

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра маркетингу**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Марія БАГОРКА**
« ____ » _____ **2023 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувачка

Алевтина ГОЛУБ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцентка**

Юлія ЯКУБЕНКО

Дніпро – 2023

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Маркетингу
Освітньо-професійна програма: «Маркетинг»
Спеціальність: 075 «Маркетинг»
Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
« 20 » жовтня 2021р.

ЗАВДАННЯ
на підготовку кваліфікаційної роботи

Голуб Алевтини Володимирівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **«Формування маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства»**

Науковий керівник: _____ Якубенко Юлія Леонідівна, к.е.н., доцентка
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «11» листопада 2022 року №3260

2. Термін подання здобувачем роботи: 06 лютого 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти селянського (фермерського) господарства «Нива» за 2020-2022 рр., виробничо-фінансові плани, статистична та фінансова звітність.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити).

1. Теоретичні аспекти формування маркетингової стратегії підприємств аграрної сфери. 2. Стан функціонування механізму управління стратегічним розвитком підприємства аграрної сфери. 3. Вдосконалення механізму маркетингового управління діяльністю сільськогосподарських підприємств. Висновки і пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Формування механізму управління маркетинговою діяльністю підприємства. 2. Склад і структура земельних угідь С(Ф)Г «Нива». 3. Структура та розмір посівних площ С(Ф)Г «Нива» під сільськогосподарськими культурами. 4. Склад та ефективність використання трудових ресурсів в С(Ф)Г «Нива». 5. Динаміка складу товарної сільськогосподарської продукції та структури товарообігу в С(Ф)Г «Нива». 6. Забезпеченість та ефективність використання основних і оборотних засобів С(Ф)Г «Нива». 7. Основні економічні показники діяльності С(Ф)Г «Нива». 8. Організаційна структура С(Ф)Г «Нива».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 20 жовтня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні аспекти формування маркетингової стратегії підприємств аграрної сфери	Листопад-грудень 2021р.	
2	Стан функціонування механізму управління стратегічним розвитком підприємства аграрної сфери	Березень-Червень 2022р.	
3	Вдосконалення механізму маркетингового управління діяльністю сільськогосподарських підприємств	Вересень-листопад 2022р.	
4	Організаційно-економічна характеристика С(Ф)Г «Нива»	Грудень 2022р.	
5	Висновки і пропозиції	Січень 2023р.	
6	Оформлення кваліфікаційної роботи	Лютий 2023р.	

Здобувачка _____
(підпис)

Алевтина ГОЛУБ
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____
(підпис)

Юлія ЯКУБЕНКО
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «**Формування маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства**»

Кваліфікаційна робота містить: 92 с., 16 рис., 8 табл., 2 додатки, 76 літературних джерела.

Об'єкт дослідження - процес формування маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства в умовах ринкових відносин.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні аспекти формування ефективної маркетингової стратегії підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є розгляд теоретичних основ та надання практичних рекомендацій формування маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовувалися аналітичні (при визначенні сутності дефініції «маркетингова стратегія», «стратегічне управління»), економіко-статистичні (при аналізі ефективності виробничо-збутової діяльності підприємства) та соціологічні (при розробці рекомендацій щодо формування ефективної маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства) методи.

Розглянуто сутність, особливості та можливості механізму управління стратегічним розвитком підприємств у ході соціально-економічного реформування; вивчено та узагальнено теоретичні та методологічні засади й передумови формування ефективного механізму управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств на базі маркетингового підходу; проаналізовано ефективність виробничо-збутової діяльності С(Ф)Г «Нива»; діагностовано сучасний стан та тенденції розвитку механізму управління стратегічним розвитком досліджуваного суб'єкта господарювання; оцінено підсумки та наслідки стратегічного управління діяльністю С(Ф)Г «Нива»; розроблено методи та рекомендації щодо вдосконалення механізму формування маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства.

Результати впроваджені в діяльність підприємства селянського (фермерського) господарства «Нива» Кам'янського району Дніпропетровської області.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, МАРКЕТИНГ, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, СЛУЖБА МАРКЕТИНГУ, МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ.

KEYWORDS

STRATEGIC MANAGEMENT, MARKETING, MARKETING STRATEGY, MARKETING SERVICE, MARKETING ACTIVITIES, SALES ACTIVITIES.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ	10
1.1. Концептуальні основи формування механізму управління стратегічним розвитком господарських суб'єктів аграрної сфери	10
1.2. Особливості становлення стратегічного управління при переході до маркетингової орієнтації	19
1.3. Особливості маркетингово управління господарськими суб'єктами аграрної сфери	28
Висновки до першого розділу	35
РОЗДІЛ 2. СТАН ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА АГРАРНОЇ СФЕРИ	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика селянського (фермерського) господарства «Нива»	38
2.2. Стан та особливості управління маркетинговою діяльністю С(Ф)Г «Нива»	49
Висновки до другого розділу	61
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	63
3.1. Формування маркетингової стратегії, як важливий інструмент управління сільськогосподарським підприємством	63
3.2. Проектування маркетингової стратегії С(Ф)Г «Нива»	73
Висновки до третього розділу	80
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

Актуальність дослідження. Реформування аграрної сфери економіки вимагає створення нового, адекватного ринку, економічного механізму управління господарюючими суб'єктами, що регулює траєкторію сталого розвитку і рівень конкурентоспроможності. Його формування дає змогу здійснити збалансованість виробництва і пропозиції товарів з реальним платоспроможним попитом на них і тим самим знизити кризові прояви в ринковій економіці, забезпечуючи гарантований збут виробленої товарної маси. При цьому мають використовуватися методи найраціональнішого й найефективнішого товароруку продукції, що дають змогу мінімізувати витрати обігу.

Управлінські рішення в маркетинговій сфері стають сьогодні однією з найважливіших і складних областей управлінської діяльності, що істотно впливає на всі функціональні сфери підприємства. У зв'язку з цим дедалі більшої актуальності набувають питання як адаптації підприємств до потреб ринку, орієнтації на споживчий попит, так й цілеспрямованого формування ринку України і конкурентного середовища. З огляду на це, особливо важливим стає дослідження ринкової активності як функції управління, у межах якої здійснюється аналіз, планування, організація та контроль. Потребують також більш глибокого вивчення питання, пов'язані із необхідністю розробки ефективних стратегій розвитку підприємств в умовах загострення конкуренції та їх реалізації за допомогою конструктивних методів управління виробничо-збутовою діяльністю суб'єктів господарювання з орієнтацією на маркетингову концепцію.

Значення теоретичних, методологічних та практичних аспектів формування механізму управління взаємодією виробничого та маркетингового середовища суб'єктів господарювання зростає ще й тому, що в аграрному секторі економіки традиційно складно реалізуються антикризові програми, оскільки досі немає належної оцінки впливу соціально-економічних

перетворень в АПК на функціонування сільськогосподарських підприємств. Це призводить до неузгодженості інтересів переробників, посередників, сільськогосподарських товаровиробників та споживачів продукції.

Дослідження проблем управління стратегічним розвитком та маркетинговою діяльністю суб'єктів господарювання та їх систем знайшли відображення у працях таких учених як: Багорка М.О., Балабанова Л.В., Балан О.С., Гринько Т.В., Данілова Є.І., Зайчук Т.О., Кадирус І. Г., Константинов П.В., Кіндрацька Г.І., Ковальська С. Т., Мартинова І. М., Мельник Д.Л., Новаківський І.І., Олійник Л. В., Побігун С., Полонець В., Свірідова С.С., Сенишин О., Толстова С.А., Харченко В.А., Шершньова З.Є., Якубенко Ю.Л.

Проте, незважаючи на дослідження багатьох вчених у даній сфері, важливі аспекти проблеми поки що не вивчені. Насамперед, вимагає системного вирішення весь комплекс ключових теоретичних та практичних питань, пов'язаних із забезпеченням процесу ефективного управління стратегічним розвитком суб'єктів на основі маркетингового підходу. Опанування методами управління, їх впровадження в практичну діяльність сільськогосподарських підприємств - тривалий і складний процес, що вимагає конкретних підходів, рекомендацій та пропозицій, що у результаті обумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Об'єкт дослідження - процес формування маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства в умовах ринкових відносин.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні аспекти формування ефективної маркетингової стратегії підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є розгляд теоретичних основ та надання практичних рекомендацій формування маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства.

Реалізація поставленої мети вимагала вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність, особливості та можливості механізму управління стратегічним розвитком підприємств у ході соціально-економічного

реформування;

- вивчити та узагальнити теоретичні та методологічні засади й передумови формування ефективного механізму управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств на базі маркетингового підходу;

- проаналізувати ефективність виробничо-збутової діяльності С(Ф)Г «Нива»;

- діагностувати сучасний стан та тенденції розвитку механізму управління стратегічним розвитком досліджуваного суб'єкта господарювання;

- оцінити підсумки та наслідки стратегічного управління діяльністю С(Ф)Г «Нива»;

- розробити методи та рекомендації щодо вдосконалення механізму формування маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовувалися аналітичні (при визначенні сутності дефініції «маркетингова стратегія», «стратегічне управління»), економіко-статистичні (при аналізі ефективності виробничо-збутової діяльності підприємства) та соціологічні (при розробці рекомендацій щодо формування ефективної маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства) методи.

Інформаційна база роботи. Теоретико-методологічною базою дослідження послужили праці вітчизняних та зарубіжних науковців з питань стратегічного розвитку та управління сільськогосподарської галузі загалом та підприємствах зокрема. Інформаційну основу дослідження склали правові та нормативні документи, концепції та програми розвитку АПК на різних етапах реформування, державних територіальних органів, спеціальна література.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає, перш за все: у поглибленні теоретичних підходів до стратегічного розвитку та управління сільськогосподарських підприємств; у розробці напрямів та методів удосконалення механізму формування маркетингової стратегії

сільськогосподарського підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність.

Практична значимість втілюється у тому, що за результатами дослідження створюються умови для подальшої розробки напрямів покращення маркетингової стратегії селянського (фермерського) господарства «Нива».

Апробація результатів роботи. Основні положення дослідження доповідалися на X Ювілейній Всеукраїнській науково-практичній Інтернет – конференції: «Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу».

Обсяг та структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків. Основний текст роботи викладено на 92 сторінках машинописного тексту, містить 8 таблиць 16 малюнків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ

1.1. Концептуальні основи формування механізму управління стратегічним розвитком господарських суб'єктів аграрної сфери

Реформування в ході, якого аграрна сфера економіки переходить у конкурентні умови ринкових відносин, зумовлює необхідність формування адекватного механізму управління на всіх рівнях, під яким, на нашу думку, слід розуміти систему економічних відносин та організаційно-правових заходів, що забезпечують ефективну діяльність та стійкий стратегічний розвиток товаровиробників усіх форм господарювання та власності. Тобто, даний механізм є ієрархічною системою організаційних та економічних регуляторів з метою швидкої адаптації суб'єктів господарювання та їх формувань до ринкової динаміки, яка досить непередбачувано розвивається у вітчизняному аграрному секторі виробництва.

Аграрне виробництво було і залишається однією з найважливіших частин національної економіки. Неможливо говорити про дієвість, так само як і ефективність управління народним господарством в цілому, не розглядаючи стану порушеного питання в окремо взятій галузі.

Значна частина сучасних проблем сільськогосподарських підприємств коріниться у недоліках, що виникли за часів системи централізованого планування. Багато керівників і фахівців господарств неспроможна розлучитися зі звичним чином мислення та поведінки, зорієнтуватися у новій економічній системі. Низькі показники продуктивності праці на багатьох підприємствах насамперед свідчать про надзвичайно слабку технологічну та виробничу дисципліну, про відсутність кваліфікованого управління виробництвом. Ми вважаємо, що механізм управління багатьох

сільськогосподарських підприємств все ще зберігає застарілі риси, які не можна вважати прийнятними в умовах ринкової економіки, а саме:

- орієнтація керівництва на зростання обсягів виробництва, а не прибутку, на виробничу та технологічну, а не на фінансову та економічну сторони діяльності підприємства;

- багатоступінчаста система управління з низькими можливостями ухвалення рішень для більшості рівнів;

- недостатнє виконання керівництвом контролюючих функцій (небажання йти на конфлікт при порушеннях технологічної дисципліни, падіння продуктивності праці);

- відсутність внутрішньогосподарського розрахунку та системи стимулювання керівництва, фахівців;

- використання бухгалтерського обліку переважно для реєстрації господарських процесів, а не як найважливіший інструмент для підготовки економічно обґрунтованих рішень;

- нез'ясованість, нерозділеність інтересів підприємства та його членів через відсутність належних статей в установчих документах підприємства;

- неповне, а в багатьох випадках формальне, врегулювання відносин власності на землю та майно, неадекватне визначення часток кожного члена у майні підприємства.

Нездатність керівників трансформувати колишні методи та структури управління посилюється через суперечності між членами підприємства. Вони виникають через нестабільність, ненадійність ситуації, іноді через упередження щодо змін, що відбуваються. Тим часом, структура існуючих підприємств поступово занепадала. Лібералізація умов їх функціонування як така не призвела до розквіту продуктивних сил. Навпаки, до численних мікроекономічних проблем минулого (застарілі технології та слабкий попит на інновації, зношеність обладнання, низька трудова та контрактна дисципліна та ін.) додалися нові: зниження якості, комплексності та цілеспрямованості управління; переважання короткострокових цілей на шкоду перспектив

розвитку і, як наслідок, гальмування відтворювальних процесів на підприємствах; зростання соціальної напруги між керуючими, працівниками та власниками; зниження кваліфікації кадрів; деконсолідація трудових колективів та інших. Ситуацію посилили й проблеми теоретико-методологічного характеру. Виявилось, що до реальності не цілком застосовні відомі у світовій економічній науці варіанти теорії підприємства, яка пояснює процеси виникнення, ліквідації та функціонування підприємств на ринках. В економіці, що характеризується глибоким спадом, неплатежами, бартером, порушенням контрактних зобов'язань як усередині підприємств, так і у відносинах між ними, ні неокласичні, ні інституціоналістичні, ні еволюційні, ні агентські чи суто підприємницькі концепції підприємства не підходять для опису та пояснення процесів, що відбуваються. Так, в умовах 70-відсоткового рівня бартерного обміну без адекватного цінового обліку товарів, що обмінюються, втрачає свій зміст така мета підприємства, як максимізація прибутку, а отже, і механізм мотивації прийняття стратегічних рішень на підприємстві. Концепція підприємства як «сукупності контрактів», на якій базуються інституційні та агентські версії теорії підприємства, також не може бути прийнята за основу через практику не виплат зарплати, переведення працівників на неповний робочий день з ініціативи адміністрації та інших причин.

Поява в наукових управлінських концепціях стратегії розвитку підприємства, як важливого елемента організаційного середовища була не випадковою. Причиною появи інтересу до вироблення стратегії підприємства стало значне ускладнення середовища функціонування підприємства [66]. І разом із усвідомленням важливості зовнішніх змін зростав і інтерес до довгострокових систем планування. Найперші системи планування були суто фінансовими і ґрунтувалися на річному бюджетному циклі. Їхнє головне завдання полягало в управлінні витратами. Прискорення темпів економічного розвитку змусило приділити значно більше уваги зовнішнім факторам, а також розробці напрямів розвитку та прогнозування сприятливих можливостей у

майбутньому. Завдання стратегічного планування - розуміння нової ринкової ситуації, що дозволяє підприємству прогнозувати її зміни та адекватно на них реагувати.

Нові підходи не виключали вже використовуваних методів планування, а доповнювали їх. Бюджетні та перспективні плани, що існували, інтегрувалися в нові методи стратегічного планування [61]. Перспективні плани та стратегії зазвичай коригувалися у першій половині року, а потім, виходячи з них, розроблялися оперативні плани та бюджети окремих напрямків та ринків.

Сучасний стратегічний менеджмент характеризується двома важливими особливостями. По-перше, він концентрує увагу підприємства з його ринкових можливостях; його основне завдання - пошук шляхів їхньої реалізації за допомогою використання «стратегічних вікон» або, іншими словами, зміни парадигм [11, 57, 72]. По-друге, - визнає та враховує той факт, що багато ринкових змін і відповідно реакція підприємства виходять за рамки нормального циклу планування [7, 52, 53]. У стратегічному ринковому плануванні приділяється велика увага скороченню часу реакції підприємства на зовнішні зміни та їх використання для досягнення переваг перед конкурентами.

Важливою проблемою теорії та практики стратегічного управління підприємства постало питання про вибір мети підприємства. На перший погляд, у цьому питанні не може бути особливих складнощів. Історично підприємство зазвичай сприймалося як суб'єкт економічної діяльності, вимірник ефективності якого - прибуток, що є загальною рисою бізнесу. Тому видається, що отримання прибутку або його максимізація повинні бути єдиною метою діяльності.

Традицію трактування максимізації прибутку як основної мети діяльності порушив П. Друкер, запропонувавши, як головну мету підприємства розглядати саме його виживання, задля чого, підприємство переслідує ряд «цілей виживання», заснованих на «функціях виживання». І

хоча в системі запропонованих цілей присутнє отримання «адекватного» прибутку, згідно з П. Друкером, «максимізація прибутку є помилковою концепцією, чи то прибуток є короткостроковим чи довгостроковим» [24].

Проблеми, пов'язані з недоліками історичної концепції максимізації прибутку в короткостроковому періоді, безперечно, вирішені. Однак вони ще більше ускладнюються з підвищенням статусу підприємства як соціального інституту. Виходячи з цього, М. Амстронг стверджував, що підприємство зобов'язане «підтримувати справедливий та працездатний баланс між вимогами різних прямозацікавлених груп – власників акцій, працівників, покупців та публіки взагалі» [42, 74].

Філософія цілей ще більше ускладнилася з початком структурних змін усередині самої організації. Однією з таких змін стала зміна кількості співвласників підприємства від кількох великих акціонерів до великої кількості дрібних власників акцій. У результаті сформувався професійний кадровий склад керівників, працівників, які працюють на зарплату, контролюють все майно підприємства та керуються власними амбіціями. Крім цього, самі підприємства збільшувалися в розмірах, і ускладнювалася їхня діяльність. Це спричинило появу доктрини децентралізованого контролю над операціями підрозділів. У результаті право приймати рішення виявилось широко розподіленим по всьому підприємству. Тому, сьогодні процес прийняття рішень складається з безлічі рішень, що приймаються на нижніх поверхах управлінської структури, що ґрунтуються на обмеженій інформації та потенційно конфліктують один з одним. Певною мірою це вплинуло на рішення про необхідність управління підприємством з центру.

