

**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 «**Менеджмент маркетингової діяльності підприємства
агропродовольчої сфери в умовах сучасного бізнес-середовища**»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Збаранський Олександр Анатолійович

Керівник
магістерської дипломної роботи

Олег ФЕДІРЕЦЬ

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Актуальність теми. Питанням маркетингу приділено менше уваги, ніж іншим бізнес-процесам у практиці управління підприємствами агропродовольчої сфери. Враховуючи важливість ефективного забезпечення процесів менеджменту маркетингової діяльності в сучасних умовах, необхідно реалізувати діагностичні функції економічного аналізу з метою своєчасного виявлення та усунення проблем, які можуть виникнути в маркетинговій діяльності, чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Різноманітні аспекти управління маркетинговою діяльністю суб'єктів господарювання розглянуті у працях таких вчених, як: О. Азаряна, В. Андрійчука, С. Гаркавенко, Ю. Лупенка, Х. Махмудова, В. Писаренка, М. Портера, 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 поліпшення менеджменту маркетингової діяльності підприємства агропродовольчої сфери в умовах сучасного бізнес-середовища. Залежно від поставлених цілей дослідження передбачається виконання таких завдань:

- визначено сутність категорій «маркетинг», «менеджмент маркетингу» та «менеджмент маркетингової діяльності»;
- висвітлено чинники, що здійснюють вплив на менеджмент маркетингової діяльності;
- здійснено стратегічний аналіз аграрного підприємства;
- визначено напрями удосконалення менеджменту маркетингової діяльності агроформування за сучасних умов;

- наведено тактичні заходи удосконалення підприємства агропродовольчої сфери.

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

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

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

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

набули подальшого розвитку:

пріоритетні заходи щодо подолання опору працівників у процесі формування нового відділу – відділу маркетингу. Визначені рівні опору та дії керівництва підприємства, а також запропоновано відповідний інструментарій.

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

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість дослідження визначається можливістю використання розроблених наукових положень, висновків та методичних рекомендацій для поліпшення менеджменту маркетингової діяльності підприємства агропродовольчої сфери 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: «Енергетична ефективність технологічного менеджменту аграрних підприємств в умовах реалізації безпекового потенціалу» у фаховому періодичному виданні, «Управління інноваційно-інвестиційним потенціалом сучасних підприємств в умовах невизначеності», «Ключові аспекти стратегічного управління підприємством за сучасних умов» 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 61 найменувань. Робота містить 8 таблиць, 6 рисунків та 9 додатків.

РОЗДІЛ 1

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

1.1. Особливості менеджменту маркетингової діяльності підприємства

Одним із найефективніших засобів впливу на результати бізнесу є управління маркетинговими зусиллями. Враховуючи зміни в бізнес-середовищі, що характеризуються загостренням конкуренції, необхідно вдосконалювати загальну діяльність компанії, особливо елементи маркетингу [6, с. 21].

Ефективне впровадження та використання менеджменту маркетингової діяльності вимагає, перш за все, чіткого розуміння сутності та змісту управління, мети його застосування, його функцій та етапів.

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 [35, с. 38].

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 принесла безпрецедентні зміни в усіх сферах діяльності. Необхідність суттєвого підвищення рівня життя людей, відродження та вдосконалення вітчизняної економіки та утвердження іміджу України включає знання світової економічної теорії та практики у сфері виробництва, економіки та

торгівлі, дослідження ринку, структури, формування та розумне застосування [36, с. 115].

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



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

Крім того, ефективність стратегічного планування безпосередньо залежить від складності прийняття цих стратегій. Як відомо, існують різні рівні стратегій: 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).

Для компаній залежно від корпоративної стратегії [2, с. 18; 5, с. 58; 19; 24, с. 24]:

- 1) види діяльності, для яких будуть використовуватися ресурси компанії
- 2) інвестиційні цілі для кожного виду діяльності або групи продуктів
- 3) для великих компаній з декількома відділами - горизонтальна стратегія (спрямована на економію ресурсів і використання синергії).

Конкурентні стратегії розробляються на основі корпоративної стратегії. Вона є меншою за обсягом, оскільки стосується лише питань конкурентної позиції. Крім того, вибір конкретної конкурентної стратегії безпосередньо залежить від зовнішнього середовища, наявності та інтенсивності конкуренції на ринку, розподілу конкурентних переваг між конкурентами та всередині самого підприємства. Конкурентна стратегія включає наступальні та оборонні заходи залежно від кон'юнктури ринку, готовності негайно реагувати на кроки конкурентів і, як наслідок, не втратити конкурентну перевагу [39, с. 88].

Останнім кроком стратегічного планування є розробка функціональної стратегії для кожного функціонального відділу (наприклад, відділу маркетингу). Функціональні стратегії відображають внесок, який очікується від кожного відділу окремо, але вони необхідні для реалізації загальної корпоративної стратегії та досягнення цілей 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 з відділом маркетингу: маркетинг визначає концепцію орієнтації підприємства і всіх його стратегій нижчого рівня на потреби споживачів, що в свою чергу сприяє оптимальному

стану – гармонійне пристосування до вимог ринку та спільне досягнення економічних і соціальних цілей [53, с. 38; 55, с.88; 56, с. 101].

Термін маркетинг походить від англійського слова «marketing», що означає продаж, діяльність на ринку, 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. 13; 22, с. 203].

Еволюція концепції маркетингу, тобто ідеї отримання прибутку шляхом активних дій на ринку в умовах відкритих ринкових відносин, дозволяє зробити висновок, що в той час як розвиваються різні підходи в цьому відношенні, вони базуються на двох основах. Це продовжувало формувати передумови для утвердження та розвитку нових маркетингових концепцій. Причинами цього є науково-технічний прогрес (сторона ринку виробників) і постійне вдосконалення потреб людини (сторона ринку споживачів).

Ці причини вплинули на появу маркетингових концепцій, таких як покращення виробництва, покращення продуктів, посилення комерційних зусиль, чистий маркетинг, соціальний та етичний маркетинг та маркетинг поінформованості [18, с. 283].

Сучасна епоха розвитку світової та вітчизняної економіки характеризується тим, що на практиці реалізується широкий спектр можливостей розвитку. Посилення конкуренції призводить до зниження рівня прибутковості. Поява нових технологій зменшує ринкову невизначеність тощо. Така ситуація ускладнює діяльність сільськогосподарських підприємств і, відповідно, можливість ефективного досягнення цілей активної дії на ринку. Тому використання новітніх маркетингових інструментів є головним пріоритетом для компаній.

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 [9, с. 62]:

- 1) наявність фізичних та юридичних осіб;
- 2) можливості для спілкування на основі гідності, чесності та порядності партнерів;
- 3) вільно вибрати альтернативне рішення та відповідно прийняти або відхилити 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.

Дослідники [13, с. 48; 20, с. 22; 25, с. 286] серед основних принципів, за якими маркетинг виконує свої відповідні функції, назвали такі:

- різні цілі та стратегії діяльності та розвитку;
 - спрямованість зусиль на досягнення кінцевого результату виробничо-збутової діяльності та забезпечення частки ринку;
 - споживачі, їхні потреби та бажання, активна адаптація та відкритість впливу;
 - 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 макrorинкового середовища;
 - активність, агресивність та підприємницький дух, які дозволяють компанії швидко та ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.
- Завдяки перерахованим принципам підприємства можуть обирати цілі своєї діяльності. Вони поділяються на загальні та специфічні [17, с. 45].

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

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

Стратегія маркетингу має наступні характеристики (рис. 1.2).



підприємства [5, с. 55; 57, с. 11]

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 належать [29, с. 105]:

- задоволення потреб споживачів і покупців;
- задоволеність часткою ринку;
- забезпечення зростання продажів;
- отримання переваги над конкурентами;
- удосконалення маркетингової структури управління продажами;
- впровадження нових інструментів дослідження ринку.

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

- 1) визначення існуючих і потенційних запитів, попиту на товари й послуги;
- 2) планування та координація виробничої, збутової та фінансової діяльності підприємства;
- 3) організація та вдосконалення систем і методів збуту продукції;
- 4) реалізація цінової політики;
- 5) маркетингові комунікації;
- 6) аналіз маркетингової діяльності та моніторинг реалізації [10, с. 51].

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 [47, с. 33].

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

- аналіз зовнішнього середовища, дослідження ринку;
- виявлення та детальний аналіз потреб споживачів;
- довгострокове і короткострокове планування товарного асортименту та впровадження, просування та організація розповсюдження продукції;

організація механізмів цінової політики;

забезпечити соціальну відповідальність перед суспільством.

організація стимулювання збуту, реклами та післяпродажного обслуговування;

управління та контроль маркетингу.

Маркетингова стратегія 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 інструменти, які мають доведену практичну цінність [54, с. 324; 61, с. 15].

Тому ми запропонували визначення маркетингової стратегії як програми дій, спрямованих на вдосконалення виробництва та реалізації продукції з метою забезпечення постійного доходу, підвищення конкурентоспроможності товару та підприємства в цілому, активного впливу на споживача.

