

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

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

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА  
\_\_\_\_\_ 2023 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: **«Використання ефективних маркетингових стратегій в  
управлінні організацією»**

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

**Дуденченко Марина Владиславівна**

Керівник кваліфікаційної роботи

Олександр ПОМАЗ

**Полтава – 2023 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	18
2.2. Аналіз системи управління маркетинговою діяльністю підприємства	23
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	31
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	51

## ВСТУП

**Актуальність теми.** За сучасних умов підприємство агропродовольчої сфери зацікавлене у дієвому управлінні маркетинговою діяльністю. Суб'єкту господарювання потрібно обирати пріоритетні цільові ринки, аналізувати їх можливості, формувати ефективний комплекс маркетингу та вдало забезпечувати реалізацію маркетингових зусиль, чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Питанням дослідження маркетингової діяльності, різноманітним аспектам реалізації маркетингової стратегії приділено роботи значної низки дослідників, зокрема: Л. Балабанової, С. Гаркавенко, Г. Гузенко, Т. Дудара, Ф. Котлера, О. Кузика, В. Липчука, О. Луція, А. Павленка, І. Соловйова, А. Старостіної, О. Чирви та інших.

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України» (01.2018-01.2023 рр.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою написання даної кваліфікаційної роботи є оцінка рівня забезпечення маркетингової стратегії підприємства агропродовольчої сфери, опрацювання перспективних заходів щодо підвищення рівня його діяльності. Відповідно сформульованій меті дослідження, передбачається виконання таких завдань:

- визначити теоретичні засади використання маркетингових стратегій в управлінні підприємством;
- проаналізувати особливості застосування маркетингових стратегій підприємствами агропродовольчої сфери;
- оцінити діяльність досліджуваного господарства;
- проаналізувати конкурентне середовище підприємства, визначити існуючі конкурентні переваги;
- обґрунтувати заходи щодо підвищення рівня застосування

маркетингової стратегії підприємства.

**Об'єктом дослідження** є організаційно-економічні процеси використання ефективних маркетингових стратегій підприємства.

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

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

**Інформаційною базою** є дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних учених, законодавство України, періодичні видання, річні звіти, баланс й статистична звітність основних економічних показників виробничо-господарської діяльності підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати дослідження мають практичну цінність і можуть бути використані агроформуваннями при формуванні шляхів удосконалення використання ефективних маркетингових стратегій.

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

**Публікації.** За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства», «Мета та цілі регіонального маркетингу за сучасних умов» у збірниках науково-практичних конференцій, 2022-2023 рр.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота виконана на 40 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 38 найменування. Робота містить 10 таблиць, 5 рисунків та 14 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

За сучасних умов правильне, аргументоване маркетингове рішення допоможе господарюючому суб'єкту вижити в зовнішньому середовищі. Від ситуації, в якій знаходиться аграрне підприємство, залежить обрання стратегії. Відповідно, короткострокові й довгострокові маркетингові програми, зобов'язують розробку та реалізацію стратегії, яка за умов відповідала б економічній політиці і водночас забезпечила організаційним структурам необхідну ефективність й матеріальну зацікавленість у результатах власної роботи.

Новою концепцією виробництва та збуту, яка є важливим атрибутом економічного життя, в якому неможливе ефективне функціонування ринкової економіки, є маркетинг. Він включає функції досліджень, виробництва та збуту та має на меті отримати надійну та сучасну інформацію про ринок, продукцію конкурентів, структуру та динаміку попиту, споживчий попит та появу нових товарів [27, с. 38].

Період сучасного розвитку світової та вітчизняної економіки характеризується тим, що на практиці використовується широкий спектр можливостей розвитку. Посилення конкуренції знижує прибутковість, поява нових технологій зменшує ринкову невизначеність тощо.

Ці обставини ускладнюють діяльність аграрних підприємств та відповідно ускладнюють шляхи ефективного досягнення ними цілей активних дій на ринку. Тому застосування сучасних інструментів маркетингу є першочерговим завданням для підприємства (додаток Б).

Термін «маркетинг» походить від англійського слова «marketing», що означає продаж, ринкову діяльність, збут. Дане явище пов'язане з американськими фермерами, які запровадили поняття «Market Getting», що

означає знайти та домінувати на ринку. Пізніше ця фраза дала одне слово – «маркетинг» [1, с. 13; 6, с. 32].

У цілому маркетинг – це система організації та збуту продукції, спрямована на задоволення потреб конкретних споживачів та користувачів та отримання доходу на основі досліджень та прогнозів ринку.

До загальних цілей маркетингу можливо виділити:

- 1) вивчення максимально високого споживання, що сприяє максимальному зростанню виробництва, зайнятості та збагаченню;
- 2) досягнення максимального задоволення споживача;
- 3) надання різноманітних товарів та послуг;
- 4) підвищення якості життя.

Тоді як, до конкретних цілей маркетингу відносять [34, с. 115]:

задоволення потреб споживачів та покупців;

задоволення ринкової частки;

гарантоване зростання продажів;

досягнення переваги над конкурентами;

удосконалення маркетингової структури управління продажами;

впровадження нових інструментів дослідження ринку.

Один з найефективніших засобів впливу на результати суб'єкта господарювання є управління маркетинговою діяльністю. Враховуючи зміну бізнес-середовища, що характеризується посиленням конкуренції, необхідно вдосконалювати діяльність підприємства в цілому, особливо маркетингову складову [29].

У найзагальнішому розумінні стратегія – це всеосяжна концепція того, як використовувати ресурси для досягнення своїх цілей [17, с. 405]. Взаємозв'язок загальноекономічних, конкурентних і функціональних стратегій традиційно виражений ієрархією.

У свою чергу, відділ маркетингу – один з функціональних підрозділів суб'єкта господарювання, що, як й інші відділи, формують стратегію щодо виконання задач у межах компетенції. Проте, необхідно зацентувати

додаткову увагу на відділі маркетингу, який, окрім реалізації функціональної стратегії, значно впливає на стратегічне планування корпоративного рівня.

Найголовніший аргумент на користь взаємодії керівництва підприємства з відділом маркетингу: маркетинг визначає концепцію, яка орієнтує як корпоративну, так і всі стратегії нижчих рівнів на потреби споживачів, що, у свою чергу, сприяє оптимальному стану підприємства – гармонійної адаптації до вимог ринку і спільному досягненню як економічних, так і соціальних цілей [35, с. 114; 36].

Більш глибоке розуміння природи маркетингу передбачає розгляд його з економічної, комерційної та господарської точки зору. Економічний аспект маркетингу полягає в тому, що господарюючі суб'єкти застосовують такі умови [27, с. 185]:

- 1) наявність фізичних та юридичних осіб;
- 2) можливості спілкування, засновані на гідності, чесності та доброчесності партнера;
- 3) вільний вибір альтернативних рішень й прийняття чи відхилення пропозицій відповідно;
- 4) можливості реально вплинути на поліпшення економічного становища підприємства, партнерів та конкурентів на товарному ринку.

