

**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

12 грудня 2022 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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

виконала здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Сизоненко Ліна Олександрівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

Полтава – 2022 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА	8
1.1. Особливості забезпечення маркетингової діяльності за сучасних умов	8
1.2. Вплив зовнішнього і внутрішнього середовища на формування маркетингової стратегії підприємства	15
Висновок до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА	25
2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління маркетинговою діяльністю підприємства	25
2.2. Організаційно-економічний аналіз показників діяльності підприємства	29
2.3. Результативність функціонування системи управління маркетинговою діяльністю підприємства	37
Висновки до розділу 2	41
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩА	44
3.1. Напрями формування та удосконалення маркетингової діяльності підприємства	44
3.2. Розробка тактичних заходів щодо підвищення результативності маркетингової стратегії підприємства	49
Висновки до розділу 3	60
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність теми. За сучасних динамічних умов бізнес-середовища маркетингова діяльність підприємства агропродовольчої сфери є високоартісною, тому за цих обставин керівництво зацікавлене в результативності маркетингової стратегії та маркетингової діяльності, чим і пояснюється актуальність обраної теми.

Питанням дослідження маркетингової діяльності, різноманітним аспектам забезпечення маркетингової стратегії приділено роботи величезної кількості дослідників, зокрема: Л. Балабанової, І. Бойко, А. Вовчака, С. Гаркавенко, Г. Гузенко, Т. Дудара, О. Жука, Н. Карпенко, 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: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою написання кваліфікаційної роботи є оцінка існуючого рівня використання маркетингової стратегії суб'єкта господарювання, опрацювання заходів щодо підвищення рівня його діяльності в умовах динамічного бізнес-середовища. Відповідно сформульованій меті дослідження, передбачається виконання таких завдань:

- розглянути теоретичні засади використання маркетингових стратегій в управлінні суб'єктом господарювання;
- виявити особливості застосування маркетингових стратегій підприємствами агропродовольчої сфери;
- оцінити діяльність суб'єкта господарювання;
- розглянути перспективні напрями формування та удосконалення маркетингової діяльності підприємства;

– рекомендувати заходи щодо підвищення рівня застосування маркетингової стратегії підприємствами АПК.

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

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

Методи дослідження. В основі проведених досліджень лежать діалектичний і системний підходи, а також теоретичні положення сучасної економічної теорії, наукові праці вітчизняних, зарубіжних вчених та фахівців з питань формування та забезпечення маркетингових стратегій, врахування особливостей реалізації маркетингової діяльності в агропродовольчій сфері.

Одночасно, для отримання обґрунтованих висновків дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: системний підхід; абстрактно-логічний метод (при теоретичних узагальненнях та висновках); аналіз ринку (обсяги ринку, існуюча пропозиція, основні конкуренти та їх продукція) – використання вторинної інформації; таблично-графічні методи, засоби статистичного і логічного аналізу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних, методичних і практичних положень формування маркетингової стратегії підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Наукова новизна визначена сформульованими задачами дослідження і полягає у наступному:

розвинуті теоретичні положення щодо визначення маркетингової стратегії як певної програми заходів щодо удосконалення як виробництва, так і реалізації продукції з метою забезпечення постійних надходжень, підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства, активного впливу на споживача

обґрунтовано доцільність дослідження процесу реалізації маркетингової стратегії підприємства за допомогою наступних компонентів – інформаційної, організаційної, планової, мотиваційної, декомпонування,

контрольної. Відповідно, у кожній з даних складових реалізації маркетингової стратегії сформовані сутність та визначено виконавців на досліджуваний період.

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 за умов динамічного бізнес-середовища.

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

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: «Сучасні виклики сталого розвитку агропродовольчої сфери» у фаховому видання, «Комплексна система розроблення стратегій управління підприємствами агропродовольчої сфери», «Особливості маркетингової діяльності підприємств агропродовольчої сфери» у збірниках науково-практичних конференцій, 2022-2023 н.р.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 60 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 61 найменування. Робота містить 8 таблиць, 4 рисунки та 16 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

3.1. Особливості забезпечення маркетингової діяльності за сучасних умов

Практика господарювання доводить, що за сучасних динамічних умов для формування ефективної маркетингової стратегії агропідприємства необхідні: чітко сформульовані цілі, щоб оптимально пов'язати можливості ринкової кон'юнктури з науково-виробничим, збутовим і сервісним потенціалом підприємства; сплановані та ефективно організовані маркетингові заходи, найбільш оптимальні системи виробництва та збуту, які забезпечують повне задоволення споживачів та досягнення цілей, ефективний контроль, аналіз та оцінка діяльності підприємства, можливість постійно коригувати цілі тощо.

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].

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].

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 [26, с. 38].

Найбільшої актуальності це питання набуває, коли мова заходить про успішне функціонування фірми на ринку, зміцнення її позицій і перевагу над конкурентами.

Перехід вітчизняної економіки від командної до ринкової приніс безпрецедентні зміни в усіх сферах діяльності. 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 [23, с. 165].

У цілому маркетинг – це система організації та збуту продукції, спрямована на задоволення потреб конкретних споживачів та користувачів й 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 [35, 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.

У найзагальнішому розумінні стратегія – це всеосяжна концепція того, як використовувати ресурси для досягнення своїх цілей [14, с. 35]. Взаємозв'язок загальноекономічних, конкурентних і функціональних стратегій традиційно виражений ієрархією.

Причому ефективність стратегічного планування прямо залежить від комплексності ухвалення даних стратегій. Як відомо, існують стратегії різних рівнів – загальноекономічні (корпоративні), конкурентні, функціональні. Корпоративна стратегія є найвищим рівнем стратегічного маркетингу, здійснюваного керівництвом підприємства.

Корпоративна стратегія будується на основі таких елементів: концепції (відображає причину існування підприємства), яка часто комбінується з місією (конкретні очікувані довгострокові результати) і цілями (певні конкретні завдання).

Для підприємства корпоративна стратегія визначає [3, с. 48; 5, с. 78; 4; 22, с. 204]:

- рід діяльності, в якій використовуватимуться ресурси підприємства;
- інвестиційні цілі за кожним видом діяльності або товарною групою;
- для великих підприємств з безліччю підрозділів – горизонтальну стратегію (спрямовану на заощадження ресурсів і використання ефекту синергізму).

На основі корпоративної стратегії розробляється конкурентна стратегія – вузла за масштабом, оскільки стосується лише питання конкурентної позиції підприємства. Причому вибір конкретної конкурентної стратегії прямо залежить від зовнішнього середовища, наявності та інтенсивності конкурентної боротьби на ринку, а також від розподілу конкурентних переваг як серед конкурентів, так і всередині самого підприємства. Конкурентна стратегія передбачає наступальні й оборонні дії залежно від ситуації на ринку, готовність миттєво відреагувати на будь-які кроки конкурентів і не втратити внаслідок цього своєї конкурентної переваги [33, с. 88].

Останнім етапом стратегічного планування є розробка функціональних стратегій для кожного окремого функціонального підрозділу підприємства, наприклад, відділ маркетингу.

Функціональні стратегії відображують внесок, очікуваний від кожного підрозділу окремо, проте потрібний для реалізації загальної корпоративної стратегії і досягнення цілей підприємства. Функціональні стратегії будуються на основі корпоративної стратегії й обов'язково повинні бути узгоджені з вибраною конкурентною стратегією.

Відділ маркетингу – один з функціональних підрозділів суб'єкта господарювання, що, як й інші відділи, формує 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 та 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; 14, 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 макrorинковому середовищі;
- діяльність, агресія та підприємництво, які можуть швидко та ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі підприємства.

Завдяки переліченим принципам підприємства можуть обирати цілі своєї діяльності. Вони поділяються на загальні й конкретні [24, с. 96].

Процес управління маркетингом складається з аналізу ринку, дослідження й вибору цільових ринків, планування стратегії та тактики маркетингу, організації виконання і контролю за ефективністю управління (рис. 1.1).

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 та аналіз [23, с. 64].

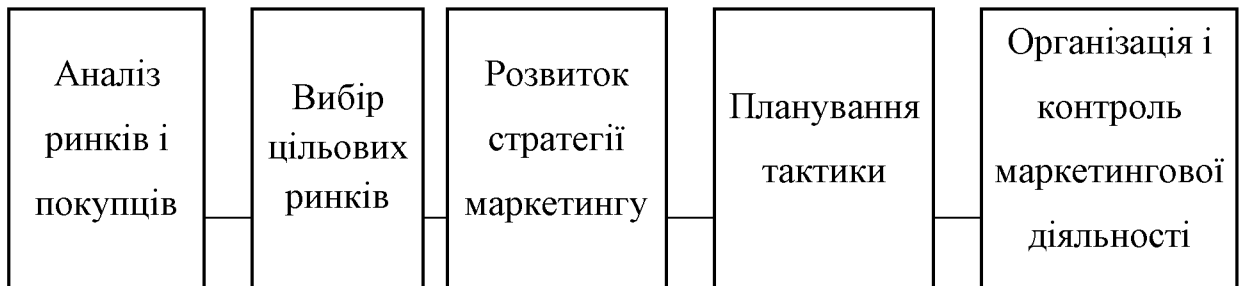


Рис. 1.1. Загальна схема управління маркетингом [16, с. 401]

Згідно з цими завданнями основними функціями маркетингу можна визначити наступні [33, с. 84]:

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

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

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 [26, с. 184; 29].

Стратегії маркетингової діяльності властиві такі риси (рис. 1.2).

