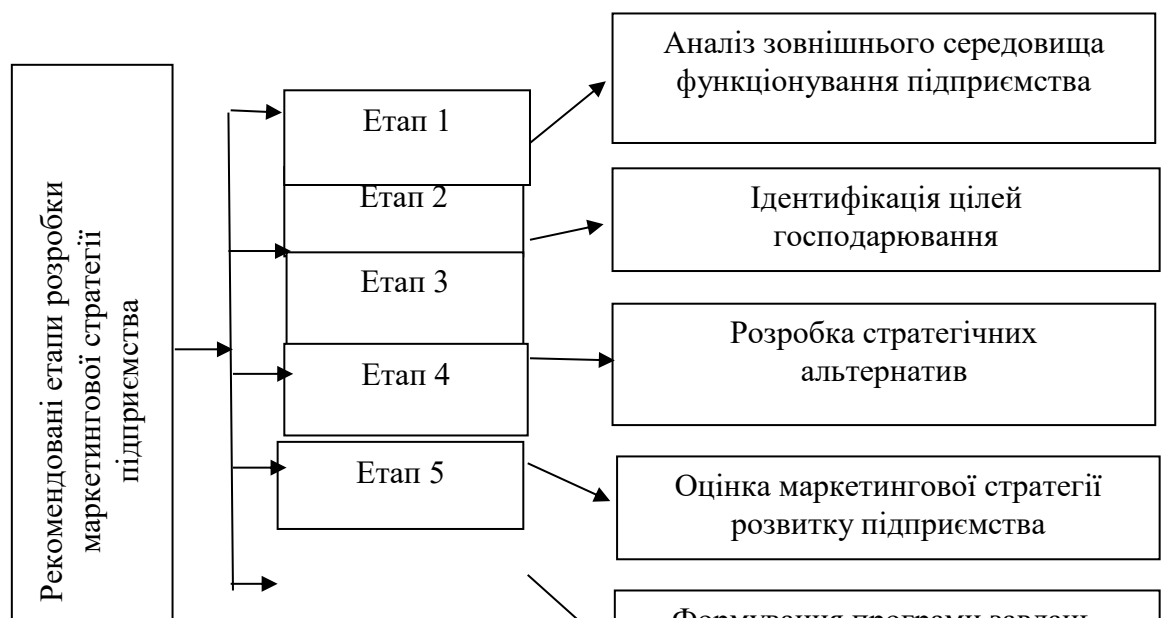


Рис. 3.1. Рекомендовані етапи розробки маркетингової стратегії діяльності, 2024-2028 рр.

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 агроформування у довгостроковій перспективі.

Основна частиною менеджменту маркетингу полягає у постійній і незалежній оцінці досягнутого. Результати (аудит), періодичний аналіз та постійний перегляд його складових є необхідними компонентами цієї системи. На практиці використовується багато показників.

Характеристика конкретних видів ефективності маркетингової діяльності, що може бути застосована у господарстві, наведено у табл. 3.1.

Отже, кожен із рекомендованих підходів має свої переваги і недоліки, і видається більш доцільним для досягнення різноманітних цілей оцінки, починаючи від надання кількісної оцінки ефективності маркетингової діяльності до комплексної оцінки маркетингової діяльності підприємства.

Таблиця 3.1

Рекомендовані показники оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємстві, 2024-2026 рр.

Складові маркетингової діяльності	Показники оцінки ефективності
Реалізація маркетингових стратегій	Ступінь адаптації та гнучкості стратегій до існуючого сценарію розвитку зовнішнього середовища
Система маркетингового менеджменту	Співвідношення частки прибутку, що отримано у результаті здійснення маркетингової діяльності, й пов'язаних із цим витрат
Маркетингові інформаційні системи	Визначення важливості, значущості повідомлень, що дає можливість розглядати найважливіші

Логістична діяльність	Відношення економічного ефекту, що одержано за результатами здійснення логістичної концепції, до обсягу капіталу, який вкладено у логістику
-----------------------	---

Нестабільність складових зовнішнього середовища та висока конкуренція на ринку, на якому працює досліджуване підприємство агропродовольчої сфери, призводить до перенасичення товарного ринку.