Маркетингове використання підприємства здійснюється з урахуванням принципів, цілей та конкретних функцій, які воно виконує у своїй виробничо-збутовій діяльності.

Фахівці стверджують, що серед основних принципів, за рахунок яких маркетинг забезпечує відповідні функції, необхідно згадати [3, с. 47; 6, с. 46; 15, с. 36]:

- різні цілі та стратегії функціонування та розвитку;
- зосередження зусиль для досягнення кінцевого результату виробничої та збутової діяльності та завоювання частки ринку;
- відкритість для споживачів, їх потреб та бажань, активна адаптація та вплив;

- комплексний підхід до вирішення проблем на основі наявних ресурсів та можливостей підприємства;
- пошук та реалізація резервів для оптимального та ефективного використання персоналу з управління продажами;
- науковий підхід до вирішення маркетингових проблем, боротьба з конкурентами, систематичні маркетингові дослідження;
- гнучкість у досягненні цілей шляхом реагування на постійні зміни в макроринковому середовищі;
- діяльність, агресія й підприємництво, які можуть швидко та ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі підприємства.

Ефективність управління маркетингом значно залежить від планування, організації та систем управління підприємства, які є трьома основними компонентами будь-якого процесу управління. Також дана ефективність залежить від таких функцій управління як мотивація, регулювання та облік, а також деякі специфічні функції, такі як прогнозування й аналіз [26, с. 24].

Згідно з цими завданнями основними функціями маркетингу можна визначити наступні [27, с. 54]:

- аналіз зовнішнього середовища, дослідження ринку;
- виявлення та детальний аналіз споживчих потреб;
- довгострокове та короткострокове планування товарного асортименту і його реалізації, просування й організація розподілу продукції;
- організація механізму цінової політики;
- забезпечення соціальної відповідальності перед громадськістю;
- стимулювання збуту, реклама і організація післяпродажного обслуговування;
- менеджмент та контроль маркетингу.

Стратегії маркетингової діяльності властиві такі характерні риси (додаток В).

Маркетингова стратегія показує напрямок і метод розвитку маркетингової функції стає предметом управлінського впливу. Для того, щоб це покращити, зазвичай необхідно дотримуватися всіх кроків, передбачених при розробці стратегії.

Відповідно, серед яких варто виділити: дослідження навколишнього середовища, визначення стратегії (включаючи формування «стратегічного набору» функцій маркетингу) та відповідне планування (програмування); забезпечення їх реалізацію. Для цього існують відповідні техніки та інструменти, які довели свою практичну цінність [28, с. 184; 30].

Саме тому, нами запропоновано визначення маркетингової стратегії як програми заходів щодо вдосконалення виробництва й реалізації продукції з метою забезпечення постійних надходжень, підвищення конкурентоспроможності як продукції, так підприємства в цілому, активного впливу на споживачів тощо.

Відмінною рисою сучасних аграрних підприємств є значна увага керівників і менеджерів до стратегічних аспектів управління. Суть формування стратегічної поведінки підприємства полягає у визначенні напряму його розвитку, розробці системи вимірювання ефективного доступу до обраного орієнтира, оцінці та контролі реалізації обраної стратегії.

Особливо важливе значення в сучасних умовах господарювання має аналіз, який дає змогу своєчасно виявити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози у внутрішньому і зовнішньому середовищі, а також урахувати всі фактори під час розробки стратегії. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства характеризує його поточний стан і використовується для вивчення ситуації, що склалася в підприємстві.

Оскільки господарюючий суб'єкт не може впливати на природу або прояв зовнішніх факторів, необхідні запобіжні заходи, щоб зменшити негативний вплив цих факторів та пом'якшити вплив. Вибір зовнішніх факторів, найбільш важливих для підприємства, сприятиме здібностям та адаптації дотримуватися обраної стратегії. Необхідно визначити яким чином

підприємства повинні використовувати сильні сторони у своїй маркетинговій стратегії для адаптації до цих факторів [7, с. 228].

Динамізм зовнішнього середовища змушує господарюючі суб'єкти коригувати свої технології, методи роботи, оновлювати асортимент своєї продукції, а також змінювати свої поточні цілі та завдання. Це означає, що потрібно зосередитися на ключових функціях управління для покращення гнучкості та координації. Характер зовнішнього попиту залежить від багатьох суперечливих факторів, що характеризують ситуацію на певному ринку, і в результаті вивчення ситуації стає важливим фактором прийняття оптимальних управлінських рішень в підприємстві.

Стратегічний план маркетингу вказує які маркетингові дії підприємства необхідно організувати, чому вони необхідні, хто відповідає за їхню реалізацію, де вони будуть здійснені та який передбачається кінцевий результат [177, с. 398].

Тактичне планування, яке базується на стратегічних цілях підприємства, вбачається нами як процес, ланками якого є [19, с. 58]:

- аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;
- наступне упорядкування перспективного прогнозу;
- розробка цілей підприємства;
- формування асортименту продукції та її виробництво;
- підготовка і реалізація принципових рішень про вибір і використання коштів та інструментарію збутової діяльності;
- контроль за проведеними заходами.

Базою для тактичного планування є оптимальне використання потенціалу підприємства, розглянуте як взаємодія його можливостей з певними поступками з боку інших підприємств-конкурентів. Не менш важливе передбачення й оперативне усунення можливих джерел невизначеності, обумовлених взаємодією небезпек, наявних у зовнішньому середовищі, і наявністю слабких сторін підприємства [25, с. 95].

Найважливішою складовою маркетингу є інформація. В сучасних умовах кардинальні перетворення управлінських структур, складу виконуваних ними функцій зумовлені трансформацією потоків інформації, їхнім перерозподілом.

На всіх рівнях управління економікою істотно змінюються номенклатура і зміст планово-економічних завдань, зростають вимоги до якості продукції. Вирішення цих проблем передбачає реалізацію процесів збору, збереження й опрацювання необхідних науково-технічних, соціально-економічних, комерційних, демографічних і інших відомостей [28, с. 177].

Посилення самостійності підприємств викликало перенесення більшої частини управлінських рішень на рівні виробничих ланок, що спровокувало зміну системи формування і прямування інформаційних потоків. Таким чином, маркетингову інформаційну систему можна визначити як сукупність процедур та методів, призначених для формування, аналізу та розповсюдження інформації з метою регулярної розробки вдосконалених маркетингових рішень.

Діяльність зі збору інформації та організації маркетингових досліджень, вирішення інновацій та проблем прийняття рішень здійснюється через маркетингові служби, структура та чисельність штату яких залежить від компетентності керівництва аграрного підприємства, сфери діяльності та оснащеності електронно-обчислювальною технікою [1, с. 12; 6, с. 11].