Ці зміни істотно вплинули як на економічну концепцію максимізації прибутку, а й поставили під сумнів справедливість мікроекономічної теорії щодо пояснення поведінки підприємства. З'явилася «управлінська» точка зору, в якій мікроекономічна теорія зазнавала всебічної критики.

Важливий крок на шляху формування практичного керівництва щодо прийняття ділових рішень було зроблено Р. Сайертом та Дж. Марчем,

авторами роботи «Теорія поведінки фірми». Вони виступали за те, що «організації не мають своїх цілей, цілі мають лише люди». Тому цілі організації насправді є результатом переговорів про цілі її учасників [34].

Особливе значення їхньої теорії полягає в тому, що вони вперше об'єднали економічну та управлінську теорії, включивши до розгляду процесу прийняття рішень економічні та соціальні змінні. І. Ансофф доповнив цю теорію, розглядаючи як основний фактор побудови цілей владу [29].

Комплексно до проблеми формування цілей підходить П. Дойль у своїй роботі «Менеджмент: стратегія та тактика». Розглядаючи вироблення цілей підприємства як розробку збалансованої системи цілей. Нахил у процесі вибору мети убик однієї чи кількох «зацікавлених груп», веде своєю чергою до зниження уваги підприємства до решти груп і чинників. Це призводить до виникнення слабких сторін підприємства та є фактором зниження його ефективності. Основним критерієм у формуванні цілей та стратегії фірми П. Дойль вважає орієнтацію на споживача [18].

Проблем формування стратегії підприємства останнім часом приділяється всебічно увага і з боку вітчизняних учених. Так, у роботі Губенко В.І. «Актуальні напрями та новітні тенденції теорії і практики сучасного менеджменту» охоплюються не лише теоретичні та прикладні аспекти стратегічного управління, а й конкретна методика, та організація цієї функції на сучасному підприємстві [17].

Помітними є також роботи Білик М.Д. та Олійник Л. В., Кузнєцової А.П., у яких дається визначення понятійного апарату стратегічного менеджменту, викладаються принципи та методи розробки конкурентоспроможних стратегічних рішень на стадії формування інвестиційної політики підприємства. Хоча робота узагальнює існуючі теоретичні розробки у сфері стратегічного управління, у ній пропонується практична модель розробки стратегічного управлінського рішення. Розглядаються стратегії підвищення якості товару, ресурсозбереження, організаційно-технічного розвитку підприємства. Пропонується методика організації розробки та реалізації

стратегічних планів підприємства [8, 55].

Авторами роботи «Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами» Свірідової С.С. та Толстової С.А. зроблено нахил на процесі формування стратегічного планування під впливом мінливості навколишнього середовища підприємства. Пропонуються деякі моделі інтеграційного циклу процесу стратегічного управління [62].

Узагальнюючи сучасні підходи, можна дійти висновку, що розвиток зовнішнього середовища диктує необхідність формування адекватного ринку механізму управління підприємством, що включає у собі організаційну та економічну складові.

Організаційний механізм суб'єкта господарювання включає в себе: організаційно-виробничу структуру підприємства, форми спеціалізації, розмір галузей і структурних підрозділів. Економічний - системи програмно-цільового комплексного планування, стимулювання безпосередніх виробників у збільшенні виробництва продукції та поліпшенні її якості, активізації всієї маркетингової діяльності [67]. Таким чином, механізм управління має розглядатися в сукупності з організаційним та економічним механізмами підприємства в цілому.

На нашу думку, одним із управлінських механізмів, здатним суттєво вплинути на подолання негативних тенденцій у розвитку сільськогосподарських підприємств у умовах, що склалися, є маркетинг-менеджмент (управління на основі маркетингового підходу).

У його основі лежить вирішення наступних питань:

- визначення довгострокових цілей підприємств як протилежності щоденним управлінським завданням [65];
- визначення меж діяльності підприємств: що робити та чого не робити [38];
- приведення діяльності підприємств у відповідність зовнішнім умовам, щоб оптимізувати використання можливостей та мінімізувати загрози [5];
- приведення діяльності підприємства у відповідність її ресурсам –

фінансовим, людським, технологічним чи професійним [70].

На рисунку 1.1 представлено загальну схему формування механізму управління маркетинговою діяльністю підприємства.



Рис. 1.1. Формування механізму управління маркетинговою діяльністю підприємства

Ефективне функціонування підприємства в умовах ринкової економіки означає, що його господарська діяльність, спрямована на задоволення суспільних потреб у вигляді ринкового попиту, забезпечує досягнення головної мети отримання достатньої маси прибутку. При цьому діяльність має ґрунтуватися на засадах самостійності, ініціативності, вільної конкуренції, допустимого рівня ризику, забезпечення ліквідності, дотримання екологічних та інших соціальних вимог. У цьому пріоритетними стають питання вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства, як визначника ефективності його товарно-збутової політики загалом.

За своєю сутністю управління маркетингом - це одночасно і функції, і процес менеджменту, внаслідок чого його основні характеристики мають

спільні риси з іншими функціональними завданнями, що утворюють разом процес управління. У міру збільшення розмірів підприємства утворюються нові рівні управління та з'являються нові функції. Проте, що більше рівнів управління підприємством, то більше з'являється можливостей для ефективних контактів, тим складніше інформаційні системи та вищий рівень накладних витрат. Норма керованості означає кількість підлеглих, якими здатний ефективно управляти один керівник [36].



Рис. 1.2. Тривимірна модель управління суб'єктом господарювання

Традиційна теорія управління обстоює невисоку норму керованості, яка дозволяє керуючому комплексно підходити до керівництва відповідним видом діяльності. Керуючий повинен забезпечувати розробку, управління, зміцнення

системи, яка має виконувати функції, що забезпечують облік як зовнішніх умов (економічних, політичних, юридичних, культурних), так і внутрішніх факторів (технічні, управлінські, поведінкові, структурні та ін.). управління підприємством (рис. 1.2).

Отже, загальною метою підприємства є максимально можливе підвищення ефективності бізнесу в цілому або певної частини (наприклад, управління збутом). У їх організаційний контур мають бути вбудовані ієрархічні підсистеми, що відповідають поділу прав та обов'язків фахівців для забезпечення необхідної координації та інтеграції, а також інформаційно-довідкові підсистеми з функціями отримання, накопичення, зберігання, пошуку, аналізу та трансляції інформації з питань економічної поведінки підприємства, стратегії, управління та поточного контролю. Потрібні також підсистеми, за допомогою яких можна впливати на розвиток та динамізм управлінського процесу, включаючи визначення повноважень, аналіз мотивацій, оцінку авторитету керівника, цінності інформації, аналізу виконання, зворотного зв'язку зі структурними підрозділами, підготовку персоналу на різних рівнях управління та розвиток підприємства у цілому.

1.2. Особливості становлення стратегічного управління при переході до маркетингової орієнтації

Основна мета суб'єкта господарювання - задоволення власних і споживчих потреб. Отже, маркетинг, тобто доведення продукції до кінцевого споживача, - центральне завдання його менеджменту. Передбачається, що одночасно підприємство отримує прибуток та задовольняє вимоги інших зацікавлених груп – співробітників підприємства, його кредиторів та товариства. Дані становища стали основою маркетингової концепції управління, що ознаменувала новий етап еволюції концепцій стратегічного управління.

Маркетинг можна охарактеризувати, як програмно-цільовий підхід до управління діяльністю підприємства над ринком. Метою маркетингової системи управління в умовах ринкового виробництва є високий прибуток, а її основою - завоювання стійких позицій на ринку на базі глибокого та всебічного вивчення платоспроможних запитів та потреб покупців та подальше їх задоволення.

Значні зміни, що відбуваються на сучасному етапі в аграрному виробництві, торгівлі, науці та техніці, технології виробництва у поєднанні зі зростанням масштабу та складності комерційної роботи диктують необхідність вибору підприємствами концепції маркетингу як основи своєї діяльності.

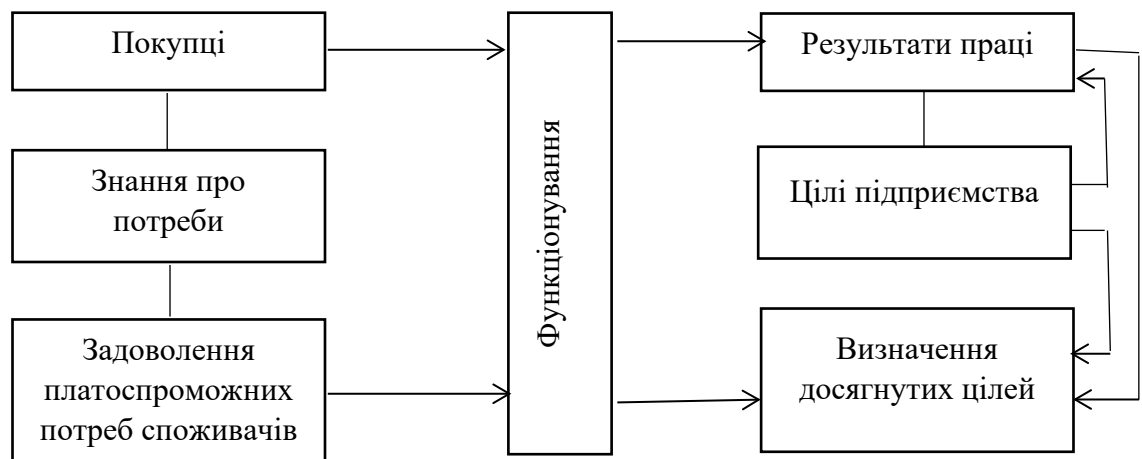


Рис. 1.3. Основні елементи механізму реалізації концепції маркетингу в управлінні суб'єктом господарювання

Підприємство, використовуючи концепцію маркетингу, фіксує основні напрями роботи виходячи з платоспроможних потреб ринку, тобто зі знання та розуміння інтересів та вимог покупців (рис. 1.3). Організація діяльності підприємства перебуває під визначальним впливом його спільних цілей [19, 31]. Керівники структурних підрозділів повинні розуміти, яких результатів прагне домогтися вище керівництво, якщо вони хочуть керувати своїми підрозділами з допомогою методів, які адекватні інтересам і потребам

покупців, а й сприяють досягненню цілей підприємства. Таким чином, концепція маркетингу має три основні особливості:

- орієнтація на платоспроможного покупця;
- підпорядкування інтересів підрозділів основним інтересам та цілям підприємства;
- об'єднання орієнтирів дій усіх функціональних служб підприємств довкола його корінних інтересів.

Серед науковців, чії наукові праці присвячені названій проблематиці, хотілося б відзначити Балабанову Л. В., Холод В. В., Балабанову І. В.. У їхній роботі «Стратегічний маркетинг» [2] вони пропонують систему, до якої входять дослідження ринків, джерел постачання, дій конкуруючих фірм, а також ситуацій усередині власного підприємства. Запропоновано модель управління, в якому визначено 5 факторів успіху: орієнтацію на клієнтів, безперервне вдосконалення, об'єднання співробітників, систему цінностей фірми, послідовність практичних дій.

Надається найбільш повний і систематичний виклад фундаментальних принципів маркетингу в тісному взаємозв'язку із загальною стратегією розвитку фірми в роботі Чандлера А. «Стратегія і структура» [75]. Особливу увагу в ній приділено задачі ефективного поєднання стратегії та тактики маркетингу.

Для розкриття логіки еволюції зазначених позицій важливо, очевидно, виявити істоту самого маркетингу як механізм регулювання відтворювального процесу. Маркетинг, здається, перестав бути простим набором, сукупністю методів і прийомів управління. Вони є лише поверхневі прояви аналізованого соціально-економічного феномена. Маркетинг - певна форма вирішення протиріч виробництва та споживання як моментів відтворювального процесу [51, 63]. І на різних щаблях еволюції ринкових відносин правомірно розглядати маркетинг як конкретизовану форму суперечливого взаємозв'язку виробництва та споживання. У міру розвитку останніх виникають нові підстави для вдосконалення механізму їх взаємодії, і, як результат,

змінюються акценти і ракурси відповідної управлінської теорії. Часом ці зміни настільки значні, що дають привід для суджень про крах маркетингу, про глухий кут у подальшому теоретичному розвитку, що висвітлює його концепції. Проте маркетинг з'являється у новому обличчі; на зміну вертикально інтегрованим маркетинговим системам приходять нові гнучкі організаційні освіти, і процес зміни конкретизованих форм зв'язку виробництва та споживання продовжується.

Масове виробництво зажадало адекватних форм збуту, розвиток транспорту та засобів зв'язку сприяло їх виникненню. Відбиваючи нові потреби практики, на початку ХХ століття фактично сформувалася економічна теорія, в основу якої було покладено обмін. Наукове оформлення цього напрямку, що фокусує дослідницьку енергію на сфері обміну, на конкретних формах розподілу товарних потоків, фізичному переміщенні товарів до кінцевого споживача, управлінні в каналах товароруху, відбулося пізніше і сприяло виділенню спеціального напрямку аналізу розподілу. У такому трактуванні маркетинг утворює особливий вид діяльності підприємства, що виконує функції зв'язку із зовнішнім середовищем. Показово, що з формулюванні цього підходу автори проводять чітке розмежування понять маркетингу та збуту. «Маркетинг, - пише американський економіст Т. Левітт [64], є чимось більшим, ніж просто прощтовхування на ринок товарів і послуг. Це пряме завдання збуту. Маркетингова діяльність різноманітна. З допомогою збуту намагаються змусити покупця бажати те, що може запропонувати підприємство. З допомогою маркетингу змушують підприємство зробити те, що хоче покупець. Таким чином, збут у певному сенсі є одностороннім процесом. Його мета – запропонувати товар, який, на думку підприємства, покупець має придбати. Маркетинг же - двосторонній процес, який спрямовує у розпорядження підприємства інформацію про бажання покупця про те, щоб підприємство могло розробити та запропонувати йому необхідні товари та послуги. При цьому підприємство повинно, звичайно, виконувати й інші свої

функції: встановлення цін, упаковка, обслуговування, реклама і доставка товарів». Тут чітко простежується виробнича складова маркетингу – формування асортименту, розробка нового продукту, нових марок. У межах цієї концепції обґрунтовуються поняття довкілля, маркетингового комплексу, видів маркетингової діяльності, функцій та його взаємозалежного планування тощо.

Ядром маркетингової концепції спочатку проголошено кінцевий споживач. Однак, можливість його вивчення та посилення впливу на результати пропозиції підприємства, що виробляє, перспектива створення гнучкого механізму взаємозв'язку виробництва та споживання, адекватно реагує на зміни в цих сферах, багато в чому визначаються рівнем розвитку самих цих сфер. Воно має технічну, інформаційну, економічну, організаційно-управлінську складові. Усунення акценту на кінцевого споживача надає розвитку маркетингової концепції управління новий імпульс. Такого висновку приходять дослідники, обґрунтовуючи необхідність використання апарату стратегічного планування в маркетингу [10, 15].

Наступний етап пов'язаний з можливістю детальнішого вивчення кінцевого споживача, мотивів поведінки і вибору, його підключення до безпосереднього впливу на параметри своєї продукції. Цей етап відбиває новий рівень становлення механізму взаємодії виробництва та споживання, що відрізняється посиленням зворотних зв'язків. У міру розвитку виробництва та споживання ускладнюється механізм їхньої взаємодії. Останнє виявляється у зростанні та ускладненні ринкової інфраструктури. Виникають підприємства, що спеціалізуються як видах діяльності, з доведенням продукції до кінцевого споживача, так й у окремих функціях маркетингу. Чим вище ступінь спеціалізації окремих підприємств тим більшу роль відіграють узгодження їхньої діяльності в системі зв'язків, що виникають на ринку, передбачуваність та стабільність останніх, вирівнювання рівнів розвитку господарських одиниць - складових єдиного механізму взаємодії виробництва та споживання.

Основне завдання менеджера - визначити найкращу комбінацію

елементів комплексу задоволення покупця, і це у фірмі доручається маркетинговим працівникам. Для отримання більш систематичних знань про практику програма емпіричних маркетингових досліджень побудована на наступних чотирьох постулатах:

- у центрі уваги аналітиків повинні бути відносини між продавцем і покупцем, а не просто акт купівлі-продажу;
- ці відносини слід розглядати як взаємодію між цими суб'єктами, а не як зміни маркетингового комплексу однієї із сторін;
- взаємодію слід вивчати з урахуванням одночасного аналізу параметрів, як продавця, і покупця;
- сумнівне твердження про наявність необмеженої кількості покупців та продавців, про швидкість та легкість їх зміни; навпаки, виправданим є припущення формування стійких структур взаємозв'язків у маркетингу.

Таким чином, відмінною рисою сучасної ринкової економіки визнається співпраця між постачальниками та споживачами.

Почавши з вивчення парних відносин «покупець - продавець», дослідники Гайбура Ю. А., Загнітко Л.А. та Зайчук Т.О. [9, 30] поклали основою концепції маркетингової мережі - аналіз підприємства у системі зв'язків із зовнішніми партнерами. Учасники зв'язків різні, кожен зв'язок має прямий чи опосередкований вплив на результат. Запроваджено поняття сильних і слабких зв'язків, встановлено, що з погляду управління аналіз «всієї» чи «повної» мережі важливіший, ніж аналіз окремого підприємства. Оскільки, структурні складові включали обмежену кількість постачальників, конкурентів і споживачів, які працюють у контакті з підприємством, що вивчається. Ці складові відрізнялися досить стабільною сукупністю партнерів, обміном діяльністю, найчастіше спільним використанням ресурсів. Останнє дало підставу для рекомендації використовувати при побудові моделі мережі три такі взаємопов'язані компоненти, як учасник (підприємства); ресурси; види діяльності. Учасники мережі володіють ресурсами та контролюють їх, займаються різними видами діяльності, що здійснюється у вигляді

комбінування ресурсів. В результаті процедур обміну між партнерами в мережі складається система взаємовідносин, яка пов'язує ресурси і діяльність партнерів. Така система взаємовідносин є безперервним у часі процесом - на відміну від сукупності дискретних трансакцій; причому цей процес складніший і утворюється найчастіше взаємодією між окремими індивідуумами в різних організаціях.

Таким чином, взаємодія часто полягає у координації діяльності та ресурсів двох підприємств. Часто подібна координація означає, що взаємозалежні виробничий, логістичний, адміністративний різновид діяльності та ресурси модифікуються і пристосовуються так, щоб підприємства найкраще відповідали один одному. Іноді, подібні зміни призводять до модифікацій виробничої системи, продукту або виробничої програми. Важливим елементом взаємовідносин є адаптація однієї чи обох сторін у технічній, комерційній чи соціальній галузях. Вона дедалі пов'язує один з одним і внаслідок цього сприяє подальшій взаємодії, і навіть перешкоджає проникненню інших підприємств у систему взаємовідносин, що складається. Встановлення та розвиток системи взаємовідносин між суб'єктами мережі потребує спільної орієнтації.