Останні кілька років показали прибутковість господарської діяльності організації, але ці показники слід порівнювати з показниками інших підприємств галузі, які є більш прибутковими та мають правила ведення бізнесу.

Досліджуваний суб'єкт господарювання не варто зупинятися на досягнутому, оскільки господарство може зіткнутися з погіршенням ринкового становища та зниженнями показників діяльності, якщо не продовжить підтримувати розвиток, що сприяє збільшенню продажів, частки ринку, збільшенню прибутку та привабливості агроформування для існуючих та потенційних клієнтів.

Все це можна забезпечити за допомогою маркетингових інструментів, які можуть забезпечити довгострокові позиції на ринку підприємства. Розробка маркетингового плану вважається однією з найважливіших складових процесу управління сталим розвитком.

Ця діяльність спрямована на пояснення планів господарюючого суб'єкту та оцінку існуючого ринку перспектив збуту продукції. Результат плану повинен бути цікавим та спонукальним до роздумів. Цю частину управління сталого розвитку слід розробляти таким чином, щоб вона була зрозумілою різними категоріями: менеджерами, інвесторами, банкірами, власниками тощо.

Успішне вирішення маркетингових проблем, як відомо, є ключовим фактором успіху бізнесу. Якщо дослідити досвід інших компаній, зможемо побачити, що попри виробництво привабливої продукції підприємства зазнали збитків внаслідок незадовільного рівня маркетингової діяльності. Тому

потрібно бути готовим до того, що експерти проведуть детальне дослідження.

Більшість експертів вважають, що попит є найважливішим. Бо якщо попиту немає, кошти не допоможуть. Господарюючий суб'єкт потрібно змусити споживачів співпрацювати якомога довше. Тому ефективний маркетинговий план утримання та мотивації споживачів має вирішальне значення для успіху досліджуваної організації.

Для залучення споживачів завжди потрібні ресурси, особливо фінансові, а їх кількість завжди обмежена. Керівництво підприємства повинно розуміти, що маркетинговий план повинен визначати, як інформувати споживачів про товар і як утримувати фактичний рівень продаж.

При аналізі діяльності агроформування виявляється, що формування такого відділу є необхідним, оскільки виконання маркетингових функцій директором підприємства та економістом не повністю розкриває ринковий потенціал господарства.

Для того, щоб впровадження відділу маркетингу мінімізувало затримки і труднощі, необхідно, перш за все, забезпечити припущення про необхідність наявності маркетингової функції як вектора, що визначає успішне функціонування підприємства, перебування на ринку явно залежить від співробітників.

Впровадження відділу маркетингу в організаційну структуру досліджуваного підприємства є процесом організаційних змін, тому для працівників сільського господарства є цілком природним опір змінам, які відповідають принципам сучасного менеджменту. Менеджмент вчить, що більшість людей схильні дотримуватися встановленого порядку речей і неохоче погоджуються на різного роду нововведення. Тому нами окреслили можливі типи опору впровадженню відділу маркетингу серед співробітників досліджуваного підприємства і запропонували шляхи, за допомогою яких цей опір можна було б зменшити або повністю подолати.

Позиціонування відділу маркетингу передбачає постійну комунікативну

взаємодію з керівництвом підприємства та представниками середньої ланки менеджменту, причому останні безпосередньо з працівниками відділу на всіх етапах, долаючи опір.

Не менш важкою перешкодою у формуванні відділу маркетингу є відсутність орієнтації на загальні результати серед корпоративних відділів. На думку багатьох працівників агропідприємств, створення відділу маркетингу є ризикованим проектом, що також слід враховувати під час позиціонування.

При створенні відділу необхідно використовувати ефективну систему мотивації, щоб залучити співробітників до процесу створення відділу маркетингу та визначити, хто відповідатиме за реалізацію проекту. Одночасно, необхідно:

- визначити оптимальну чисельність працівників відділу маркетингу;
- встановити ефективні зв'язки між відділом маркетингу та іншими підрозділами агропідприємства;
- використовувати всі можливі методи для підвищення рейтингу відділу маркетингу;
- забезпечити систематичне підпорядкування відділу маркетингу директору досліджуваного формування;
- розвивати та підтримувати постійні потреби управлінського персоналу для вдосконалення своїх маркетингових знань і зв'язувати їх із вирішенням конкретних проблем підприємства.