Реальність постійно змінюється (формується нові соціальні парадигми, відбуваються структурні зміни у секторах національної економіки, змінюються екологічні вимоги тощо). Тому навіть найповніший план не може передбачити всіх відхилень від плану.

У таких умовах тільки управління за допомогою контролю, тобто перегляду маркетингової стратегії, дозволяє вносити корективи в розроблену суб'єктом господарювання стратегію і тактику поведінки на ринку [16, с. 46].

Обґрунтована послідовність процесу контролю (визначення контрольних показників, облік параметрів виробничо-комерційної діяльності

сільськогосподарських підприємств і їх аналіз, регулювання відхилень, що намітилися) спрямована на здійснення комплексного й об'єктивного дослідження маркетингового середовища підприємства, його цілей і господарських результатів; підготовку заходів для коригування впливу на керовані чинники і рекомендацій, що дозволяють підприємствам діяти в обставинах неконтрольованих факторів [14; 38, с. 442].

Значна частина національної економіки не в змозі швидко реагувати на ринкові зміни та тенденції науково-технічного розвитку, забезпечуючи необхідними товарними ресурсами, щоб стати активним суб'єктом стабільності та економічного зростання. До цих суб'єктів господарювання належать підприємства АПК.

Причина в ряді ситуацій. Отже, основні компоненти суб'єктів агропродовольчої сфери повинні функціонувати в умовах підвищеного ризику зсередини (закупівля сировини, розширення обсягу та доступності продукції, поліпшення якості, цінова політика тощо) та зовні (місцеві, соціальні, політичні тощо). Поширеною є неадекватна оцінка фінансового стану учасників ринку та довіри до ключових клієнтів та ділових партнерів [36; 37, с. 23].

Як результат, вітчизняні сільськогосподарські товаровиробники частіше переживають кризу, ніж іноземні. Проблема ускладнюється тим, що сільськогосподарські підприємства використовують багато методів маркетингових досліджень, які є недостатньо ефективні в умовах України, натомість продемонстрували власну ефективність у європейському просторі. Тому для українських суб'єктів виробничої сфери діяльності актуальною є розробка і застосування на основі аналізу стану складових ринку продукції власних ефективних підходів [18, с. 286].

Необхідною умовою створення відповідної концепції є оновлення існуючого інструментарію маркетингового аналізу та розробка засад маркетингу в підприємствах АПК в нових умовах господарювання. Вона повинна будуватися на єдиному методологічному підході і постійному

інформаційному й методичному забезпеченні аналізу та прогнозу показників, які характеризують виробництво і споживання сільськогосподарської продукції у взаємозв'язку з основними факторами [16, с. 45].

Зарубіжний досвід показує, що чим вища ефективність маркетингової інфраструктури, тим менша різниця між виробничими та споживчими цінами. В Україні спостерігаються лише перші кроки у цьому напрямі [15, с. 36].

Для застосування маркетингової діяльності у підприємстві потрібно визначити об'єктивні засади необхідності його використання (рис. 1.1).

Ще однією складовою у виборі ефективної маркетингової стратегії для суб'єктів господарювання є мікросередовище.

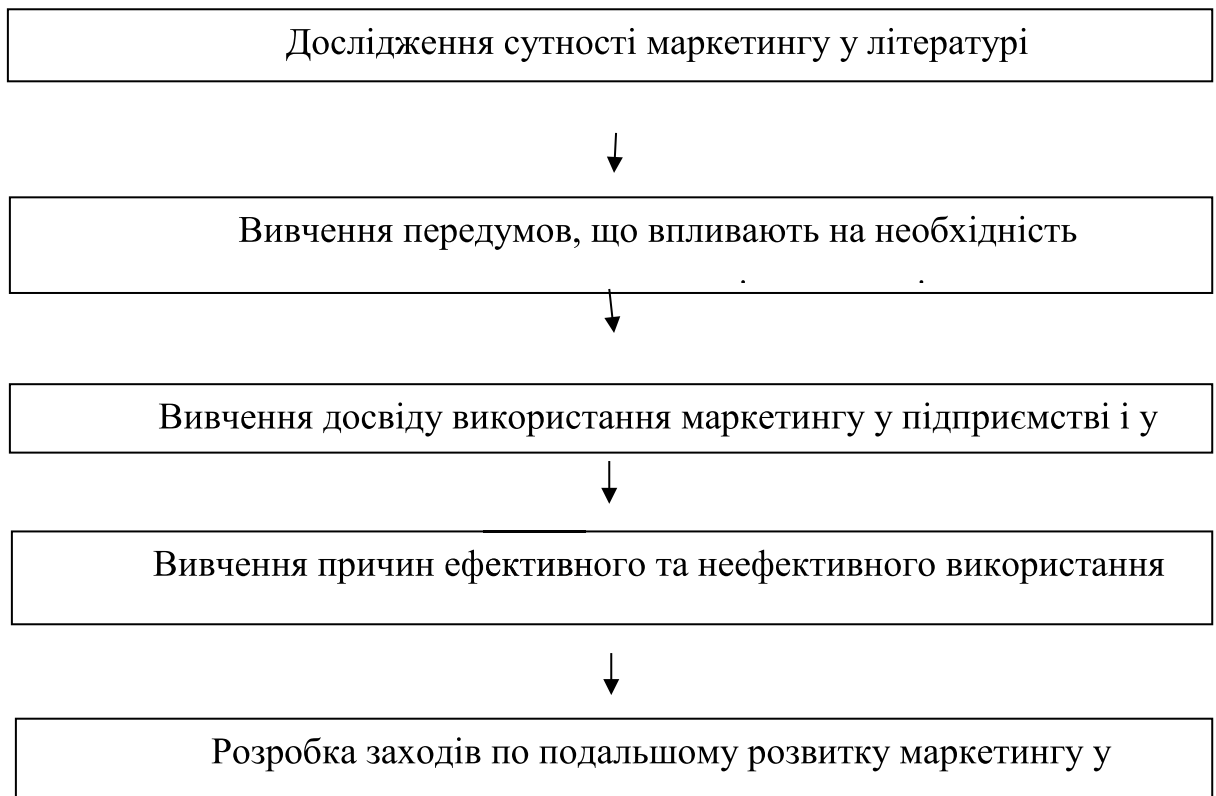


Рис. 1.1. Визначення об'єктивної необхідності використання маркетингу [9, с. 94; 13; 20, с. 85]

Для розвитку маркетингу та підвищення його вагомості повинні домінувати умови, що підвищують ефективність його використання.

В іншому випадку, його динамічний розвиток у підприємстві є малоімовірним. У даному аспекті важливим та складним питанням є проблема доказу ефективності роботи структурних підрозділів та працівників, відповідальних за впровадження маркетингу.