Разом з тим, менеджмент маркетингової діяльності є однією з ключових умов надійного забезпечення належного рівня попиту на вашу продукцію. Якщо узагальнити управління маркетингом як процес, то його основними складовими є аналіз, планування, реалізація та контроль, реалізація дій щодо встановлення, зміцнення та підтримки взаємовигідних обмінів з цільовими ринками для досягнення цілей агропродовольчого підприємства.

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

Характерною рисою сучасних сільськогосподарських підприємств є значна увага керівників і менеджерів до стратегічних аспектів

господарювання. Сутність формування стратегічних дій підприємства полягає у визначенні напрямку розвитку, розробці системи вимірювання ефективних підходів до обраних орієнтирів, оцінці та контролі реалізації обраної стратегії. 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.

Робота в глобалізованому середовищі вимагає не лише уваги до внутрішнього контексту компанії, а й розробки довгострокової стратегії, яка може враховувати зміни. Це відбувається в середовищі. Якщо раніше компанія була зосереджена лише на внутрішніх операціях, то тепер вона повинна побудувати систему управління, здатну оптимально та швидко адаптуватися до динамічного середовища [5, с. 56].

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 [8].

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

Оскільки суб'єкти господарювання не можуть впливати на характер чи прояв зовнішніх факторів, необхідні превентивні заходи, спрямовані на

зменшення негативного впливу цих факторів та пом'якшення їх впливу. Вибір зовнішніх факторів, які є найбільш важливими, сприятиме її здатності дотримуватися обраної стратегії та її адаптації. Необхідно визначити, як компанії повинні використовувати сильні сторони своїх маркетингових стратегій, щоб адаптуватися до цих факторів [7; 23, с. 40].

Динамічність зовнішнього середовища змушує коригувати технології, методи роботи, оновлювати асортимент продукції та змінювати поточні цілі та завдання. Це означає зосередження на ключових функціях управління для покращення гнучкості та координації. Характер зовнішнього попиту залежить від 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 [27, с. 276].

Тактичне планування, засноване на стратегічних цілях підприємства, є, на наш погляд, процесом, ланкою до якого є [37, с. 98]:

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

Основою тактичного планування є оптимальне використання потенціалу компанії. Він розглядається як взаємодія між можливостями компанії та певними поступками інших компаній-конкурентів. Не менш важливим є передбачення та швидке усунення джерел невизначеності, які можуть

виникнути внаслідок ризиків у зовнішньому середовищі та наявності слабких місць у діяльності підприємства [43, с. 55].

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

На всіх рівнях управління економікою істотно змінюються номенклатура і зміст планово-економічної роботи, підвищуються вимоги до якості продукції. Вирішення цих проблем вимагає впровадження процесів збору, збереження та обробки необхідної наукової, технічної, соціально-економічної, комерційної, демографічної та іншої інформації [44, с. 75].

Посилення самостійності підприємств передало більшість управлінських рішень на рівень 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, напрямками діяльності та оснащенням електронно-обчислювальною технікою [4, с. 67; 45, с. 1100].

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

У такій ситуації лише менеджмент через контроль (наприклад, перегляд маркетингової стратегії) може скорегувати розроблену підприємством стратегію і тактику ринкової поведінки [1, с. 26].

Належна послідовність процесів контролю (визначення контрольних показників, опис та аналіз параметрів виробничо-комерційної діяльності 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 на контрольовані фактори та рекомендацій, що дозволяють підприємству діяти за наявності неконтрольованих факторів [50, с. 68].

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.

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 (локальні ризики). Поширеною є неадекватна оцінка фінансового становища учасників ринку та їх довіри до ключових клієнтів і ділових партнерів [49, с. 42].

Відповідно, вітчизняні сільгоспвиробники частіше відчують 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 [57, с. 10].

Необхідною умовою створення відповідної концепції є оновлення наявного інструментарію маркетингового аналізу та розробка засад маркетингу діяльності підприємств АПК у нових економічних умовах. Це має ґрунтуватися на єдиному методологічному підході та систематичному

забезпеченні безперервної інформації та аналізі та прогнозуванні показників, що характеризують виробництво та споживання сільськогосподарської продукції за основними факторами [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 [16, 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 [26, с. 117].

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

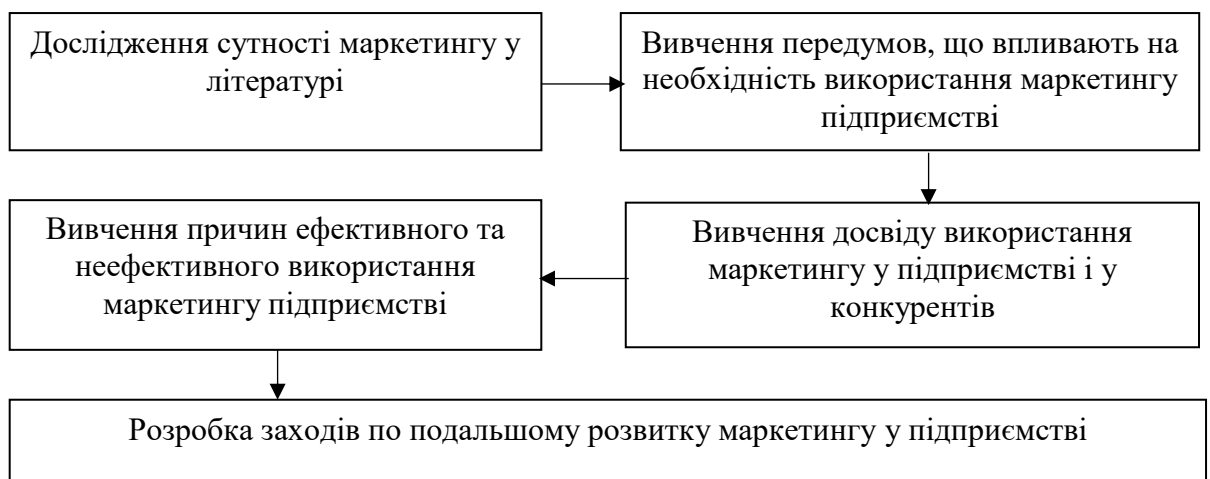


Рис. 1.3. Визначення об'єктивної необхідності використання маркетингу [2, с. 228; 32, с. 114; 48, с.451]

Для розвитку маркетингу 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.

Ще одним фактором у виборі ефективної маркетингової стратегії для бізнесу 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 [42, с. 114].

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, належне врахування концепцій управління маркетингом може допомогти компаніям вижити в жорсткому конкурентному середовищі.

В умовах ринкової економіки стратегічною метою підприємства є максимально ефективне використання свого маркетингового потенціалу для перемоги в конкурентній боротьбі за споживачів [31, с. 184].

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

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 передбачає як внутрішні зміни (фінансовий потенціал підприємства, технічні характеристики, кадрове забезпечення, організаційна

структура тощо), так і зовнішні (політична ситуація в країні, стан економіки тощо). , зміни законодавчих та нормативних положень, соціальна сфера, конкуренти тощо) та довкілля. Тому метою стратегічного управління маркетингом є система, яка забезпечує рівень менеджменту, здатний ефективно здійснювати маркетингову діяльність.

Одним із шляхів покращення стану агропродовольчих підприємств є менеджмент маркетингової діяльності. Це покращує використання наявного потенціалу для використання невикористаних ресурсів підприємства. Проте кожна галузь і навіть окремі господарства мають свої унікальні особливості. 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.

Саме тому в сучасних умовах функціонування сільськогосподарських підприємств на ринках зростаючого ризику та невизначеності доцільно використовувати управління маркетинговою діяльністю як єдину необхідну передумову їх ефективного функціонування.

Висновок до розділу 1

1. При організації маркетингової діяльності проаналізовано, що необхідно визначити алгоритм, як буде функціонувати маркетингова діяльність. Ці кроки можуть допомогти підприємствам досягти ефективного маркетингу та уникнути ринкових загроз. Крім того, належне врахування концепцій управління маркетингом може допомогти вижити в жорсткому конкурентному середовищі.

2. Маркетингову стратегію пропонується визначити як програму дій, спрямованих на вдосконалення виробництва та реалізації продукції з метою

забезпечення постійного доходу, підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства та активного впливу на споживачів.

3. Доведено, що менеджмент маркетингової діяльності в сучасних бізнес-умовах слід розділити на дві групи проблем: по-перше, це питання реалізації стратегічного управління, по-друге, мова йде про впровадження маркетингу в діяльність сучасних агроформувань.

4. Доведено, що процес глобалізації світової економіки призводить до посилення конкуренції, підвищення ролі споживачів у формуванні попиту на продукцію, нових вимог до корпоративних систем управління та використання інструментів стратегічного управління та маркетингу для досягнення конкурентоспроможності. Переваги та довгостроковий успіх. 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 В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА

2.1. Стан системи менеджменту маркетингової діяльності підприємства

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

Одним із найефективніших інструментів впливу на результати діяльності агроформування є менеджмент маркетингової діяльності. Враховуючи мінливе бізнес-середовище, яке характеризується зростанням конкуренції, необхідно вдосконалювати діяльність агроформування в цілому, особливо маркетинговий елемент, це дає можливість збільшити свою конкурентну перевагу шляхом.