При формуванні організаційної структури маркетингу необхідно враховувати види сільськогосподарської продукції, що виробляється або переробляється, її життєвий цикл, план просування продукції до споживачів, ринки збуту сільськогосподарської продукції, споживання та поведінка покупця при виборі аграрної продукції.

Незважаючи на те, що в підприємстві немає єдиного відділу маркетингу, функції маркетингу частково виконують різні відділи, виконання яких є основним завданням будь-якого господарюючого суб'єкта.

Тому організація відділу маркетингу повинна задовольняти потреби

споживачів, підтримувати і розвивати існуючі ринки, а також брати участь у плануванні продукту, маркетингових дослідженнях, розподілі, рекламі, збуті, просуванні тощо.

Одним із перших кроків створення відділу маркетингу в досліджуваному господарстві є визначення організаційної системи. Найбільш поширеною організацією відділу маркетингу є функціональна організація.

У цьому випадку маркетингологи керують різними маркетинговими функціями і підпорядковуються керівнику відділу маркетингу. Створення відділу маркетингу передбачає витрати на заробітну плату працівників відділу маркетингу, витрати на придбання обладнання, меблів, засобів зв'язку тощо.

Функціонування підприємства на основі маркетингу стає можливим завдяки виконанню окремої маркетингової функції організацією відділу маркетингу або компетентними та висококваліфікованими працівниками з відповідними освітніми знаннями та професійною підготовкою, що сприяє підвищенню прибутковості господарства, підвищенню його конкурентоспроможності.

Прогнозовані витрати, що необхідні для створення та функціонування відділу маркетингу досліджуваного підприємства, що досліджується, наведені за допомогою даних табл. 3.2.

Таблиця 3.2

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

Види витрат	Кількість, шт.	Вартість, тис. грн	Загальна сума витрат, тис. грн
Офісні меблі			
Шафа для документів, верхнього одягу	1	12,80	12,80
Шафа для документів	2	9,00	18,00
Офісні меблі (стіл, стільці)	3	1,50	46,50
Всього офісні меблі	-	-	77,30
Технічне забезпечення			
Комп'ютер	3	29,00	87,00
Принтер	1	14,50	14,50
Роутер	1	1,90	1,90
Всього технічне забезпечення	-	-	103,40
Разом			180,70

Отже, аналізуючи дані табл. 3.2, для оснащення відділу маркетингу в агроформуванні, необхідно виділити 180,70 тис. грн за такими статтями як технічне забезпечення – 103,40 тис. грн, офісні меблі – 77,30 тис. грн.

Тому організація відділу маркетингу підприємства повинна задовольняти потреби споживачів, підтримувати і розвивати існуючі ринки, займатися плануванням продукції, маркетинговими дослідженнями, розповсюдженням, рекламою, продажами, стимулюванням, обслуговуванням тощо.

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

За допомогою даних табл. 3.3 наведено витрати, що пов'язані з операційною діяльністю відділу маркетингу. До нього включено заробітну плату та відрахування із заробітної плати працівників відділу, річний фонд з яких складатиме – 352,80 тис. грн. При цьому, загальні витрати на операційну діяльність новоствореного відділу маркетингу господарства становитимуть 369,70 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	12600,0	151,20
	Маркетолог з планування та дослідження	12	1	8400,0	100,80
	Маркетолог з просування і реалізації	12	1	8400,0	100,80
Оплата послуг мережі Інтернет	СТОВ «Воля - Кабель»	12	1	950,0	11,40
Канцелярськ і товари	Папір, файли, папки тощо			5500,0	5,50
Разом					369,70

Окрім питань маркетингу, існуючий відділ маркетингу досліджуваного господарства має вирішити питання щодо перерозподілу функціональних

обов'язків та провести роз'яснювальну роботу серед працівників господарств щодо ролі маркетингу в сучасних умовах господарювання.