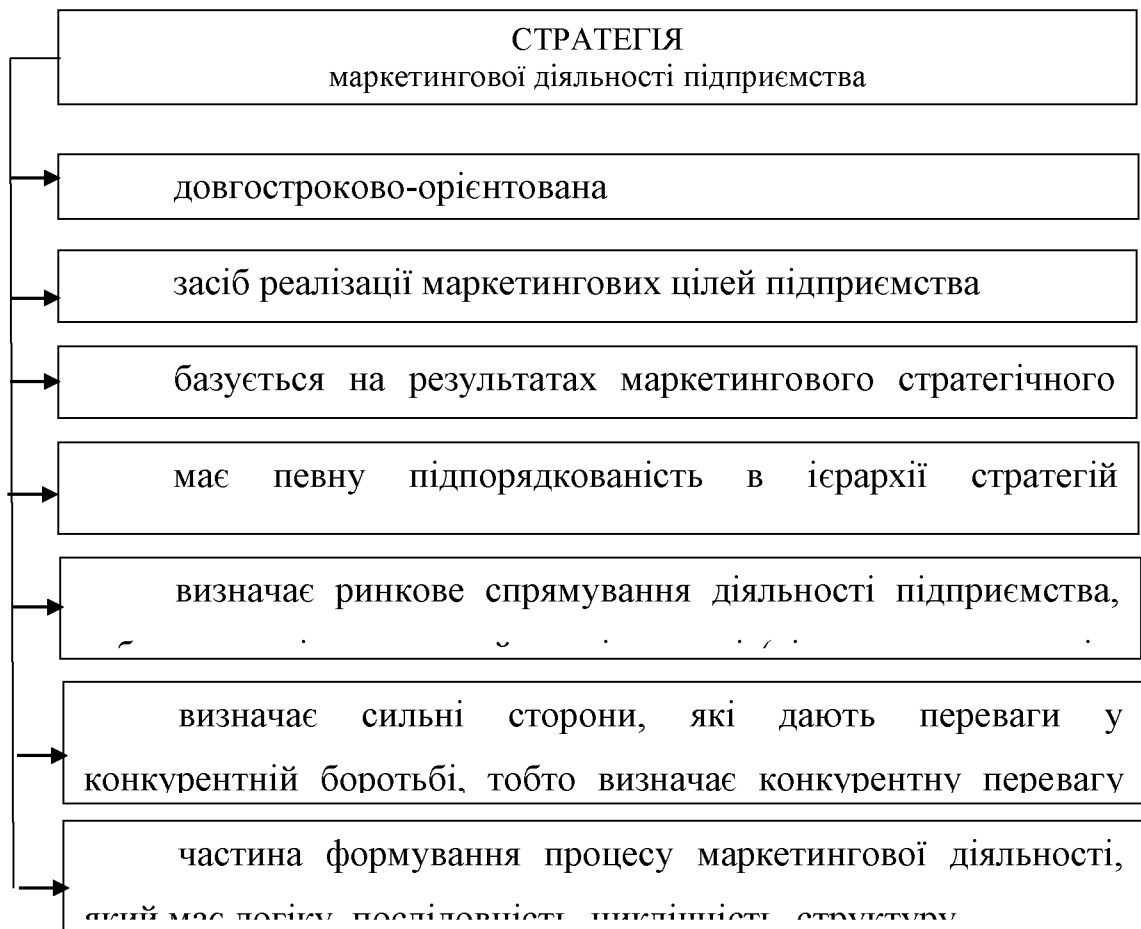


Рис. 1.2. Характерні риси стратегії маркетингової діяльності підприємства [26, с. 22; 29]

Прогнозованість при реалізації маркетингових заходів виявляється в розробці й реалізації програми маркетингу, яка є глобальним планом і визначає змістовність усіх інших планів підприємства (додаток Б).

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.

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

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

Найголовніше, поведінка і позиція господарства на ринку. Стратегічне управління на всіх етапах включає аналіз середовища, на основі якого визначаються стратегічні напрямки розвитку агропідприємства.

Якщо раніше підприємство зосереджувало свою увагу тільки на внутрішній роботі, то тепер воно змушене будувати таку систему управління, яка б оптимально швидко адаптувалась до динамічного навколишнього середовища [32, с. 22].

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 в секторах національної економіки, змінюються екологічні вимоги тощо). Тому навіть найповніший план не може передбачити всіх відхилень від плану.

В 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 [14, с. 33].

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 [20; 34, с. 42].

Ще однією складовою у виборі ефективної маркетингової стратегії для суб'єктів господарювання є мікросередовище. 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 [25, с. 24].

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 [30, с. 34].

Для дослідження причин зростання чи зменшення ефективності використання маркетингу в підприємстві необхідно виділити передумови, що впливають на ефективність його використання (додаток В).

В управлінні маркетингом застосовується комплекс маркетингових прийомів, що у закордонній літературі одержав назву «Маркетинг – Мікс». Відповідно до цієї концепції в комплекс маркетингу входить чотири напрямки. «Маркетинг – Мікс» (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Комплекс маркетингу – мікс [34, с. 37]

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 сільськогосподарського ринку 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. 435].

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 [20].

Таким чином, важливою проблемою для будь-якого суб'єкта господарювання є здатність безперервно розвиватися, зберігаючи стабільність ринку, незважаючи на всі несприятливі впливи зовнішніх факторів, з якими доводиться стикатися в процесі управління та стану його внутрішнього середовища.

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 [62, с. 22].

Економічна стабільність будь-якого суб'єкта господарювання залежить від вчасного виявлення та попередження впливу негативних факторів. Щоб удало конкурувати на наявних та нових ринках, підприємствам необхідно розробляти ефективні конкурентні стратегії. Конкурентоспроможність

суб'єкта господарювання слід вважати загальною характеристикою потенційних можливостей отримати конкурентну перевагу протягом наступних 5-10 років. Їх джерелом є база соціально-економічних та організаційних навичок підприємств, здатність аналізувати та своєчасно здійснювати заходи щодо посилення своїх конкурентних переваг [7, с. 78].

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 [5, с. 48].

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 [40, с. 178].

Тактичне планування, яке базується на стратегічних цілях підприємства, вбачається нами як процес, ланками якого є [43, с. 98]:

- аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;
- наступне упорядкування перспективного прогнозу;
- розробка цілей підприємства;
- формування асортименту продукції та її виробництво;

- підготовка і реалізація принципів рішень про вибір і використання коштів та інструментарію збутової діяльності;
- контроль за проведеними заходами.

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.

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 [21, с. 46].

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 [18, с. 34].

Досить часто сторони, після укладання угоди, не повністю виконують свої зобов'язання. Не має реального механізму, який би забезпечував неухильне виконання сторонами своїх зобов'язань, не сформовано фінансовий ринок з обслуговування біржової торгівлі [21, с. 47].

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. В даному аспекті важливим та складним питанням є проблема доказу ефективності роботи структурних підрозділів та працівників, відповідальних за впровадження маркетингу.

Для застосування маркетингової діяльності у підприємстві потрібно визначити об'єктивні засади необхідності його використання (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Визначення об'єктивної необхідності використання маркетингу [12, с. 228; 13, с. 94; 51]

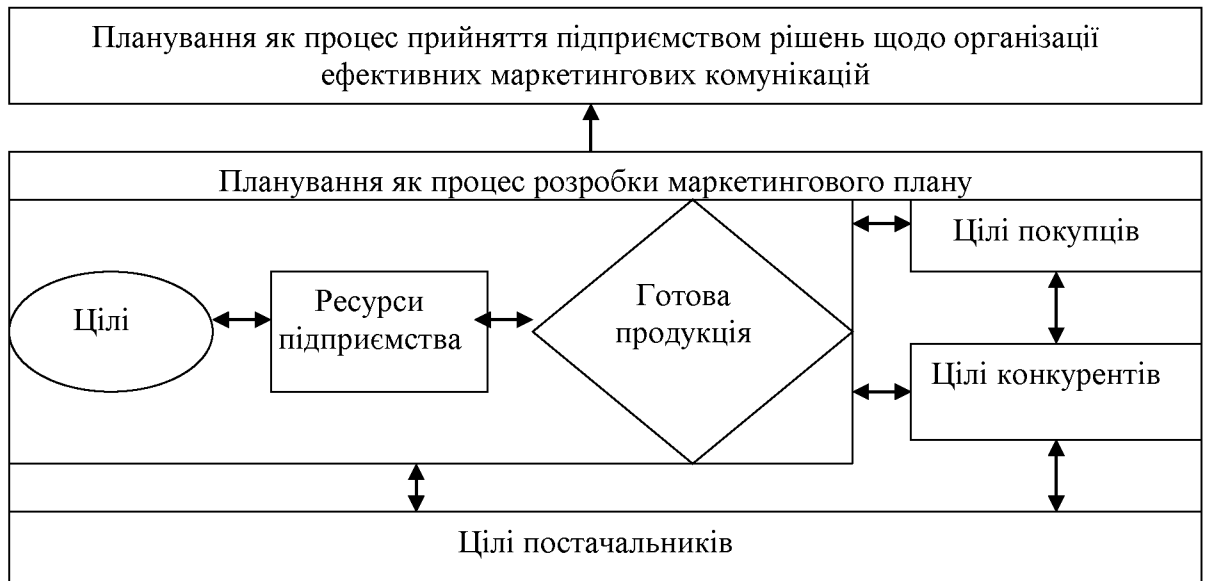
Оскільки внутрішні фактори підприємства мають можливість контролювати та попереджати негативні явища та прогнозувати їх виникнення, доцільно вдосконалити та призначити цю класифікацію, щоб своєчасно реагувати на зменшення або усунення негативних факторів та підтримку або посилення позитивних впливів [52, с. 8].

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 [54, с. 34].

Для дослідження причин зростання чи зменшення ефективності



використання маркетингу в підприємстві необхідно виділити умови, що впливають на ефективність його використання (додаток Е).

Цільове узгодження суб'єктів маркетингу в процесі планування маркетингової діяльності підприємства – це систематичне визначення та поєднання цілей усіх учасників системи управління маркетингом. Даний процес узгодження можна виявити за допомогою рис. 1.3.

Рис. 1.3. Система узгодження цілей суб'єктів маркетингової діяльності підприємства [13, с. 94; 51]

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.