Об'єктом даного дослідження є підприємство, створене в результаті реорганізації шляхом перетворення сільськогосподарського товариства з обмеженою відповідальністю і є правонаступником усіх майнових, майнових і немайнових прав та обов'язків. Статут даного підприємства затверджено Установчими зборами, протокол № 1 від 25 травня 2016 р. Видом економічної діяльності є вирощування зернових культур та бобових культур, а також насіння олійних культур. Також підприємство надає послуги автопарку і тракторного парку працівникам підприємствам і громадянам.

Розглянемо основні напрямки діяльності досліджуваного підприємства відповідно до статуту, це, зокрема, є:

- сформування необхідних умов для навчання, технічної та виробничої практики студентів, слухачів підрозділів підвищення кваліфікації відповідно

до навчального плану та сільськогосподарського виробництва з урахуванням досягнень науково-технічного прогресу;

- виробництво, переробка таї реалізації сільськогосподарської продукції;

- надання послуг щодо ведення сільського господарства та здійснення інших, пов'язаних з ним видів діяльності як учасникам господарства, так і іншим особам;

- створення та діяльність магазинів, оптова та роздрібна торгівля продукцією власного виробництва та товарами виробничо-господарського призначення, ремонт автомобілів та сільськогосподарської техніки тощо;

- інші види діяльності, які не суперечать чинному законодавству України.

Одноосібним виконавчим органом є директор підприємства, який здійснює поточне керівництво господарством з усіх питань, крім тих, що належать до виключної компетенції загальних зборів засновників (власників). Директор призначається (обирається) загальними зборами засновників (власників) агроформування строком на п'ять років і за рішенням зборів можуть продовжити свої повноваження на новий строк. Директор відповідає перед загальними зборами засновників (власників) суб'єкта господарювання та організовує виконання їх рішень.

Контроль за діяльністю директора досліджуваного господарства здійснює ревізійна комісія, головою та членами якої є шість осіб, які призначаються на певний строк (як правило, 5 років) загальними зборами засновників (власників) агроформування. Ревізійна комісія складає висновки щодо річного звіту та балансу. Без висновку ревізійної комісії вище керівництво не має повноважень затверджувати баланс підприємства.

Прибуток підприємства формується за рахунок покриття матеріальних і прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці, а також доходів від господарської діяльності.

Чистий прибуток, отриманий після зазначених розрахунків, повністю

знаходиться в розпорядженні підприємства. Напрямок використання вирішує засновник (власник). Не менше 10 % чистого прибутку агроформування розподіляється між засновниками (власниками) пропорційно їх частці у статутному капіталі, а решта може бути спрямована на розвиток.

Підприємство має дворівневу організаційну структуру без відділів як проміжних бізнес-одиниць, а зв'язок і взаємодія між бригадами та господарствами здійснюється безпосередньо через керівництво господарством (додаток Б).

Виробничими підрозділами є молочні та свиноферми, тракторні бригади та автотранспорт, ремонтні майстерні, тік.

Організаційна структура господарства визначає структуру його управління (два рівні, що відображають порядок підпорядкованості органів управління знизу вгору). Система управління підприємством є лінійно-функціональною. Лінійна підпорядкованість усіх питань управління підприємством поєднується з функціональним управлінням.

Основними завданнями менеджменту маркетингової діяльності агроформування є:

формування та вдосконалення організаційної структури управління підприємством;

визначення бізнес-цілей та способів їх досягнення;

прибуток;

створення маркетингової стратегії, загального плану досягнення маркетингових цілей;

розробка та реалізація маркетингових планів тощо.

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

попит і вплив на споживачів, партнерів і конкурентів;

розробка планів щодо розширення асортименту аграрної продукції, які найкраще відповідають потребам споживачів і корпоративним можливостям;

забезпечення надійної, своєчасної та достовірної інформації про ринки,

товари (послуги), споживачів і конкурентів.

Маркетингова діяльність підприємства спрямована на вивчення запитів і вимог ринку, встановлення обґрунтованого напрямку виробництва на виробництво конкурентоспроможних видів продукції в заздалегідь встановлених обсягах, забезпечення отримання підприємством більших прибутків.

Досліджуване агроформування співпрацює з такими підприємствами: ТОВ «Інкубаторно-птахівниче підприємство», ПП «Фірма «СТЕП», ТОВ СП «НІБУЛОН», ПАТ «Кернел Групп», ТОВ «Полтаваекопродукт» тощо. Переважна більшість продукції господарства направляється на переробні підприємства або реалізовується через посередницькі комерційні структури.

У діяльності суб'єкт господарювання використовує як канал нульового рівня, тобто пряму систему розподілу – «виробник-споживач», так і однорівневий канал – «виробник-гуртовик-споживач».

Таким чином, можемо визнати, що мета менеджменту маркетингової діяльності досліджуваного агроформування полягає в тому, щоб визначити та задовольнити потреби реальних цільових ринків кращим способом, ніж конкуренти, тим самим максимізуючи прибутковість.

В сучасних умовах однією з основних підсистем підприємства є система маркетингу, яка дозволяє забезпечити сталий розвиток суб'єкта 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 питома вага інших каналів у структурі збуту має тенденцію до збільшення через особливості існуючої системи оподаткування. Витрати, наявність системи стимулювання торговельно-посередницьких структур, відсутність складських приміщень для вирощеної сільськогосподарської

продукції.

Однією з особливостей збуту продукції підприємства є те, що її виробляють багато виробників, кожен з яких має невелику частку ринку. Це заважає розширювати територію збуту продукції.

Варто відзначити, що у процесі розширення каналів просування продукції вдосконалюється складська база господарства, а також розглядається можливість створення власного переробного підприємства з метою реалізації за більш високими цінами після сезону масового надходження аграрної продукції.

2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Розглянемо детальніше умови господарювання підприємства агропродовольчої сфери за досліджуваний період та з'ясуємо які з них здійснюються значний вплив на результативність господарювання в умовах динамічного бізнес-середовища.

Очевидно, що склад земельних угідь характеризується її структурою, під якою розуміють відсоткові співвідношення та динаміку змін складу.

Розглянемо динаміку земельних ресурсів агропідприємства за досліджуваний період (табл. 2.1).

Розрахунки даних табл. 2.1 показують, що площа сільськогосподарських угідь, яку використовує підприємство, збільшилась у 2022 р. у порівнянні з 2018 р. на 91,0 га (2,2 %), що обумовлено зростанням площі ріллі до 3978,0 га і пов'язано із збільшенням орендованих земельних угідь. При цьому, площа пасовищ лишилася незмінною – 196,0 га або 4,75 % сільськогосподарських угідь.

Відповідно рівень інтенсивності використання сільськогосподарських угідь у середньому за п'ять років складає 99,6 %. За досліджуваний період посівна площа товарних сільськогосподарських культур у підприємстві

збільшилася на 64,0 га (1,6 %) і становить 41743978,0 га або 94,7 % площі ріллі.

Таблиця 2.1

Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2018–2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Всього сільськогосподарських угідь, га	4110,0	4110,0	4152,0	4110,0	4201,0	102,2
з них: рілля	3914,0	3914,0	3956,0	3914,0	3978,0	101,6
питома вага, %	95,2	95,2	95,3	95,2	94,7	99,5
пасовища	196,0	196,0	196,0	196,0	196,0	100,0
питома вага, %	4,8	4,8	4,7	4,8	4,7	97,2
Всього посівів сільськогосподарських культур, га	3914,0	3914,0	3900,0	3906,0	4174,0	106,6
Рівень інтенсивності використання ріллі, %	100,0	100,0	98,6	99,8	99,4	x

Ще однією складовою характеристикою дослідженого господарства є аналіз середньорічної чисельності працівників. Застосування персоналу у агропідприємстві відповідає цілям господарства, не зачіпає інтереси особистості та забезпечує дотримання законодавства про працю (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка структури кадрового складу підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., (+,-)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	262	243	241	241	244	-18
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100	0,0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	46	47	46	45	47	+1
до загальної кількості працівників, %	17,6	19,3	19,1	18,7	19,3	+1,7
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	216	219	195	196	197	-19
до загальної кількості працівників, %	82,4	90,1	80,9	81,3	80,7	-1,7
у т. ч.: в рослинництві	133	132	110	112	113	-20
в тваринництві	83	87	85	84	84	+1
Питома вага працівників, що проживають в сільській території, %	99,2	98,8	99,6	99,6	100,0	0,8

Результати розрахунків даних табл. 2.2 демонструє, що за досліджуваний період середньооблікова чисельність працівників господарства зменшилася на 18 осіб (6,9 %). При цьому, середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві зменшилася на 19 осіб (8,8 %) і становить 197 осіб, у тому числі в рослинництві – 113 осіб, в тваринництві – 84 осіб.

Одночасно, за 2018-2022 рр. чисельність управлінських кадрів зростає на 1 особу, і питома вага керівників до загальної кількості за цей же період зростає з 17,6 % у 2018 р. до 19,3 % у 2022 р. У середньому питома вага працівників, що проживають у сільській місцевості складає 99,4 % відповідно.