Завдання, що вирішуються в цьому відділі, зводяться до формулювання стратегії і тактики підприємства за допомогою маркетингових програм, розроблених на цільовому ринку, і координації операцій виробничих і комерційних служб відповідно до поставлених цілей, збільшення прибутку за рахунок задоволення потреб споживачів (додаток І).

Отож, виконання всіх функцій, покладених на даний відділ, створює передумови для ефективної роботи всього досліджуваного господарства та вигідного представлення продукції на ринку.

3.2. Розробка тактичних заходів щодо підвищення результативності маркетингової стратегії підприємства

Відповідно до тенденції корпоративного розвитку, щоб господарюючі суб'єкти були конкурентоспроможними, вони повинні активно використовувати нові та сучасні технології під час роботи з клієнтами. Саме тому, нами акцентовано увагу і на «звичайні» інтернет-сайти, так і на сайти, що оптимізовані для мобільних пристроїв і особливо мобільних додатків.

Ці функції включають перегляд продукції в Інтернеті, відстеження цін, електронну комерцію, відгуки споживачів тощо.

Проаналізувавши діяльність підприємства, дійшли висновку щодо неможливості за сучасних умов формування окремого відділу, а наразі маркетингову функцію виконує безпосередньо директор підприємства та економіст.

Аналізуючи поточний стан господарства, можна побачити, що створення Інтернет-сайту, з метою лише інформування про місцезнаходження та асортимент підприємства, сьогодні не є економічно вигідним рішенням.

Правильним вектором розвитку є розробка сучасного спеціального мобільного додатку, який може просувати продукцію, утримувати існуючих клієнтів без надмірних витрат і забезпечувати реальну перевагу для клієнтів перед конкурентами.

Отже, стратегія, має на меті утримати ключових споживачів господарства та розширити їхню частку на інших ринках.

Таким рішенням може бути розробка електронного додатку, принцип роботи полягає в тому, що клієнти можуть приєднатися до «закритого клубу постійних клієнтів» на основі підписки.

В свою чергу, перевагами для постійних клієнтів можуть бути наступні:

1. Отримання всієї продукції за зниженою ціною (постійна знижка -5 %)
2. Доступ до акцій.
3. Оформлення індивідуального дисконту для використання в фірмовому магазині.
4. Постійний доступ до інформації про акції, новини, події.

У свою чергу, досліджуване підприємство отримає такі переваги:

1. Постійну базу споживачів, які будуть купувати продукцію.
2. Можливість поширювати інформацію про нові види продукції через постійних покупців.
3. Платформу для реалізації комунікації з безпосередніми покупцями.
4. Зниження впливу посередників.

Реалізація даної пропозиції дозволить продавати продукцію на пряму без посередників, таким чином відсоток посередника буде використано в якості знижки, акції для члена клубу.

Для реалізації даного заходу досліджуваного господарства необхідно створити мобільний додаток, який буде поширюватися як через AppStore, так і через PlayMarket, а також удосконалити веб-сайт для роботи через комп'ютер.

Мобільний додаток не тільки дозволяє використовувати знижки у фірмовому магазині, але також дозволяє отримувати доступ до магазинів незалежно від місцезнаходження. Веб-версія необхідна для споживачів, які не мають можливості використовувати додаток на своєму смартфоні, або комп'ютер зручніший і надійніший у використанні.

Рекомендації, на які необхідно звернути увагу при створенні додатку та веб-ресурсу для досліджуваного суб'єкту господарювання:

1. Легка навігація, та економічне енергоспоживання при використанні.
2. Розробка автоматичного та простого оновлення додатку.
3. Підтримка різних мов (української, англійської), установка параметрів дати/часу.
4. Продуктивність програми – завантаження пам'яті й системи.
5. Стрес-тест програми – перевірка реакції програми на несподівану поведінку: заплутані натискання кнопок, раптове відключення або припинення мережі.
6. Підтримка всіх пристроїв і платформ – додаток повинен працювати належним чином на всіх типах пристроїв, створених з урахуванням різних розмірів екрану, різних операційних систем тощо

При цьому, етапами розробки мобільного застосування для досліджуваного агроформування, є:

1. Визначення соціально-демографічних показників аудиторії та маркетингових цілей.
2. Визначення оптимальної платформи для впровадження мобільного додатку.
3. Розробка концепції мобільного застосування й механізмів залучення аудиторії.
4. Формування технічного завдання з орієнтацією на побажання споживачів, клієнтів.
5. Проекція ефективного інтерфейсу.
6. Розробка остаточного дизайну.
7. Тестування на можливі помилки.
8. Реєстрація мобільного додатку в магазині.
9. Реліз мобільного додатку, розміщення програми в магазині (IOS та Andorid) (табл. 3.4).