Для реалізації маркетингової стратегії можна застосувати найбільш контрольовані та керовані заходи. Оскільки внутрішні фактори підприємства мають можливість контролювати та попереджати негативні явища та прогнозувати їх виникнення, доцільно вдосконалити та призначити цю класифікацію, щоб своєчасно реагувати на зменшення або усунення негативних факторів та підтримку або посилення позитивних впливів [26, с. 24].

Основні проблеми, що перешкоджають використанню вітчизняними господарствами їх маркетингового потенціалу, можна розділити на зовнішні проблеми, що виникають зовні і поза сферою їх впливу, та внутрішні проблеми, що виникають всередині суб'єкта та пов'язані з помилками керівництва та працівників [30; 33, с. 85].

Тому при формуванні маркетингової діяльності в підприємстві необхідно визначити алгоритм, за яким буде формуватися маркетингова діяльність. Ці кроки можуть допомогти суб'єкту господарювання досягти ефективної маркетингової діяльності та уникнути проблем. Крім того, належне врахування концепцій менеджменту маркетингової діяльності допомагає підприємству вижити в умовах високої конкуренції.

В умовах ринкової економіки стратегічною ціллю підприємства є перемога у конкурентній боротьбі за споживача завдяки максимально ефективному використанню свого маркетингового потенціалу [24, с. 64].

Отож, необхідно звернути увагу на те, що застосування концепції маркетингового стратегічного управління в підприємстві тісно пов'язане з дослідженнями, аналізом та реагуванням на зміни як внутрішнього (фінансовий потенціал підприємства, технологічні особливості, кадрове забезпечення, організаційна структура тощо), так і зовнішнього (політичне

становище держави, стан економіки, конкуренти, зміни в законодавчо-нормативному забезпеченні, соціальна сфера тощо) середовища.

Необхідність значного підвищення рівня життя населення, відродження та покращення вітчизняної економіки та зміцнення іміджу України є суттєвою для пізнання та раціонального застосування світової економічної теорії та практики у сферах виробництва, економіки та торгівлі, дослідження ринку, структури, формування та функціонування.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

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

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

Склад земельних угідь характеризує структура, під якою розуміють відсоткове співвідношення та динаміку зміни її складу.

Розглянемо забезпеченість досліджуваного товариства земельними ресурсами (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

#### Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства, 2020-2022 рр., га

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	
Загальна земельна площа	5690,0	5690,0	5693,0	100,1
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	5668,0	5668,0	5671,0	100,1
Рілля	5609,0	5609,0	5610,0	100,0

Отже, аналізуючи дані табл. 2.1, з'ясовано, що площа

землекористування господарюючого суб'єкту є орендованою і у 2022 р. складала 5693,0 га, з них 5610,0 га займає рілля (98,5 %). За досліджуваний період з 2020 р. по 2022 р. в підприємстві площа земельних угідь незначно зросла, а саме на 3,0 га (0,1 %). Таку динаміку можна пояснити коливанням пайових часток членів підприємства.

Організаційна структура знаходить своє відображення в структурі управлінні організацією. Щодо відповідності структури управління соціальним і культурним умовам, в підприємстві створено соціальну сферу, яку контролює спеціаліст з охорони праці і соціальних питань (додаток Ж).

У сільському господарстві поряд із землею необхідним виробничим ресурсом є праця, як і в інших галузях економіки. Трудові ресурси мають велике значення для сільського господарства, оскільки більшість процесів у ньому автоматизувати фактично неможливо, особливо це стосується рослинництва.

Безумовно, підприємства працюють з певною кількістю працівників. Сукупністю працівників з відповідним фізичним розвитком, знаннями та практичними навичками, необхідними для управління виробництвом, якісним та своєчасним виконанням у сфері сільськогосподарського виробництва.

Динаміку щодо забезпеченості товариства трудовими ресурсами характеризують дані табл. 2.2.

*Таблиця 2.2*

**Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства,  
2020-2022 рр., осіб**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	(+; -)	%
Середньорічна чисельність працівників	186	188	195	+9	104,8
у т. ч. у рослинництві	186	188	187	+7	103,9

Так, чисельність працівників у підприємстві агропродовольчої сфери протягом 2020-2022 рр. поступово збільшувалась і у 2022 р. склала 195 осіб, що на 9 особи більше, ніж показники 2020 р., а саме 186 особи.

За 2020-2022 рр. загальне зростання чисельності працівників підприємства можна пояснити зростанням чисельності працівників зайнятих у рослинництві (7 осіб). Це говорить про те, що підприємство розширює власну діяльність і потребує залучення більшої кількості працівників.

Як правило, у більшості сільськогосподарських підприємств організація виробництва передбачає розвиток однієї-двох галузей рослинництва та одного-двох галузей тваринництва в розумному поєднанні з додатковими та допоміжними галузями. Вони формують товарну продукцію та визначають напрямок виробництва для суб'єкта господарювання.

Розглянемо виробничий напрямок досліджуваного господарства за допомогою даних додатку Е.

За результатами додатку Е та проведених розрахунків  $K_c=0,256$ , що свідчить про середній рівень спеціалізації підприємства. Він зумовлений орієнтацією підприємства на виробництво зерново-технічних культур та надання послуг у сільському господарстві. Зокрема, питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 33,9%, соняшнику – 15,7 %, сої – 8,7 %; озимої пшениці – 8,3 %, послуг сільського господарства – 29,3 % від загального обсягу грошових надходжень. Проаналізуємо динаміку виробничо-комерційної діяльності досліджуваного агроформування за даними табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства,  
2020-2022 рр.**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	227449,0	333663,0	171697,0	75,5
на 1 працівника, зайнятого у виробництві, тис. грн	1222,84	1774,80	880,49	72,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	199136,0	188846,0	110962,0	55,7
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	+9206,0	+79397,0	+52629,0	у 5,7 рази
Рівень рентабельності виробництва	4,6	42,0	47,4	-

(збитковості), %				
------------------	--	--	--	--

Проаналізувавши дані наведеної табл. 2.3, можливо стверджувати, що у 2022 р. порівняно з 2020 р. виробництво товарної продукції агроформування зменшилося на 24,5 % або 55752,0 тис. грн.

На величину прибутку впливають багато чинників, адже даний показник відображає усі сторони діяльності підприємства. Зокрема, У 2022 р. чистий прибуток склав 52629,0 тис. грн, що вказує на зростання прибутковості господарства на 43423,0 тис. грн, та можна пояснити сприятливою кон'юнктурою на ринку за останній маркетинговий рік.

Водночас, собівартість реалізованої продукції у 2020 р. склала 199136,0 тис. грн, тоді як у 2022 р. – 110962,0 тис. грн або на 44,3 % відповідно. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду зріс, так 2020 р. рівень збитковості виробництва склав 4,6 %, тоді як у 2022 р. рівень рентабельності виробництва склав 47,4 % відповідно. Тобто, рівень рентабельності виробництва зріс на 42,8 %, що пов'язане із пришвидшеним зниженням собівартості продукції у порівнянні із зниженням виробництва товарної продукції.