Відповідно, 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, зміни в законодавчо-нормативному забезпеченні, соціальна сфера, конкуренти тощо) середовища. Відповідно метою маркетингового стратегічного управління є система забезпечення такого рівня управління, яка дала б змогу ефективно реалізувати маркетингову діяльність.

Однак кожна галузь, і навіть кожне окреме господарство, має свої особливості. Зокрема, для всіх суб'єктів господарювання аграрного сектора характерний високий рівень капіталомісткості, тривалий цикл окупності як основного, так і оборотного капіталу, а також залежність від великої кількості постачальників, підрядників та фінансових установ.

Отже, саме маркетинг є одним із інструментів управління, який може зміцнити позиції підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках. Вплив сучасних динамічних умов господарювання активізував шляхи удосконалення всіх внутрішніх бізнес-процесів господарюючих суб'єктів, в тому числі маркетингової діяльності.

Висновок до розділу 1

1. Вплив світової економічної кризи, постковідні умови та воєнний стан в Україні активізував необхідність удосконалення всіх внутрішніх бізнес-процесів господарюючих суб'єктів, в тому числі маркетингової діяльності в цілому, формування результативної маркетингової стратегії,

зокрема.

2. Практика господарювання доводить, що за сучасних динамічних умов для формування ефективної маркетингової стратегії агроформування необхідні: чітко сформульовані цілі, щоб оптимально пов'язати можливості ринкової кон'юнктури з науково-виробничим, збутовим і сервісним потенціалом підприємства; сплановані та ефективно організовані маркетингові заходи, найбільш оптимальні системи виробництва та збуту, які забезпечують повне задоволення споживачів та досягнення цілей, ефективний контроль, аналіз та оцінка діяльності підприємства, можливість постійно коригувати цілі тощо.

3. Запропоновано маркетингову стратегію визначати 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.

4. Зазначено, що формування корпоративних стратегій під впливом значної кількості зовнішніх факторів здійснюється в умовах невизначеності, тому перед застосуванням менеджменту маркетингової діяльності, необхідно оцінити його поточний стан.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління маркетинговою діяльністю підприємства

Розглянемо детальніше особливості функціонування товариства з обмеженою відповідальністю. Підприємство занесено до загальнодержавного реєстру як юридична особа, має розрахунковий рахунок, печатку, штамп. Уся його господарська діяльність підпорядкована статуту.

Основними галузями господарювання для підприємства є рослинництво, а саме: вирощування кукурудзи на зерно, пшениці, сої, ячменю, соняшнику, гороху.

Підприємство 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.

Організаційна структура знаходить своє відображення в структурі управління 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).

Основним завданням маркетингової діяльності підприємств є підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції, а засобом цього є ріст ефективності виробництва через зростання продуктивності використання ресурсів та зменшення витрат на виробництво продукції. Маркетингова діяльність підприємства 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.

Менеджмент маркетингу – це аналіз, планування, організація, мотивація, контроль та координація заходів щодо встановлення, посилення та підтримки взаємовигідних обмінів з цільовими ринками для досягнення цілей суб'єкта господарювання.

Метою менеджменту маркетингової діяльності є визначення та задоволення запитів фактичних цільових ринків кращими, ніж у конкурентів способами й за рахунок цього одержання максимізації прибутковості.

Основними завданнями менеджменту маркетингової діяльності є:

- формування та удосконалення організаційних структур управління в підприємстві;
- визначення цілей та шляхів їх досягнення суб'єктом господарювання;
- отримання прибутку;
- формування маркетингової стратегії, яка є загальним планом досягнення маркетингових цілей;
- розроблення і реалізація плану маркетингу тощо.

У процесі менеджменту маркетингової діяльності вирішуються також інші завдання суб'єкта господарювання, серед яких:

- попит, вплив на споживачів, партнерів, конкурентів;
- створення продукції, що максимально відповідає потребам споживачів й можливостям підприємства;
- забезпечення надійної, своєчасної й достовірної інформації про ринок, продукцію (послуги), споживачів і конкурентів.

Необхідною умовою сталого розвитку сільськогосподарського підприємства є застосування маркетингового управління, яке передбачає діяльність, пов'язану із плануванням, організацією, координацією, контролем та стимулюванням заходів щодо формування попиту на продукцію господарства. У сучасних умовах однією з ключових підсистем підприємства є система маркетингу, яка дозволяє забезпечувати стійкий розвиток суб'єкта

господарювання за умови постійних змін зовнішнього середовища. Комплекс маркетингу – це сукупність маркетингових засобів (продукція, ціна, розподіл, просування), певна структура яких забезпечує досягнення поставленої мети та вирішення маркетингових завдань.

При оцінці маркетингового середовища агроформуванню доцільно проаналізувати внутрішнього потенціалу та ефективності маркетингу. У господарстві немає маркетингового відділу, але є економіст та директор, які виконують маркетингові функції в розрізі комплексу 4Р (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Маркетинговий комплекс 4Р підприємства, 2017-2021 рр.

Таким чином, маркетингова діяльність господарюючого суб'єкта включає формування якості продукції, асортименту, а також цінової політики, системи просування продукції. При цьому основні маркетингові зусилля спрямовуються на формування системи збуту.

Важливим чинником ефективного господарювання аграрного підприємства є наявність тісних зв'язків із споживачами, якими являються різноманітні переробні підприємства, господарства, установи, а також окремі особи.

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 господарства, що досліджується, трудовими ресурсами характеризують дані табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства,
2017-2021 рр., осіб**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	(+; -)	%
Середньорічна чисельність працівників	137	135	134	186	188	+51	137,2
у т. ч. у рослинництві	137	135	134	186	188	+51	137,2

Проаналізувавши дані табл. 2.1, дізналися, що чисельність працівників у товаристві протягом 2017-2021 рр. поступово збільшувалась і у 2021 р. склала 188 осіб, що на 51 особу більше, ніж показники 2017 р., а саме 137 осіб.

За 2017-2021 рр. загальне зростання чисельності працівників підприємства можна пояснити зростанням чисельності працівників зайнятих у рослинництві (51 особи). Це вказує на те, що підприємство розширює власну діяльність і потребує більшої кількості працівників.

Проаналізуємо виробничий напрямок досліджуваного господарства за

допомогою даних додатку И.

За результатами додатку И та проведених розрахунків $K_c=0,354$, 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 49,1%, соняшнику – 12,3 %, сої – 8,4 %; озимої пшениці – 8,1 %, послуг сільського господарства – 16,4 % від загального обсягу грошових надходжень.

Відповідно, особливості організаційно-економічного аналізу показників діяльності підприємства за 2017-2021 рр. та в умовах динамічного бізнес-середовища дослідимо за допомогою наступного пункту кваліфікаційної роботи.

2.2. Організаційно-економічний аналіз показників діяльності підприємства

Зрозуміло, що від характеру та рівня ефективності використання земель залежать розвиток продуктивних сил, масштаби виробництва та матеріальний добробут працівників сільськогосподарських підприємств.

Склад земельних угідь характеризує структура, під якою розуміють відсоткове співвідношення та динаміку зміни її складу. Проаналізуємо забезпеченість досліджуваного товариства земельними ресурсами (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства, 2017-2021 рр., га

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Загальна земельна площа	5578,0	5680,0	5690,0	5690,0	5690,0	102,0
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	5570,0	5658,0	5668,0	5668,0	5668,0	101,8
Рілля	5511,0	5597,0	5609,0	5609,0	5609,0	101,8

Отже, аналізуючи дані табл. 2.2, з'ясовано, що за аналізований період відбулися незначні зміни у складі та структурі земельних ресурсів господарства, що вказує на зростання використання земельної площі. Необхідно зазначити, що площа сільськогосподарських угідь суб'єкта господарювання зросла на 2,0 % чи 98,0 га.

Дослідимо загальну структуру персоналу по категоріях зайнятих у виробничому та управлінському процесі, що проводиться на основі звітів з праці підприємства за 2017-2021 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу в підприємстві за категоріями зайнятих, 2017-2021 рр.

Показники	Роки										2021 р. до 2017 р .. (+,-)
	2017		2018		2019		2020		2021		
	осі б	пит. вага, %	осі б	пит. вага, %	осі б	пит. вага, %	осі б	пит. вага, %	осі б	пит. вага, %	
Управлінський персонал	26	19,0	25	18,5	25	18,7	32	17,2	32	17,0	+6
у тому числі:											
Керівники	10	7,3	9	6,7	9	6,7	10	5,4	10	5,3	0
Спеціалісти	16	11,7	16	11,9	16	11,9	22	11,8	22	11,7	+6
Працівники, зайняті у сільськогосподарському виробництві	111	81,0	110	81,5	109	81,3	154	82,8	156	83	+45
Разом	137	100,0	135	100,0	134	100,0	186	100,0	188	100,0	+51

Згідно даних розрахунку табл. 2.3 частка управлінського персоналу в загальній структурі становить в 2017 р. – 19,0 %, у 2018 р. – 18,5 %, 2019 р. – 18,7 %, в 2020 р. – 17,2 %, в 2021 р. – 17,0 %, при цьому спостерігається динаміка до зростання як управлінського персоналу (6 осіб за досліджуваний період) та кількості працівників, що зайняті у сільськогосподарському виробництві загалом (45 осіб порівняно з 2017 р.), що є позитивною тенденцією.

Проаналізуємо динаміку виробничо-комерційної діяльності агроформування за даними табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства,
2017-2021 рр.**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	258174,0	158998,0	159492,0	227449,0	333663,0	129,2
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	1884,5	1177,8	1190,2	1222,8	1774,8	94,2
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	4554,9	2805,2	2813,9	4012,9	5886,8	129,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	96805,0	102479,0	142670,0	199136,0	188846,0	195,1
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	+150266,0	+5200,0	-30803,0	+9206,0	+79397,0	52,8
Рівень рентабельності виробництва (збитковості), %	165,8	5,1	-21,6	4,6	42,0	-

Розрахунки даних табл. 2.4, з'ясовано, що у 2021 р. порівняно з 2017 р. виробництво товарної продукції господарюючому суб'єкті зросло на 29,2 % або 75489,0 тис. грн. На величину прибутку впливають багато факторів, адже вона відображає усі сторони діяльності підприємства.