При висвітленні складових мережі йде процес узгодження цільових установок різних її суб'єктів. Виділення інтересів окремого суб'єкта мережі взаємодії може призвести до зникнення, руйнування системи складових. Пошуки нового партнера, побудова нової мережі найчастіше обертаються значними витратами. Тому, узгодження мотивацій на різних рівнях стає основою складної взаємодії всієї структури в цілому. В інтересах розвитку мережі суб'єкти можуть мобілізувати та спільно використовувати ресурси, контрольовані окремими партнерами, що, природно, посилює їхню взаємозалежність. Природа обмінів зв'язками характеризується в термінах їх частоти та тривалості. Грунтуючись на цих обмінах, учасники займають специфічні позиції в мережі. Але ці позиції не є незмінними у часі. Кожен ізольований обмін ресурсами може їх змінити, тим більше, що

спостерігаються як сильні, так і слабкі зв'язки між учасниками мережі, які узагальнюються так:

1) поведінка підприємств у бізнесі часто обумовлено наявністю обмеженого числа партнерів, кожен із яких унікальний і діє задля досягнення своїх цілей;

2) підприємство вступає з партнерами в безперервно поновлювальні зв'язки, що реалізують процес обміну; така взаємодія дозволяє спільно акумулювати та використовувати ресурси, пов'язувати діяльність партнерів у єдине ціле;

3) виробничі можливості кожного окремо взятого підприємства у мережі розвиваються через зв'язки у системі взаємовідносин, підтримуваної з іншими підприємствами сукупності;

4) відповідно до викладеного діяльність кожного з партнерів вбудовується в мережу та визначається нею як цілим. Прийняття цих передумов призводить до необхідності уточнення і навіть перегляду ряду доктрин стратегічного управління. Учасники мережі отримують від інших суб'єктів ресурси та виконують роботу за допомогою їх комбінування зі своїми власними. Стратегічна ідея, полягає у з'ясуванні того, які види діяльності мають бути виконані самим підприємством та які делеговані іншим членам мережі.

Основною ланкою, що визначає ефективність і конструктивність стратегії управління, є взаємозв'язок, що передбачає інтерактивність поведінки підприємства. Якщо прийняти ці передумови як вихідні, то управління підприємством вимагає зсуву акценту з розміщення та структурування своїх внутрішніх ресурсів для використання видів діяльності та ресурсів партнерів, що є основою іншого розуміння ефективності. Поділ праці та подальший обмін ресурсами між членами мережі є джерелами залежності та влади. У моделі, заснованої на розробці маркетингового комплексу, поняття залежність та влада просто відсутні, покупці та продавці вільно обирають та змінюють ділових партнерів. Передбачається, що заміна

постачальників та покупців завжди можлива. Автори Луцяк В. В., Фурман І. В. [47], які дотримуються мережного підходу, стверджують, що у промисловому маркетингу ні продавці, ні покупці не вільні у виборі та заміні партнерів, і що ризик цього кроку значний. Ступінь залежності партнерів є характеристикою, швидше, структури зв'язків та розподілу ресурсів мережі, ніж специфіки покупця та продавця. Залежність є основою для побудови владних зв'язків, вона стримує те, що отримало назву опортунізму, або опортуністичної поведінки. Як тільки учасники мережі починають цінувати зв'язки, а не окремі угоди, така поведінка мінімізується та контролюється. Це джерело координації, яка також досягається через посилення взаємних зобов'язань та довіру.

Уточнюючи поняття «управління маркетингом», можна сказати, що це аналіз, планування, реалізація та контроль виробничо-збутової діяльності підприємства, спрямований на здійснення вигідних обмінів як з позиції виробника, так і споживача. Як процес - управління маркетингом, на нашу думку, формується з наступних етапів:

- аналіз ринкових можливостей підприємств;
- відбір та сегментування ринку;
- розробка маркетингових стратегій та планів;
- реалізація маркетингових рішень та заходів.

Таким чином, маркетинг-менеджмент є сучасним етапом розвитку стратегічного управління, що дозволяє підприємствам реалізовувати функції самоврядування.

1.3. Особливості маркетингово управління господарськими суб'єктами аграрної сфери

Проблеми сучасної вітчизняної економіки загалом та аграрного сектора

зокрема пов'язуються з динамікою розвитку перехідних до ринку процесів. Ефективне ринкове господарство відрізняється, перш за все, своєю структурою та механізмом самоорганізації та управління. Особливість сучасного етапу розвитку економіки країни у тому, що нові виробничі формування у переважній своїй більшості трансформуються із старих структур. За такого сценарію економічного розвитку проблеми налагодження адаптаційних механізмів та стратегічної політики є найважливішими складовими системи управління економіки загалом.

Вибір дій, які забезпечать необхідний результат, передбачає цілеспрямоване управління функціонуванням та розвитком підприємства [40, 71]. При цьому встановлення цілей, що визначають стратегію, тактику та характер оперативних завдань, постає як найважливіша частина управління стратегією адаптації аграрного підприємства.

В економічній літературі різноманіття стратегічних цілей (виживання, адаптація, мінімізація витрат, максимізація доходу, обсяг виручки від продажу тощо) пояснюється трьома основними обставинами:

- функціонуванням підприємства в умовах неповної, часом спотвореної інформації та мінливих факторів впливу, на які важко буває реагувати оперативно-адекватним чином;
- відмінності інтересів підприємців, акціонерів, менеджерів, державних чиновників;
- необхідністю підтримки конкурентоспроможності та престижу підприємства.

Саме тому підприємство, адаптуючись до нових умов, не може орієнтуватися тільки на максимальний прибуток, але має припускати і досягнення відповідного рівня норми прибутку, і утримання певної частки ринку, і певного рівня продажів. До того ж підприємство, крім економічних, має й соціальні цілі.

Особливу роль останніх відіграють у межах державних підприємств, зокрема, підтримується зайнятість, надається допомога регіональному

розвитку. У разі максимізація прибутку відходить другого план, але в перший висуваються максимізація соціальних вигод і сприяння виконанню загальнонаціональних пріоритетів.

Існує досить великий набір цілей підприємства, вибір яких є найважливішим етапом його адаптації. Тому не дивно, що багато підприємств, не маючи ясних цілей, слабо адаптуються. Вони хочуть одразу досягти досягнення багатьох з них, що в принципі неможливо.

У зв'язку з цим ми підтримуємо аргументацію авторів Андрушківа Б. М., Піхурко А. І., Макаренко Т.І., Полонець В., які основною метою в перехідний період визначають швидку адаптацію, що забезпечує ефективність та надійність (соціальну, економічну, технічну, фінансову). У цьому напрямі адаптації носять суперечливий характер, і тому доводиться вибирати між ними. Можна погодитися і з тими, хто веде про такі дві основні підцілі з метою адаптації підприємства - як стабільність та розвиток [1, 50, 58,]. Причому, в тому і в іншому випадку автори справедливо вказують на те, що особливе значення має кількісне вираження цілей.

Слід зазначити, що в будь-якого підприємства в перехідний період на якийсь час цілі засобів розвитку стають пріоритетними, але це не означає, що головна мета функціонування підмінена. Метою підприємства, отже, його управління є виробництво товарів та послуг, інакше кажучи, задоволення потреб клієнтів, чи задоволення соціальних потреб через ринок. Такою є інтегральна мета будь-якого підприємства. Як зазначалося, вона може бути представлена як підцілей адаптації, саме - ефективність і надійність роботи підприємства, які, своєю чергою, можуть також ділитися на складові. Таким чином, ми отримуємо так зване «дерево цілей» того чи іншого підприємства.

Побудова «дерева цілей» (у сукупності зі своїм кількісним виразом) несе у собі певну цінність. Разом із відхиленнями від цілей Березівська О.Я. [6] називає все це «витоками активності системи» типу підприємство. Він також зазначає, що вплив довкілля викликає відхилення параметрів об'єкта від цілей і вимагає приведення у відповідність через адаптаційні регулювання.

В основі розвитку сучасного аграрного сектора лежить системний підхід до вирішення цілей та завдань - соціальних, фінансових, виробничих, технічних та ін. і, перш за все, у плані адаптації (рис. 1.4).

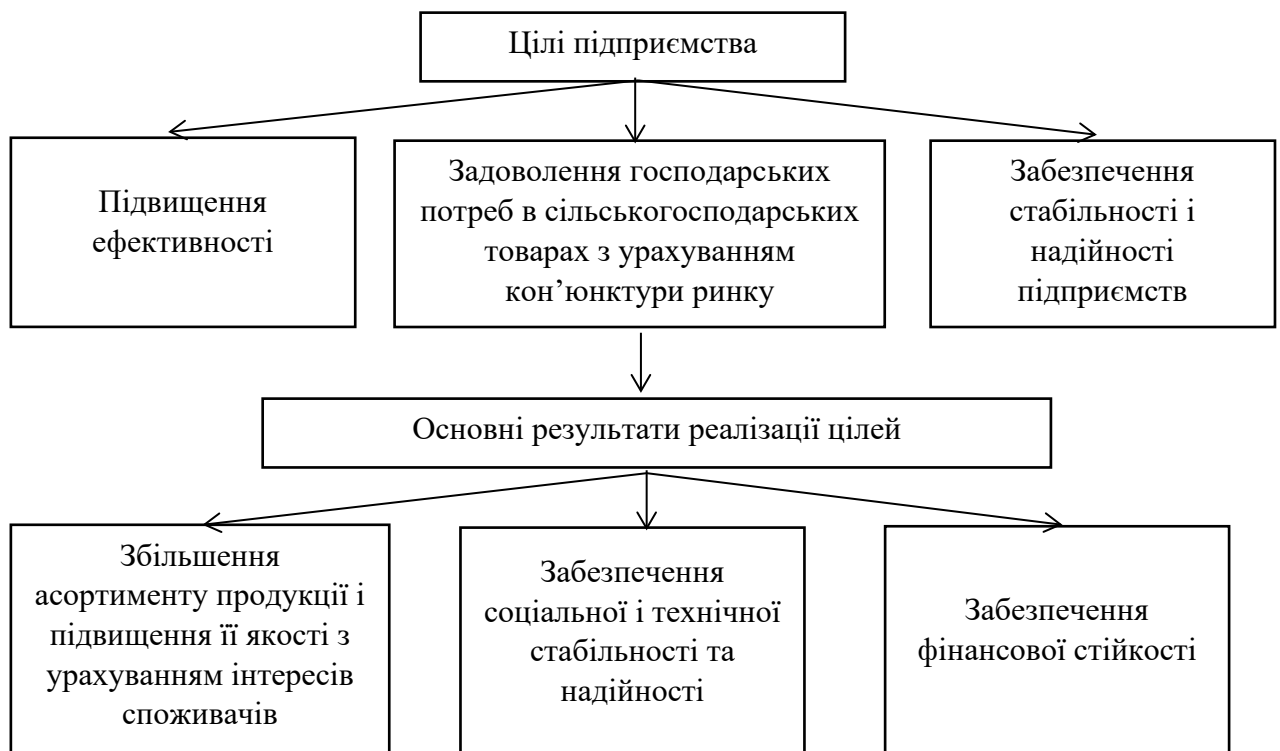


Рис. 1.4. Система цілей підприємства при адаптації до умов перехідного періоду

Підприємство для досягнення системи цілей здійснює сукупність видів діяльності, що забезпечують цілісність та дієве існування виробничої системи та враховують взаємодію зовнішнього та внутрішнього середовища. Для виробничих систем, що відрізняються один від одного різним складом видів діяльності, характерні і різні варіанти набору дій, що не може не впливати на перебіг адаптаційних процесів.

Будь-яке аграрне підприємство здійснює такі види діяльності:

- основна діяльність із виробництва товару;
- допоміжна діяльність та супутні послуги;
- маркетингова діяльність;
- діяльність із забезпечення життєздатності підприємства;
- управлінська діяльність;

- інноваційна діяльність.

Сукупність цілей дозволяє встановити поліструктуру виробничої системи, в рамках якої формується стратегічний потенціал сільськогосподарського підприємства та відбувається адаптація виробничої діяльності до внутрішніх та зовнішніх впливів [14, 35, 76].

Типова поліструктура включає такі основні сфери:

- організаційно-економічну,
- техніко-технологічну,
- соціально-психологічну,
- управлінську (менеджменту).

У результаті адаптаційних регулювань усі вищеперелічені сфери сільськогосподарського підприємства мають перейти від виробничо-збутової орієнтації до маркетингової (ринкові пріоритети). Порівняльна характеристика орієнтацій наведено у таблиці 1.1, такою є думка ряду науковців Балабанової Л.В., Гречаник Н. Ю, Стельмащук Н. А., Константинова П.В. [3,13, 33].

Наведена аргументація з приводу цілей, завдань адаптації, необхідності елементарного, а не загального вирішення цих проблем, класифікація факторів, що впливають, є відмінною особливістю нашого підходу до дослідження процесів стратегічного розвитку економічних структур і насамперед конкретних підприємств. Ми розглядаємо адаптацію, як багатоспрямовану діяльність та визначаємо конкретні сфери, що проходять адаптацію та мають свої специфічні адаптаційні можливості та здібності та свій темп перетворень.

Таблиця 1.1

Напрями розвитку механізму управління підприємством під час переходу від традиційної (виробничо-збутової) до маркетингової орієнтації

Критерії оцінки	Виробничо-збутова орієнтація	Маркетингова орієнтація
-----------------	------------------------------	-------------------------

Цілі підприємства	1. Виконання планів 2. Якість продукції 3. Зниження собівартості	Формування попиту
Орієнтація	1. Виконання планів 2. Використання ресурсів	Потреби і інтереси споживачів
Провідні спеціалісти	1. Технології 2. Зоотехніки 3. Агрономи 4. Керівники підрозділів	1. Економісти 2. Менеджери 3. Маркетологи
Асортимент	Вузький	Широкий
Виробничий процес	Жорсткий	Гнучкий 1. Адаптивний 2. Самоорганізований
Основи цінової політики	Собівартість продукції	1. Кон'юнктура ринку 2. Конкуренція
Темп просування	Повільний	Швидкий
Сприйняття ринкових інновацій	Низька	Висока
Соціальна відповідальність за товар	Низька	Висока
Філософія діяльності	Збувати те, що виробляється	Виробляти те, що
Можливість ефективної діяльності	Низька Середня	Висока

Такий методичний підхід дозволяє не просто оцінити господарський результат, як єдиний критерій ступеня адаптації, а дає можливість моніторингу та управління процесами стратегічного розвитку через регулювання найважливіших підсистем (сфер) підприємства. Тобто, це комплексне системне вирішення проблеми.

Адаптація будь-яких окремих підсистем підприємства може дати дуже низький, а в багатьох випадках негативний ефект. Тому адаптація, як напрямок у стратегічному управлінні, повинна здійснюватися у вигляді узгоджених дій, що одночасно проводяться в підсистемах підприємства. Інакше стратегічний розвиток суб'єкта господарювання уповільнюється.

Оцінка стратегії суб'єкта господарювання проводиться шляхом

порівняння результатів його роботи з цілями. Процес оцінки використовується як механізм зворотного зв'язку для коригування стратегії. Щоб бути ефективною, оцінка має проводитися поступово та безперервно. Належно розроблений процес повинен охоплювати всі територіально-галузеві рівні - зверху вниз. Оцінюючи стратегічний розвиток слід відповісти на п'ять питань:

1. Чи стратегія є внутрішньосумісною з можливостями підприємства?
2. Чи передбачає стратегія допустимий рівень ризику?
3. Чи має галузь підприємство достатні ресурси для реалізації стратегії?
4. Чи враховує стратегія зовнішні небезпеки та можливості?
5. Чи є ця стратегія найкращим способом застосування ресурсів?

Існує ряд критеріїв як кількісних, так і якісних, які можуть використовуватися в процесі оцінки. Ці критерії мають дозволяти оцінювати результати виробничого та соціального розвитку.

Є, безперечно, проблеми, пов'язані з визначенням кількісних показників та оцінкою стратегії. Найсерйозніший тиск на оцінку стратегії чинить фактор часу. Тиск із боку певної частини працівників, що потребують негайних результатів, надає деструктивний вплив на стратегію і веде до переважного вибору варіантів із мінімальним ступенем ризику. Дуже мала кількість стратегій дає негайні результати.

Після вибору стратегії та розробки плану необхідно провести ретельну перевірку структури галузі та підприємства, щоб з'ясувати, чи сприяє вона досягненню поставлених цілей.

Стратегія визначає структуру. З погляду концепцій структури завжди мають відбивати стратегію. Рисунок 1.5 ілюструє процес реалізації стратегії та роль, яку відіграє організаційна структура.

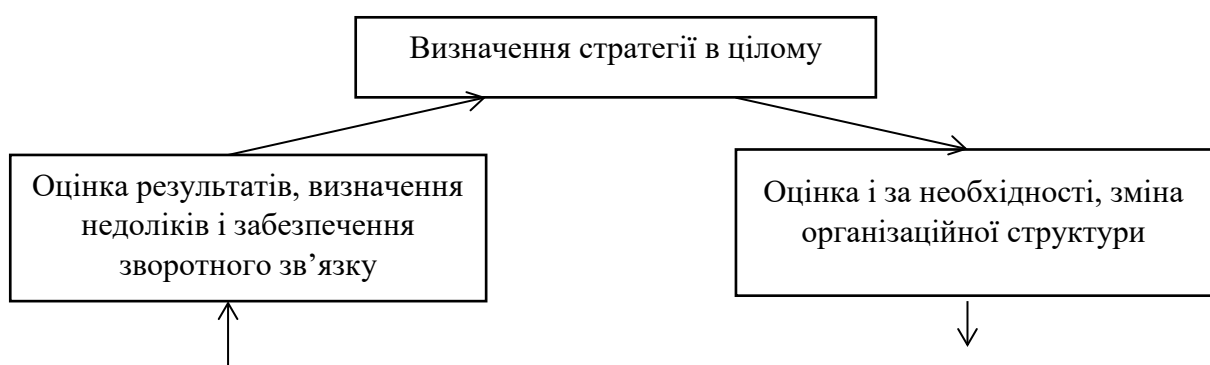




Рис. 1.5. Процес реалізації стратегії розвитку суб'єкта господарювання

Немає точної відповіді на питанням, який спосіб найкраще підходить для побудови структури організації. Найкращою організаційною структурою буде та, яка відповідає розмірам, динамізму, складності та особовому складу галузі чи підприємства.