Безумовно, вартісні показники продуктивності праці характеризують вартість продукції, що вироблена протягом певного періоду, та припадає на одного середньооблікового працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві. У застосуванні вартісних показників позитивним є їх ув'язка із економічною діяльністю підприємства.

Проаналізуємо показники продуктивності праці у досліджуваному аграрному господарстві Кременчуцького району за допомогою даних наступних табл. 2.4 та рис. 2.1.

Розрахувавши дані табл. 2.4, необхідно зазначити, що чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) підприємства агропродовольчої сфери зменшився з 227449,0 тис. грн до 171697,0 тис. грн, або на 55752,0 тис. грн внаслідок зменшення обсягу виробництва і реалізації за даний період.

Чистий прибуток протягом 2020-2022 рр. зріс на 43423,0 тис. грн, тоді як у 2020 р. чистий прибуток підприємства склав 9206,0 тис. грн.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників продуктивності праці підприємства,  
2020-2022 рр., тис. грн**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., (+, -)
	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	227449,0	333663,0	171697,0	-55752,0
в рослинництві	227449,0	333663,0	171697,0	-55752,0
на 1 середньорічного працівника	1222,84	1774,80	880,49	-342,35
Чистий прибуток (+), збиток (-)	+9206,0	+79397,0	+52629,0	+43423,0
на 1 середньорічного працівника	+49,49	+422,30	+269,89	+220,4

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

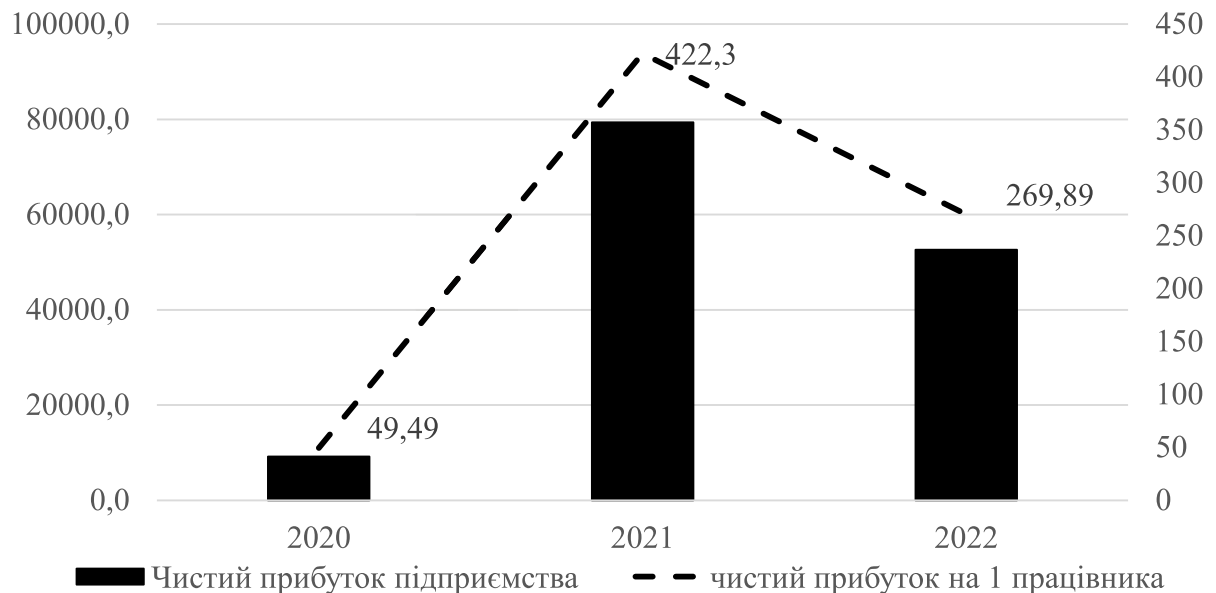


Рис. 2.1. Динаміка чистого прибутку підприємства, 2020-2022 рр.

Результати розрахунків свідчать про зростання продуктивності праці в досліджуваному господарстві за рахунок достатнього темпу пришвидшення

реалізації продукції підприємства, а також, відповідно, зростання кількості працівників.

Отож, фінансовий стан господарства, оцінка його фактичних ресурсів, дають підстави стверджувати, що за 2020-2022 рр. агроформування має можливості для удосконалення власної господарської діяльності у контексті коригування маркетингової стратегії.

## **2.2. Аналіз системи управління маркетинговою діяльністю підприємства**

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

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

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

Виробництво і реалізація продукції впливає на фінансові результати роботи сільськогосподарського підприємства. Крім того, реалізація відповідної аграрної продукції – це основне джерело формування доходу

підприємства. Саме тому розглянемо обсяги збуту сільськогосподарської продукції досліджуваного підприємства за допомогою даних наступної табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка реалізації основної сільськогосподарської продукції підприємства, 2020-2022 рр., ц**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	
Пшениця озима	26094,0	31881,0	14645,0	56,1
Кукурудза на зерно	100833,0	59452,0	29729,0	29,5
Ячмінь	6265,0	12733,0	7010,0	111,9
Горох	1836,0	8042,0	353,0	19,2
Соняшник	26921,0	44928,0	41291,0	153,4
Соя	20110,0	25213,0	862,0	4,3

Так, після аналізу даних табл. 2.5, можливо відзначити, що обсяги реалізації соняшнику та ячменю зросли – на 53,4% або 14370,0 ц; на 11,9 % або 745,0 ц відповідно.

Одночасно, відбулося зменшення обсягу реалізації озимої пшениці – на 11449,0 ц або 43,9 %, кукурудзи на зерно – на 71104,0 ц або 70,5 %, сої – на 19248,0 ц або 95,7 %, реалізація продукції зазнала коливання, що пояснюється низькою ціною на продукцію для підприємства.

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

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

Дані розрахунків додатку Ж акцентують увагу на зростанні ваги переробних підприємств у структурі каналів реалізації сільськогосподарської продукції у галузі рослинництва, та, відповідно, зниження питомої ваги

інших каналів реалізації для даних видів продукції. Зокрема, за іншими каналами в 2022 р. було реалізовано 35,1 % озимої пшениці, 49,5 % кукурудзи на зерно, 19,8 % ячменю, при чому до них відносяться здебільшого торгові посередники.

Варто відзначити, що за 2020-2022 рр. на 85,9 % підвищилася питома вага переробних підприємств для реалізації сої, зокрема – 24,3 % у 2020 р. та 110,2 % у 2022 р., соняшнику – 23,0 % у 2020 р. та 104,2 % у 2022 р., озимої пшениці – 16,5 % у 2020 р. та 64,8 % у 2022 р. відповідно.