У свою чергу, чистий прибуток у 2017 р. становив 150266,0 тис. грн, а в 2019 р. чистий збиток склав 30308,0 тис. грн, що вказує на збитковість господарства, що можна пояснити кредитними запозиченнями, непередбачуваними втратами та несприятливою кон'юнктурою на ринку. Проте, у 2021 р. підприємство отримало чистий прибуток – 79397,0 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції у 2021 р. склала 188846,0 тис. грн, що більше порівняно з 2017 р. на 92041,0 тис. грн або на 95,1 % відповідно.

Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду знизився, так 2017 р. даний показник склав 165,8 %, тоді як у 2019 р. рівень збитковості склав 21,6 % відповідно, у 2021 р. рівень прибутковості склав

42,0 % відповідно.

Відомо, що показники продуктивності праці характеризують вартість продукції, що вироблена протягом певного періоду, та припадає на одного середньооблікового працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві.

Проаналізуємо показники продуктивності праці у досліджуваному аграрному господарстві за допомогою даних наступної табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників продуктивності праці підприємства,
2017-2021 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	258174,0	158998,0	159492,0	227449,0	333663,0	129,2
в рослинництві	257082,0	158998,0	159492,0	227449,0	333663,0	129,8
на 1 середньорічного працівника	1884,48	2053,32	1190,23	1222,84	1774,80	94,2
Чистий прибуток (+), збиток (-)	+150266	+5200,0	-30803,0	+9206,0	+79397,0	52,8
на 1 середньорічного працівника	+1096,83	+38,52	-229,87	+49,49	+422,30	38,5

Проаналізувавши дані табл. 2.5, необхідно зазначити, що чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) підприємства зріс з 258174,0 тис. грн до 333663,0 тис. грн, або на 29,2 %. Зокрема, зниження чистого доходу від реалізації продукції на 1 середньорічного працівника за досліджуваний період склало 5,8 %, внаслідок повільного зростання темпів обсягу виробництва і реалізації продукції та зростання чисельності працівників, що зайняті у сільськогосподарському виробництві за даний період.

Чистий прибуток протягом 2017-2018 рр. знизився на 145066,0 тис. грн, тоді як у 2019 р. чистий збиток підприємства склав 30803,0 тис. грн, проте вже у 2020 р. та 2021 р. підприємство має прибуток у розмірі 9206,0 тис. грн та 70397,0 тис. грн відповідно.

Обґрунтовано, що розрахунки свідчать про зниження продуктивності

праці в господарстві внаслідок недостатнього темпу пришвидшення реалізації продукції, а також високих фінансових витрат (що, в основному, склалися зі сплати процентів за кредит, непередбачуваних втрат тощо).

Динаміку виробництва продукції досліджуваним підприємством спочатку розглянемо в динаміці її обсяги за допомогою даних додатку 3 та рис. 2.2.

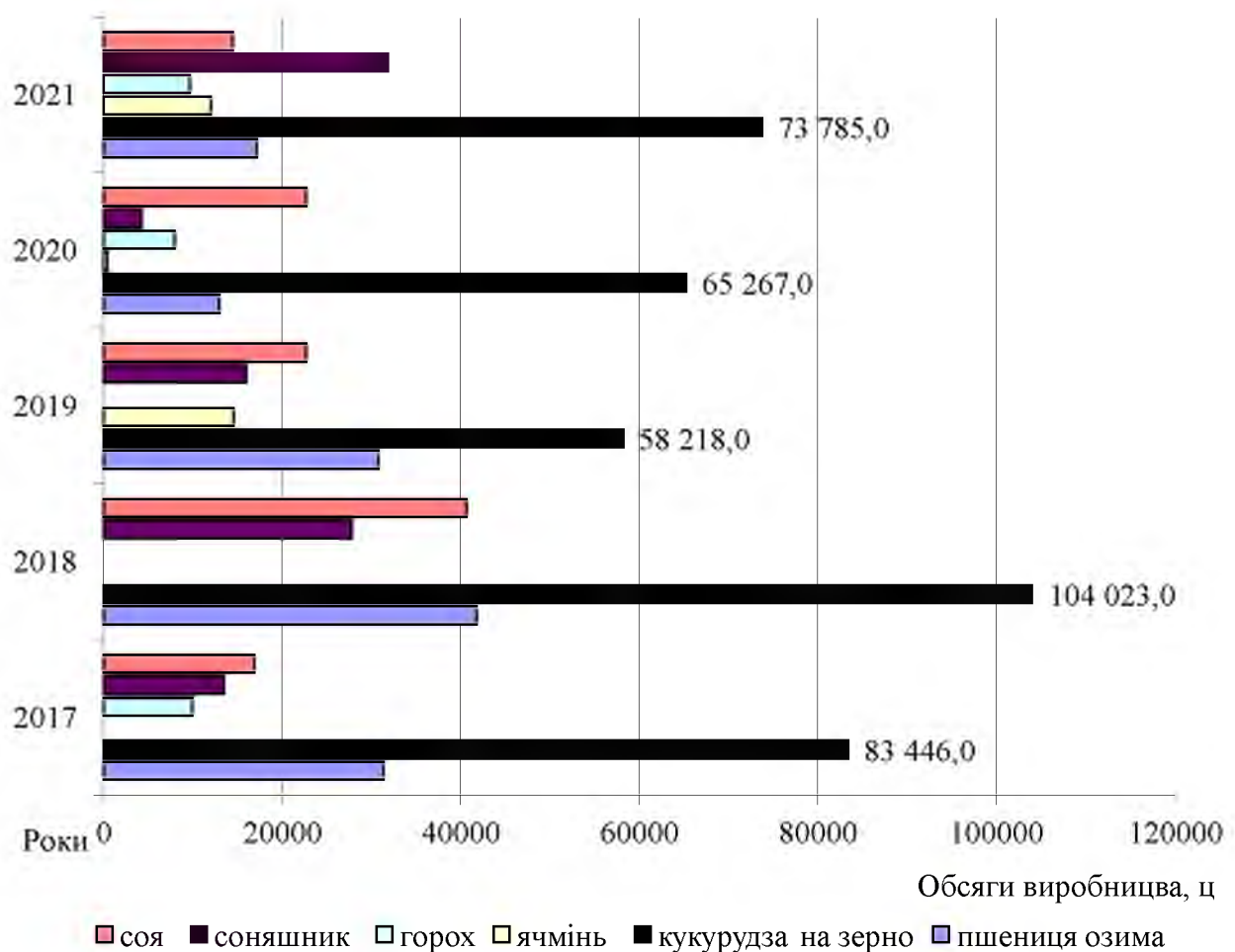


Рис. 2.2. Динаміка виробництва аграрної продукції підприємства, 2017-2021 рр.

Проаналізувавши дані додатку 3, з'ясовано, що виробництво більшості видів сільськогосподарської продукції знизилося. Зокрема, це найбільше

стосується озимої пшениці – на 45,2 % або 14176,0 ц, сої – на 14,3 % або 2417,0 ц, кукурудзи на зерно – 11,6 % або 9661,0 ц відповідно. Одночасно, виробництво соняшнику зросло – у 1,4 рази (18386,0 ц). Така ситуація щодо виробництва сільськогосподарської продукції вказує на поглиблення спеціалізації виробництва господарства, що досліджується.

Темпи зростання обсягу реалізації продукції безпосередньо впливають на величину витрат, прибуток і рентабельність підприємства, тому аналіз даних показників має велике значення.

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

Переважна більшість продукції рослинництва господарство направляє на переробні підприємства або реалізовує через переробні підприємства та посередницькі комерційні структури.

Розглянемо обсяги збуту сільськогосподарської продукції досліджуваного підприємства за допомогою даних наступної табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка реалізації основної сільськогосподарської продукції підприємства, 2017-2021 рр., ц

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р., %
	2017	2018	2019	2020	2021	
Пшениця озима	24007,0	27130,0	44960,0	46313,0	31881,0	132,8
Кукурудза на зерно	96146,0	36321,0	29272,0	60487,0	59452,0	61,8
Ячмінь	3915,0	-	14986,0	15367,0	12733,0	у 3,3 рази
Горох	3434,0	-	-	4935,0	8042,0	у 2,3 рази
Інші зернові та зернобобові	2001,0	15360,0	14154,0	-	-	-
Соняшник	14914,0	11402,0	23099,0	21816,0	44928,0	у 3,0 рази
Соя	4605,0	22100,0	25212,0	29039,0	25213,0	у 5,5 рази

Отож, розрахунки даних табл. 2.6 демонструють, обсяги реалізації сої,

соняшнику, ячменю, гороху, озимої пшениці зросли – у 4,5 рази або 20608,0 ц; у 2,0 рази або 30014,0 ц; у 2,3 рази або 8818,0 ц; у 1,3 рази або 4608,0 ц; на 32,8 % або 7874,0 ц відповідно. Виключенням є зменшення обсягу реалізації кукурудзи на зерно на 36694,0 ц або 38,2 % у 2021 р. проти 2017 р., що пояснюється низькою ціною на дану продукцію для підприємства.

Проаналізовано, що у діяльності аграрне товариство використовує канал нульового рівня, тобто пряму систему розподілу – «виробник-споживач» та однорівневий канал – «виробник-гуртовик-споживач».

Розглянемо структуру реалізації продукції сільського господарства аграрним підприємством за допомогою даних додатку Л.