У міру розвитку підприємств та еволюції їх цілей змінюються їхні стратегії та плани. Це має відбуватися і з їхніми структурами.

Існує динамічна взаємодія між стратегією, структурою та середовищем, у якому функціонує підприємство. Одна з основних помилок, які роблять

надто багато підприємств, полягає в тому, що нову стратегію вони просто накладають на існуючу структуру підприємства. Так не повинно бути. Структура залежить від стратегії, і етап формування структури у процесі планування може представляти найважливішу стадію успішної реалізації стратегічного плану. Розробка стратегії є складною справою, але багатостадійна перебудова організації виявляється стомлюючою, трудомісткою та надзвичайно складною роботою. Нездатність або відсутність прагнення визнати важливість структури в процесі планування призвело до багатьох неадекватних і добре задуманих стратегій на невдачу.

Отже, становлення та розвиток підприємницьких структур у будь-якій сфері, у тому числі й аграрній, не може здійснюватися незалежно від загальних негативних соціально-економічних процесів цього перехідного періоду. Тому, всі висновки, рекомендації та прогнозовані оцінки з приводу сучасного стану та перспектив розвитку сільськогосподарського виробництва можуть залишитися доцільними та актуальними лише в тому випадку, якщо буде вироблено та реалізовано конструктивну стратегію стабілізації та відродження економіки в цілому.

Висновки до першого розділу:

1. Ускладнення середовища функціонування підприємства стало поштовхом до вироблення стратегії, котра повинна була поєднувати в собі важливість зовнішніх змін і інтерес до довгострокових систем планування. Сутність перших систем планування базувалася на фінансовому підґрунті і виражалася в річному бюджетному циклі. Основним завданням яких було управління витратами. Прискорення темпів економічного розвитку змусило приділити значно більше уваги зовнішнім факторам, а також розробці напрямів розвитку та прогнозування сприятливих можливостей у майбутньому. Тому, завданням стратегічного планування стало розуміння нової ринкової ситуації, котра дозволяла б підприємству прогнозувати її зміни

та адекватно на них реагувати.

2. Сучасне стратегічне управління характеризується двома важливими особливостями. По-перше, воно концентрує увагу підприємства з його ринкових можливостей на пошуку шляхів їхньої реалізації за допомогою використання «стратегічних вікон» або, іншими словами, зміни парадигм. По-друге, визнає та враховує той факт, що багато ринкових змін і відповідно реакція підприємства виходять за рамки нормального циклу планування. У стратегічному ринковому плануванні приділяється велика увага скороченню часу реакції підприємства на зовнішні зміни та їх використання для досягнення переваг перед конкурентами.

3. Дієвим управлінським механізмом, здатним суттєво вплинути на подолання негативних тенденцій у розвитку агропромислових підприємств у умовах, що склалися, є маркетинг-менеджмент (управління на основі маркетингового підходу). Він дозволяє вирішити наступні питання: визначити довгострокові цілі підприємств як протилежності щоденним управлінським завданням; межі діяльності підприємств: що робити та чого не робити; привести діяльність підприємств у відповідність зовнішнім умовам, щоб оптимізувати використання можливостей та мінімізувати загрози та відповідність її ресурсам – фінансовим, людським, технологічним чи професійним.

4. Центральне завдання управління аграрним підприємством є доведення продукції до кінцевого споживача, тобто маркетинг. При цьому, підприємство отримує прибуток та задовольняє вимоги інших зацікавлених груп – співробітників підприємства, його кредиторів та товариства. Дані становища стали основою маркетингової концепції управління, що ознаменувала новий етап еволюції концепцій стратегічного управління.

5. Розвиток сучасного аграрного сектору економіки вимагає від підприємств застосування адаптаційних заходів, котрі дозволять перейти від виробничо-збутової орієнтації до маркетингової. Це дозволить узгодити дії, які одночасно проводяться в підсистемах підприємства та забезпечити

реалізацію маркетингової стратегії. Оцінити ефективність останньої доцільно шляхом порівняння результатів роботи підприємства з його цілями.

РОЗДІЛ 2

СТАН ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА АГРАРНОЇ СФЕРИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика селянського (фермерського) господарства «Нива»

В Кам'янському районі Дніпропетровської області в селі Пушкарівка, що відноситься до Верхньодніпровської територіальної громади розташоване селянське (фермерське) господарство «Нива». Умови регіону є сприятливими для ведення сільського господарства. Так, середньою температурою взимку є коливання від $-5,5^{\circ}\text{C}$ до $+10^{\circ}\text{C}$, а влітку від $+24,5^{\circ}\text{C}$ до 30°C . При цьому, кількість опадів на рік становить 430 мм, що дозволяє створити умови для вегетаційного періоду протягом 215 діб. Ґрунтами, що переважають в даній місцевості є чорноземи та підзолисті ґрунти.

Саме завдяки вище викладеному, підприємство вдало впровадити свою діяльність в аграрній сфері. Діяльність С(Ф)Г «Нива» бере свій початок у 2005 році, спеціалізуючись виключно на рослинництві. Із загальної площі земель господарства, що становить 2051 гектар, приблизно 2042 гектара відносяться до сільськогосподарських угідь, які включають оброблювані землі (зернові, технічні культури, пар). Основними зерновими культурами є озима пшениця, ярий ячмінь, кукурудза. Основними технічними культурами є соняшник і цукрові буряки.

Близько 95 відсотків пшениці господарства - це озима пшениця, яку висаджують восени та збирають у липні та серпні наступного року. В середньому близько 15% висаджених під осінь культур не переживають зиму. Рівень загибелі озимих значно змінюється з року в рік. Однак, завдяки поєднанню сприятливих погодних умов і помірного, але постійного покращення фінансового стану господарства, виробництво пшениці

відновилося в останні роки (за винятком катастрофічного врожаю 2018/19, який став жертвою надзвичайно суворої зимової погоди). В С(Ф)Г «Нива» виробляється в основному тверда червона озима пшениця (хлібна пшениця), і в середньому за вітчизняними стандартами приблизно 80 відсотків виробництва пшениці вважається високоякісним.

Ячмінь був найкращим фуражним зерном в Україні протягом більшої частини останніх десяти років за обсягом споживання, випереджаючи пшеницю. Ярий ячмінь займає понад 90 відсотків площ ячменю. Ярий ячмінь зазвичай сіють у квітні та збирають у серпні, і це культура, яка найчастіше використовується для весняного пересіву пошкоджених або зруйнованих полів озимих зернових. Площа засіву ячменем певною мірою обернено пропорційна площі озимої пшениці. Озимий ячмінь є найменш холодостійким серед озимих зернових, тому виробництво обмежується.

Кукурудза є третьою за значимістю фуражною культурою. Посівні площі зросли, незважаючи на кілька перешкод: застаріле та невідповідне обладнання для збирання врожаю, високі витрати на виробництво (зокрема витрати на сушку після збору врожаю). Кукурудзу зазвичай садять в кінці квітня або на початку травня. Збір врожаю починається в кінці вересня і зазвичай наближається до кінця на початку листопада. Лише від 25 до 50 відсотків загальної площі кукурудзи збирають на зерно; решту скошують на силос, зазвичай у серпні.

Соняшник є основною олійною культурою С(Ф)Г «Нива». Зазвичай соняшник садять у квітні, а врожай збирають із середини вересня до середини жовтня. Завдяки поєднанню високої ціни, відносно низької собівартості продукції та традиційно високого попиту соняшник став однією з стабільно найбільш прибуткових культур. Його висока прибутковість сприяла значному збільшенню посівних площ. Тому, в С(Ф)Г «Нива» відмовилися від традиційної сівозміни, рекомендованої аграрними чиновниками, яка передбачала висаджувати соняшник на одному полі не частіше ніж раз на сім років. Метою сівозміни 1 із 7 є запобігання грибковим захворюванням, що

передаються через ґрунт, і зменшення виснаження вологи та родючості ґрунту. Через глибоку кореневу систему соняшник, витягує з ґрунту більше води та поживних речовин, ніж інші культури в сівозміні.

Сільськогосподарські угіддя визначаються як площа землі, яка або орна, або під посівами. До ріллі належать землі під тимчасовими культурами, такими як зернові та технічні культури, а також землі, які тимчасово залишаються під паром. Додаткові агроекологічні показники включають органічні сільськогосподарські угіддя та трансгенні орні землі. Цей показник представлено як загальна сума за типом сільськогосподарських угідь і вимірюється у гектарах та у відсотках. Так, склад і структуру земельних угідь селянського (фермерського) господарства «Нива» розглянемо у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Склад і структура земельних угідь С(Ф)Г «Нива»

Показники	2020		2021		2022		2022 р. до 2020 р., %
	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	2048	100	2051	100	2051	100	100,1
Площа сільськогосподарських угідь	2037	99,5	2042	99,6	2042	99,6	100,2
в т.ч. рілля	1956	96,0	1989	97,4	2001	98,0	102,3
інші угіддя	81	4,1	53	2,7	41	2,0	50,6
Коефіцієнт розораності	0,96	-	0,97	-	0,98	-	102,1
Коефіцієнт освоєння	0,99	-	0,99	-	0,99	-	100,1
Припадає на одного працівника, га:	88,6	-	81,7	-	81,7	-	92,2
– с.-г. угідь							
– ріллі	85,0		79,6		80,0		94,1

Дані таблиці 2.1, вказують на незначне збільшення загальної земельної площі, котра у 2022 році становила 2051 гектар у розпорядженні господарства. Так, з загальної кількості землі 98 % відведено для посівів зернових і технічних культур, що на 2,3% вище, ніж у 2020 році. При цьому, щороку зменшується кількість землі, що використовується під інші угіддя, у 2022 року даний показник досяг значення – 41 гектара, проти 81 гектара у 2020 році. Коефіцієнт освоєння протягом років дослідження залишається незмінним 99, проти коефіцієнта розораності, котрий змінився на 2,1%.

Розраховані показники вказують на підвищення використання наявних земельних площ під посіви, при цьому, на жаль, нехтуються існуючі вимоги до доцільності дотримання сівозмін. Дані дії свідчать про неправильність обраної С(Ф)Г «Нива» маркетингової стратегії та є підставою до зниження конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції та господарства в цілому, на що слід звернути увагу і переглянути чи розробити нову маркетингову стратегію задля поліпшення загального стану досліджуваного господарюючого суб'єкта.

Зважаючи на викладене вище, доцільно більш детально розглянути використання посівних площ під певні зернові та технічні культури (рис. 2.1).

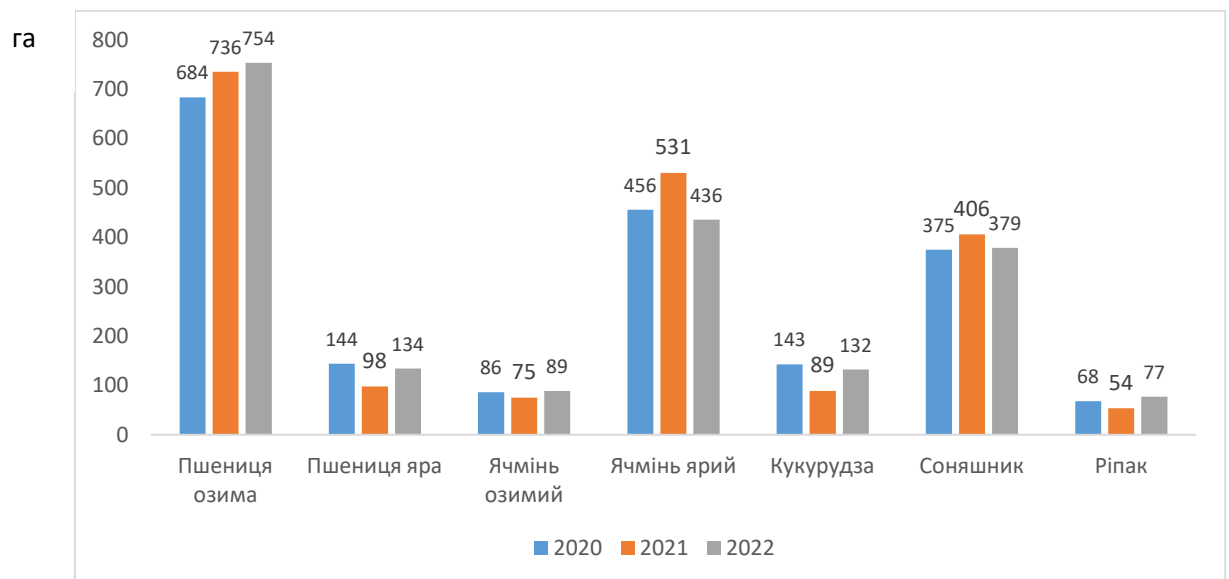


Рис. 2.1. Структура та розмір посівних площ С(Ф)Г «Нива» під сільськогосподарськими культурами

З рисунку 2.1 бачимо, що за роки дослідження більша частина посівних площ відводиться саме під посіви пшениці озимої, послідуєчими культурами є ярий ячмінь та соняшник. При цьому, в господарстві висіваються також пшениця яра, ячмінь озимий, кукурудза та ріпак. Динаміка посівів залишається майже незмінною зазнавши незначних коливань, котрі істотно не вплинули на зміну структури посівних площ в С(Ф)Г «Нива».

На одному щаблі з земельними ресурсами стоять трудові ресурси, що представляють собою працівника або групу працівників, які мають подібні навички та кваліфікацію, здатні працювати з певним обладнанням або виконувати конкретні завдання чи надавати послуги.

Таблиця 2.2

Склад та ефективність використання трудових ресурсів в С(Ф)Г «Нива»

Показники	2020	2021	2022	2022 р. до 2020 р., %
Чисельність працівників, осіб	23	25	25	108,7
Відпрацьовано – всього, тис. люд.-год.	42,5	39,0	40,0	94,1
Відпрацьовано одним середньорічним працівником в середньому за рік, люд.-год.	1830,0	1850,0	1854,0	101,3
Вартість валової продукції в постійних цінах 2010 року, тис. грн.	6536,0	6854,3	6934,2	106,1
Вироблено валової продукції на одного середньорічного працівника (річна продуктивність праці), тис. грн.	284,2	274,2	277,4	97,6
Вироблено валової продукції на одну люд.-год. (погодинна продуктивність праці), грн.	153,8	175,8	173,4	112,7
Реалізовано продукції на одного середньорічного працівника, тис. грн.	1045,2	1237,8	1455,2	139,2
Реалізовано продукції на одну люд.-год., грн.	620,5	735,2	856,7	138,1

Для визначення складу трудових ресурсів та пошуку шляхів покращення їх застосування проводимо аналіз динаміки та основних показників ефективності трудових ресурсів господарства в таблиці 2.2.

За даними таблиці 2.2 встановлено, що чисельність працівників за період дослідження зростає на 2 осіб або на 8,7%. Збільшення чисельності трудових ресурсів позитивно позначилося на основних показниках ефективності використання праці робітників. Так, вартість валової продукції підвищилася на 6,1 %, тобто на 398,2 тис. грн. та вартості реалізованої продукції на 39,2 %, що вказує на продуктивну праці наявного персоналу. Однак, слід звернути увагу на показники відпрацьованого часу кожним робітником та вартості виробленої валової продукції у розрахунку на кожного працівника, що знизилася на 5,9% та 2,4% відповідно. Тобто, керівництву С(Ф)Г «Нива» доречно переглянути нормативи праці щодо тривалості робочої зміни та продуктивності праці кожного окремого працівника.

Для подальшого дослідження діяльності селянського (фермерського) господарства «Нива», потрібно визначити спеціалізацію рослинницької галузі. Отримані результати дозволять визначити доцільність існуючої маркетингової стратегії підприємства та визначитися з напрямками її покращення чи повної заміни. Адже, визначення спеціалізованої діяльності С(Ф)Г «Нива» створить умови для знаходження способу поєднання економічної життєздатності господарства з його перевагами та допоможе знизити вплив зовнішнього середовища.

Сільськогосподарська спеціалізація визначається як процес концентрації ресурсів (праці, капіталу та землі) на виробництві обмеженого асортименту продукції, а концентрація є процесом консолідації спеціалізованого виробництва в часі, просторі та соціально-економічному вимірі:

$$K_{спец} = \frac{100}{\sum Y(2H - 1)}, \quad (2.1)$$

де $K_{спец}$ – коефіцієнт спеціалізації;

U – питома вага виручки від реалізації окремого виду сільськогосподарської продукції в загальному обсязі виручки від реалізації;

H – ранг сільськогосподарської продукції.

Значення коефіцієнта спеціалізації до 0,20, свідчить про низький рівень спеціалізації господарства; 0,21 – 0,40 – середній рівень; 0,41 – 0,60 – високий; 0,61 і більше – поглиблена спеціалізація господарства.

Під структурою товарної продукції мається на увазі відношення вартості кожного виду сільськогосподарської продукції до загального підсумку (у % з точністю до 0,1). Головною культурою сільськогосподарського виробництва господарства вважається та, яка має найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції. Тому, розкриємо структуру і склад товарної сільськогосподарської продукції С(Ф)Г «Нива» таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка складу товарної сільськогосподарської продукції та структури товарообігу в С(Ф)Г «Нива»

Види продукції	2020		2021		2022		2022 р. до 2020 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	(+,-) тис. грн.	%
Пшениця озима	5681	20,0	7606,1	25,2	7044	20,3	1362,5	124,0
Пшениця яра	142,8	0,5	218,8	0,7	1015	2,9	872,1	710,7
Кукурудза	959,5	3,4	550,5	1,8	2745	7,9	1785,5	286,1
Ячмінь ярий	1278	4,5	1934,4	6,4	3630	10,5	2351,5	284,0
Ячмінь озимий	84	0,3	367,6	1,2	2111	6,1	2026,9	2513,0
Соняшник	15885	55,9	11993	39,7	12279	35,4	-3606	77,3
Ріпак	3613	12,7	6297	20,8	5567	16,1	1953,8	154,1
Інша продукція рослинництва	55,8	0,2	73,6	0,2	33,9	0,1	-21,9	60,8
Всього по рослинництву	589,4	2,1	1052,1	3,5	91,7	0,3	-497,7	15,6
Інші види продукції	139,9	0,5	116,4	0,4	122,3	0,4	-17,6	87,4
Всього по господарству	28430	100	30210	100	34639	100	6208,7	121,8

Згідно таблиці 2.3 найбільша частка виробництва протягом років дослідження припадає на соняшник та пшеницю озиму, однак за останні два роки виробництво соняшнику знизилося 22,7% або 3606 тис. грн. натомість пшениці озимої зросло на 24% або 1362,5 тис. грн. Загалом, в структурі товарної продукції слід відмітити вирощування ріпаку, кукурудзи та ячменю ярого, що збільшилося на 54,1% та майже у 3 рази відповідно. Тобто, склад і структура товарної продукції вказує на висвітлені на рисунку 2.1 результати, площа зайнята під посіви певної сільськогосподарської культури прямопропорційна кількості зібраного врожаю.