Розглянемо виробничий напрямок досліджуваного підприємства (додаток В).

Аналіз даних додатку В показує, що провідне місце у товарній продукції сільського господарства досліджуваного підприємства займає продукція рослинництва 63,9 %, на продукцію тваринництва припадає 36,1 %. Серед рослинництва основними культурами є вирощування кукурудзи на зерно, соняшнику та озимої пшениці. В розвитку тваринництва провідне місце займає виробництво молока та вирощування свиней.

У структурі товарної продукції у середньому за 2018–2022 рр. перше місце займає виробництво зернових та зернобобових культур (38,0 %), друге – молока (21,7 %), третє – насіння соняшнику (12,9 %), четверте – приріст великої рогатої худоби (6,9 %). Таким чином, господарство має зерново-молочний напрям з розвинутим виробництвом технічних культур.

Відповідно, коефіцієнт спеціалізації становить 0,310, що свідчить про середній рівень спеціалізації.

За інших рівних умов чим більший прибуток отримує суб'єкт господарювання, тим більший грошовий дохід отримується від продажу продукту, і навпаки.

Для аналізу виробничо-фінансової діяльності досліджуваного підприємства розглянемо табл. 2.3.

**Динаміка результативності виробничо-комерційної діяльності
підприємства, 2018–2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Валовий прибуток сільського господарства, тис. грн	14028,0	17793,0	23776,0	45430,0	18699,0	133,3
у т. ч.: рослинництва	8972,9	13027,3	18676,5	37920,6	13719,0	152,9
тваринництва	5055,1	4765,7	5099,5	7509,4	4980,0	98,5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	104273,0	119230,0	126019,0	145464,0	122026,2	117,0
Чистий прибуток, тис. грн	2682,0	4985,0	9655,0	30904,0	482,0	18,0
Рівень рентабельності підприємства, %	2,6	4,2	9,4	30,9	0,4	x
Коефіцієнт фінансової автономії (концентрації власного капіталу)	0,927	0,910	0,926	0,900	0,282	x
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	8,388	6,420	7,871	9,387	1,219	x

Розрахунки даних, наведених у табл. 2.3 можна зазначити, що за досліджуваний період зростання чистого доходу від реалізації складає 17,0 %, у тому числі за рахунок зростання валового прибутку від реалізації продукції на 33,3 %. Одночасно з цим, за досліджуваний період сума валового прибутку становила 14028,0 тис. грн у 2018 р., 45430,0 тис. грн – у 2021 р., 18699,0 тис. грн у 2022 р. відповідно.

Розраховано, що за 2018–2022 рр. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства зріс на 17,0 % і становить 122026,0 тис. грн у 2022 р., чистий прибуток знизився до 482,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів.

Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства знизився на 2,2 в.п. і дорівнює 0,4 % у 2022 р., що свідчить про

зниження ефективності діяльності підприємства та зростання окупності витрат. Підприємство є фінансово незалежним та відносно стійким, про що свідчить коефіцієнт автономії (0,282) та загальний коефіцієнт ліквідності (1,219), що незначно перевищує нормативне значення. Разом з тим, їх тенденція до зниження у 2018-2022 рр. має негативний характер.

Безумовно, досліджуване господарство вкладає кошти у виробництво і реалізацію найперспективніших з його погляду видів продукції, якщо воно припиняє фінансування, то це означає, що господарство не виявило перспектив щодо отримання у перспективі належної норми прибутку, що може стати свідченням зниження рівня конкурентоспроможності аграрної продукції.

Отож, наведені дані свідчать про те, що у досліджуваному агроформуванні є фактичні можливості підвищення результативності господарювання у довгостроковій перспективі.

Разом з тим, адаптація маркетингової діяльності та всієї системи управління 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; переходу до стратегій сегментації, від маркетингу разових угод до маркетингу довгострокових відносин; пошуку інформації про нові запити споживачів і відповідне коригування маркетингових стратегій тощо.

Науковці наголошують на необхідності всебічного аналізу середовища агроформування з точки зору запитів споживачів, розвитку ринку, контексту мікросередовища, оцінки бізнес-середовища тощо.

Відповідно, проаналізуємо агроформування за допомогою даних наступного пункту магістерської роботи.

2.3. Стратегічний аналіз підприємства в системі менеджменту маркетингової діяльності

За сучасних динамічних умов важливим є визначення ефективності управління аграрним господарством та шукати шляхи його підвищення. Зрештою, кожен бізнес є відкритою системою, на яку впливає багато факторів. Тому кілька факторів створюють певні можливості, а їх своєчасне використання підвищує ефективність управління. І навпаки, деякі фактори загрожують існуванню підприємства. Мінімізація цих загроз є головним пріоритетом для ефективного управління. Тому доцільним є дослідження факторів, які впливають на ефективність управління підприємством в сучасних умовах господарювання.

Своєчасна оцінка поточної ситуації вимагає використання збалансованих управлінських рішень, управління доходами та прибутком як ключовими показниками операційних фінансових результатів, операційного аналізу та, в окремих випадках, моніторингу продажів, чистого доходу та прибутку. Стратегічна орієнтація – це бізнес, який надає перевагу стратегічному плануванню та стратегічному аналізу понад усе.

Поточна діяльність стратегічно орієнтованої агроформування має бути підпорядкована досягненню стратегічних цілей, а вищий рівень управління – це персонал зі стратегічним мисленням. Система стратегічної оцінки є основною частиною стратегічного управління. Незалежно від того, на якому етапі стратегія вимірюється та оцінюється, вона повинна здійснюватися в чотири етапи: стратегічне планування, обґрунтування стратегії, реалізація стратегії та стратегічний контроль.

Загалом стратегічний аналіз слід розглядати як аналіз складної та динамічної сукупності факторів, які можна розділити на внутрішні первинні та вторинні, зовнішні загальні та зовнішні прямі фактори, що впливають на ефективність підприємства у складній інтеграції.

На даний час через нестабільність внутрішнього ринку, жорстку

конкуренцію та відсутність комплексної державної підтримки аграрних підприємств питання підвищення ефективності стратегічного планування стає все більш актуальним, що в свою чергу зумовлює відповідний стратегічний аналіз середовища.

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

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта господарювання. Проаналізувавши сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості та загрози зовнішнього середовища, його можна використовувати для встановлення стратегії шляхом формування зв'язків між ними. Ця аналітична методологія базується на теорії М. Портера про конкурентоспроможність підприємств у галузі.

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта господарювання. Проаналізувавши сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості та загрози зовнішнього середовища, його можна використовувати для встановлення стратегії шляхом формування зв'язків між ними. Ця аналітична методологія базується на теорії М. Портера про конкурентоспроможність підприємств у галузі

Найпершим етапом SWOT-аналізу буде оцінка сильних та слабких сторін діяльності агроформування у порядку зменшення їх важливості (табл. 2.4).

Наступним кроком SWOT-аналізу є визначення та оцінка ринкових перспектив і загроз за допомогою матриці можливостей і загроз. По-перше, усі неконтрольовані фактори впливу розділили на позитивні та негативні.

Перелік слабких і сильних сторін кожного господарства індивідуальний, особливо для досліджуваного агроформування, але насправді це короткий, об'єктивний і принциповий опис.

Друга частина SWOT-аналізу – це дослідження зовнішнього середовища

суб'єкта господарювання, яке являє собою набір активних суб'єктів і сил, що діють за межами бізнесу та впливають на його здатність будувати та підтримувати відносини зі споживачами, з якими він співпрацює.

Метою зовнішнього аналізу є формування, оцінка та остаточний вибір стратегій альтернативних стратегічних рішень господарства.

Ці рішення повинні бути спрямовані на використання можливостей і захист від загроз зовнішніх змін. Зокрема, скористаємося даними додатку Д.

Потім групуємо їх у дві групи: «Сприятливі можливості» та «Зовнішні загрози». Ці два параметри оцінювали за 10-бальною шкалою.

Таблиця 2.4

Сильні і слабкі сторони підприємства, 2018-2022 рр.

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

Розглянемо найважливіші загрози та найперспективніші можливості для

досліджуваного суб'єкта господарювання, розташовані у верхньому правому квадранті (зона, обведена пунктиром). Використовуйте це під час побудови матриці SWOT-аналізу.

Після завершення попередніх кроків аналізу складаємо матрицю SWOT-аналізу, яка враховує сильні сторони господарства, напрямок розвитку можливостей і реалізацію стратегій пом'якшення загроз і подолання економічних слабкостей.