Зокрема, дані додатку Л вказують на збільшення ваги переробних підприємств у структурі каналів реалізації сільськогосподарської продукції у галузі рослинництва, та, відповідно, зниження питомої ваги інших каналів реалізації для даних видів продукції. За іншими каналами в 2021 р. було реалізовано 35,2 % озимої пшениці, 49,5 % кукурудзи на зерно, 19,8 % ячменю, при чому до них відносяться здебільшого торгові посередники.

Одночасно, за досліджуваній період на 70,5 % зросла питома вага переробних підприємств для реалізації сої, зокрема – 39,7 % у 2017 р. та 110,2 % у 2021 р., соняшнику – 48,2 % у 2017 р. та 104,2 % у 2021 р., озимої пшениці – 18,9 % у 2017 р. та 64,8 % у 2021 р. відповідно.

Отож, характеризуючи структуру реалізованої аграрної продукції за каналами збуту, необхідно відмітити, що спостерігається тенденція до зростання питомої ваги в структурі реалізації переробних підприємств, що можна пояснити специфікою сільськогосподарської продукції.

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.

Безумовно, на зміну каналів продажу сільськогосподарської продукції впливає розмір підприємств (відповідно, чим вони більші, тим численніші канали продажу використовують). Одна із складових отримання прибутку від виробництва продукції є створення ефективної збутової політики в підприємстві.

У процесі розширення каналів просування продукції сільськогосподарські виробники створюють власні переробні бази, вдосконалюючи власну складську базу, щоб продавати за вищими цінами після сезону масового надходження.

Що стосується збуту продукції, то найбільш вигідним для господарства є варіант, коли замовленні види продукції забираються безпосередньо зі складів, що зменшує витрати на організацію доставки таких замовлень, та фінансових витрат на транспортно-експедиційні послуги.

Для того, щоб охарактеризувати структуру сільськогосподарської продукції, що реалізується за каналами збуту, слід зазначити, що внаслідок особливостей існуючої податкової системи, зменшення витрат на збут та присутності існує тенденція до збільшення їх частки в структурі продажів інших каналів; стимулювання та посередництва, зберігання вирощеної сільськогосподарської продукції.

Проаналізувавши рівень забезпеченості господарства основними факторами виробництва й, дослідивши його фактичний стан господарювання за 2017-2021 рр. Діходимо висновку, що підприємство агропродовольчої сфери має змогу удосконалювати господарську діяльність підприємства, формувати результативну маркетингову стратегію, розраховувати економічну ефективність від запроваджених нами заходів щодо удосконалення маркетингової діяльності господарства у цілому.

Розглянемо результативність функціонування системи управління маркетинговою діяльністю досліджуваного господарства у сучасних

динамічних умовах господарювання за допомогою наступного пункту кваліфікаційної роботи.

2.3. Результативність функціонування системи управління маркетинговою діяльністю підприємства

Скористаємося можливостями SWOT-аналізу, для характеристики зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта господарювання. Відповідно, 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 товариства в порядку зменшення їх важливості (додаток К).

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

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 агроформування.

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 товариства (додаток М).

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

Після цього, групуємо їх у дві групи: «Сприятливі можливості» та «Зовнішні загрози». Оцінка цих двох параметрів проводилася за 10-бальною шкалою. Визначимо найважливіші для підприємства агропромислової сфери 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 аграрного господарства та реалізації стратегій для пом'якшення загроз та подолання слабких сторін господарства.

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

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 П).

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

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

Далі для завершення SWOT-аналізу побудуємо матрицю SWOT для досліджуваного формування (додаток П).

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).

Однак, першочерговою є стратегія зміцнення ринкових позицій, а успішна реалізація стане стабільною основою для його довгострокового розвитку. Для товариства актуальними є концентрованого й інтегрованого зростання. При цьому, найпомітнішими загрозами 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).

Стратегічними перевагами та можливостями для розвитку підприємства агропродовольчої сфери можливим є зазначення наступних:

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

близькість до ринку збуту розширює можливості для розвитку агропромислової сфери;

сформовані конкурентні переваги в агропродовольчій сфері;

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

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

сприятливі природнокліматичні умови та високий потенціал земельних ресурсів як основа розвитку аграрної сфери.

Водночас, до стратегічних завдань на сучасному етапі діяльності підприємства, що аналізується, слід віднести:

- 1) визначення стратегічно важливих інвестиційних проєктів і джерел їх фінансування;
- 2) раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства;
- 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:

- воєнний стан в Україні;
- нестабільна цінова ситуація на ринку сільськогосподарської продукції (регіональному, національному, світовому) паливно-мастильних матеріалів;
- нестабільна цінова ситуація на ринку сільськогосподарської продукції;
- низький рівень інтегрованості аграрної сфери (обмежений розвиток зв'язків між виробниками сільськогосподарської продукції та переробними підприємствами) знижує потенціал її розвитку;
- 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 агропродовольчої 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 енергомідкість сільськогосподарського виробництва при нестабільності цін на основні енергоносії на світовому й вітчизняному ринках;
- значними є потреби в інвестиціях;
- недостатній рівень стійкості розвитку агропродовольчої 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;
- недостатньо розвинена сфера заготівлі, первинної переробки сільськогосподарської продукції;
- збереження диспаритету цін на сільськогосподарську продукцію й продукцію промисловості;
- 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).

Отож, першочерговою є стратегія зміцнення ринкових позицій, а успішна реалізація стане стабільною основою для його довгострокового розвитку. Для досліджуваного товариства актуальними є концентрованого й інтегрованого зростання. При цьому, найпомітнішими загрозами 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).

Висновки до розділу 2

1. Виявлено, що досліджуване господарство спеціалізується на виробництві зерново-технічних культур. Зокрема, питома вага надходжень від реалізації кукурудзи на зерно досягає 63,2 %, соняшнику – 10,1 %, сої – 8,3 %; озимої пшениці – 7,8 % від загального обсягу грошових надходжень.

2. За здійсненими розрахунками визначено, що у 2021 р. порівняно з 2017 р. виробництво товарної продукції зросло на 29,2 % або 75489,0 тис. грн. Чистий прибуток у 2017 р. становив 150266,0 тис. грн, а в 2019 р. чистий збиток склав 30308,0 тис. грн, у 2021 р. підприємство отримало чистий прибуток – 79397,0 тис. грн.

3. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду знизився, так 2017 р. даний показник склав 165,8 %, тоді як у 2019 р. рівень збитковості склав 21,6 % відповідно, у 2021 р. рівень прибутковості склав 42,0 % відповідно.

4. З'ясовано, що обсяги реалізації сої, соняшнику, ячменю, гороху, озимої пшениці зросли – у 4,5 рази або 20608,0 ц; у 2,0 рази або 30014,0 ц; у 2,3 рази або 8818,0 ц; у 1,3 рази або 4608,0 ц; на 32,8 % або 7874,0 ц відповідно. Виключенням є зменшення обсягу реалізації кукурудзи на зерно на 36694,0 ц або 38,2 % у 2021 р. проти 2017 р., що пояснюється низькою ціною на дану продукцію для підприємства.

5. Тоді як за 2017-2021 рр. на 70,5 % зросла питома вага переробних підприємств для реалізації сої, зокрема – 39,7 % у 2017 р. та 110,2 % у 2021 р., соняшнику – 48,2 % у 2017 р. та 104,2 % у 2021 р., озимої пшениці – 18,9 % у 2017 р. та 64,8 % у 2021 р. відповідно.

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

7. Для досліджуваного підприємства пріоритетними є реалізація

стратегії концентрованого й інтегрованого зростання. При цьому, найпомітнішими загрозами 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).

8. 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).

РОЗДІЛ 3

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

3.1. Напрями формування та удосконалення маркетингової діяльності підприємства

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

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

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

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

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

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

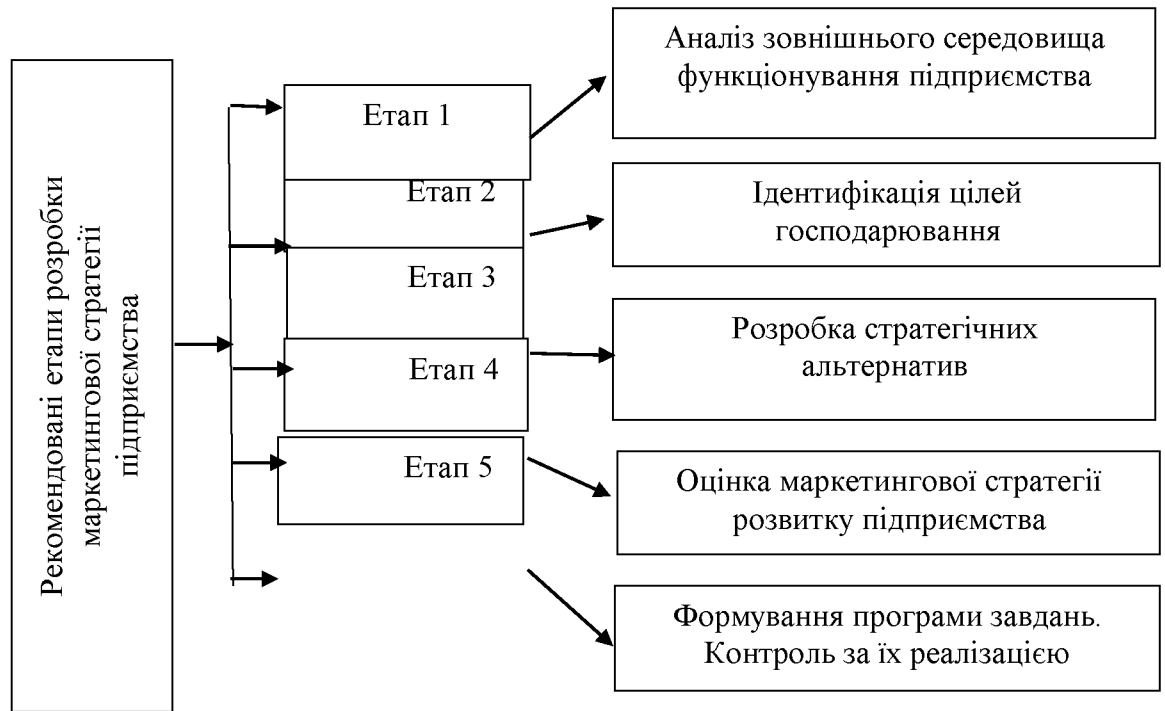


Рис. 3.1. Рекомендовані етапи розробки маркетингової стратегії діяльності, 2023-2027 рр.