Звичайно, отримати якісний продукт – мобільний додаток – це не просто ідея. Важливо зробити його зручним, зрозумілим, швидким, безпечним, надійним. Особливо це стосується програм, які взаємодіють через Інтернет.

Однак перед розробкою самого проєкту потрібно зареєструвати програму в магазині мобільних додатків. Політика Apple прямо забороняє розповсюдження додатків, за винятком AppStore.

Під час роботи з програмами для Android можливо розповсюджувати їх безпосередньо на веб-сайті, але є можливість отримати набагато більше завантажень через користувачів GooglePlay. Варто пам'ятати, що деякі Android-пристрої дозволяють встановлювати додатки лише з GooglePlay.

Таблиця 3.4

Рекомендовані заходи при створенні додатку та веб-ресурсу для підприємства, 2024-2025 рр.

Назва	Характеристика
Мета	Утримання існуючих споживачів та розширення збуту іншої продукції
Характеристика	Рекомендовані заходи реалізуються через мобільний додаток та веб-сайт. Даний додаток включатиме в себе інформацію про продукцію, ціну продукції, акції, знижки, місцезнаходження торгових точок, спеціальні пропозиції. Додаток дає можливість формувати продуктовий кошик, робити замовлення товару тощо
Реалізація	мобільний додаток, Веб-сайт
Конкуренція	На українському ринку існують аналоги в неповній формі
Складові інвестиції	1. Створення програмного забезпечення. 2. Залучення спеціалістів для розробки та технічного обслуговування. 3. Підбір персоналу, що відповідатиме за наповнення додатку. 4. Тестування продукту. 5. Просування додатку
Склад команди для розробки	Створення технічної частини заходів буде здійснюватися через зовнішню організацію (залучення спеціалістів), тому кадровий склад фахівців буде залежати від неї
Переваги реалізації заходу	Зручність у використанні. Можливість формування нового каналу збуту, застосовуючи вбудовану систему реклами інших мобільних програм. Зручна презентація товарного асортименту. Підвищення якості обслуговування клієнтів. Економія споживачів на використанні акцій. Доступніший спосіб залучення нових клієнтів.

	<p>Наявність актуальної продукції дилерської мережі. Економія часу при виборі та оцінці продукції. Скорочення чисельності персоналу, що призведе до зменшення витрат на заробітну плату</p>
--	---

Нами прогнозується, що розробка мобільного додатку триватиме 10 тижнів:

- протягом першого тижня здійснюватиметься проєктування інтерфейсу додатку;
- протягом наступних 4 тижнів відбуватиметься програмування мобільного додатку як на iOS, так і на Android;
- наступні три тижні відведені для програмування серверної частини;
- один тиждень на тестування додатку.

Паралельно із створенням додатку веб-експерти можуть створювати відповідний сайт для задоволення та синхронізації можливостей додатку. Орієнтовно, це займає 4 тижні, але його потрібно розробляти паралельно із додатком, тому доцільно розділити процес розробки на кілька етапів, щоб співпрацювати з розробником програми та підтримувати повну сумісність між двома продуктами.

Створення програмного забезпечення здійснюється через третю сторону, яка надає послуги з створення корпоративних ІТ-продуктів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Прогнозовані етапи розробки та початкові витрати щодо створення мобільного додатку для підприємства, 2024-2025 р.