Тому кожному елементу надається дві координати, які можна розмістити по осях матриці можливостей і загроз суб'єкта господарювання (рис. 2.1)

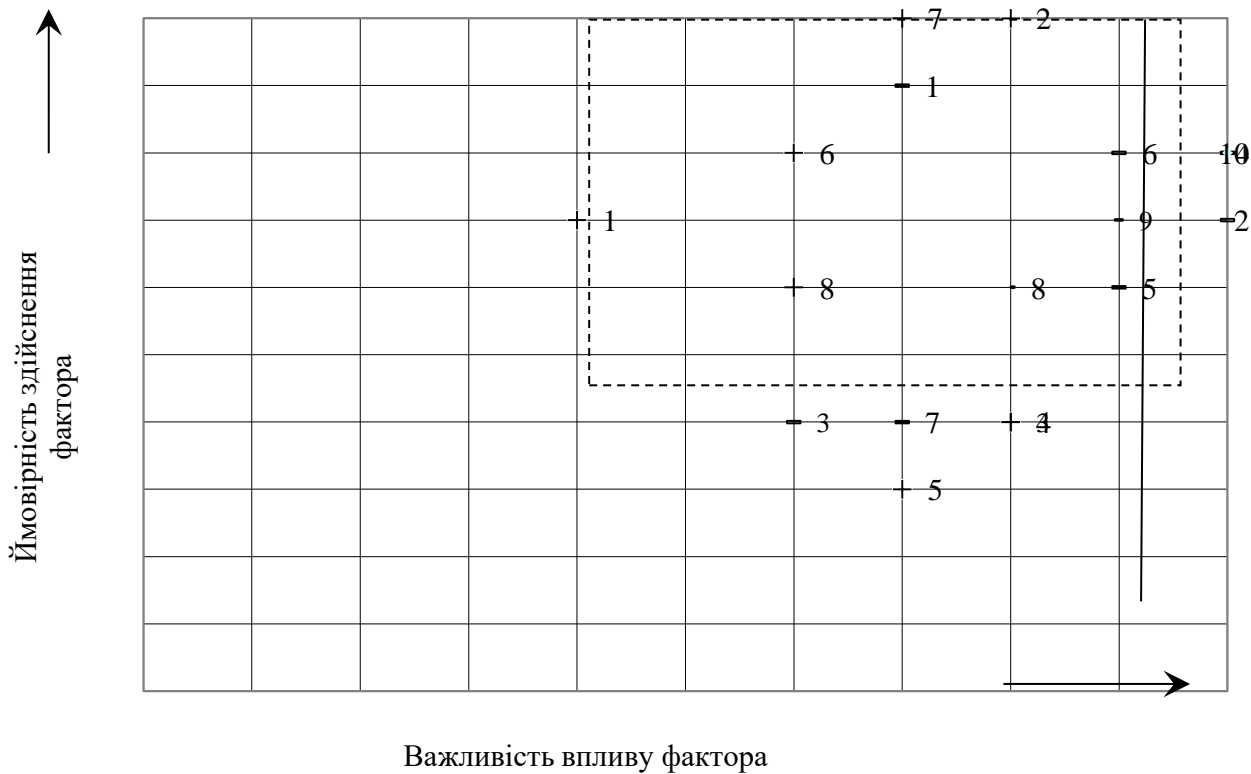


Рис. 2.1. Матриця сприятливих можливостей та загроз для підприємства, бали

- + – сприятливі можливості;
- зовнішні загрози

Отже, матриця структурована наступним чином: верхній лівий кут матриці показує можливості, а нижній лівий кут показує загрози для

зовнішнього середовища аграрного бізнесу. У верхній частині відповідно вводяться сильні та слабкі сторони сільськогосподарської виробничої діяльності.

Усі можливі комбінації загроз, можливостей, сильних і слабких сторін необхідно враховувати в кожній із чотирьох сформованих областей.

Сформовані відносини допомагають вибрати стратегію. Тому, порівнявши комбінацію сильних сторін, можливостей, загроз і слабких сторін зовнішнього середовища, пропонуємо вісім програм для всіх квадрантів і дві програми для кожного квадранта (додаток Е).

Розробка та прийняття стратегії агропідприємства для подальшої реалізації в основному спрямована на забезпечення розвитку суб'єкта господарювання, підвищення конкурентоспроможності на ринку та досягнення високого рівня самокупності підприємства.

Найбільш слабкими сторонами господарської діяльності досліджуваного господарства, в першу чергу, є яскраво виражені цілі, стратегія розвитку та ведення конкурентної боротьби, організація збуту, зниження ефективної системи стимулювання покупців, низький рівень якісного стану працівників, порушення технологій у виробництві та високий ступінь зносу основних засобів. Виходячи з цього, основний акцент при формуванні стратегії розвитку підприємства агропродовольчої сфери необхідно поставити, у першу чергу, на сили підприємства та можливості ті середовища, в якому воно функціонує, що в результаті дає можливість звести до мінімальної загрози зовнішньому середовищу та подолання слабких сторін.

Стратегічними перевагами та можливостями розвитку підприємства агропродовольчої сфери можуть бути:

- сформований агропромисловий господарський комплекс, в основі якого лежить саме сільське господарство;

- сприятливе бізнес-середовище забезпечує високий рівень підприємницької активності населення та створює умови для активної адаптації місцевої економіки до змін умов господарювання;

- створені конкурентні переваги в аграрному секторі;
- близькість до ринків збуту розширює можливості для розвитку агропродовольчої сфери;
- збільшення виробництва та реалізації сільськогосподарської сировини на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- сприятливі природно-кліматичні умови та високий потенціал земельних ресурсів як основа розвитку аграрного сектора.

Перераховані компоненти є певними обмеженнями та загрозами для функціонування досліджуваного підприємства агропродовольчої сфери:

- 1) вплив процесів глобалізації сільського господарства недостатньо захищає виробників від посилення конкуренції з боку іноземних виробників;
- 2) більшість валового продукту генерується аграрним сектором, на розвиток якого впливає багато об'єктивних і суб'єктивних чинників та загальна неврегульованість законодавчого забезпечення розвитку аграрного сектора. Темпи структурної перебудови економіки як основний показник соціально-економічного розвитку підприємств;
- 3) обмеженість впровадження інноваційних форм організації виробництва;
- 4) енергоємність сільськогосподарського виробництва досить висока через нестабільність цін на основні енергоносії на світовому та внутрішньому ринках;
- 5) повільні темпи розвитку сфери послуг;
- 6) потреба в інвестиціях є значною;
- 7) внаслідок дії низки факторів рівень стійкості та конкурентоспроможності розвитку аграрного сектору є недостатнім;
- 8) збереження диференціації цін на сільськогосподарську та промислову продукцію;
- 9) нестабільна цінова ситуація на сільськогосподарських (регіональних, національних, світових) ринках паливно-мастильних матеріалів;

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

11) низький рівень інтеграції в аграрному секторі (обмежений розвиток вертикальних і горизонтальних зв'язків між виробниками сільськогосподарської продукції та переробними підприємствами) знижує потенціал розвитку сільського господарства;

12) первинна переробка сільськогосподарської продукції; недостатньо розвинена сфера заготівлі;

13) порушення науково-обґрунтованої спеціалізації в галузі сільського господарства щодо природно-кліматичних ресурсів та потенціалу земельних ресурсів (родючість, продуктивність ґрунту, агрохімічні властивості ґрунту, баланс гумусу та поживних речовин у сільському господарстві).

Стратегічними завданнями, які виконує на даному етапі діяльності господарюючий суб'єкт, є:

- раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства;
- впровадження енергозберігаючих заходів та раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів;
- підвищення конкурентоспроможності продукції на основі поживлення інноваційних та інвестиційних процесів;
- визначення стратегічно важливих інвестиційних проєктів та джерел їх фінансування.

Зазначимо, що стратегічний аналіз слід розглядати як аналіз складної та динамічної сукупності факторів, які в узагальненому вигляді можна поділити на внутрішні первинні та другорядні, зовнішні загальні та зовнішні прямі фактори господарювання.

Тому слід зазначити, що формування стратегії виробничо-маркетингової діяльності агроформування має здійснюватися з урахуванням етапів життєвого циклу, планів стратегії розвитку, факторів зовнішнього середовища тощо. Важливим завданням у діяльності досліджуваного господарства є аналіз

та прогнозування поєднання маркетингового середовища та аграрного ринку з метою формування конкурентної позиції та синхронізації власних управлінських рішень з об'єктивними змінами зовнішнього середовища. Доведено необхідність розгляду маркетингового середовища функціонування сільськогосподарських підприємств через призму факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Тому перспективи розвитку підприємства агропродовольчої сфери залежать від комплексної оцінки основних аспектів його можливостей. У процесі реалізації стратегії, прийняття управлінських рішень керівництво досліджуване підприємство, в першу чергу, моделює фактори впливу на рівень короткострокових строків.

Зрозуміло, що реалізація цих управлінських рішень повинна забезпечувати досягнення поставлених цілей підприємства, а отримані грошові доходи повинні задовольняти потреби всіх осіб, зацікавлених в економічних результатах виробництва – стейкхолдерів (власників, кредиторів, керівників, працівників тощо).

Висновки до розділу 2

1. Визначено, що господарство має зерново-молочний напрям з розвинутим виробництвом технічних культур. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,310, що свідчить про середній рівень спеціалізації. Розраховано, що у структурі товарної продукції у середньому за 2018–2022 рр. перше місце займає виробництво зернових та зернобобових культур (38,0 %), друге – молока (21,7 %), третє – насіння соняшнику (12,9 %), четверте – приріст великої рогатої худоби (6,9 %).