В С(Ф)Г «Нива» відмічаємо збільшення кількості виробництва по всім видам продукції за виключенням соняшника, що зумовлено особливостями його вирощування, що наглядно зображено на рисунку 2.2.

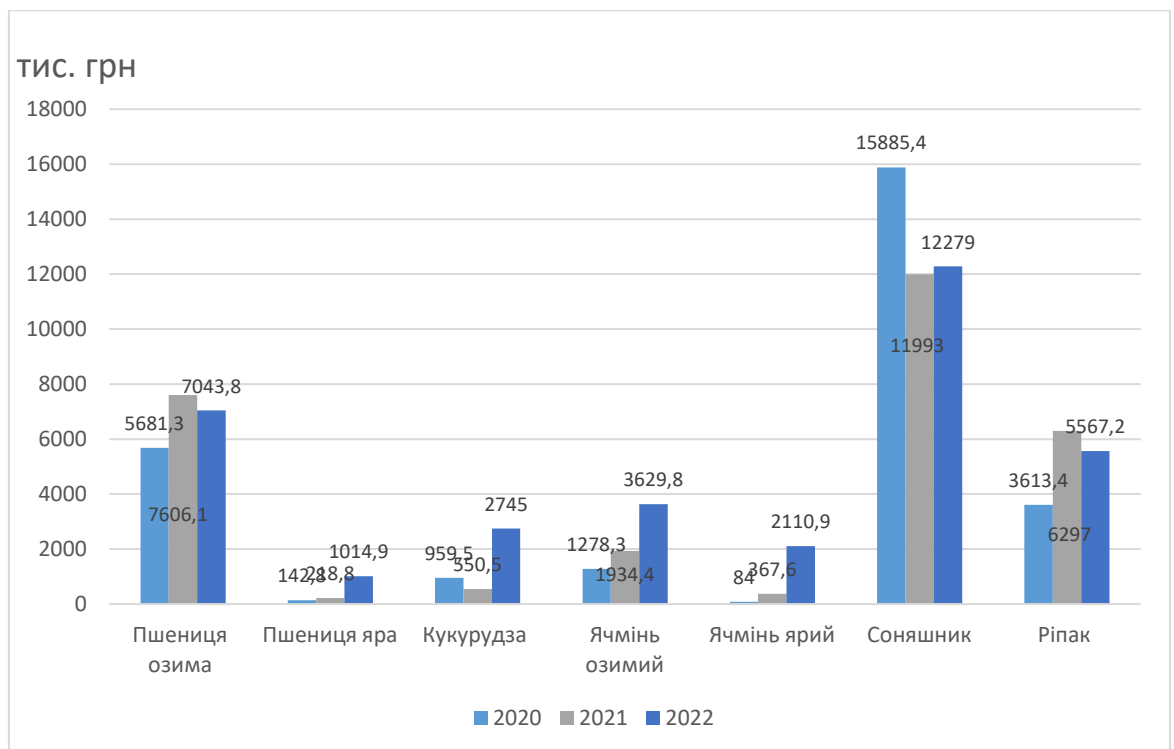


Рис. 2.2. Структура товарної продукції С(Ф)Г «Нива»

Рисунок 2.2 вказує на підвищенні показників виробництва у 2022 році по таким сільськогосподарським культурам: пшениця яра, кукурудза, ячмінь озимий, ячмінь ярий, якого не було в попередні роки дослідження. Тобто, за останній час господарство змінює використання посівних площ та намагається

розвивати доцільність виробництва другорядних сільськогосподарських культур.

Для підтвердження чи спростування вище викладеного твердження розрахуємо коефіцієнт спеціалізації у 2020-2022 роках:

$$K_{спец2020} = \frac{100}{284,3} = 0,35;$$

$$K_{спец2021} = \frac{100}{302,1} = 0,33;$$

$$K_{спец2022} = \frac{100}{346,4} = 0,29.$$

Розрахований коефіцієнт вказує на середній рівень спеціалізації селянського (фермерського) господарства «Нива».

В господарства є всі передумови для збільшення обсягів виробництва шляхом раціонального застосування наявних посівних площ у поєднанні з раціональним використанням останніх.

Задля забезпечення викладеного вище в господарстві потрібно ефективно використовувати основні активи, адже наявність не свідчить про їх технічний стан та доцільність застосування.

Основні активи - це фізичні або матеріальні цінності, якими володіє господарство, наприклад приміщення, обладнання та земля. Термін «основні засоби» відображає традиційне уявлення про те, що ці види активів є основними і не потребують особливої уваги після їх придбання. Однак у сучасній бухгалтерській літературі основні активи здебільшого називаються «основними засобами». Для отримання прибутку господарство покладається на свої активи, включаючи основні засоби. Наприклад, сучасне обладнання в хорошому стані необхідне для високої продуктивності та ефективності, а отже, і для прибутку. Аналіз основних засобів передбачає розрахунок потенціалу прибутку, використання та терміну корисного використання основних засобів. Крім того, аналіз основних засобів визначає, чи достатньо обслуговуються основні засоби, щоб забезпечити поточну та майбутню прибутковість, а також

відносну прибутковість, яку сприяють основні засоби та придбання основних засобів (таб. 2.4).

Таблиця 2.4

Забезпеченість та ефективність використання основних і оборотних засобів

С(Ф)Г «Нива»

Показник	2020	2021	2022	2022 р. до 2020 р.,	
				(+,-)	%
Вартість валової продукції в постійних цінах 2010 року, тис. грн.	6536,0	6854,3	6934,2	398,2	106,1
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	8156,4	8359,1	10653,2	2496,8	130,6
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	12435	13862	17456	5021,0	140,4
Фондозабезпеченість на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	398,3	421,3	623,4	225,1	156,5
Фондоозброєність в розрахунку на одного працівника, тис. грн.	285,6	302,3	534,2	248,6	187,0
Фондовіддача, грн.	0,85	0,78	0,76	-0,1	89,4
Фондоємність, грн.	1,2	1,3	1,8	0,6	150,0

Розрахунки наведені в таблиці 2.4 вказують на ефективність використання наявних основних засобів. Так, фондозабезпеченість та фондоозброєність підвищилися на 56,5 % та 87% або 225,1 тис. грн і 248,6 тис. грн. відповідно, що вказує на достатню кількість технічних засобів для обробітку посівних площ. Таким чином, витрати пов'язані з модернізацією наявного устаткування та придбанням нового є цілком виправданими, в числовому виразі вартість основних засобів зростає на 2496,8 тис. грн або 30,6%, а оборотних засобів на 5021,0 тис. грн. або 40,4%.

Для повного уявлення про господарство слід розглянути економічну ефективність основних показників. Адже, питання підвищення ефективності господарської діяльності набуває особливого значення в умовах сучасного бізнес-середовища. Для менеджерів велика проблема полягає в тому, як досягти та підтримувати, не кажучи вже про те, як підвищити ефективність у дуже неоднорідному, складному, невизначеному та непередбачуваному бізнес-середовищі.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності С(Ф)Г «Нива»

Показник	2020	2021	2022	2022 р. до 2020р.,	
				(+,-)	%
Площа сільськогосподарських угідь, га	2048	2051	2051	3	100,1
в т.ч. рілля, га	1956	1989	2001	45	102,3
Вартість валової продукції у постійних цінах 2010 р., тис. грн.	6536,0	6854,3	6934,2	398,2	106,1
Вироблено валової продукції в розрахунку на:					
– 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	398,3	421,3	623,4	225,1	156,5
– 1 грн. основних фондів, грн.	0,85	0,78	0,76	-0,09	89,4
– одного середньорічного працівника, тис. грн.	285,6	302,3	534,2	248,6	187,0
– одну люд.-год., грн.	136,8	153,6	162,6	25,8	118,9
Отримано в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь:					
– товарної продукції, тис. грн.	1254,2	1476,1	1843,2	589	147,0
Товарообіг, тис. грн.	26498	28453	30562	4064	115,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	26005	24673	28563	2558	109,8
Прибуток, тис. грн.	2576,3	4578,2	6497,1	3920,8	252,2
Рівень рентабельності, %	12,3	18,9	22,5	10,2 в.п.	-

Вагомими джерелами ефективності підприємства в сучасному бізнес-середовищі є реструктуризація підприємства, підприємницька діяльність, а також інтегрований підхід до управління витратами, який стає все більш важливою детермінантою успіху бізнесу та джерелом конкурентних переваг. Основні показники ефективності виробничо-господарської діяльності С(Ф)Г «Нива» розкриємо в таблиці 2.5.

Результати дослідження розкриті в таблиці 2.5 вказують на прибутковість діяльності С(Ф)Г «Нива», так прибуток у 2022 році проти 2020 року зріс на 3920,8 тис. грн., а рівень рентабельності на 10,2 в.п. Також, на підтвердження показники вартості товарної продукції та товароруку, які покращилися на 47% та 15,3% відповідно. При цьому, вартість виробленої валової продукції по відношенню до вартості основних фондів знизилася на 10,6 %.

Отже, визначення основних показників діяльності селянського (фермерського) господарства «Нива» вказало, на рентабельність підприємства та можливість його конкурентного розвитку. Однак, показники виробництва та реалізації продукції потребують поліпшення та вказують на недоцільність обраної маркетингової стратегії, що вказує на необхідність вжиття заходів зі сторони керівництва задля посилення ринкової позиції господарства.

2.2. Стан та особливості управління маркетинговою діяльністю С(Ф)Г «Нива»

Головною стратегічною метою аграрного реформування сільськогосподарського виробництва є забезпечення продовольчої достатності та незалежності за рахунок виробництва за основними видами сільськогосподарської продукції, створення конкурентоспроможного сільськогосподарського виробництва на регіональному ринку та покращення якості життя населення в цілому. Стратегія розвитку сільськогосподарського

виробництва певною мірою визначається специфікою розвитку території: її розташування, близькості до європейських держав, наявністю щодо розвиненої транспортної системи, потенційних можливостей залучення іноземного капіталу, постійної загрози з боку імпортерів продовольства.

Дослідження проблеми показують, що основними стратегічними напрямками у розвитку сільського господарства у попередньому десятилітті були такі:

- стабілізація та скорочення спаду виробництва продукції, підвищення врожайності сільськогосподарських культур;
- захист продовольчого ринку від несприятливого впливу імпорту продовольства;
- технічне та технологічне переозброєння агропромислового виробництва на основі сучасної техніки та прогресивних технологій;
- заохочення різкого збільшення виробництва зерна для продовольчих та фуражних цілей;
- розвиток системи насінництва, виробництво насіння високопродуктивних сортів з метою задоволення потреб і постачання в інші регіони;
- відновлення потенціалу меліоративних земель;
- фінансове оздоровлення збиткових сільськогосподарських підприємств, підвищення їхньої рентабельності на основі підвищення інтенсифікації виробництва, розвиток підприємництва та персоніфікації власності в організаціях агропромислового виробництва;
- кооперація у сфері постачання, переробки, збуту, обслуговування, кредитування та інше;
- створення та розвиток інформаційно-консультаційної служби на основі координації взаємодії;
- створення системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, орієнтованих працювати за умов ринкових відносин.

Оцінюючи стратегічні умови розвитку господарства, розглянемо і таку

складову механізму ухвалення стратегічних рішень, як «взаємне очікування». Суть цього явища полягає в тому, що у сфері АПК існують певні взаємозв'язки, які зобов'язують суб'єкти господарювання вступати в ті чи інші економічні відносини один з одним у різні періоди часу і фази розвитку. Від своєчасності вступу їх у ці відносини, виконання певних зобов'язань та етики ділових відносин залежатимуть і темпи відродження підприємства [43].

У цьому полягає основний практичний підхід до формування стратегії розвитку С(Ф)Г «Нива».

Оскільки потенційно можливі зв'язки у сфері економічних відносин виявляються лише після певного часу, то й процес відродження економіки настає поступово, поетапно, що пов'язано і з циклічністю його розвитку.

В економічній літературі зародження таких закономірностей і отримало назву «взаємного очікування підприємств» [56].

Передбачати перетворення очікувань на реальні дії, які максимально наближалися до обраної стратегії - завдання складне і багато в чому правильність його вирішення залежить від рівня кваліфікації менеджерів, від низових до верхніх управлінських структур. Саме вони ухвалюють стратегічні рішення, механізм яких можна звести до наступних основних етапів:

- формування та реалізація на підприємствах системи рішень на стадії їх підготовки, обговорення та прийняття в остаточному варіанті;
- вибір типу організованого механізму прийняття рішень у процесі реалізації обґрунтованої стратегії;
- обґрунтування організованого механізму прийняття рішень під час реалізації стратегії розвитку.

Для з'ясування цього питання нами було проведено експертне опитування. Обстеження методом анкетування фахівців та керівника господарства проводилося за такими показниками: розподіл обов'язків між керівниками (директором, головними спеціалістами, керівниками підрозділів) у процесі прийняття рішень, розподіл інтересів між директором, фахівцями та трудовим колективом, розмежування функцій між управлінцями при

обговорення завдань стратегії розвитку підприємства (за ким остаточне рішення).

На підставі проведеного дослідження було встановлено, що селянське (фермерське) господарство «Нива» використовує демократичний тип організованого механізму прийняття рішень у сфері реалізації обраної стратегії розвитку. Для нього характерні такі риси, як відкритість висловлювань за пропонованими пропозиціями, участь широкого кола управлінців в обговоренні проблем, колегіальність вибору раціональних рішень.

Таблиця 2.6

Причини невдач у стратегічному плануванні

Причини	Симптоми	Рішення
1. Стратегічне планування не є єдиною системою	- Недієвість системи. - Розчарування від впровадження.	- Система подвійного управління. - Стратегічний контроль.
2. Діяльність по розробці стратегії, що конкурує з існуючою	- Важкість зміни.	- Заохочення. - Стратегічний бюджет. - Збільшення кількості управлінського персоналу.
3. Комп'ютерна система інформації для управління не забезпечується стратегічною інформацією	- Відсутність надійної інформації.	- Аналітична система прогнозування зовнішньої сфери.
4. Відсутність навичок стратегічного управління	- Заповнення форм стратегічного планування заради проформи.	- Підготовка і прийняття стратегічних рішень, і їх впровадження.
5. Загроза організаційній структурі	- Супротив змінам. - Спонтанні стратегії.	- Структура управління, образ мислення, що сприяє змінам. - Сучасне планування. - Управління супротивом.

Враховуючи, що господарство, бажає підвищити ефективність стратегічного управління, проте має у цій сфері сумний досвід здебільшого через помилки у стратегічному плануванні, ми проаналізували причини цих невдач. Основні з яких узагальнені та представлені в таблиці 2.6.

Загалом основні підсумки управління маркетинговою стратегією розвитку С(Ф)Г «Нива» можна звести до наступного:

- мотиви участі у реорганізації підприємства, якими керувалися власники земельних часток та майнових паїв, досить різноманітні, але переважно визначаються економічними інтересами;

- зміни в мотивації обумовлені економічною ситуацією, що складається в АПК, змінами в законодавстві;

- у процесі реформування підприємства реалізовувалася можливість розширення землекористування існуючого господарства (земельні частки залучали сусідні сільськогосподарські підприємства, раніше створені селянські господарства);

- на підприємстві скоротилися грошові та зросли натуральні виплати в рахунок оплати праці;

- зменшення грошових виплат в рахунок оплати праці призводить до зниження трудової мотивації працівників. Однак реорганізація дещо коригує мотивацію, уповільнюючи падіння трудової дисципліни, що відбувається, і сприяючи підвищенню трудового навантаження;

- результати дослідження не підтвердили припущення щодо існування залежності ефекту реорганізації від розміру підприємства. Отримано підтвердження зв'язку цього ефекту з виходом товарної продукції з одиниці сільськогосподарських угідь та з платоспроможністю;

- реорганізація сприяє створенню сільській місцевості підприємницьких структур, найбільш пристосованих до ринкової економіки. Чим глибше проникатимуть в аграрну сферу ринкові відносини, чим швидше будуть сформовані умови для розвитку господарської ініціативи, тим очевиднішими будуть переваги підприємств, створених у результаті реорганізації;

- в умовах, коли інвестиційна привабливість сільського господарства в десятки разів нижча за інші сфери діяльності, не пов'язані з матеріальним виробництвом, переважна більшість сільськогосподарських підприємств не зможуть отримати суттєвого фінансування з недержавних джерел. Поки не

буде подолано цю ненормальну ситуацію в економіці, перевага більшості створених у ході реорганізації підприємств полягатиме лише в тому, що вони руйнуються повільніше, ніж інші.

Як показали дослідження, управління маркетинговою стратегією розвитку сільськогосподарських підприємств є процесом переходу від виробничо-господарського типу підприємства до соціо-еколого-економічного. Основною рисою виробничо-господарського підприємства в радянській економічній системі було те, що в ланцюжку формування людського капіталу сільськогосподарське підприємство відіграло вирішальну роль не тільки у ланці «реалізація людського капіталу», а й у ланці «збереження людського капіталу», несучи на собі основне навантаження по соціальному облаштуванню життя сільської людини, щодо надання їй на пільгових умовах соціальних послуг та благ. Підприємство соціо-еколого-економічного типу надає своїм працівникам можливості реалізації їх людського капіталу, забезпечує формування бюджету домогосподарства в обсягах, достатніх для збереження цього капіталу. Тобто, соціальне завдання нового типу підприємства полягає у підвищенні соціального статусу його працівника-власника, його соціалізації. Вирішити це завдання сільськогосподарське підприємство може лише тоді, коли воно є фінансово стійким. В іншому випадку на село чекає міграція найбільш працездатної частини населення, поступове старіння і вимирання [4, 12, 22, 27, 37].

Дослідження фінансового стану селянського (фермерського) господарства «Нива» у період 2020 - 2022 рр. виявило тенденції зниження платоспроможності та фінансової стійкості з деякою стабілізацією положення за окремими параметрами (табл. 2.7).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, знизившись, досяг значення 0,02, що нижче його критичної величини майже в 10 разів.

Значення коефіцієнта поточної ліквідності знизилося за аналізований період і досягло значення 1,83 і 2,05, тобто, складає 22% мінімально необхідного рівня.

Продовжується зниження рівня загального коефіцієнта покриття зобов'язань, що характеризує забезпеченість сільськогосподарських підприємств обіговими коштами.