Нами сформовано складові цілей маркетингової стратегії агроформування на перспективний період (додаток X).

Аналізуючи дані додатку X, доведено, що маркетингову стратегію господарства запропоновано розглядати у вигляді цілей, згрупованих за п'ятьма рівнозначними складовими:

складова внутрішніх бізнес-процесів;

фінансова;

клієнтська;

складова навчання й розвитку;

внутрішньо-господарська система.

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

Нами запропоновано процес реалізації маркетингової стратегії досліджуваного підприємства розглядати за допомогою наступних компонентів – інформаційна, організаційна, планова, мотиваційна, декомпонування, контрольна. Відповідно у кожній з даних складових реалізації маркетингової стратегії нами сформовано сутність та визначено виконавців за досліджуваний період (додаток Х.)

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 товариства у довгостроковій перспективі.

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

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

Таблиця 3.1

Рекомендовані показники оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємстві, 2022-2026 рр.

Складові маркетингової діяльності	Показники оцінки ефективності
Реалізація маркетингових стратегій	Ступінь адаптації та гнучкості стратегій до існуючого сценарію розвитку зовнішнього середовища
Система маркетингового менеджменту	Співвідношення частки прибутку, що отримано у результаті здійснення маркетингової діяльності, й пов'язаних із цим витрат
Маркетингові інформаційні системи	Визначення важливості, значущості повідомлень, що дає можливість розглядати найважливіші
Логістична діяльність	Відношення економічного ефекту, що одержано за результатами здійснення логістичної концепції, до обсягу капіталу, який вкладено у логістику

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

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.

Є очевидним, що аграрні підприємства за сучасних умов динамічного бізнес-середовища 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 суб'єкта господарювання 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 товариства 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.

Позиціонування відділу маркетингу передбачає постійне комунікаційну взаємодію керівництва агроформування 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 товариства, створення відділу маркетингу виступає ризикованим проектом, що також необхідно брати до уваги в процесі її позиціонування.

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

- 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;
- визначити оптимальну кількість працівників відділу маркетингу;
- розвивати і підтримувати постійну потребу управлінського персоналу в підвищенні маркетингових знань і ув'язці їх з вирішенням конкретних питань діяльності підприємства.

Не зважаючи на те, що в підприємстві 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 важливих факторів успішного просування продукції господарства 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.

До можливих засобів PR-заходів для аграрного підприємства 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.

Отож, сучасні умови диктують для підприємств АПК потребу у застосуванні нових і сучасних методів управління і все більшого застосування та реалізації маркетингової стратегії

3.2. Розробка тактичних заходів щодо підвищення результативності маркетингової стратегії підприємства

Впровадження відділу маркетингу в організаційну структуру підприємства представляє процес організаційних змін, тому з боку працівників досліджуваного товариства 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.

Для подолання опору працівників господарюючого суб'єкту, керівництво якого збирається сформувати відділ маркетингу, необхідно визначити, який рівень опору має місце і, відповідно, які цілі ставить перед собою керівництво в даний момент часу. Рівень опору, на наш погляд, залежить як від зовнішніх, так і внутрішніх факторів функціонування підприємства. Нижче розглянемо можливі рівні опору впровадженню відділу маркетингу, а також запропонуємо дії керівництва суб'єкта господарювання в кожній конкретній ситуації (додаток С).

Опір першого рівня виникає, якщо працівники не виділяють проблеми і, як наслідок, необхідності змін. У такій ситуації головне – переконати працівників у тому, що проблеми є. Необхідно провести серію організаційних зборів менеджерів середньої та вищої ланок з метою реально показати, що буде з товариством через 2-3 роки, якщо все буде йти як є, тобто підвести до необхідності змін. Робота по «підведенню» до проблеми не повинна носити декларативний характер, а повинна ґрунтуватись на фактах, цифрах, статистиці діяльності підприємства, отриманої з достовірних джерел.

Працівники, що демонструють наступний рівень опору, вважають, що у господарства дійсно є проблеми, однак впровадження відділу маркетингу призведе до негативних результатів. На наш погляд, ці результати слід розглянути в двох аспектах. У першому випадку відділ маркетингу сприймається як «порушник спокою», який внесе дискомфорт в їхнє життя.

У цій ситуації завдання керівництва господарства зводиться до того, щоб показати, як робота відділу маркетингу дозволить не тільки не погіршити, але навіть покращити добробут працівників. На даному етапі виникає проблема створення сприятливого образу відділу маркетингу в очах персоналу, який повинен сприймати маркетингологів як «носіїв блага». В такому випадку необхідно виявити, що є благом для кожного працівника.

Наприклад, якщо головне – умови праці і сприятливий психологічний клімат, необхідно показати, наскільки він покращиться, якщо в агроформування прийдуть нові працівники. Якщо мотиватор зарплата – показати, що знання працівників відділу маркетингу зміцнять ринкові позиції підприємства в довгостроковій перспективі, а значить, фінансовий результат і зарплату.

Директору господарства, що аналізується, необхідно ввести показники результативності роботи відділу маркетингу, які б були зрозумілі іншим підрозділам підприємства.

Опір наступного рівня передбачає, що працівники бачать проблеми підприємства, однак вважають, що впровадження відділу маркетингу ці проблеми не вирішить. Інакше кажучи, на їхню думку, є інші шляхи вирішення проблеми.

У такій ситуації завдання директора господарюючого суб'єкта полягає, перш за все, в тому, щоб роз'яснити працівникам сутність маркетингу і які переваги впровадження маркетингової функції на підприємстві.

Більшість працівників розуміють, що є проблеми, але кожен з них вважає проблему свого підрозділу (відділу постачання, збуту, фінансової служби) найголовнішою. Наприклад, якщо продукція не знаходить споживача, отже потрібно вирішувати проблеми відділу збуту, якщо проблеми з якістю, потрібно поліпшити роботу відділу постачання в плані поставки сировини і матеріалів. У такій ситуації керівництву товариства потрібно забезпечити справжнє розуміння проблемної ситуації, показати, що проблеми різних підрозділів пов'язані між собою і впливають з однієї загальної проблеми підприємства – ігнорування ролі маркетингової функції та відсутності відділу маркетингу.

Наступний рівень опору передбачає, що співробітники ознайомлені в рамках навчальної програми з основами маркетингової концепції, розуміють, що таке дослідження, моніторинг ринку, розуміють доцільність створення відділу маркетингу, проте висловлюють свої побоювання з приводу того, що

цей процес пройде безболісно для підприємства. Іншими словами, на їхню думку, створення відділу маркетингу пов'язане з певним ризиком.

Оптимальним рішенням у даній ситуації є залучення співробітників, які спочатку чинили опір змінам, в процес реалізації змін, мотивація на участь в процесі організаційних змін. Особливу увагу потрібно звертати на лідерів думок, які повинні виступити основними реалізаторами проекту зі створення відділу маркетингу.

Керівництву агроформування необхідно визначити відповідального за реалізацію проекту, а також визначити права і обов'язки інших осіб, які беруть участь в процесі. Відомо кілька схем створення відділу маркетингу (з числа штатного персоналу підприємства, шляхом залучення співробітників зі сторони, комбінований спосіб і ін.).

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.

Як бачимо, на сьогоднішній день виникає ряд труднощів, пов'язаних з впровадженням відділу маркетингу в організаційну структуру досліджуваного підприємства.

Щоб впровадження відділу маркетингу пройшло з найменшими 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.

Першим кроком на шляху створення відділу маркетингу в агропідприємстві 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).

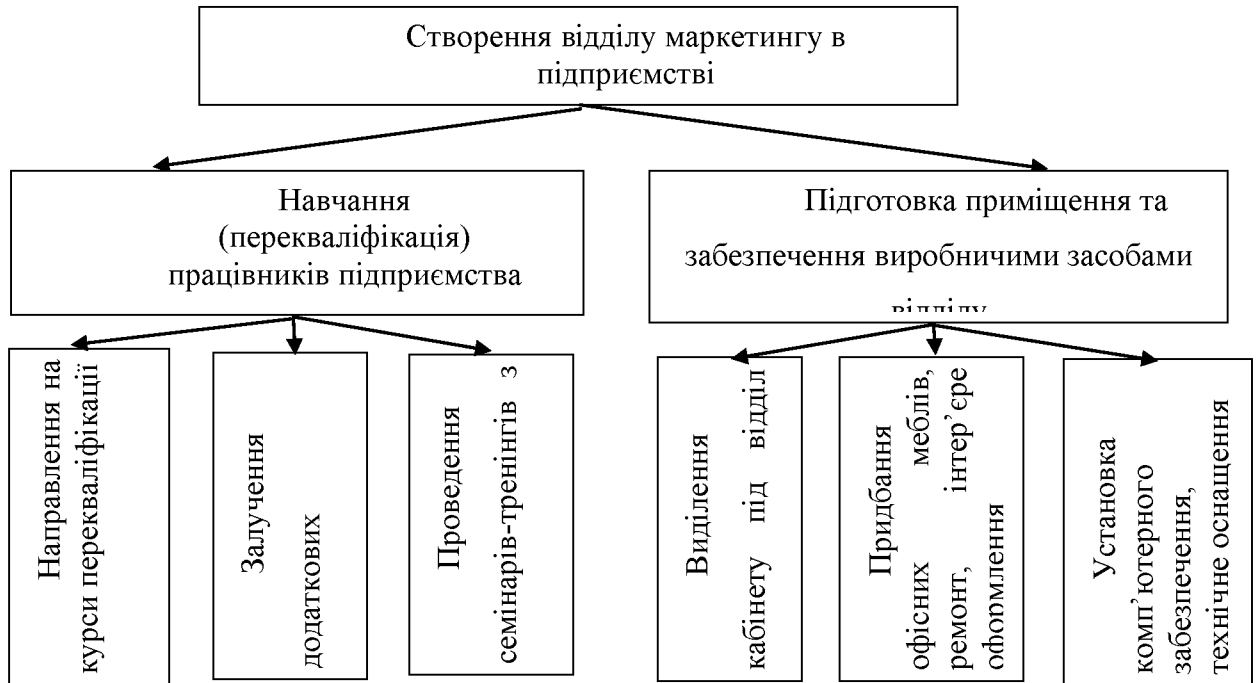


Рис. 3.2. «Дерево завдань» створення рекомендованого відділу маркетингу в підприємстві, 2022-2023 рр.