2. За 2018–2022 рр. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства зріс на 17,0 % і становить 122026,0 тис. грн у 2022 р., чистий прибуток знизився до 482,0 тис. грн, що обумовлено

збільшенням собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів. Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства знизився на 2,2 в.п. і дорівнює 0,4 % у 2022 р., що свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства та зростання окупності витрат.

3. Визначено, що досліджуване підприємство є фінансово незалежним та відносно стійким, про що свідчить коефіцієнт автономії (0,282) та загальний коефіцієнт ліквідності (1,219), що незначно перевищує нормативне значення. Разом з тим, їх тенденція до зниження у 2018-2022 рр. має негативний характер.

4. Після використання SWOT-аналізу, для виявлення привабливих сфер виробничо-маркетингової діяльності, які можуть забезпечити конкурентну перевагу в зовнішньому середовищі для досліджуваного господарства, з'ясовано, що: доступ до нових ринків або сегментів ринку; можливість застосування кращих стратегій; наявність позитивних тенденцій щодо попиту на продукцію; темпи зростання галузі. Водночас, загрозами визнано: посилення конкурентного тиску, агресивна поведінка конкурентів; поява нових конкурентів; недосконалість законодавчого забезпечення; незадовільний рівень розвитку сировинної бази; нерозвиненість інфраструктури АПК; посилення впливу цін на покупців, постачальників тощо.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Інтеграція відділу маркетингу в організаційну структуру управління підприємством

Очевидно, що маркетингова стратегія підприємства агропродовольчої сфери повинна бути зосереджена на своєчасній адаптації до мінливого та динамічного бізнес-середовища для досягнення бізнес-цілей. Тому сучасні тенденції маркетингу вимагають від керівництва постійного моніторингу ринку, зміни підходів, постійного вдосконалення існуючих маркетингових стратегій і технологій, адаптації їх як до нових умов, так і до поточної ситуації, а також до пріоритетів положення і ролі маркетингової діяльності.

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

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

Маркетингову стратегію агроформування пропонується розглядати у вигляді завдань, згрупованих у п'ять рівноправних компонентів:

клієнтська;

фінансова;

компонент внутрішніх господарських процесів;

компонент навчання й розвитку;

внутрішньо-господарський компонент.

Тому нами сформовано основні складові цілей маркетингової стратегії підприємства агропродовольчої сфери (рис. 3.1).

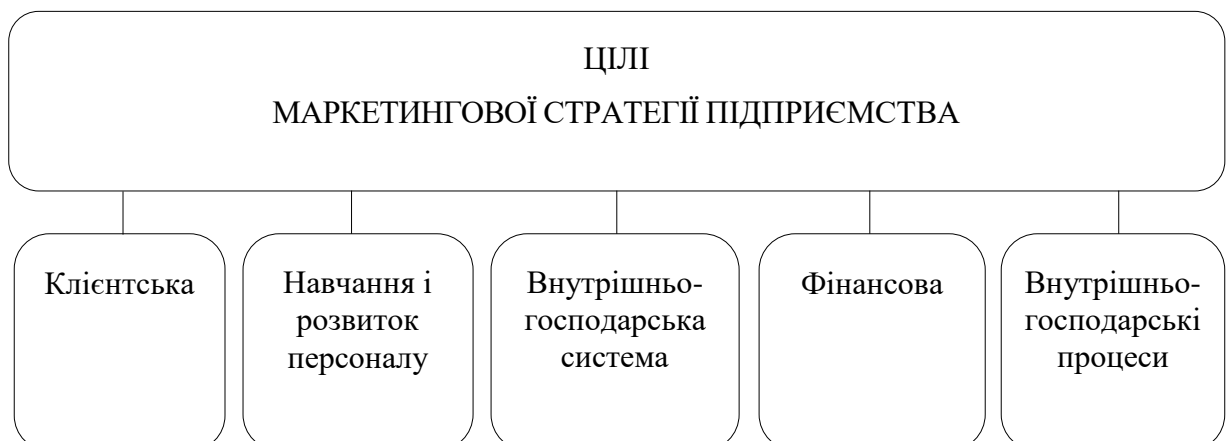


Рис. 3.1. Рекомендовані основні складові цілей маркетингової стратегії підприємства, 2024-2028 рр.

Важливо відзначити, що при просуванні продукції підприємства необхідно використовувати директ-маркетинг (пряме спілкування виробника з кінцевим покупцем).

Одним із важливих факторів успішного просування сільськогосподарської продукції на ринку збуту продукції є створення позитивного іміджу серед покупців шляхом своєчасного та якісного обслуговування, роз'яснення переваг співпраці з господарством, активної рекламної діяльності тощо.

Ця складова підприємства агропродовольчої сфери формується протягом тривалого часу. Створенню позитивного іміджу сприяють якість і постійне вдосконалення продукції, участь у вирішенні соціальних і культурних проблем місцевих жителів, благодійна діяльність тощо тощо.

Серед слабких сторін досліджуваного господарства – сезонний характер основних грошових потоків, високі витрати на амортизацію основних засобів, відсутність у господарстві відділу маркетингу, необхідність налагоджувати відносини з постачальниками та посередниками.

До можливих засобів PR-заходів для досліджуваного суб'єкту господарювання включають участь у презентаціях як господарства у цілому, так і аграрної продукції, запрошення керівників обласних й районних адміністрацій для участі в заходах, що організовує підприємство, участь у спонсорській діяльності тощо.

Уміле використання маркетингової діяльності може сприяти формуванню та реалізації ефективних управлінських рішень, що забезпечують ефективну взаємодію внутрішнього та зовнішнього середовищ економіки. Здійснення маркетингової діяльності сприяє оптимізації діяльності підприємства агропродовольчої сфери у довгостроковій перспективі.

У сучасному розумінні відділ маркетингу – це ланка управління, яка разом із виробництвом, фінансами, збутом, технологією, кадрами та іншими

видами діяльності створює єдиний комплексний процес, спрямований на розвиток бізнесу шляхом задоволення потреб ринку.

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

Тому зрозуміло, що в сучасних умовах сільськогосподарські підприємства переважно використовують маркетингову концепцію в спрощеному вигляді для посилення процесу виведення продукції на ринок. У цих умовах основною перешкодою для змін є неможливість правильно визначити маркетингову модель управління, тобто правильну маркетингову стратегію та сформовані структурні підрозділи.

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 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 (додаток Ж).

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 структурних відділів господарства. На думку багатьох працівників агропідприємства, створення відділу маркетингу є ризикованим проєктом, що також слід враховувати під час позиціонування.

Щоб керівництво пододало опір співробітників формуванню відділу маркетингу, необхідно розуміти, який рівень опору існує і, відповідно, які цілі в даний момент ставить керівництво. На нашу думку, рівень опору залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів функціонування підприємства. Нижче ми розглядаємо можливі рівні опору його реалізації у відділі маркетингу та пропонуємо дії керівництва в кожній конкретній ситуації.

Опір 1-го рівня виникає, коли співробітники не можуть визначити проблему і, отже, не визнають потреби в змінах. Найголовніше в таких ситуаціях – переконати співробітників у наявності проблеми. Необхідно провести серію організаційних зустрічей керівників середньої та вищої ланки, щоб скласти реалістичну картину того, що буде з компанією через 2-3 роки, якщо все буде добре, що призведе до необхідності змін. Будь-яка робота, яка «висвітлює» проблему, не повинна носити декларативний характер і повинна базуватися на фактах, цифрах і статистиці про діяльність компанії, отриманих з надійних джерел.

Наступний рівень опору співробітників вважає, що з господарством дійсно щось не так, але формування відділу маркетингу призведе до негативних результатів. На нашу думку, ці результати слід розглядати з двох позицій. У першому випадку відділ маркетингу сприймається як «порушник спокою», який приносить їм дискомфорт у житті.

Завдання керівництва в цій ситуації показати, як не тільки не погіршується робота відділу маркетингу, але і підвищується добробут співробітників. На цьому етапі постає питання створення сприятливого іміджу

відділу маркетингу в очах співробітників, які повинні сприймати маркетологів як «носіїв блага». У цих випадках необхідно з'ясувати, що є благом для кожного працівника.

Наприклад, якщо першорядне значення мають умови праці та сприятливий психологічний клімат, то необхідно показати, наскільки покращаться умови, коли нові працівники прийдуть на підприємство. Якщо заробітна плата є мотиватором, потрібно показати, що знання співробітників відділу маркетингу зміцнять позиції агроформування на ринку в довгостроковій перспективі, а значить, фінансові результати і зарплати.

Директор повинен запровадити показники ефективності для відділу маркетингу, які інші відділи можуть зрозуміти та оцінити.

Наступний рівень опору означає, що співробітники бачать проблеми в господарстві, але вважають, що залучення відділу маркетингу не вирішить ці проблеми. Тим не менш, потрібно шукати інший спосіб вирішити проблему.

Завдання директора в даній ситуації полягає, перш за все, в тому, щоб пояснити працівникам суть маркетингу та переваги реалізації функції маркетингу на даному підприємстві.