Етапи	Тривалість	Вартість, тис. грн
Розробка наповнення додатку та можливих пропозицій	2 дні	5,00
Візуалізація асортименту продукції	2 дні	15,60
Проектування інтерфейсу додатку	3 тижні	268,00
Програмування мобільного додатку на iOS	4 тижні (паралельно)	89,10
Програмування мобільного додатку на Android	4 тижні (паралельно)	59,60
Програмування серверної частини проєкту	3 тижні	32,50

– тестування	1 тиждень	15,00
– технічна підтримка	протягом проєкту	21,00
– просування	протягом проєкту	35,00
Створення веб-сайту	протягом проєкту	35,00
Всього	x	575,80

Отже, як результат, розробка концепції вартості даної пропозиції (створення мобільного додатку для обох платформ, створення веб-сайта, просування нового проєкту на ринку) становитиме 575,80 тис. грн.

Варто відзначити, що кошти можуть бути залучені через позики, інвестиційні надходження, власні кошти досліджуваного господарства.

Витрати на розробку та друк представницької продукції для досліджуваного підприємства представлені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Прогнозні витрати на розробку та друк представницької продукції підприємства, 2024 р.

Показники	Вартість, тис. грн
Друк фірмових календарів (100 шт.)	16,00
Друк фірмових візиток (з даними відділу збуту), 500 шт.	7,50
Створення та друк буклетів, 500 шт.	19,00
Сума	42,50

Загальна прогнозна вартість друку представницької продукції становить 42,50 тис. грн.

Серед тактичних заходів підвищення рівня функціонування господарства було запропоновано оптимізацію машинно-тракторної техніки. Сільськогосподарський машинно-тракторний комплекс повинен бути оснащений сучасною сільськогосподарською технікою, яка відповідає вимогам сучасної та високоефективної енерго-, ресурсозберігаючої технології виробництва, переробки та зберігання, умов праці та безпеки під час експлуатації, умов оптимального виконання. При розрахунку складу збирально-транспортних ланок, у тому числі комбайнів і автомобілів, необхідно враховувати швидкість руху і час заповнення бункера жатки зерном при роботі в заданих умовах, її тривалість. Маршрути руху автотранспорту та кількість автомобілів, необхідних для перевезення зерна від комбайна до

комбайна.

Вихідні дані для розв'язування задачі на ПЕОМ наведені в додатку К.

Зокрема, у господарстві за 10 км від елеватора є поле озимої пшениці, а у господарстві доступні для збирання три комбайни Claas Lexion 440 та сім комбайнів John Deere 7020. Нами запропоновано використовувати теорію масового обслуговування для прогнозування оптимальної кількості автомобілів КАМАЗ-55102 з причепами, необхідних для обслуговування цих комбайнів. Комп'ютерні розрахунки показали, що для обслуговування 7 комбайнів John Deere 7020, 3 комбайнів Claas Lexion 440 та 6 автомобілів КАМАЗ-55102 необхідно 9 одиниць техніки.

У 2022 році для перевезення зерна на комбайнах John Deere 7020 було використано 7 автомобілів КАМАЗ-55102 та 5 автомобілів Claas Lexion 440, вартість яких склала 1565,29 грн. Зрозуміло, що при оптимізованій сукупності збірно-транспортних зв'язків витрати будуть зменшені на 1092,09 тис. грн (69,8%). Це свідчить про економічну доцільність запропонованого варіанту складу збірно-транспортної ланки.

Натомість при роботі збірно-транспортної ланки у складі трьох комбайнів Claas Lexion 440, семи комбайнів John Deere 7020 та 15 автомобілів КАМАЗ-55102 сумарні втрати за одну годину на простої становитимуть 473,20 грн (214,31 грн) обладнання. Простої через простої John Deere 7020 комбінований Claas (214,31 грн від простоїв комбайнів Claas Lexion 440 та 258,89 грн від простоїв комбайнів John Deere 7020).

Саме тому пропозиції щодо вдосконалення господарської діяльності є актуальними для господарства заходами, результатом яких буде підвищення рентабельності, конкурентоспроможності, продуктивності праці, оптимізація використання суб'єктами господарювання фактичних ресурсів.

Отже, на основі проведеного аналізу виявляється, що використання нових технологій у сфері вдосконалення виробничих процесів, як у виробництві, так і в управлінні підприємством, є важливим для становлення сільського господарства.