Таблиця 2.7

Динаміка фінансового стану С(Ф)Г «Нива», тис. грн

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2022 до 2020, +/-
Короткострокові кредити	11786,75	2879,25	8348,5	-3438,25
Кредиторська заборгованість	4824,5	5714,5	5471,75	647,25
Інші поточні зобов'язання	1331,75	2231,25	2004	672,25
Коефіцієнт ліквідності поточної (коефіцієнт покриття)	1,83	1,86	2,05	0,22
Коефіцієнт ліквідності швидкої	1,64	1,54	1,87	0,23
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,12	0,08	0,14	0,02
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	2,66	1,26	2,82	0,16

Низка коефіцієнтів, що характеризують фінансовий стан С(Ф)Г «Нива», за своїми значеннями перевищили оптимальний (нормативний) рівень. Коефіцієнт фінансової незалежності вище нормативного значення в 1,3 рази, що не обов'язково свідчить про позитивні зрушення, що намітилися, у фінансовому становищі підприємства, а лише відображає важке становище, що склалося з кредитуванням у сільському господарстві.

Децю збільшився показник співвідношення позикових та власних коштів - 0,16 при критичному його значенні - 1,0, що також свідчить у економічній ситуації, що склалася, про непокриту потребу господарстві у кредитних ресурсах.

До основних причин, що зумовлюють фінансову нестійкість С(Ф)Г

«Нива» можна віднести такі:

- диспаритет цін. Чинить вплив не так як економічне явище, що негативно впливає на баланс міжгалузевого обміну, а діє через відсутність чіткої державної програми його нейтралізації, скорочення рівня державної підтримки;

- значні розміри кредиторської заборгованості. Загальна кредиторська заборгованість господарства перевищувала у попереднє п'ятиріччя дебіторську у 2-3 разів. Наведені фінансові показники свідчать про вкрай низьку неплатоспроможність, відсутність у них власних джерел погашення заборгованості;

- існуюча система внесення податкових платежів не враховує специфіки сільськогосподарського відтворювального процесу і, тим самим, посилює фінансову неспроможність господарства;

- відсутність доступних кредитних ресурсів та розвиненої інфраструктури сільськогосподарського кредитування. Таке становище сприяє розвитку бартерних угод, товарних кредитів, взаємозаліків. У цих угодах співвідношення цін, як правило, встановлюються не на користь господарства і це призводить до невиправдано високого вилучення ресурсів, що, звичайно, не сприяє зростанню коштів на їхніх рахунках;

- монопольне становище підприємств харчової та переробної промисловості на внутрішньому ринку сільськогосподарської продукції. Таке становище дозволяє підприємствам сфери АПК встановлювати монопольно низькі ціни на сільськогосподарську сировину, затримувати її оплату, нав'язувати систему негрошових розрахунків;

- особливості регіональної агрополітики. Встановлення явних і неявних міжрегіональних торгових бар'єрів;

- темпи адаптації до умов ринкового економічного середовища. Оцінюючи фінансове становище господарства, ми дійшли висновку, що затягування трансформаційних процесів у часі, їхня половинчастість сприяють дестабілізації фінансової системи, незаконному вилученню частини

фінансових засобів.

Дослідження показують, що селянське (фермерське) господарство «Нива» має фінансову надійність та перспективу, що певною мірою пов'язано зі способом управління та темпами адаптації.

У формуванні механізму управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств ключове місце посідають маркетингові структури різного рівня і, насамперед, на рівні суб'єкта господарювання.

Нині на сільськогосподарських підприємствах відбувається розбудова структур управління у зв'язку з формуванням ринкової економіки та наростанням конкурентної активності. Перехід підприємств на організацію своєї виробничо-збутової діяльності за принципами маркетингу має супроводжуватися зміною організаційної структури управління, характеру роботи, стилю мислення господарюючого керівництва.

Багато сільськогосподарських підприємств з різних причин поки не приступили до формування маркетингових підрозділів як самостійних підсистем, а лише трансформують обов'язки окремих категорій працівників і діючих функціональних відділів. Прикладом такого підходу є С(Ф)Г «Нива».

Дослідження показали, що на С(Ф)Г «Нива» у зв'язку з орієнтацією на маркетинг виконання конкретних завдань зі збуту продукції та матеріально-технічного забезпечення залишається функцією фахівців-технологів, оскільки посади комерційного директора немає. Так, фахівці-технологи, крім виконання своїх обов'язків, повинні вміти отримувати відомості, здатні полегшити пошук каналів збуту виробленої продукції, оцінювати частку ринку, яку вони займають продукцією, і продукцією конкурентів, аналізувати пропозицію і попит і т.д. Так, реалізацією продукції рослинництва у господарстві займається головний агроном. Ці обов'язки виконуються безпосередньо за згодою керівника та бухгалтерією господарства.

Інженерна служба у зв'язку з орієнтацією на маркетинг, бере участь і у формуванні лізингових відносин.

До обов'язків працівників адміністративного відділу додаються збір

ретельно вивірених відомостей як про загальну економічну ситуацію всередині господарства, так і про економічне становище, кожного з його підрозділів та їх плани; пошук інформації про факти, що можуть змінити становище з оплатою праці, цінами, трудовими ресурсами; аналіз інформації про ринки продукції та послуг, що виробляються підприємством, ринки сировини, матеріалів, обладнання, про постачання, про ринки капіталу, праці, у тому числі професійних та керівних кадрів. Економісти у зв'язку з переорієнтацією на маркетинг проводять: аналіз економічної, цінової та товарної кон'юнктури; прогнозування можливих змін на всіх ринках на основі досліджень; вибір перспективних сегментів ринку; аналіз умов інвестування та укладання фінансових угод з метою отримання позики чи збільшення капіталу; встановлення ціни товару, контроль за співвідношенням цін та витрат на їх виробництво; періодичний аналіз діяльності постачальників; прогноз перспектив розвитку господарства.

Переорієнтація на маркетинг стосується безпосередньо і робочих. Оскільки незадовільний попит споживачів виливається на втрачену вигоду, втрату доходу, скорочення фонду оплати праці. Кожен працівник повинен мати інформацію про попит, отриману в результаті маркетингових досліджень, і він повинен докладати максимум зусиль для виконання цілей С(Ф)Г «Нива».

У С(Ф)Г «Нива» кілька років тому на одного зі співробітників функціонального підрозділу господарства було покладено обов'язки з маркетингу (рис.2.3).

З представленої схеми 2.3 видно, що основний недолік такої структури полягає в тому, що покладення обов'язків з маркетингу у господарстві не має можливості проведення повноцінного маркетингу продукції сільгосп підприємства, пов'язаного з вивченням та прогнозуванням споживчого попиту продукції, з оцінкою конкурентоспроможності продукції, що випускається, аналізом цінової політики сільгосп підприємства.

Директор

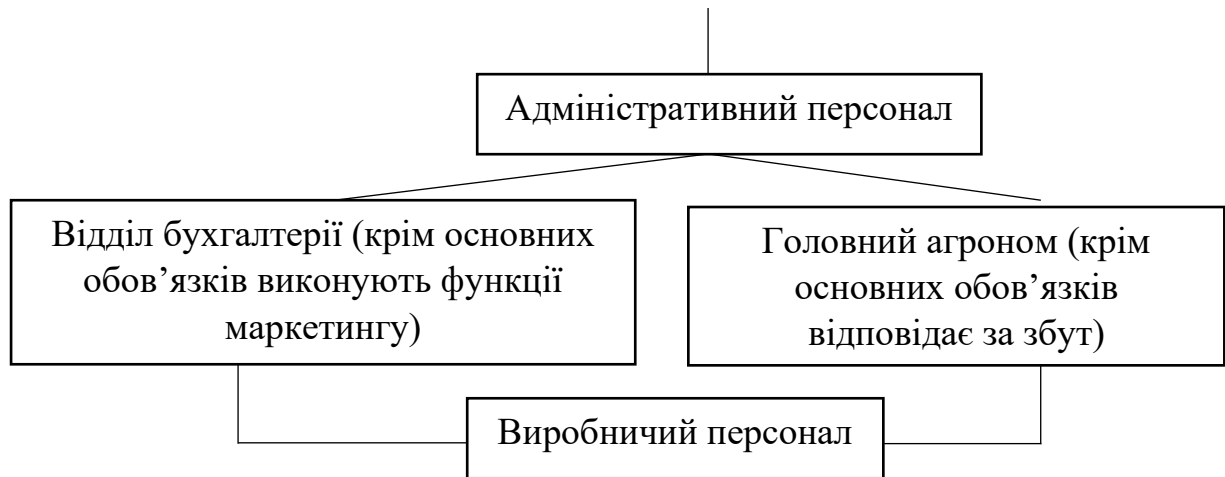


Рис.2.3. Організаційна структура С(Ф)Г «Нива»

Особа, що виконує обов'язки з маркетингу у господарстві робить лише обмежені функції маркетингу сільськогосподарської продукції. А саме: проведення рекламних компаній; забезпечення участі підприємства у центральних та регіональних виставках та ярмарках; розробка фірмового стилю оформлення продукції господарства; підготовка, погодження та укладання договорів на постачання продукції та інших видів договорів та протоколів, необхідних для підприємства.

Поряд з маркетологом в організаційній структурі постачальницько-збутового відділу С(Ф)Г «Нива» реалізацією сільськогосподарської продукції займається головний агроном, у підпорядкуванні якого знаходяться комірник.

Загалом, основними завданнями, які має виконувати служба маркетингу є такі:

- проведення маркетингових досліджень з метою оцінки розмірів ринку, його тенденції та конкуренції, умовного поділу ринку на цільові групи, визначення потенційних покупців, забезпечення еластичності цін, розробки плану маркетингу (бізнес-плану);
- розробка реклами та дизайну;
- організація реалізації сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки з метою отримання максимального прибутку на підставі

розробленої маркетингової політики;

- забезпечення своєчасного постачання споживачам готової продукції в повному обсязі, належної якості та асортименту згідно з планами постачання та укладеними договорами.

Завданням, які стоять перед С(Ф)Г «Нива» за умов ринкових відносин більшою мірою відповідає централізована структура управління збутом з розвиненими функціональними підрозділами. Через нестачу коштів, недостатню забезпеченість фахівцями-маркетологами на початковому етапі впровадження маркетингових служб у сільське господарство доцільно впровадити її у складі служби збуту. Вона, як самостійна ланка структури збуту, виконує частину основних функцій служби збуту. Надалі з розвитком ринкових відносин створюються умови на формування самостійних служб маркетингу, що виконують функції повному обсязі.

Для ефективного провадження виробничо-збутової діяльності у С(Ф)Г «Нива» насамперед необхідно реорганізувати службу збуту. Адже, основне призначення служби збуту полягає у виборі каналів розподілу продукції через оптову, дрібнооптову або роздрібну торговельну мережу, також служба збуту здійснює посередницьку діяльність, організацію руху товару та просування товару на ринку.

В результаті реорганізації, служба збуту, на наш погляд, зможе більш ефективно оцінювати та обирати канали та способи реалізації продукції. А її завданнями, крім перелічених вище, стануть: зміна на краще стану та тенденцій розвитку сільгосп підприємства; створення умов подальшого стабільного розвитку господарства протягом наступного періоду; виробництво сучасної, якісної та конкурентоспроможної продукції.

Висновки до другого розділу:

1. Селянське (фермерське) господарство «Нива» розташоване на

території Верхньодніпровської територіальної громади, у зоні природно-кліматичних умов, що сприяють вирощуванню продукції рослинництва. Тому, вся наявна у розпорядженні земля - 2051 га використовується під посіви, коефіцієнт розораності становить 0,98, а коефіцієнт освоєння – 0,99.

2. Протягом останніх років дослідження, чисельність працівників задіяних у виробництві не зменшувалася. Керівництво господарства намагається утримати штат на незмінному рівні, переглядаючи можливість надання грошових винагород за плідну працю. При цьому, відмічаємо зниження вартості валової продукції у перерахунку на одного працівника на 6,8 тис. грн., що вказує на зниження продуктивності праці та перегляду політики керівництва щодо винагородження.

3. Використання ріллі з року в рік зводиться до посівів основних культур: озимої пшениці -20,3% ; ячменя ярого – 10,5 %; соняшнику – 35,4% та ріпаку – 16,1 %. Вирощування цих сільськогосподарських культур дозволяє господарству «Нива» забезпечити безперебійність діяльності з одного боку, а з іншого призводить до втрати частини прибутку, через недоцільно обрані канали реалізації.

4. С(Ф)Г «Нива» має в своєму розпорядженні машинно-тракторний парк, який в змозі забезпечити діяльність підприємства. Однак, для підвищення ефективності діяльності та автоматизації виконання певних сільськогосподарських робіт доцільно розглянути можливість оновлення технічних засобів, як за рахунок власних коштів, так і запозичених.

5. Проведене дослідження ефективності виробничо-господарської діяльності С(Ф)Г «Нива», показало наявність у підприємства необхідних можливостей для розвитку підприємства. Так, показники прибутковості та вартості валової продукції зростають з кожним роком, що вказує на наявність ресурсів, головне правильно їх використовувати, а це вже завдання обраної маркетингової стратегії, яку слід переглянути чи розробити нову.

6. В зв'язку з відсутністю в С(Ф)Г «Нива» окремої посади маркетолога, дослідження вказало на неефективність збутової діяльності. Так,

в господарстві недоцільно розроблені канали розподілу сільськогосподарської продукції, що призводить до втрат. Крім цього, про підприємство відсутня інформація в засобах масової інформації, що позбавляє його можливості виходу на регіональні ринки та пошуку свого покупця, тобто не реалізовується комунікативний маркетинг. Все це вказує на недоцільність і неспроможність належної дієвості існуючої стратегії маркетингу, котру необхідно переглянути чи замінити повністю.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Формування маркетингової стратегії, як важливий інструмент управління сільськогосподарським підприємством

Розробка маркетингової стратегії передбачає розробку самої стратегії, і стратегічного плану. Стратегія маркетингу - це основний метод підприємства впливати на покупців та спонукати їх до покупки [73]. План маркетингу - це документ, в якому: виявлено маркетингові можливості, визначено цільовий ринок, який представляє ці можливості, сформульовано комплекс стратегій маркетингу, спрямованих на цей цільовий ринок, містяться критерії оцінки та контролю маркетингової діяльності [26].

Стратегічний план маркетингу визначає орієнтири довгострокового зростання підприємства та весь набір продукції, яку воно вироблятиме. Цей план має визначити чого підприємство хоче добитися. Це має виражатися у конкретних цілях, заснованих на оцінці маркетингових можливостей. Крім того, у стратегічному плані має бути відображено, як підприємство планує досягти цих цілей, що визначається стратегією, а також які ресурси будуть потрібні для реалізації плану.

Розробка стратегічного маркетингового плану є розробкою «правил гри» підприємства, яка показує напрямок діяльності господарства на найближче майбутнє та способи досягнення цього [25]. Стратегічне маркетингове планування має відбуватися у верхньому рівні управління підприємством і має входити у обов'язки вищого керівництва, оскільки план визначає комплекс видів діяльності, якими має займатися підприємство.

Процес стратегічного маркетингового планування С(Ф)Г «Нива»

представлений на рисунку 3.1.

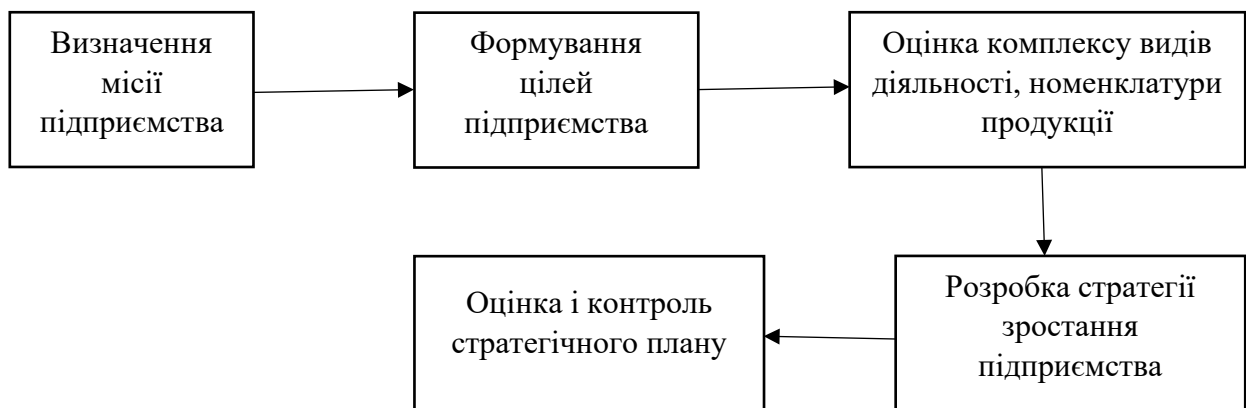


Рис. 3.1. Маркетингове планування С(Ф)Г «Нива»

Процес стратегічного маркетингового планування являє собою:

- перший етап: визначення місії підприємства - це визначення виду діяльності, яким воно займатиметься. Оскільки С(Ф)Г «Нива» є сільськогосподарським підприємством, його основна місія полягає у забезпеченні споживачів високоякісною сільськогосподарською продукцією;

- другий етап. Цілями С(Ф)Г «Нива» на найближчу перспективу можуть бути такі:

- досягти мінімального збільшення рентабельності на 15% за кожним видом продукції;

- домогтися безбиткової реалізації продукції;

- знизити витрати на виробництво продукції рослинництва, досягти значного зменшення збитку, а надалі рентабельного виробництва всіх видів продукції;

- третій етап: оцінка комплексу видів діяльності та номенклатури продукції. С(Ф)Г «Нива» займається виробництвом сільськогосподарської продукції. Асортимент товарів, починаючи з 2019 року, у господарстві стабілізувався, що дозволяє підприємству розробити більш обґрунтовану стратегію зростання;

- четвертий етап: розробка стратегії зростання підприємства. Стратегія зростання С(Ф)Г «Нива» полягає у збільшенні випуску всіх видів продукції, а

також збільшенні продажів на вже існуючих ринках збуту.

Надалі передбачається вийти на беззбиткове виробництво. У повної собівартості має зрости частка реалізаційної собівартості, тому планується реалізовувати більшу частину продукції на міському сегменті ринку, що вимагатиме збільшення витрат на транспортування, знаходження нових покупців в особі представників роздрібною торгівлі тощо;

- п'ятий етап: оцінка та контроль стратегічного плану. Оцінка в С(Ф)Г «Нива» провадиться шляхом зіставлення отриманих результатів з наміченими. Існують три головні критерії, що використовуються для оцінки результатів: прибуток, обсяг продажу та частка ринку - планується збільшити ці показники в перспективі.