Більшість співробітників знають, що є проблема, але проблеми в їхніх відповідних відділах (постачання, продажу, виробництва) є головними. Наприклад, якщо продукція не знаходить споживачів, потрібно вирішувати проблеми відділу збуту, а якщо є проблеми з якістю, то потрібно покращувати роботу відділу постачання в частині забезпечення сировиною.

У таких ситуаціях керівництво агроформування має забезпечити справжнє розуміння проблемної ситуації та продемонструвати, що проблеми в усіх відділах взаємопов'язані та походять від однієї із загальних проблем.

Наступний рівень опору передбачає, що співробітники знайомі з основами концепцій маркетингу в рамках програми навчання, розуміють, що таке дослідження та моніторинг ринку, розуміють доцільність створення відділу маркетингу, але висловлюють побоювання, що цей процес зазнає невдачі. При цьому, головними аспектами для таких працівників є те, що

створення відділу маркетингу пов'язане для них з певними ризиками.

Оптимальним рішенням у цій ситуації є залучення співробітників, які спочатку чинили опір змінам, під час їх проведення, мотивуючи їх до участі в процесі організаційних змін. Для створення відділу маркетингу особливу увагу слід приділити лідерам думок, які повинні виступати в ролі головних виконавців проєкту.

Керівництво має визначити, хто несе відповідальність за реалізацію проєкту, а також визначити права та обов'язки інших осіб, які беруть участь у цьому процесі. Існує кілька способів створення відділу маркетингу (зі штатних працівників підприємства, залучення зовнішніх працівників, їх об'єднання тощо).

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

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

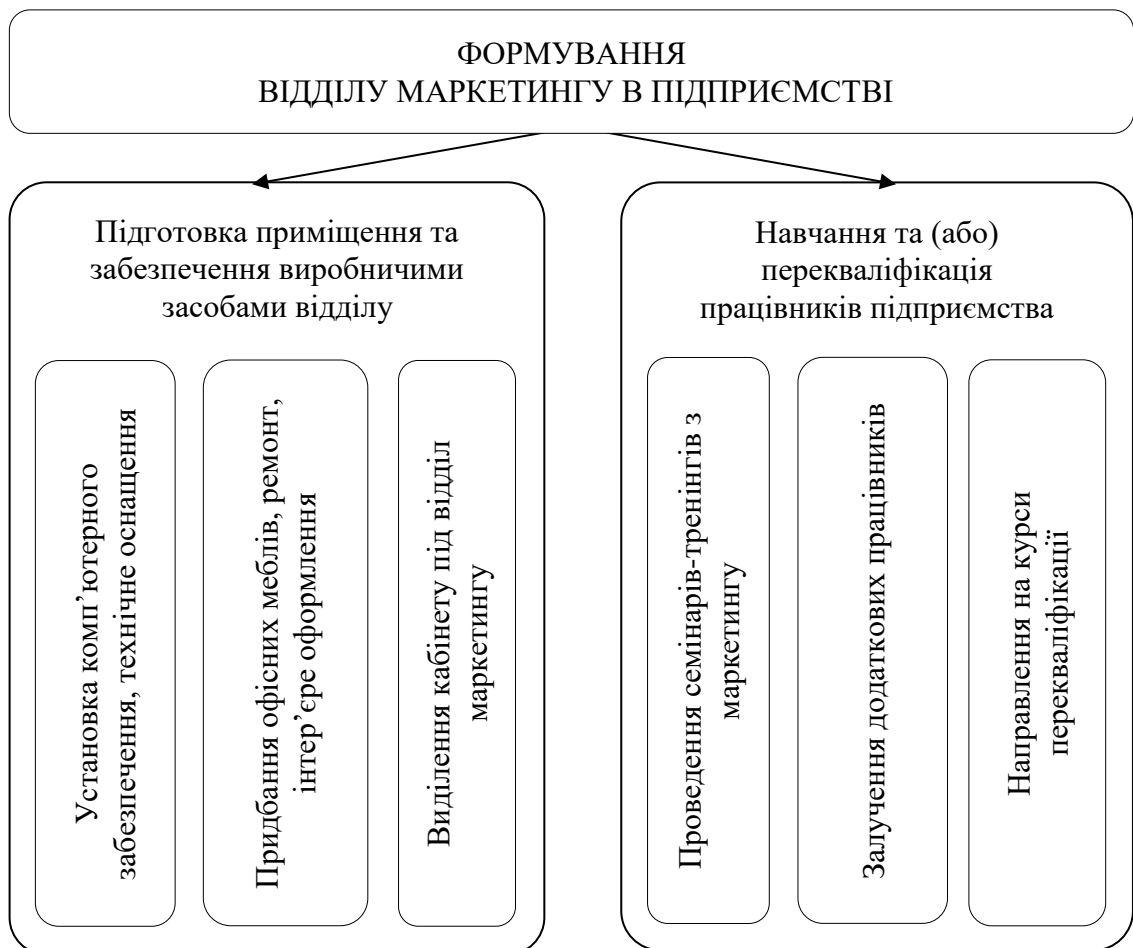


Рис. 3.2. «Дерево завдань» створення рекомендованого відділу маркетингу підприємства, 2024-2025 рр.

У цьому випадку маркетологи 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.

Таким чином, досліджуване підприємство – це відкрита соціально-економічна система, основою якої є маркетинг як філософія бізнесу. Відкритість системи гарантує, що вона залишається стабільною, оскільки менеджери з маркетингу впроваджують систему, отримуючи інформацію із зовнішнього середовища.

3.2. Розробка тактичних заходів із реалізації менеджменту маркетингової діяльності підприємства

За сучасних умов бізнес-середовища функціонування підприємства агропродовольчої сфери 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. 3.1.

Таблиця 3.1

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 працівників	1	16,8	16,80
Шафа для документів	2	10	20,00
Стіл офісний	3	7,5	22,50
Стілець	8	1,6	12,80
Інформаційні та рекламні стенди	7	5,1	35,70

Всього офісні меблі	-	-	107,80
Технічне забезпечення			
Комп'ютер	3	29,5	88,50
Принтер	1	14,6	14,60
Роутер	1	1,9	1,90
Всього технічне забезпечення	-	-	105,00
Разом			212,80

Отже, аналізуючи дані табл. 3.1, для оснащення відділу маркетингу в агроформуванні, необхідно виділити 212,80 тис. грн за такими статтями як технічне забезпечення – 105,00 тис. грн, офісні меблі – 107,80 тис. грн. У перераховані статті не входить вартість оренди будівлі, оскільки господарство має вільні площі для створення функціональних підрозділів. Необхідно зазначити, що вказані суми можуть змінюватися в ході реалізації цієї пропозиції.

Тому організація 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. 3.2).

Таблиця 3.2

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	12700,0	152,40
	Маркетолог з планування та дослідження	12	1	8500,0	102,00
	Маркетолог з просування і реалізації	12	1	8500,0	102,00
Всього					356,40
Оплата послуг мережі	СТОВ «Воля - Кабель»	12	1	0,95	11,40

Інтернет				
Канцелярські товари	Папір, файли, папки тощо		6500,0	6,50
Разом				374,30

За допомогою даних табл. 3.2 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 – 356,40 тис. грн. При цьому, загальні витрати на операційну діяльність новоствореного відділу маркетингу господарства становитимуть 374,30 тис. грн.

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 3).

Отож, виконання всіх функцій, покладених на даний відділ, створює передумови для ефективної роботи всього досліджуваного господарства та вигідного представлення продукції даного підприємства серед конкурентів і споживачів.

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

Таблиця 3.3

**Прогнозний ефект від функціонування відділу маркетингу підприємства,
2022-2025 рр.**

Показники	Роки		2025 р. до 2022 р., (+,-)
	2022 (відділ маркетингу відсутній)	2024-2025 (відділ маркетингу функціонує)	

	Обсяг виробництва, ц	Обсяг реалізації, ц	Рівень товарності, %	Обсяг виробництва, ц	Обсяг реалізації, ц	Рівень товарності, %	Обсяг виробництва, ц	Обсяг реалізації, ц	Рівень товарності, %
Пшениця озима	16644,0	33562,0	201,6	25569,0	59801,0	233,9	8925,0	26239,0	+32,2
Кукурудза на зерно	62341,0	117365,0	188,3	68670,0	119954,0	174,7	6329,0	2589,0	-13,6
Культури зернобобові сушені	957,0	1268,0	132,5	8200,0	11900,0	145,1	7243,0	10632,0	+12,6
Соняшник	11000,0	14814,0	134,7	16590,0	26440,0	159,4	5590,0	11626,0	+24,7

Разом з тим, протягом прогнозного періоду очікується найбільше зростання рівня товарності за такими видами аграрної продукції як зернобобові сушені культури, соняшник, озима пшениця: +12,6 %, 24,7 % та 32,2 % відповідно.

Відповідно, у прогнозованому періоді відділ маркетингу буде функціонувати, відповідно, можливим є закупівля більшого обсягу аграрної продукції інших підприємств з метою подальшого продажу (зокрема, соя, соняшник, зернобобові культури, озима пшениця тощо).