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

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

Отож, аналізуючи дані табл. 3.2, для формування відділу маркетингу в товаристві, що досліджується, необхідно виділити 142,55 тис. грн за такими статтями як технічне обслуговування – 70,55 тис. грн, офісні меблі – 72,00 тис. грн.

Необхідно зазначити, що при реалізації даної пропозиції вказана сума може варіюватись.

Таблиця 3.2

**Прогнозні витрати на оснащення відділу маркетингу підприємства,
2022-2026 рр.**

Види витрат	Кількість, шт.	Вартість, тис. грн	Загальна сума витрат, тис. грн
Офісні меблі			
Шафа для документів	2	5,00	10,00
Шафа для документів, верхнього одягу працівників	1	10,90	10,90
Стіл офісний	3	7,40	22,20
Стілець	8	0,90	7,20
Інформаційні та рекламні стенди	7	3,10	21,70
Всього офісні меблі	-	-	72,00
Технічне забезпечення			
Комп'ютер	3	21,00	63,00
Принтер	1	6,50	6,50
Роутер	1	1,05	1,05
Всього технічне забезпечення	-	-	70,55
Разом			142,55

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

Таблиця 3.3

**Прогнозні витрати на операційну діяльність відділу маркетингу
підприємства, 2022-2023 рр.**

Види витрат	Показники	Термін використання на рік, міс.	Кількість, од. (шт.)	Вартість, тис. грн	Загальна сума витрат, тис. грн
Заробітна плата та відрахування	Керівник відділу маркетингу	12	1	10,00	120,00
	Маркетолог з планування та дослідження	12	1	7,90	94,80
	Маркетолог з просування і реалізації	12	1	7,90	94,80
Оплата послуг мережі Інтернет	СТОВ «Воля - Кабель»	12	1	0,85	10,20
Канцелярські	Папір, файли,		6,50		6,50

товари	папки тощо	
Разом		326,30

За допомогою даних табл. 3.3 наведено перелік витрат, пов'язаних з операційною діяльністю відділу маркетингу. До нього включено заробітну плату та відрахування із заробітної плати працівників відділу, річний фонд з яких складатиме – 309,60 тис. грн. При цьому, загальні витрати на операційну діяльність новоствореного відділу маркетингу господарства становитимуть 326,30 тис. грн.

Створеному відділу маркетингу агропідприємства 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 (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рекомендовані напрями діяльності проектного відділу маркетингу підприємства, 2022-2026 рр.

СФЕРА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	РЕКОМЕНДОВАНІ НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ	
	Планування	
	<ul style="list-style-type: none"> - розробка прогнозів кон'юнктури ринку, платоспроможного попиту споживачів; - координація стратегічних та оперативних планів; - визначення виробничої потужності й оптимального обсягу виробництва продукції 	
	Кон'юнктура ринку	
	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз і прогнозування платоспроможного попиту споживачів; - аналіз тенденції удосконалення технології продукції у конкурентів; - розрахунок ємності аграрного ринку; - визначення запитів споживачів продукції; - аналіз сильних і слабких сторін підприємства, конкурентів; - координація комерційних дій всіх структурних підрозділів; - організація рекламної діяльності; - організація участі підприємства у різноманітних виставках, ярмарках тощо; - аналіз каналів збуту; 	
	розробка пропозицій щодо удосконалення продукції щодо нових вимог	
	Збут продукції	
	<ul style="list-style-type: none"> - заключення договорів на постачання продукції; - забезпечення виконання договорів точно в строк; - облік і звітність відвантаження продукції 	
	Післяпродажне обслуговування	
	- організація транспортування продукції	

	Координація відділу маркетингу з іншими підрозділами
	- узгодження планів роботи з виробничими підрозділами, економічними відділом, бухгалтерією підприємства тощо;
	- узгодження договорів з юрисконсультом

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 Ф).

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

При впровадженні у практику господарювання стратегії посилення позицій на ринку, використавши при цьому наявні можливості товариства, 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.

Відповідно, що основним результатом діяльності відділу маркетингу аграрного підприємства буде збільшення прибутку від реалізованої продукції (табл. 3.5).

Зокрема, протягом прогнозного періоду очікується найбільше зростання рівня товарності по таким видам продукції як соя та озима пшениця: +38,7 % та 44,6 % відповідно.

Зважаючи на сьогоднішні динамічні умови бізнес-середовища, у якому функціонує дане підприємство агропродовольчої сфери, потрібно розглядати різноманітні варіанти для отримання ефектів від функціонування даного відділу.

Так, зокрема, оскільки у прогнозному періоді відділ маркетингу буде функціонувати, відповідно, можливим є закупівля певного

обсягу сільськогосподарських культур інших підприємств з метою подальшого їх продажу (зокрема, озима пшениця, соняшник, соя, зернобобові культури).

Таблиця 3.5

**Прогнозний ефект від функціонування відділу маркетингу підприємства,
2021-2023 рр.**

Показники	Роки						2023 р. до 2021 р., (+,-)		
	2021 (відділ маркетингу відсутній)			2023 (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	52046,0	31881,0	61,3	55569,0	58801,0	105,8	3523,0	26920,0	+44,6
Кукурудза на зерно	64920,0	59452,0	91,6	68670,0	69900,0	101,8	3750,0	10448,0	+10,2
Культури зернобобові сушені	6212,0	8042,0	129,5	8200,0	10900,0	132,9	1988,0	2858,0	+3,5
Соняшник	16427,0	44928,0	273,5	36590,0	56340,0	154,0	20163,0	11412,0	-119,5
Соя	30090,0	25213,0	83,8	40890,0	50090,0	122,5	10800,0	24877,0	+38,7

Серед слабких сторін досліджуваного товариства – 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.

Щодо урахування сезонності нами рекомендовано застосовувати різноманітні цінові стратегії.

Як результат, дані цінової стратегії забезпечать стабільний прибуток та його зростання досліджуваному господарству у перспективному періоді (рис. 3.3).

Прогнозовано, що за оптимістичного варіанту, оптимальний вибір цінових стратегій з урахуванням фактору сезонності дасть змогу

досліджуваному товариству отримати у перспективі максимально стабільний прибуток протягом усього року.

Пор а року Зим Осі Вес Літо	Зим	Стратегія «показного блиску»	Стратегія «завищеної ціни»	Стратегія «якісна цінова відповідність»
	Осі	Стратегія «показного блиску»	Стратегія «цінове проникнення»	Стратегія «цінових переваг»
	Вес	Стратегія «показного блиску»	Стратегія «золотої середини»	Стратегія «якісна цінова відповідність»
	Літо	Стратегія «неякісна цінова відповідність»	Стратегія «цінове проникнення»	Стратегія «цінове завоювання споживача»
		Низька	Середня	Висока
		Якість продукції		

Рис. 3.3. Вибір цінових стратегій підприємства з урахуванням фактору сезонності для підприємства, 2022-2026 рр.

Під час формування цінової політики суб'єкта господарювання доцільно обирати стратегії коригування цін, що за попередніми даними дасть змогу додатково отримати 44 % чистого доходу у порівнянні з 2021 р. або 146811,70 тис. грн (додаток III).

Серед тактичних заходів підвищення рівня функціонування господарства зами запропоновано оптимізацію машинно-тракторного парку. Парк техніки та тракторів агроформування повинен бути оснащений сучасною сільськогосподарською технікою, яка відповідає вимогам сучасної високоефективної енергетики, ресурсозберігаючим технологіям виробництва, переробки та зберігання продукції, умовам роботи під час експлуатації та нормам безпеки, оптимальним термінам виконання технологічних операцій, застосовуючи економію енергоресурсів тощо.

При розрахунку складу збирально-транспортної ланки, до якої входять збиральний комбайн і автомобілі необхідно враховувати швидкість руху і час заповнення зерном бункера комбайна при роботі в заданих умовах, тривалість рейсу автомобіля та кількість автомобілів, потрібних для транспортування зерна від комбайнів.

Вихідні дані для розв'язування задачі на ЕОМ наведені в додатку Ц.

Зокрема, у господарстві є поле озимої пшениці, що розташоване на відстані 10 км від елеватора, при цьому, на збиранні врожаю товариство може використати комбайни Claas Lexion 440 3 одиниці та John Deere 7020 7 одиниці.

Нами запропоновано за допомогою теорії масового обслуговування спрогнозувати оптимальну кількість автомобілів КАМАЗ-55102 з причепом, що буде потрібна для обслуговування цих комбайнів. Після розрахунку на ЕОМ одержані результати доводять, що для обслуговування 7-ох комбайнів John Deere 7020 господарству необхідно 9 автомобілів та трьох комбайнів Claas Lexion 440, потрібно 6 автомобілів КАМАЗ-55102.