Реалізація основних елементів стратегії маркетингу передбачає розкриття комплексу маркетингу, технології вивчення ринку та принципів розробки та впровадження товару на ринок, виходячи з його життєвого циклу. Стратегія маркетингу формується як сукупність зусиль підприємства у напрямі ефективної реалізації створеної ним продукції та послуг. Під стратегією маркетингу мається на увазі мистецтво менеджменту, тобто вміння планувати керівництво виробництвом та збутом, засноване на правильних та довгострокових прогнозах. І тому необхідна організація служби маркетингу для підприємства. Стратегія маркетингу - це раціональна, логічна побудова, керуючись якою підприємство розраховує вирішити свої маркетингові завдання.

Вона включає конкретні стратегії за цільовими ринками, комплексом маркетингу і рівнем витрат на маркетинг. Щодо цільових ринків, то С(Ф)Г «Нива» розраховує зберегти свої позиції на сегментах ринку, які підприємство займало до 2022 року. Такими цільовими сегментами є: сільський та міський ринки. На перспективу господарство розраховує збільшити частку сільському сегменті ринку, оскільки немає гострої конкуренції. Комплекс маркетингу передбачає виведення на ринок нових товарів, використання реклами, стимулювання збуту. У господарстві планується проводити стимулювання

збуту переважно у вигляді підтримки на свою продукцію невисоких цін. Зрозуміло, для С(Ф)Г «Нива» розгалужена служба маркетингу – це перспективи. На сьогодні підприємству швидше потрібні рекомендації щодо «міні-маркетингу», яким воно має займатися, причому кадрові ресурси, як правило, обмежені одним – трьома співробітниками. Налагодження повноцінного сучасного маркетингу для підприємства - питання як виживання, так й ефективної діяльності підприємства. Як рекомендацію щодо організації повноцінної служби маркетингу в С(Ф)Г «Нива» можна запропонувати функціонально-товарний підхід (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Рекомендована функціонально-товарна організація служби маркетингу С(Ф)Г «Нива»

Так як утримання відповідної служби маркетингу в даний час для С(Ф)Г «Нива» обтяжливий, то можливі два варіанти: або організація на підприємстві відділу маркетингу, або входження в об'єднання підприємств району з метою створення спільної маркетингової служби, яка займалася б аналізом ринку і пошуком нових каналів реалізації членів цього об'єднання.

Однак слід підкреслити, що маркетинг вимагає не сліпого слідування та наслідування, а творчого осмислення та пристосування положень теорії та практики до реальностей внутрішнього та зовнішнього середовища маркетингу [32].

Найважливішим є те, що маркетинг для підприємства це самостійна діяльність відокремленої служби. Управління маркетингом означає схильність до його всіх функцій управління. Насамперед, маркетинг передбачає

організацію прогнозування системи процесів, кінцевою метою якого є спроба передбачення поведінки різних суб'єктів, сфер маркетингової діяльності. Прогнозування визначає ймовірність досягнення головних цілей (планування на основі цілей), висуванню яких слід приділяти найсерйознішу увагу. Ці кінцеві цілі уточнюються, доповнюються та розвиваються іншими, більш складними цілями 2-го та 3-го рівнів. До них відносяться:

- використання нововведень конструктивного, виробничого, збутового, організаційного характеру;
- вирішення виявлених проблем підприємства;
- зміна схем управління відповідно до мінливих умов виробництва та ринкової діяльності;
- задоволення особистих прагнень персоналу підприємства [46].

При організації планування, формування цілей управління маркетингом слід враховувати відмінності у діяльності сільськогосподарських підприємств із маркетинговою та збутовою орієнтаціями. Крім того, необхідно дотримуватись вимог і принципів загального управління (першооснови управління) так як маркетинг реалізує свої функції тільки в комплексному взаємозв'язку всіх видів діяльності підприємства. Інакше висловлюючись, маркетинг - це концепція управління. Не може бути іншої концепції управління підприємством у ринкових умовах, крім маркетингової. Популяризація маркетингу часто шкідлива. Займати людей роботою, вкладаючи чималі гроші, лише для того, що «всі так роблять» – рішення не зовсім правильне. Маркетингова діяльність на підприємстві має бути нагальною необхідністю та вирішувати реально існуючі проблеми. Процес маркетингової діяльності повинен мати циклічний характер: та робота (інформація), яку необхідно було зробити (зібрати), повинна повертатися до її замовника вже обробленої, у вигляді конкретних інструкцій, рекомендацій та письмових форм. І тут результат цієї роботи буде основою прийняття потрібного конкретного рішення. Сенс циклічності у тому, щоб забезпечити взаємозалежну, злагоджену роботу різних підрозділів. Об'єктивність рішень

досягається шляхом коригування процесу на всіх рівнях. Сценарій постановки маркетингу для С(Ф)Г «Нива» представлений на рисунку 3.3.

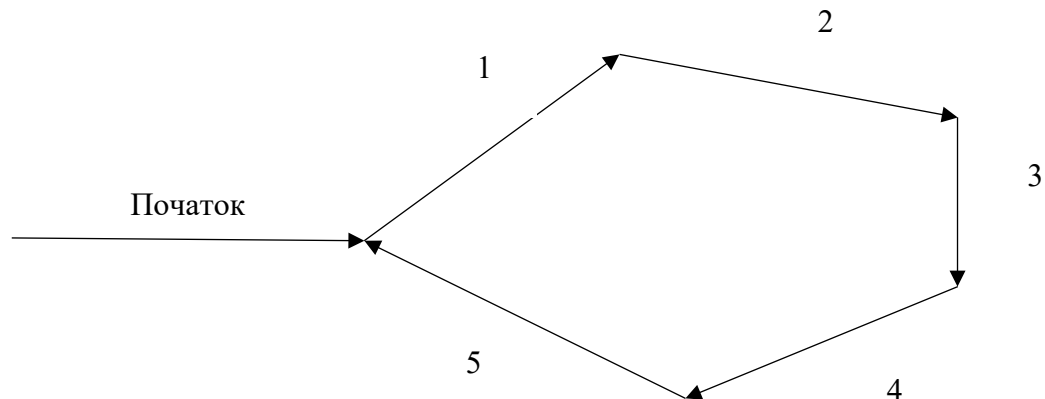


Рис. 3.3. Регулярний сценарій правильної постановки маркетингу

Позначення циклічних етапів:

1 - розподіл функцій маркетингу по відділах, як усередині маркетингової служби, і поза нею;

2 - забезпечення маркетингової діяльності фінансовими, людськими та технічними ресурсами;

3 - постановка управлінського циклу з маркетингу (регламентація проходження інформації для її коригування у відділах);

4 - освоєння (використання) спеціалізованих маркетингових методик;

5 - повернення на початковий етап для повторення всього шляху та виправлення помилок.

Говорячи про розподіл функцій маркетингу усередині маркетингової служби, мають на увазі ідеальне підприємство, що працює як єдиний маркетинговий відділ, де кожен працівник, керівник він, чи, наприклад, продавець розглядає своєї діяльності крізь призму маркетингу. Але, на жаль, не в будь-якому підприємстві це даватиме потрібні результати, особливо якщо це велике підприємство. У невеликих же підприємствах цього треба прагнути.

Об'єднання діяльності всіх підрозділів на такій основі можливе після чітко сформульованих цілей, які визначають напрями розробки маркетингових стратегій підприємств (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Схема включення маркетингу до стратегічного управління підприємства

Філософія вибору стратегії досить проста: підприємство має визначитися з тим, що воно може робити, що має та що не повинно. Схематично це виглядає у вигляді аркуша паперу, поділеного на 4 частини (рис. 3.5). У кожному послідовно вписуються сприятливі та несприятливі фактори зовнішнього та внутрішнього середовища та відповідно, переваги та недоліки підприємства. Ситуація оцінюється як би з усіх сторін, що збільшує можливість правильного рішення.

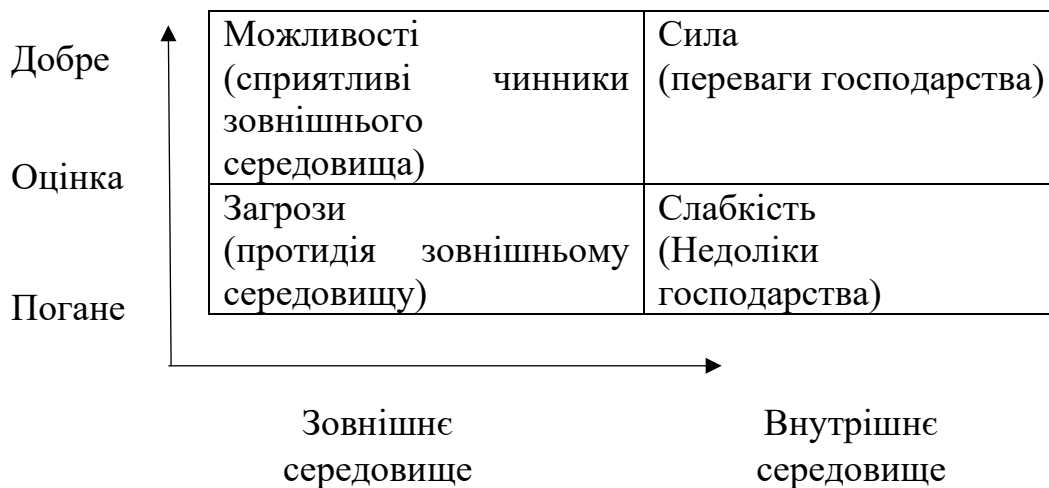


Рис. 3.5. Матриця первинного стратегічного аналізу

Розробка та реалізація маркетингової стратегії підприємства є творчою справою, яка визначається можливостями конкретних особистостей, інакше кажучи «ноу-хау» [69]. Тому, на практиці стратегія кожного окремого підприємства є досить унікальною.

Однак можна виділити кілька базових стратегій:

- стратегія низьких витрат виробництва;
- стратегія диференціації;
- стратегія диверсифікації;
- стратегія ліквідації бізнесу.

Кожна з них здійснюється на основі проведення найоптимальнішої на даний момент політики. Зокрема, існує кілька видів стратегії низьких витрат. У разі, якщо підприємство функціонує на бурхливо розвиваються, то оптимальним варіантом стратегії може бути стратегія стандартизації. Тобто, випуск однорідної, стандартної продукції у зростаючому обсязі.

В іншому випадку, якщо підприємство оперує на відносно насиченому та мляво зростаючому ринку або взагалі не розвивається за ємністю ринку, то стратегія низьких витрат виробництва може бути заснована на зниженні витрат виробництва за рахунок використання дешевшої сировини та компонентів, робочої сили, а також економічних технологій. Ризики, пов'язані

із здійсненням стратегії низьких витрат виробництва, це те, що відповідний ринок, не без допомоги конкурентів, може швидко наповнитися, і пропозиція перевищить попит. Виникнуть передумови розробки нового варіанта стратегії.

Стратегія диференціації базується на інноваційному процесі створення продукції, що задовольняє виявлену потенційну потребу та відрізняється від товару конкурентів. І тут підприємство може диктувати ціни, використовуючи цінову політику «зняття вершків». Стратегія диференціації найбільш оптимальна на ринках, котрим характерна гостра конкурентна боротьба. Крім того, існують інші варіанти стратегії диференціації, зокрема:

- стратегія лідерства;
- стратегія якості та надійності;
- стратегія комплексного збуту.

Стратегія диверсифікації, стратегія ліквідації бізнесу також мають свої варіанти, використання яких визначатиметься станом ринку та його кон'юнктурою. Характеристика цього моменту вимагає проведення ситуаційного аналізу.

Крім того, базові стратегії маркетингу та варіанти їх здійснення залежать і впливають одна з одною. В узагальненому вигляді їх можна подати у вигляді матриці, що характеризує залежність вибору стратегічної альтернативи від особливостей товару та ринку (рис. 3.6).

Після вибору оптимальної стратегії необхідно визначитись із конкретними завданнями. Як було сказано раніше, маркетингова діяльність - це робота всього підприємства з визнанням того, що маркетинг – це принцип управління [16]. Для практичного здійснення цього принципу керівникам господарства потрібно мати об'єктивне уявлення ситуації, як загальну «карту місцевості» зверху. Щоб бачити її цілком і визначити найбільш важливі ділянки, необхідно враховувати всі компоненти маркетингу та всі етапи прийняття рішення у менеджменті.

Продукція

	Випускова
	Нова

Старі	1. Стратегія низьких витрат виробництва. 2. стратегія ліквідації бізнесу.	1. Стратегія диференціації.
Нові	1. Стратегія низьких витрат виробництва.	1. Стратегія диференціації. 2. Стратегія диверсифікації.

Рис. 3.6. Матриця вибору стратегій

У процесі розробки стратегії необхідно, на нашу думку, базуватись на наступних принципах:

- орієнтація виключно на споживчий попит;
- реалізація місії підприємства;
- прагнення до співробітництва та партнерства на ринку, не забуваючи про нарощування конкурентної переваги;
- формування іміджу підприємства; посилення довіри до себе, товару;
- всебічна оцінка зони та рівня ризику;
- оцінка перспективних результатів з економічних та соціальних позицій.

Коли сформульовано загальну стратегічну мету маркетингу, слід детально опрацювати весь ланцюжок практичних заходів для її реалізації.

Вирішення наведених вище питань, що визначають стратегію маркетингової діяльності С(Ф)Г «Нива» вказує на необхідно взаємо злагоджених етапів її реалізації, котрі мають бути конкретними та пов'язаними за термінами проведення між усіма учасниками. Збій в одній із ланок може призвести до провалу всіх задуманих операцій.

3.2. Проектування маркетингової стратегії С(Ф)Г «Нива»

У ході досліджень ми визначили, що стратегія розвитку підприємств пов'язана з їхнім фінансовим станом. Фінансовий стан - це характеристика їхньої фінансової конкурентоспроможності, платоспроможності, кредитоспроможності (використання фінансових ресурсів та капіталу, виконання зобов'язань перед державою та іншими об'єктами господарювання).

Основними факторами та можливостями стратегічного розвитку, що впливають на фінансову надійність С(Ф)Г «Нива», є:

- прибутковість (рентабельність), збереження ліквідності;
- фінансова стійкість;
- використання капіталу;
- рівень самофінансування;
- і в результаті - задовільна структура балансу [68].

Функціонування С(Ф)Г «Нива» в умовах ринкової економіки багато в чому залежить від його можливості мати і здатності збільшувати достатній рівень прибутку. В умовах ринку, коли господарська діяльність підприємства здійснюється за рахунок самофінансування, а за його недостатності - за рахунок позикових коштів, дуже важливу характеристику набуває фінансова незалежність сільськогосподарського підприємства від зовнішніх позикових коштів - це запас його фінансової стійкості.

Перехід до фінансової стійкості підприємств досліджено недостатньо. Вивчення нечисленних опублікованих результатів з цього питання показує, що існує три основні напрямки адаптації фінансової системи, що забезпечують її стійкість:

1. Прийняття оптимальних інвестиційних рішень (оцінка та вибір інвестиційних проектів - напрямів інвестування);
2. Прийняття оптимальних фінансових рішень (формулювання та розподіл фінансових ресурсів за напрямками інвестування);
3. Забезпечення ефективного фінансового контролю (збереження та збільшення фінансових ресурсів) [41].

Кожному напрямку відповідає певна функція фінансового менеджменту:

- інвестиційним рішенням - відтворювальна,
- фінансовим рішенням – розподільна,
- фінансовому контролю – контрольна.

Всі ці напрями фінансового управління органічно пов'язані один з одним. Фінансовий менеджмент є складовою процесу управління та адаптаційного регулювання на сільськогосподарському підприємстві. Тому, напрями фінансового менеджменту можна класифікувати за функціями управління. У загальному вигляді ці взаємозв'язки відображені у спрощеній блок-схемі (рис. 3.7).

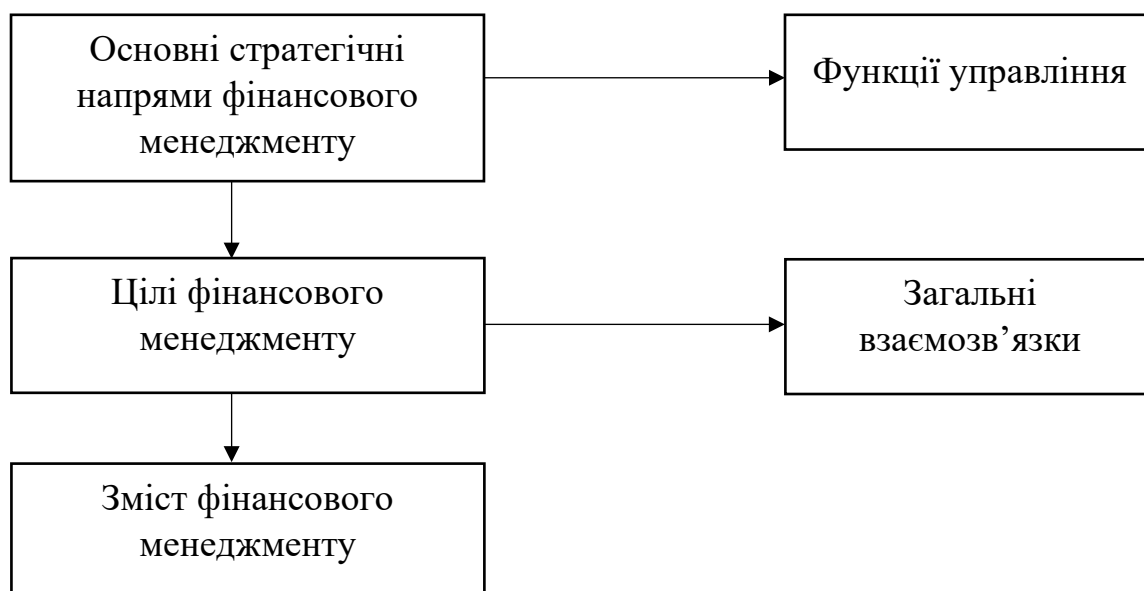


Рис. 3.7. Схема взаємозв'язку фінансового менеджменту з функціями управління

З метою обмеження ризику неплатоспроможності С(Ф)Г «Нива» необхідно дотримуватись, а головне забезпечувати фінансову стійкість, фінансову незалежність від зовнішніх позикових коштів (постачальників, кредиторів, банків). Для оцінки фінансової стійкості можна використовувати різні коефіцієнти: коефіцієнт забезпеченості власними засобами; коефіцієнт поточної ліквідності; коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності.