Заходи щодо цих напрямів дадуть певні можливості для підприємства:

- 1) поліпшення якості продукції;
- 2) розширення асортименту продукції;
- 3) зниження матеріальних та енергетичних витрат при виробництві аграрної продукції;
- 4) зменшення собівартості продукції, враховуючи поточний стан економіки країни, при цьому значно покращуючи ефективність роботи підприємства та фінансові показники.

Безумовно, процес реалізації стратегії – це набір визначених кроків, що відповідають конкретним процедурам та інструментам для контролю та подальшого коригування з самого початку, встановлення готовності до зміни стратегії агропродовольчого підприємства.

Узагальнюючи результати досліджень необхідно зазначити, що на сьогодні для ефективного впровадження маркетингової діяльності важливим є не тільки орієнтуватися на зміни на ринку, а й фокусуватися на внутрішньому середовищі підприємства, формування маркетингової стратегії.

Висновки до розділу 1

1. Розробку маркетингової стратегії підприємства агропродовольчої сфери рекомендовано розглядати певними етапами. Процес реалізації стратегії становить визначену послідовність етапів, що відповідають процедурам та інструментам від початку встановлення готовності до змін стратегії агроформування до контролінгу і подальшого коригування.

2. Обґрунтована потреба у створенні відділу маркетингу, зокрема, для оснащення відділу маркетингу в агроформуванні, необхідно виділити 180,70 тис. грн за такими статтями як технічне забезпечення – 103,40 тис. грн, офісні меблі – 77,30 тис. грн.

3. Розраховані витрати на щорічне утримання запропонованого відділу, зокрема, річний фонд оплати праці складатиме – 352,80 тис. грн. При цьому, загальні витрати на операційну діяльність новоствореного відділу маркетингу господарства становитимуть 369,70 тис. грн.

4. Розроблено план заходів, що включає створення відділу маркетингу,

зміна каналів реалізації продукції, перегляд, який є ефективним і доцільним для впровадження. Оскільки при можливості мобілізації необхідних фінансових ресурсів прогнозні надходження зростуть на 20,0 %.

5. Рекомендовано удосконалення роботи Інтернет-сайту, так і створення додатку для мобільних пристроїв. Головними функціями мають стати перегляд інформації про підприємство в Інтернеті, відстеження цін, електронна комерція, відгуки споживачів тощо.

6. У свою чергу, досліджуване агроформування отримає такі переваги: постійну базу клієнтів, які будуть купувати продукцію; можливість поширювати інформацію про нові види продукції через постійних покупців; платформу для реалізації комунікації з безпосередніми покупцями; зниження впливу посередників.

7. Прогнозовано термін розробки мобільного додатку – 10 тижнів (проектування інтерфейсу додатку, програмування мобільного додатку як на iOS, так і на Android, програмування серверної частини, тестування).

8. Обґрунтована вартість створення мобільного додатка для обох платформ, створення веб-сайту, просування нового проєкту на ринку, становитиме 575,80 тис. грн, а кошти можуть бути залучені через позики, інвестиційні надходження, власні кошти господарства.

ВИСНОВКИ

1. Вплив світової економічної кризи, воєнної ситуації Україні посилили необхідність удосконалення всіх внутрішніх бізнес-процесів підприємств агропродовольчої сфери, включаючи маркетингову діяльність в цілому та створення ефективних маркетингових стратегій, зокрема.
2. Практика господарювання доводить, що для формування ефективної маркетингової стратегії сільськогосподарського виробництва в сучасних динамічних умовах необхідні наступні складові, а саме: потенціал чітко агроформування оптимально пов'язати з можливостями ринкової ситуації; спланувати та ефективно організувати маркетингову діяльність, що забезпечувала б повне задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей, ефективний контроль, аналіз та оцінку діяльності підприємства, можливість постійного коригування цілей тощо.
3. Маркетингову стратегію підприємства агропродовольчої сфери пропонується визначити як конкретну програму дій, спрямованих на вдосконалення виробництва та реалізації аграрної продукції, спрямовану на забезпечення постійного отримання доходу, підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства, активний вплив на споживачів.
4. Доведено, що формування корпоративної стратегії під впливом значної кількості зовнішніх факторів здійснюється в умовах невизначеності, тому перед застосуванням управління маркетинговою діяльністю необхідно оцінити поточний стан.
5. Розраховано, що головною галуззю агроформування є рослинництво: 62,3 % від загальних грошових надходжень, а саме: вирощування соняшнику – 24,0 %, друге місце посідає вирощування кукурудзи на зерно (21,9 %). Значну увагу господарство приділяє вирощуванню озимої пшениці (10,4 %). Водночас, виробництво молока