У 2020 р. у досліджуваному товаристві для транспортування зерна від комбайнів John Deere 7020 застосовувалися 7 автомобілів КАМАЗ-55102, а від Claas Lexion 440 – 5, при цьому витрати становили 1565,29 грн. Є очевидним, що при використанні оптимізованого складу збирально-транспортної ланки витрати знизяться на 1092,09 тис. грн (69,8 %), що вказує на економічну доцільність запропонованого варіанту складу збирально-транспортної ланки.

Тоді як, при роботі збирально-транспортної ланки у складі трьох комбайнів Claas Lexion 440 та 7 комбайнів John Deere 7020 за наявності 15 автомобілів КАМАЗ-55102 загальна сума втрат однієї години становитиме 473,20 грн від простою техніки (214,31 грн від простоїв комбайнів Claas Lexion 440 та 258,89 грн від простоїв комбайнів John Deere 7020).

Вміле використання менеджменту маркетингової діяльності може допомогти формуванню та реалізації ефективних управлінських рішень для

забезпечення результативної взаємодії між внутрішнім і зовнішнім середовищем господарства.

Можемо сказати, що розроблений план заходів – створення відділу маркетингу, розробка і запровадження нової структури управління, включення відділу маркетингу до загальної структури, перегляд, зміна каналів реалізації продукції, стимулювання гуртових покупців та посередників, застосування цінових стратегій з врахуванням сезонності – є ефективним і доцільним для впровадження.

Реалізація запропонованих заходів покращить формування маркетингової стратегії аграрного підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища, сприятиме збереженню та розширенню існуючої кількості споживачів сільськогосподарської продукції, покращенню її якості, зростанню фінансових показників результативності господарювання тощо.

Висновки до розділу 3

1. Обґрунтовано доцільність розробки маркетингової стратегії підприємства агропродовольчої сфери розглядати за певними етапами. Безумовно, процес реалізації стратегії становить визначену послідовність етапів, що відповідають процедурам та інструментам від початку встановлення готовності до змін у стратегії товариства й контролінгу та її подальшого коригування.

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

3. Запропоновано процес реалізації маркетингової стратегії підприємства розглядати за допомогою наступних компонентів –

інформаційна, організаційна, планова, мотиваційна, декомпонування, контрольна. Відповідно, у кожній з даних складових реалізації маркетингової стратегії нами сформовані сутність та визначено виконавців на досліджуваний період.

4. Визначена необхідність у формуванні та оснащенні відділу маркетингу, при цьому, необхідно виділити 142,55 тис. грн за такими статтями як технічне обслуговування – 70,55 тис. грн, офісні меблі – 72,00 тис. грн.

5. Розраховано, що загальні витрати на операційну діяльність новоствореного відділу маркетингу становитимуть 326,30 тис. грн. До даного переліку включені витрати на заробітну плату та відрахування із заробітної плати працівників відділу, річний фонд з яких складатиме – 309,60 тис. грн.

6. Обґрунтована необхідність застосування пропозицій щодо подолання опору працівників на шляху формування нового відділу – відділу маркетингу. Проаналізовано рівні опору та дії керівництва, запропонований відповідний інструментарій.

7. Визначено, що основним очікуваним результатом діяльності відділу маркетингу є збільшення прибутку від реалізованої сільськогосподарської продукції. Зокрема, протягом прогностного періоду очікується найбільше зростання рівня товарності по таким видам продукції як соя та озима пшениця: +38,7 % та 44,6 % відповідно. Відповідно, можливим є закупівля певного обсягу сільськогосподарських культур інших підприємств з метою подальшого продажу.

8. Прогнозовано, що оптимальний вибір цінових стратегій з урахуванням фактору сезонності, який дасть змогу товариству отримати у перспективі стабільний прибуток протягом усього року. Під час формування цінової політики суб'єкта господарювання доцільно обирати стратегії коригування цін, що за попередніми даними дасть змогу додатково отримати на 44 % чистого доходу більше, ніж у порівнянні з показником 2021 р. або 146811,70 тис. грн.

9. Розроблений план заходів – створення відділу маркетингу, розробка і запровадження нової структури управління, включення відділу маркетингу до загальної структури, перегляд, зміна каналів реалізації продукції, стимулювання гуртових покупців та посередників, застосування цінових стратегій з врахуванням сезонності – є ефективним і доцільним для впровадження.

ВИСНОВКИ

1. Вплив світової економічної кризи, постковідні умови та воєнний стан в Україні активізував необхідність удосконалення всіх внутрішніх бізнес-процесів господарюючих суб'єктів, в тому числі маркетингової діяльності в цілому, формування результативної маркетингової стратегії, зокрема.

2. Запропоновано маркетингову стратегію визначати 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 49,1%, соняшнику – 12,3 %, сої – 8,4 %; озимої пшениці – 8,1 %, послуг сільського господарства – 16,4 % від загального обсягу грошових надходжень.

4. Визначено, що виробництво товарної продукції товариства зросло на 29,2 % або 75489,0 тис. грн. На величину прибутку впливають багато факторів, адже вона відображає усі сторони діяльності підприємства. Чистий прибуток у 2017 р. становив 150266,0 тис. грн, а в 2019 р. чистий збиток склав 30308,0 тис. грн, що вказує на збитковість господарства, що можна пояснити кредитними запозиченнями, непередбачуваними втратами та несприятливою кон'юнктурою на ринку. Проте, у 2021 р. підприємство отримало чистий прибуток – 79397,0 тис. грн.

5. Рівень рентабельності виробництва протягом досліджуваного періоду знизився, так 2017 р. даний показник склав 165,8 %, тоді як у 2019 р. рівень збитковості склав 21,6 % відповідно, у 2021 р. рівень прибутковості склав 42,0 % відповідно.

6. Розрахунки демонструють, що обсяги реалізації сої, соняшнику,

ячменю, гороху, озимої пшениці зросли – у 4,5 рази або 20608,0 ц; у 2,0 рази або 30014,0 ц; у 2,3 рази або 8818,0 ц; у 1,3 рази або 4608,0 ц; на 32,8 % або 7874,0 ц відповідно. Виключенням є зменшення обсягу реалізації кукурудзи на зерно на 36694,0 ц або 38,2 % у 2021 р. проти 2017 р., що пояснюється низькою ціною на дану продукцію для підприємства.

7. Фактична кількість працівників, що займаються маркетинговою діяльністю залишається незмінною, а саме це директор підприємства та головний економіст, відповідно за досліджуваний період їх питома вага є сталою на 0,01 % від загальної кількості працівників підприємства.

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

9. Для агроформування актуальним є реалізація стратегії концентрованого й інтегрованого зростання. При цьому, найвпливовішими загрозами є: тиск конкурентів, висока концентрація виробництва, рівень конкуренції, зростаючий вплив споживачів, постачальників і можливостей (доступ до нових ринків, широка популярність в регіоні, пришвидшене зростання обсягу ринку продукції).

10. Визначено, що пріоритетною є стратегія зміцнення ринкових позицій, а успішна реалізація стане стабільною основою для його довгострокового розвитку. Товариству рекомендовано застосовування комбінацію наступних стратегій: стратегії зміцнення ринкових позицій (можливість – широка популярність у регіоні, усунення загроз – тиск конкурентів), стратегії розвитку існуючого ринку (можливість –вихід на нові ринки, усунення загроз – рівень конкуренції й висока концентрація виробництва).

11. Обґрунтовано доцільність розробки маркетингової стратегії

підприємства агропродовольчої сфери розглядати за певними етапами. Безумовно, процес реалізації стратегії становить визначену послідовність етапів, що відповідають процедурам та інструментам від початку встановлення готовності до змін у стратегії товариства й контролінгу та її подальшого коригування.

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

13. Запропоновано процес реалізації маркетингової стратегії підприємства розглядати за допомогою наступних компонентів – інформаційна, організаційна, планова, мотиваційна, декомпонування, контрольна. Відповідно, у кожній з даних складових реалізації маркетингової стратегії нами сформовані сутність та визначено виконавців на досліджуваний період.

14. Визначена необхідність у формуванні та оснащенні відділу маркетингу, при цьому, необхідно виділити 142,55 тис. грн за такими статтями як технічне обслуговування – 70,55 тис. грн, офісні меблі – 72,00 тис. грн.

15. Розраховано, що загальні витрати на операційну діяльність новоствореного відділу маркетингу становитимуть 326,30 тис. грн. До даного переліку включені витрати на заробітну плату та відрахування із заробітної плати працівників відділу, річний фонд з яких складатиме – 309,60 тис. грн.

16. Обґрунтована необхідність застосування пропозицій щодо подолання опору працівників на шляху формування нового відділу – відділу маркетингу. Проаналізовано рівні опору та дії керівництва, запропонований відповідний інструментарій.

17. Визначено, що основним очікуваним результатом діяльності відділу маркетингу є збільшення прибутку від реалізованої сільськогосподарської

продукції. Зокрема, протягом прогнозного періоду очікується найбільше зростання рівня товарності по таким видам продукції як соя та озима пшениця: +38,7 % та 44,6 % відповідно. Відповідно, можливим є закупівля певного обсягу сільськогосподарських культур інших підприємств з метою подальшого продажу.

18. Прогнозовано, що оптимальний вибір цінових стратегій з урахуванням фактору сезонності, який дасть змогу товариству отримати у перспективі стабільний прибуток протягом усього року. Під час формування цінової політики суб'єкта господарювання доцільно обирати стратегії коригування цін, що за попередніми даними дасть змогу додатково отримати на 44 % чистого доходу більше, ніж у порівнянні з показником 2021 р. або 146811,70 тис. грн.

19. Розроблений план заходів – створення відділу маркетингу, розробка і запровадження нової структури управління, включення відділу маркетингу до загальної структури, перегляд, зміна каналів реалізації продукції, стимулювання гуртових покупців та посередників, застосування цінових стратегій з врахуванням сезонності – є ефективним і доцільним для впровадження.