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

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

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

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта господарювання.

Після аналізу сильних і слабких сторін внутрішнього середовища, можливостей і загроз зовнішнього середовища, його можна використовувати для створення стратегії шляхом їх формування зв'язків між ними. Ця аналітична методологія базується на теорії М. Портера.

Найпершим етапом SWOT-аналізу буде оцінка сильних та слабких

сторін діяльності агроформування в порядку зменшення їх важливості (додаток З).

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

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

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

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

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

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

Після завершення попередніх етапів аналізу складемо матрицю SWOT-аналізу, яка розглядає можливі напрями розвитку сильних сторін,

можливостей господарюючого суб'єкту та реалізації стратегій для пом'якшення загроз та подолання слабких сторін господарства.

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

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

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

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

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

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

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

концентрованого й інтегрованого зростання.

При цьому, найпомітнішими загрозами є: воєнний стан в Україні, зростаючий вплив споживачів, постачальників і можливостей (доступ до нових ринків, широка популярність в регіоні, пришвидшене зростання обсягу ринку продукції), тиск конкурентів, висока концентрація виробництва й рівень конкуренції.

Стратегічними перевагами та можливостями для розвитку господарюючого суб'єкту можливим є зазначення наступних:

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

сформований аграрно-промисловий тип господарського комплексу, платформою розвитку якого є саме сільське господарство;

сформовані конкурентні переваги в агропродовольчій сфері;

близькість до ринку збуту розширює можливості для розвитку агропромислової сфери;

нарощування обсягів виробництва та збуту сільськогосподарської сировини на внутрішніх і зовнішніх ринках;

сприятливі природно-кліматичні умови та високий потенціал земельних ресурсів як основа розвитку аграрної сфери.

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

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

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

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

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

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

- збереження диспаритету цін на сільськогосподарську продукцію й продукцію промисловості.

Отож, проаналізувавши умови функціонування підприємства за 2020-2022 рр., необхідно зазначити, що головним при формуванні та забезпеченні маркетингової стратегії підприємства агропродовольчої сфери на перспективу є фокусування уваги на сильні сторони суб'єкта господарювання та можливості середовища, в якому воно функціонує, що в результаті дадуть можливість звести до мінімуму загрози зовнішнього середовища та подолання слабких сторін. У процесі взаємодії підприємства агропродовольчої сфери зі споживачами, ринком й суспільством формують певні переваги тих чи інших інтересів, одночасно, вони призводять до суперечностей. Проте, аграрне підприємство повинно функціонувати у межах певної єдиної концепції в сфері маркетингу.

### **РОЗДІЛ 3**

## **НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

Очевидно, що маркетингова стратегія підприємства агропродовольчої сфери повинна орієнтувати діяльність на своєчасну адаптацію до мінливого й динамічного бізнес-середовища щодо досягнення цілей господарювання. Відповідно, сучасні маркетингові тенденції вимагають від менеджерів постійного моніторингу ринку, зміни підходів й постійного удосконалення існуючих маркетингових стратегій та технологій, їх адаптації до нових умов, а також пріоритезації місця і ролі маркетингової діяльності не тільки у сучасних умовах, але й на перспективний період.

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

Узагальнюючи результати дослідження, необхідно зазначити, що резерви підвищення рівня ефективності функціонування маркетингової діяльності підприємства та маркетингової стратегії, пов'язані з напрямками господарювання підприємства агропродовольчої сфери.

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

Нами запропоновано процес реалізації маркетингової стратегії досліджуваного підприємства (табл. 3.1).

**Рекомендована послідовність реалізації маркетингової стратегії підприємства, 2024-2028 рр.**

тап	Назва	Зміст	Сутність	Відповідальні, виконавці
	Інформаційний	Ознайомлення працівників із стратегією (системою стратегій) підприємства	Доведення інформації щодо прийнятої керівництвом стратегії підприємства до управлінського персоналу (детально) та до всіх працівників (у загальному)	Директор підприємства, керівники функціональних підрозділів
	Організаційний	Побудова ефективної організаційної структури, реструктуризація підприємства (при потребі)	Розроблення положень та інструкцій, що регламентують обов'язки та повноваження за посадами та підрозділами, їх підпорядкованість	Директор підприємства, спеціаліст з кадрів, керівник відділу маркетингу
	Плановий	Окреслення планів розвитку окремих підрозділів та підсистем підприємства в контексті основної стратегії	Визначення джерел фінансування, вибір та розрахунок прогностичних показників розвитку окремих підрозділів та підсистем підприємства, встановлення відповідальних за досягнення показників	Директор підприємства, керівник відділу маркетингу
	Мотиваційний	Підвищення мотивації працівників підприємства	Розроблення механізму стимулювання працівників, що беруть участь у реалізації стратегії	Директор підприємства, спеціаліст з кадрів
	Декомпонування	Поділ усього часового горизонту реалізації стратегії на періоди	Процес розподілу в часі стратегічного плану та визначення показників поточних планів	Керівник відділу маркетингу
	Контрольний	Перевірка значень контрольних показників	Розроблення спеціальних показників (ключових) для кожної зі сфер бізнесу та перевірка відхилень наприкінці маркетингового періоду	Керівники функціональних підрозділів; керівник відділу маркетингу

Кожен компонент процесу виконання маркетингової стратегії має бути

розроблений залежно від обраної загальної та конкурентної стратегії, що, у свою чергу, визначаються специфікою агропродовольчої сфери, так і можливостями досліджуваного підприємства.

Маркетингову стратегію агроформування запропоновано розглядати у вигляді цілей, згрупованих за п'ятьма рівнозначними складовими:

- фінансова;
- клієнтська;
- складова внутрішніх господарських процесів;
- складова навчання й розвитку;
- внутрішньо-господарська система.

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



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

Необхідно зазначити, що при просуванні продукції господарюючого суб'єкту необхідно використовувати прямий маркетинг – безпосереднє

спілкування виробника з кінцевим покупцем.

При впровадженні у практику господарювання стратегії посилення позицій на ринку, використавши при цьому наявні можливості суб'єкту господарювання, отримаємо можливості збільшити обсяги виробництва та продаж продукції. Серед сильних сторін – кваліфікаційний рівень керівництва, задовільна якість продукції, отримання більшої надбавки за рахунок нижчої собівартості, наявність сховищ.

Дослідимо стратегічні альтернативи забезпечення обраної стратегії для досліджуваного агроформування (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Стратегічні альтернативи стратегії посилення позицій на ринку підприємства, 2024-2028 рр.**

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

Одним із важливих факторів успішного просування продукції агроформування на ринку збуту є створення позитивного іміджу серед клієнтів шляхом вчасного та якісного обслуговування, роз'яснювальної роботи

стосовно переваг співпраці з даним підприємством, активної рекламної діяльності тощо.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Не менш складною перешкодою на шляху до формування відділу маркетингу виступає відсутність орієнтації на загальний результат між

підрозділами підприємства. На думку багатьох працівників аграрного підприємства, створення відділу маркетингу виступає ризикованим проєктом, що також необхідно брати до уваги в процесі її позиціонування.