Тому сучасні умови вимагають від сільськогосподарських підприємств застосування нових, сучасних методів господарювання та все більшого застосування та реалізації маркетингових стратегій. Зокрема, доведено, що агроформування, який застосовує рекомендовану стратегію маркетингу, здатний сформувати відділ маркетингу, реалізовувати різні пропозиції для оптимізації своєї діяльності, отримувати додатковий прибуток і підтримувати бажану частку ринку.

Тому пропозиції щодо створення маркетингової стратегії допоможуть вибрати правильну стратегічну альтернативу виходу підприємства агропродовольчої сфери на внутрішній ринок з урахуванням їх виробничих потужностей, конкурентних переваг, каналів збуту тощо.

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 И.

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 збирально-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.

На сучасному етапі розвитку економіки підприємства, яке функціонує в динамічному маркетинговому середовищі, що характеризується нестабільністю та постійними змінами. Саме тому вибір ефективного рішення маркетингової аналітики є ключовим завданням для агроформування, які прагнуть зберегти та підвищити свою конкурентоспроможність.

Розглянемо стратегічні альтернативи забезпечення обраної стратегії для досліджуваного господарства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рекомендовані стратегічні альтернативи стратегії посилення позицій на ринку для підприємства, 2024-2028 рр.

Стратегія посилення позицій підприємства на ринку		
Цілі стратегії	Зміцнення позицій на ринку агроформування. Задовольняти попит споживачів у високоякісній аграрній продукції. Покращення іміджу агропідприємства	
Місія	Функціонувати гнучко, швидко, намагаючись спрогнозувати потреби споживачів у перспективі, вирощуючи високоякісну аграрну продукцію, що забезпечує населення продукцією, що сприятиме зростанню вартості суб'єкта господарювання	
Оперативні цілі	підвищення ефективності	- використання нових інструментів просування аграрної продукції відповідно до каналів збуту

	просування аграрної продукції	
	захист власної частки ринку	- постійний моніторинг пріоритетів споживачів та їх купівельної спроможності; - внесення коригуючих заходів до управління просуванням аграрної продукції
	нові канали збуту	- пропозиція просування аграрної продукції через нові канали збуту
	нові ринки збуту	- пропозиції виходу на нові територіальні ринки збуту
	нові сегменти збуту	- пропозиції виходу на нові сегменти ринку через репозиціювання аграрної продукції

Таким чином, при формуванні стратегічні альтернативи забезпечення обраної стратегії для досліджуваного господарства – стратегії посилення позицій на ринку, необхідно акцентувати увагу на забезпечення оперативних цілей – підвищення ефективності просування аграрної продукції; захист власної частки ринку; нові канали збуту; нові ринки збуту; нові сегменти збуту.

Висновки до розділу 3

5. Рекомендовано заходи щодо подолання опору працівників у процесі формування нового відділу – відділу маркетингу. Визначені рівні опору та дії керівництва підприємства, а також запропоновано відповідний інструментарій.

6. Обґрунтована потреба у створенні відділу маркетингу, зокрема, для оснащення відділу маркетингу в агроформуванні, необхідно виділити 212,80 тис. грн за такими статтями як технічне забезпечення – 105,00 тис. грн, офісні меблі – 107,80 тис. грн. Разом з тим, до перерахованих витрат не включені кошти на оренду приміщення, оскільки підприємство має вільні площі для створення новоствореного відділу.

7. Розраховано витрати на щорічне утримання запропонованого відділу, зокрема, річний фонд з яких складатиме – 356,40 тис. грн. При цьому, загальні витрати на операційну діяльність новоствореного відділу маркетингу господарства становитимуть 374,30 тис. грн.

8. Спрогнозовано результативність діяльності рекомендованого відділу маркетингу для суб'єкта господарювання. Так, протягом 2024-2025 рр. очікується найбільше зростання рівня товарності за рахунок функціонування даного відділу за такими видами аграрної продукції як зернобобові сушені культури, соняшник, озима пшениця: +12,6 %, 24,7 % та 32,2 % відповідно.

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

10. Обґрунтовано стратегічні альтернативи забезпечення обраної стратегії для досліджуваного господарства – стратегії посилення позицій на ринку, зокрема необхідно акцентувати увагу на забезпечення оперативних цілей – підвищення ефективності просування аграрної продукції; захист власної частки ринку; нові канали збуту; нові ринки збуту; нові сегменти збуту.

ВИСНОВКИ

1. При організації маркетингової діяльності проаналізовано, що необхідно визначити алгоритм, як буде функціонувати маркетингова діяльність. Ці кроки можуть допомогти підприємствам досягти ефективного маркетингу та уникнути ринкових загроз. Крім того, належне врахування концепцій управління маркетингом може допомогти вижити в жорсткому конкурентному середовищі.
2. Маркетингову стратегію пропонується визначити як програму дій, спрямованих на вдосконалення виробництва та реалізації продукції з метою забезпечення постійного доходу, підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства та активного впливу на споживачів.
3. Доведено, що менеджмент маркетингової діяльності в сучасних бізнес-умовах слід розділити на дві групи проблем: по-перше, це питання реалізації стратегічного управління, по-друге, мова йде про впровадження маркетингу в діяльність сучасних агроформувань.
4. Доведено, що процес глобалізації світової економіки призводить до посилення конкуренції, підвищення ролі споживачів у формуванні попиту на продукцію, нових вимог до корпоративних систем управління та використання інструментів стратегічного управління та маркетингу для досягнення конкурентоспроможності. Переваги та довгостроковий успіх. Формування корпоративної стратегії під впливом значної кількості зовнішніх факторів здійснюється в умовах невизначеності, тому перед застосуванням управління маркетинговою діяльністю необхідно оцінити поточний стан.
5. Визначено, що господарство має зерново-молочний напрям з розвинутим виробництвом технічних культур. Коефіцієнт спеціалізації становить 0,310, що свідчить про середній рівень спеціалізації. Розраховано, що у структурі товарної продукції у середньому за 2018–2022 рр. перше місце займає виробництво зернових та зернобобових культур (38,0 %), друге – молока (21,7 %), третє – насіння соняшнику (12,9 %), четверте – приріст

великої рогатої худоби (6,9 %).

6. За 2018–2022 рр. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства зріс на 17,0 % і становить 122026,0 тис. грн у 2022 р., чистий прибуток знизився до 482,0 тис. грн, що обумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, інших операційних витрат, а також зростанням інших операційних доходів. Відповідно рівень рентабельності господарської діяльності підприємства знизився на 2,2 в.п. і дорівнює 0,4 % у 2022 р., що свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства та зростання окупності витрат.

7. Визначено, що досліджуване підприємство є фінансово незалежним та відносно стійким, про що свідчить коефіцієнт автономії (0,282) та загальний коефіцієнт ліквідності (1,219), що незначно перевищує нормативне значення. Разом з тим, їх тенденція до зниження у 2018-2022 рр. має негативний характер.

8. Після використання SWOT-аналізу, для виявлення привабливих сфер виробничо-маркетингової діяльності, які можуть забезпечити конкурентну перевагу в зовнішньому середовищі для досліджуваного господарства, з'ясовано, що: доступ до нових ринків або сегментів ринку; можливість застосування кращих стратегій; наявність позитивних тенденцій щодо попиту на продукцію; темпи зростання галузі. Водночас, загрозами визнано: посилення конкурентного тиску, агресивна поведінка конкурентів; поява нових конкурентів; недосконалість законодавчого забезпечення; незадовільний рівень розвитку сировинної бази; нерозвиненість інфраструктури АПК; посилення впливу цін на покупців, постачальників тощо.

9. Рекомендовано заходи щодо подолання опору працівників у процесі формування нового відділу – відділу маркетингу. Визначені рівні опору та дії керівництва підприємства, а також запропоновано відповідний інструментарій.

10. Обґрунтована потреба у створенні відділу маркетингу, зокрема, для

оснащення відділу маркетингу в агроформуванні, необхідно виділити 212,80 тис. грн за такими статтями як технічне забезпечення – 105,00 тис. грн, офісні меблі – 107,80 тис. грн. Разом з тим, до перерахованих витрат не включені кошти на оренду приміщення, оскільки підприємство має вільні площі для створення новоствореного відділу.

11. Розраховано витрати на щорічне утримання запропонованого відділу, зокрема, річний фонд з яких складатиме – 356,40 тис. грн. При цьому, загальні витрати на операційну діяльність новоствореного відділу маркетингу господарства становитимуть 374,30 тис. грн.

12. Спрогнозовано результативність діяльності рекомендованого відділу маркетингу для суб'єкта господарювання. Так, протягом 2024-2025 рр. очікується найбільше зростання рівня товарності за рахунок функціонування даного відділу за такими видами аграрної продукції як зернобобові сушені культури, соняшник, озима пшениця: +12,6 %, 24,7 % та 32,2 % відповідно.

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

14. Обґрунтовано стратегічні альтернативи забезпечення обраної стратегії для досліджуваного господарства – стратегії посилення позицій на ринку, зокрема необхідно акцентувати увагу на забезпечення оперативних цілей – підвищення ефективності просування аграрної продукції; захист власної частки ринку; нові канали збуту; нові ринки збуту; нові сегменти збуту.