складає 34,2 %, м'яса свиней сягає 2,0 % відповідно. Відповідно, досліджуване господарство має молочно-технічний напрям виробництва зі середнім рівнем спеціалізації (коефіцієнт спеціалізації дорівнює 0,251).

6. Проаналізовано, що за досліджуваний період чистий дохід господарства зріс на 25969,0 тис. грн (37,0 %), у тому числі на 100 га сільськогосподарських угідь – на 812,8 тис. грн (38,8 %), та за рахунок зростання вартості валової продукції на середньорічного працівника – 108,9 тис. грн (35,2 %). Собівартість реалізованої продукції зросла з 64856,0 тис. грн у 2018 р. до 75837,0 тис. грн у 2022 р., тобто на 10981,0 тис. грн або 16,9 % відповідно.

7. Чистий прибуток за 2018–2022 рр. зріс на 667,0 тис. грн (у 1,2 рази). Разом з тим, рівень рентабельності виробництва зріс на 0,7 в. п., і у 2022 р. склав +1,6 %, що є позитивним явищем у практиці господарювання.

8. Результати застосування SWOT-аналізу свідчать, що найбільш актуальною для досліджуваного господарства є стратегія стабілізації. При цьому, до стратегічних завдань віднесено: раціональне використання ресурсного потенціалу; підвищення конкурентоспроможності продукції; впровадження заходів з раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів; визначення стратегічно важливих інвестиційних проєктів і джерел їх фінансування тощо.

9. Розробку маркетингової стратегії підприємства агропродовольчої сфери рекомендовано розглядати певними етапами. Процес реалізації стратегії становить визначену послідовність етапів, що відповідають процедурам та інструментам від початку встановлення готовності до змін стратегії агроформування до контролінгу і подальшого коригування.

10. Обґрунтована потреба у створенні відділу маркетингу, зокрема, для оснащення відділу маркетингу в агроформуванні, необхідно виділити 180,70 тис. грн за такими статтями як технічне забезпечення – 103,40 тис. грн, офісні меблі – 77,30 тис. грн.

11. Розраховані витрати на щорічне утримання запропонованого відділу,

зокрема, річний фонд оплати праці складатиме – 352,80 тис. грн. При цьому, загальні витрати на операційну діяльність новоствореного відділу маркетингу господарства становитимуть 369,70 тис. грн.

12. Розроблено план заходів, що включає створення відділу маркетингу, зміна каналів реалізації продукції, перегляд, який є ефективним і доцільним для впровадження. Оскільки при можливості мобілізації необхідних фінансових ресурсів прогнозні надходження зростуть на 20,0 %.

13. Рекомендовано удосконалення роботи Інтернет-сайту, так і створення додатку для мобільних пристроїв. Головними функціями мають стати перегляд інформації про підприємство в Інтернеті, відстеження цін, електронна комерція, відгуки споживачів тощо.

14. У свою чергу, досліджуване агроформування отримає такі переваги: постійну базу клієнтів, які будуть купувати продукцію; можливість поширювати інформацію про нові види продукції через постійних покупців; платформу для реалізації комунікації з безпосередніми покупцями; зниження впливу посередників.

15. Прогнозовано термін розробки мобільного додатку – 10 тижнів (проекування інтерфейсу додатку, програмування мобільного додатку як на iOS, так і на Android, програмування серверної частини, тестування).

16. Обґрунтована вартість створення мобільного додатка для обох платформ, створення веб-сайту, просування нового проєкту на ринку, становитиме 575,80 тис. грн, а кошти можуть бути залучені через позики, інвестиційні надходження, власні кошти господарства.