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

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

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

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

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

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

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

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

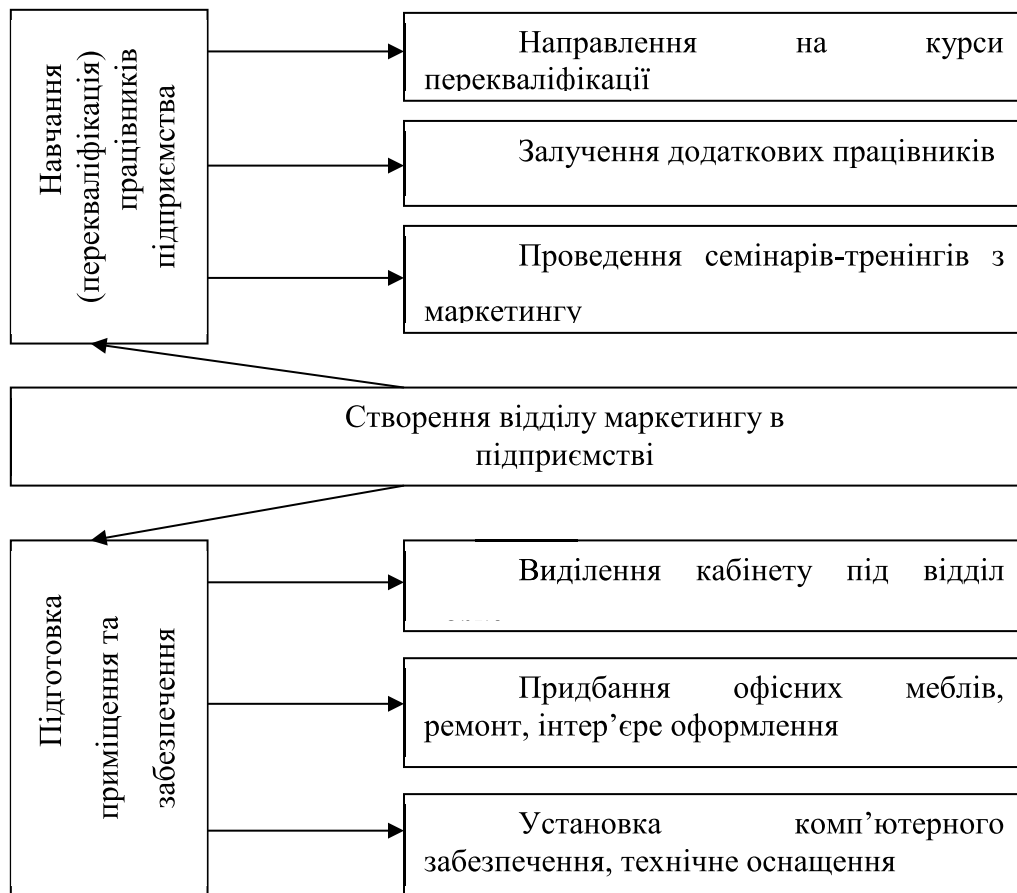


Рис. 3.2. «Дерево завдань» створення рекомендованого відділу маркетингу підприємства, 2024-2025 рр.

Витрати, необхідні для створення й функціонування відділу

маркетингу досліджуваного господарства наведені за допомогою даних табл. 3.3.

Таблиця 3.3

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

Види витрат	Кількість, шт.	Вартість, тис. грн	Загальна сума витрат, тис. грн
<b>Офісні меблі</b>			
Шафа для документів, верхнього одягу працівників	1	14,8	14,80
Шафа для документів	2	8	16,00
Стіл офісний	3	7,4	22,20
Стілець	8	1,4	11,20
Інформаційні та рекламні стенди	7	5,1	35,70
Всього офісні меблі	-	-	99,90
<b>Технічне забезпечення</b>			
Комп'ютер	3	29	87,00
Принтер	1	14,5	14,50
Роутер	1	1,7	1,70
Всього технічне забезпечення	-	-	103,20
Разом			203,10

Отже, аналізуючи дані табл. 3.3, для оснащення відділу маркетингу в агроформуванні, необхідно виділити 203,10 тис. грн за такими статтями як технічне забезпечення – 103,20 тис. грн, офісні меблі – 73,90 тис. грн.

До перерахованих найменувань не включено витрати на оренду приміщення, оскільки підприємство має вільні площі для створення функціонального відділу. Необхідно зазначити, що при реалізації даної пропозиції вказана сума може варіюватись.

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

На операційну діяльність відділу маркетингу пропонується виділити наступні кошти (табл. 3.4).

За допомогою даних табл. 3.4 наведено перелік витрат, пов'язаних з операційною діяльністю відділу маркетингу. До нього включено заробітну плату та відрахування із заробітної плати працівників відділу, річний фонд з яких складатиме – 339,60 тис. грн.

Таблиця 3.4

**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	12500,0	150,00
	Маркетолог з планування та дослідження	12	1	7900,0	94,80
	Маркетолог з просування і реалізації	12	1	7900,0	94,80
Оплата послуг мережі Інтернет	СТОВ «Воля - Кабель»	12	1	0,75	9,00
Канцелярські товари	Папір, файли, папки тощо			6500,0	6,50
Разом					355,10

При цьому, загальні витрати на операційну діяльність новоствореного відділу маркетингу господарства становитимуть 278,50 тис. грн.

Створеному відділу маркетингу ТОВ «РОСТ АГРО» крім маркетингових проблем, необхідно вирішувати питання, пов'язані з перерозподілом функціональних обов'язків, вести роз'яснювальну роботу серед співробітників господарства про роль маркетингу за сучасних бізнес-умов (додаток Н).

Завдання, які повинен виконувати даний відділ зводяться до організації стратегії й тактики підприємства, за допомогою розроблених ними ж маркетингових програм на цільовому ринку, координація роботи виробничих і комерційних служб із метою підвищення отриманого прибутку

через задоволення потреб споживачів (додаток П).

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

Очевидно, що основним результатом діяльності відділу маркетингу суб'єкту господарювання буде збільшення прибутку від реалізованої сільськогосподарської продукції (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**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	34911,0	14645,0	41,9	55569,0	58801,0	105,8	20658,0	44156,0	+63,9
Кукурудза на зерно	108945,0	29729,0	27,3	68670,0	69900,0	101,8	-40275,0	40171,0	+74,5
Культури зернобобові сушені	2100,0	353,0	16,8	8200,0	10900,0	132,9	6100,0	10547,0	+116,1
Соняшник	30745,0	41291,0	134,3	36590,0	56340,0	154	5845,0	15049,0	+19,7
Соя	12014,0	862,0	7,2	40890,0	50090,0	122,5	28876,0	49228,0	+115,3

Зокрема, протягом прогнозного періоду очікується найбільше зростання рівня товарності по таким видам аграрної продукції як соя, зернобобові сушені культури, кукурудза на зерно: +115,3 %, 116,1 % та 74,5 % відповідно.

Оскільки у прогнозному періоді відділ маркетингу буде функціонувати,

відповідно, можливим є закупівля більшого обсягу сільськогосподарських культур інших підприємств з метою подальшого продажу (зокрема, озима пшениця, соняшник, соя, зернобобові культури).

Отже, сучасні умови диктують для аграрних підприємств потребу у застосуванні нових і сучасних методів управління і все більшого застосування та реалізації маркетингової стратегії. Зокрема, обґрунтовано, що господарюючий суб'єкт, застосувавши рекомендовану маркетингову стратегію, сформувавши рекомендований маркетинговий відділ, впровадивши низку пропозицій щодо оптимізації діяльності має змогу отримати додаткові надходження, утримати бажану ринкову частку тощо.

Таким чином, запропоновані нами пропозиції щодо формування маркетингової стратегії дозволить обрати потрібну стратегічну альтернативу для виходу підприємства агропродовольчої сфери на внутрішній ринок, враховуючи при цьому його виробничі можливості, конкурентні переваги, канали збуту тощо.

## ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано, що за сучасних умов правильне, аргументоване маркетингове рішення допоможе господарюючому суб'єкту вижити в зовнішньому середовищі. Від ситуації, в якій знаходиться аграрне підприємство, залежить обрання стратегії.

2. Доречним є визначати маркетингову стратегію як певну програму заходів щодо удосконалення як виробництва, так і реалізації продукції з метою забезпечення постійних надходжень, підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства, активного впливу на споживача.

3. Розраховано, що виробничий напрямок агроформування є зерново-технічним. Зокрема, питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 33,9%, соняшнику – 15,7 %, сої – 8,7 %; озимої пшениці – 8,3 %, послуг сільського господарства – 29,3 % від загального обсягу грошових надходжень.

4. У 2022 р. порівняно з 2020 р. виробництво товарної продукції агроформування зменшилося на 24,5 % або 55752,0 тис. грн. У 2022 р. чистий прибуток склав 52629,0 тис. грн, що вказує на зростання прибутковості господарства на 43423,0 тис. грн, та можна пояснити сприятливою кон'юнктурою на ринку за останній маркетинговий рік. Водночас, собівартість реалізованої продукції у 2020 р. склала 199136,0 тис. грн, тоді як у 2022 р. – 110962,0 тис. грн або на 44,3 % відповідно.

5. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду зріс, так 2020 р. рівень збитковості виробництва склав 4,6 %, тоді як у 2022 р. рівень рентабельності виробництва склав 47,4 % відповідно. Тобто, рівень рентабельності виробництва зріс на 42,8 %, що пов'язане із пришвидшеним зниженням собівартості продукції у порівнянні із зниженням виробництва товарної продукції.

6. З'ясовано, обсяги реалізації що обсяги реалізації соняшнику та

ячменю зросли – на 53,4% або 14370,0 ц; на 11,9 % або 745,0 ц відповідно. Одночасно, відбулося зменшення обсягу реалізації озимої пшениці – на 11449,0 ц або 43,9 %, кукурудзи на зерно – на 71104,0 ц або 70,5 %, сої – на 19248,0 ц або 95,7 %, реалізація продукції зазнала коливання, що пояснюється низькою ціною на продукцію для підприємства.

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

8. Аналіз структури каналів реалізації продукції акцентує увагу на зростанні ваги переробних підприємств у структурі каналів реалізації сільськогосподарської продукції у галузі рослинництва. За іншими каналами в 2022 р. було реалізовано 35,1 % озимої пшениці, 49,5 % кукурудзи на зерно, 19,8 % ячменю, при чому до них відносяться здебільшого торгові посередники. Тоді як за 2020-2022 рр. на 85,9 % зросла питома вага переробних підприємств для реалізації сої, зокрема – 24,3 % у 2020 р. та 110,2 % у 2021 р., соняшнику – 23,0 % у 2020 р. та 104,2 % у 2022 р., озимої пшениці – 16,5 % у 2020 р. та 64,8 % у 2022 р. відповідно.

9. Застосувавши SWOT-аналіз з метою визначення привабливих сфер маркетингової діяльності, які можуть отримати конкурентну перевагу у зовнішньому середовищі для господарюючого суб'єкту, з'ясовано, що такими є: можливість застосування кращої стратегії; темпи зростання галузі; доступ до нових ринків або сегментів ринку; наявність позитивних тенденцій у попиті на продукцію.

10. Найпомітнішими загрозами для агроформування є: тиск конкурентів, висока концентрація виробництва й рівень конкуренції, зростаючий вплив споживачів, постачальників і можливостей (доступ до нових ринків, широка популярність в регіоні, пришвидшене зростання обсягу ринку продукції).

11. Доведено, що першочерговою є стратегія зміцнення ринкових позицій, а успішна реалізація стане стабільною основою для його довгострокового розвитку. Господарству рекомендовано застосування комбінацію наступних стратегій: стратегії зміцнення ринкових позицій (можливість – широка популярність у регіоні, водночас, усунення загроз – тиск конкурентів), стратегії розвитку існуючого ринку (як можливість розглядається вихід на нові ринки, усунення загроз – рівень конкуренції й висока концентрація виробництва). Наведені стратегічні альтернативи забезпечення обраної стратегії для агроформування.

12. Визначена необхідність у формуванні та оснащенні відділу маркетингу, при цьому, необхідно для оснащення відділу маркетингу в агроформуванні, необхідно виділити 203,10 тис. грн за такими статтями як технічне забезпечення – 103,20 тис. грн, офісні меблі – 73,90 тис. грн.

13. Розраховано, що загальні витрати на операційну діяльність новоствореного відділу маркетингу становитимуть 355,10 тис. грн. До даного переліку включені витрати на заробітну плату та відрахування із заробітної плати працівників відділу, річний фонд з яких складатиме – 339,60 тис. грн.

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

15. Очікуваним результатом діяльності відділу маркетингу господарства є збільшення прибутку від реалізованої сільськогосподарської продукції. Так, протягом прогностного періоду очікується найбільше зростання рівня товарності по таким видам продукції як соя, зернобобові сушені культури, кукурудза на зерно: +115,3 %, 116,1 % та 74,5 % відповідно. Оскільки у відділі буде функціонувати, відповідно, можливим є закупівля певного обсягу сільськогосподарських культур інших підприємств з метою подальшого продажу (зокрема, соя, озима пшениця, соняшник, зернобобові культури).