Саме показнику ліквідності (здатності підприємства у стислі терміни перетворити поточні активи на готівку на погашення короткострокових зобов'язань) відводиться сьогодні дедалі більше значуще місце при оцінки адаптаційних здібностей.

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами визначається як відношення різниці між обсягами джерел власних коштів та фактичною вартістю основних засобів та інших необоротних активів до фактичної вартості оборотних коштів, що перебувають у наявності, у вигляді виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції, грошових коштів, дебіторських заборгованістью інших оборотних засобів [49].

Коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності характеризує наявність реальної можливості у підприємства відновити або втратити свою платоспроможність протягом певного періоду [39]. Цей коефіцієнт визначається як відношення розрахункового коефіцієнта поточної ліквідності для його встановленого значення. Сільськогосподарське підприємство визнається платоспроможним, якщо коефіцієнт поточної ліквідності наприкінці звітного періоду має значення менше 2, а коефіцієнт забезпеченості власними коштами наприкінці звітного періоду має значення менше 0,1.

Зрештою, всі перелічені вище способи та методи фінансового регулювання та адаптації мають забезпечити задовільну структуру балансу підприємства.

Забезпечити задовільну структуру балансу підприємства можна за рахунок використання наступних комплексів заходів [20, 28, 45]:

- зміна основних засобів та необоротних активів,
- зміна оборотних коштів,
- зміна як основних засобів та необоротних активів, так і оборотних коштів,
- зміна джерел власних коштів;
- зміна як джерел власних коштів, так і оборотних коштів та необоротних активів,

- зміна, як джерел власних коштів, і оборотних коштів,
- зміна як джерел власних коштів, так і основних засобів і необоротних активів та оборотних коштів,
- зміна короткострокової заборгованості.

Серед усіх комплексних заходів, спрямованих на відновлення структури балансу, нині багато хто з перерахованих має обмежене застосування [23, 44, 48, 60]. Це стосується можливості збільшення джерел власних коштів за рахунок цільового фінансування, фондів накопичення і споживання. Сюди належать можливості отримання довгострокових кредитів та позик.

Структура балансу незадовільна, підприємство неплатоспроможне, якщо виконується хоча б одна умова:

$$\left\{ \begin{array}{l} K_{\text{пл}} = \frac{\text{ОК}}{\text{КЗ}} < 2 \\ K_{\text{звк}} = \frac{\text{ВК} - \text{ОКН}}{\text{ОК}} < 0,1 \end{array} \right. \quad \begin{array}{l} (3.1) \\ (3.2) \end{array}$$

де,

$K_{\text{пл}}$ – коефіцієнт поточної ліквідності;

$K_{\text{звк}}$ – коефіцієнт забезпечення власними коштами;

ОК – обсяг оборотних коштів на кінець періоду;

КЗ – обсяг короткострокової заборгованості на кінець періоду;

ВК – обсяг джерел власних коштів на кінець періоду;

ОКН - обсяг основних коштів і необоротних активів на кінець періоду.

З цих відношень видно, що покращення одного з коефіцієнтів призведе до погіршення іншого, оскільки оборотні засоби знаходяться в числівнику одного і знаменнику іншого коефіцієнту. Тому, перехід цих коефіцієнтів зі стану, що характеризує незадовільну структуру балансу підприємства, в стан, що характеризує платоспроможність підприємства, необхідно розглядати як

єдине ціле.

$$\left\{ \begin{array}{l} K_{\text{пл}} = \frac{\text{ОК}}{\text{КЗ}} \geq 2 \\ K_{\text{звк}} = \frac{\text{ВК} - \text{ОКН}}{\text{ОК}} \geq 0,1 \end{array} \right. \quad \begin{array}{l} (3.3) \\ (3.4) \end{array}$$

Найбільш розповсюдженні схеми переходу від незадовільної структури балансу до задовільної наведені на рисунку 3.8 [54].

О – Δ	ВК
ОК + Δ – x	КЗ – x
a	
ОКН	ВК + y
ОК + y – x	КЗ – x
б	
ОКН + y – x	ВК + y
ОК	КЗ + x
в	

Рис. 3.8. Схема переходу з незадовільного стану в задовільний

Δ, x, y – шукані обсяги зменшення або збільшення відповідного показника, Δ, x, y ≥ 0.

Інтерпретація схем балансу очевидна. Так, згідно рисунку 3.8. в наступному періоді часу С(Ф)Г «Нива» у своїй фінансовій діяльності має прагнути до:

- зменшення (продажу) основних та необоротних активів на величину, не меншу, ніж Δ,
- зменшення (погашення) короткострокової заборгованості на величину, не меншу, ніж x,
- зменшення або збільшення оборотних коштів на величину, не меншу, ніж (Δ - x).

Якщо $(\Delta - x) > 0$, це означає, що оборотні кошти подальшому періоді необхідно збільшувати на відповідну величину, якщо $(\Delta - x) < 0$ - зменшувати. Незавжди помітити, що запланований баланс будується таким чином, що обсяг майна та джерел його формування повинен у наступному періоді часу бути зменшений на величину x .

При виявленні декількох можливостей, що забезпечують бажану реструктуризацію балансу, постає проблема вибору раціональної.

Таким чином, для С(Ф)Г «Нива» доцільно зменшити основні і необоротні активи або збільшити (зменшувати) оборотні засоби. Звісно, не потрібно прагнути до суттєвого зменшення майна господарства.

Слід зазначити, що відновлення нормальної структури балансу, перед усім, пов'язано з вивільненням лишків майна господарства, котре негативно впливає на його платоспроможність і рентабельність.

При розробці та реалізації стратегії розвитку сільськогосподарського виробництва слід виходити з того, що основною господарюючою одиницею в умовах ринку є підприємство. Для успішної діяльності підприємств та подальшого вдосконалення їх матеріальної бази має бути створено таке:

1. Інституційні умови - тобто відповідне законодавство та установи, що забезпечують збереження, виконання та розвиток «правил гри» підприємств та інших суб'єктів економіки.

2. Зовнішні умови (стосовно кожного окремого підприємства) - тобто механізм підтримки цін та доходів у галузі, а також механізм стимулювання та підтримки ефективної роботи підприємств, інфраструктура для забезпечення підприємств коштами виробництва та інфраструктура збуту, системи інформації та консультування та ін.

3. Внутрішні умови для розвитку та прояву ефективної діяльності самого підприємства (кваліфікований менеджмент, у тому числі стратегічний (додаток А), наявність ясних та дієвих відносин власності).

4. Умови для економічної інтеграції підприємств, сприяють зростанню обсягів виробництва, спеціалізації, зниження витрат.

5. Умови для здійснення структурних змін у виробництві, що визначаються загальнорегіональними чинниками, інтересами тощо.

6. Умови для розробки та контролю стратегічних програм розвитку.

Деякі з цих умов створюються переважно діями на державному рівні і лише частково - на регіональному. Це, насамперед інституційні та зовнішні умови. Інші ж умови істотно залежать від діяльності регіональних органів та від їх фінансових можливостей.

Нами пропонується в залежності від типу ринку (швидке зростання, уповільнене зростання, застійний ринок, що скорочується) підходити до проектування стратегії С(Ф)Г «Нива» (додаток Б).

Часом, доцільніше розробляти стратегію з урахуванням ринкової частки та позиції господарюючого суб'єкта.

Прогнозування майбутньої конкурентної ситуації здійснюється за умови, що конкурентне середовище у найближчому майбутньому формується набором постійних чинників.

Прогнозування базується на методі екстраполяції ринкових тенденцій та показників (динаміки ринку, динаміки ринкових часток, показників інтенсивності конкуренції, показників монополізації ринку, змін конкурентних груп, руху конкурентів на конкурентній картки ринку). Точність та надійність прогнозу залежить від багатофакторності та розміру вибірки показників у часі [59].

Прогнозування має передувати макроекономічний аналіз факторів, які можуть вплинути на якість прогнозу майбутній ситуації.

Запропонований підхід дозволяє, по-перше, розподілити всю сукупність регіональних сільськогосподарських підприємств за їх конкурентним позиціям, і по-друге, для кожного з них визначитися з перспективними методами ведення стратегічної боротьби.

Таким чином, виходячи з вище викладеного маркетингова стратегія селянського (фермерського) господарства «Нива» повинна базуватися на врівноваженні структури балансу, постійного аналізу існуючого положення з

можливістю швидкого реагування на зовнішні фактори та її реалізації через взаємопов'язану співпрацю працівників господарства чи можливості виокремлення посади маркетолога, що буде більш ефективно.

Висновки до третього розділу:

1. Ефективність діяльності сільськогосподарського підприємства залежить від вдало сформованої маркетингової стратегії, яка розробляється у взаємопоєднанні зі стратегічним планом. Останній, дозволяє виявити маркетингові можливості, визначити цільовий ринок, який представляє ці можливості, сформулювати комплекс стратегій маркетингу, спрямованих на цей цільовий ринок, містить критерії оцінки та контролю маркетингової діяльності.

2. Стратегічний маркетинговий план вказує на напрямок діяльності господарства на найближче майбутнє та способи досягнення цього. Розробка стратегічного маркетингового планування повинно входити до обов'язків вищого керівництва, тому що в основу плану покладено комплекс видів діяльності, якими має займатися підприємство. Процес маркетингового планування базується на послідовності дотримання п'яти етапів.

3. Дотримання маркетингової стратегії вказує на можливість управління маркетингом, що дозволяє раціонально організувати прогнозування системи процесів, кінцевою метою яких є спроба передбачення поведінки різних суб'єктів, сфер маркетингової діяльності. Прогнозування створить можливості для досягнення головних цілей, висуванню яких слід приділяти найсерйознішу увагу.

4. При виборі маркетингової стратегії господарство має визначитися з тим, що воно може робити, що має та що не повинно. Розробка та реалізація маркетингової стратегії є творчою справою, яка визначається можливостями конкретних особистостей, інакше кажучи «ноу-хау». При розробці стратегії

необхідно керуватись наступними принципами: орієнтація виключно на споживчий попит; реалізація місії підприємства; прагнення до співробітництва та партнерства на ринку, не забуваючи про нарощування конкурентної переваги; формування іміджу підприємства; посилення довіри до себе, товару; всебічна оцінка зони та рівня ризику; оцінка перспективних результатів з економічних та соціальних позицій.

5. Формування маркетингової стратегії С(Ф)Г «Нива» базується на розробці та реалізації стратегії розвитку сільськогосподарського виробництва. Для успішної діяльності господарства та подальшого вдосконалення його матеріальної бази має бути створено таке: інституційні умови; зовнішні умови; внутрішні умови; умови для економічної інтеграції; умови для здійснення структурних змін у виробництві; умови для розробки та контролю стратегічних програм розвитку.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Реформування в ході, якого аграрна сфера економіки переходить у конкурентні умови ринкових відносин, зумовлює необхідність формування адекватного механізму управління на всіх рівнях, під яким, на нашу думку, слід розуміти систему економічних відносин та організаційно-правових заходів, що забезпечують ефективну діяльність та стійкий стратегічний розвиток товаровиробників усіх форм господарювання та власності. Тобто, даний механізм є ієрархічною системою організаційних та економічних регуляторів з метою швидкої адаптації суб'єктів господарювання та їх формувань до ринкової динаміки, яка досить непередбачувано розвивається у вітчизняному аграрному секторі виробництва.

2. Одним із управлінських механізмів, здатним суттєво вплинути на подолання негативних тенденцій у розвитку сільськогосподарських підприємств у умовах, що склалися, є управління на основі маркетингового підходу. Саме завдяки його впровадженню на підприємстві можна визначити довгострокові цілі підприємства як протилежності щоденним управлінським завданням; межі діяльності підприємств: що робити та чого не робити; привести діяльність підприємства у відповідність зовнішнім умовам, щоб оптимізувати використання можливостей та мінімізувати загрози; оптимально використовувати наявні ресурси: фінансові, людські, технологічні чи професійні.

3. Зміни, що відбуваються на сучасному етапі в аграрному виробництві, торгівлі, науці та техніці, технології виробництва у поєднанні зі зростанням масштабу та складності комерційної роботи диктують необхідність вибору підприємствами концепції маркетингу як основи своєї діяльності. Підприємство, використовуючи концепцію маркетингу, фіксує основні напрями роботи виходячи з платоспроможних потреб ринку, тобто зі знання та розуміння інтересів та вимог покупців. Тобто, організація діяльності підприємства перебуває під визначальним впливом його спільних цілей.

4. В основі розвитку сучасного аграрного сектора лежить системний підхід до вирішення цілей та завдань - соціальних, фінансових, виробничих, технічних та ін. і, перш за все, у плані адаптації. Сукупність цілей дозволяє встановити структуру виробничої системи, в рамках якої формується стратегічний потенціал сільськогосподарського підприємства та відбувається адаптація виробничої діяльності до внутрішніх та зовнішніх впливів. У результаті адаптаційних регулювань усі вищеперелічені сфери сільськогосподарського підприємства мають перейти від виробничо-збутової орієнтації до маркетингової.

5. Оцінка виробничо-збутової діяльності С(Ф)Г «Нива» провадилася на основі вивчення складу і структури земельних угідь, трудових ресурсів, товарної продукції, основних засобів та аналізу основних показників діяльності. Встановлено, що господарство спеціалізується на рослинництві, сільськогосподарськими культурами які переважають є: соняшник – 35,4 %; озима пшениця – 20,3 %; ріпак – 16,1 %; ячмінь ярий – 10,5 %. Для ведення господарської діяльності у розпорядженні підприємства є необхідні трудові ресурси та машинно-тракторний парк, останній потребує оновлення задля підвищення ефективності виробництва. Для розвитку С(Ф)Г «Нива» володіє необхідними ресурсами, на що вказує прибутковість діяльності, яка зросла протягом років дослідження на 3920,8 тис. грн.

6. Стан маркетингової діяльності селянського (фермерського) господарства «Нива» потребує перегляду та змін. Через відсутність окремої посади – маркетолога, підприємство щороку втрачає грошові кошти. Адже, недоцільно обирає канали реалізації виробленої сільськогосподарської продукції та покупців. Тобто, суміщення обов'язків не є доцільним та ефективним. Керівництву С(Ф)Г «Нива» доречно переглянути існуючу систему управління маркетинговою діяльністю з метою формування ефективної маркетингової стратегії.

7. Формування маркетингової стратегії передбачає розробку, як самої стратегії, так і стратегічного плану. Адже, стратегія маркетингу - це

основний метод підприємства, що дозволяє впливати на покупців та спонукати їх до покупки. А план маркетингу - це документ, в якому: відображаються маркетингові можливості, визначається цільовий ринок, який представляє ці можливості, формується комплекс стратегій маркетингу, спрямованих на цільовий ринок, містяться критерії оцінки та контролю маркетингової діяльності.

8. Маркетингова стратегія С(Ф)Г «Нива» повинна базуватися на охопленні цільових ринків, що дозволить збільшити частку господарства на сільському сегменті ринку. Застосовуваний комплекс маркетингу передбачатиме виведення на ринок конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції, використання реклами, стимулювання збуту. Раціональним для господарства буде стимулювання збуту переважно у вигляді підтримки на свою продукцію врівноважених до умов ринку цін.

9. В управлінні маркетинговою стратегією слід перемістити центр уваги з виключно збутової діяльності на маркетингову. Маркетингова діяльність С(Ф)Г «Нива» має бути нагальною необхідністю та вирішувати реально існуючі проблеми. Процес маркетингової діяльності повинен мати циклічний характер, а результат цієї роботи буде основою прийняття потрібного конкретного рішення. Сенс циклічності у тому, щоб забезпечити взаємозалежну, злагоджену роботу різних підрозділів. Об'єктивність рішень досягатиметься шляхом коригування процесу на всіх рівнях.

10. Проектування маркетингової стратегії С(Ф)Г «Нива» доцільно розглядати в залежності від типу ринку (швидке зростання, уповільнене зростання, застійний ринок, що скорочується). Прогнозування майбутньої конкурентної ситуації здійснюється за умови, що конкурентне середовище у найближчому майбутньому формується набором постійних чинників. Прогнозування має передувати макроекономічний аналіз факторів, які можуть вплинути на якість прогнозу майбутньої ситуації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Піхурко А. І. Управлінська діагностика як спосіб пошуку напрямів покращення системи менеджменту на підприємстві. *Збірник тез доповідей Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій»*. 2018. Том № 2. С. 168-169.
2. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 630 с.
3. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. 238 с.
4. Балан О. С. Ефективність інвестування розвитку підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 3 (13). С. 81-86.
5. Балан О. С., Лебідь Н. Г. Теоретичні засади управління розвитком підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. № 4 (10). С. 97–106. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/11348>. (дата звернення: 15.11.2022)
6. Березівська О.Я. Спеціалізація і концентрація як основа реалізації господарського механізму. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 17. С. 48–52.
7. Беленький П.Ю. Механізм розвитку ринкової інфраструктури в Україні. *Вісник Національної Академії наук України*. 2002. № 4. С. 15–25.
8. Білик М.Д. Стратегічне управління та стратегії підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. Дніпро, 2009. № 4. С. 143–148.
9. Гайбура Ю. А., Загнітко Л.А. Прибутковість підприємства: поняття, фактори, резерви. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 24(2). С. 99-104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_24\(2\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_24(2)_23). (дата звернення: 23.10.2022)

10. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. 7-ме вид., Київ : Лібра, 2010. 720 с.
11. Гедройц Г. Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». *Економіка підприємства. Економічні науки*. 2012. № 2. С. 22-23.
12. Голуб А. Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств шляхом застосування маркетингових стратегій. *Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу: Матеріали X Ювілейної Всеукраїнської науково-практичної Інтернет – конференції*, м. Дніпро, 25-26 жовтня 2022 р. Дніпро: ПП Інтеграл, 2022. С. 57-60.
13. Гречаник Н. Ю, Стельмащук Н. А. Стратегія маркетингової концепції аграрної продукції. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 3. С. 259-264.
14. Гречко А. В. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. С. 5-8.
15. Гринько Т.В., Іотова К.О. Наукові підходи до формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства. *Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції. Економіка і менеджмент 2019: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*. Дніпро: Біла К.О. 2019. С. 38-41.
16. Гриньов А.В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства. *Проблеми науки*. 2003. № 12. С. 12-17.
17. Губенко В. І. Актуальні напрями та новітні тенденції теорії і практики сучасного менеджменту. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 1. С. 11-17.
18. Гуменюк В. Оцінювання і моніторинг конкуренції на продовольчих ринках. *Конкуренція*. 2003. № 6. С. 34-39.
19. Данілова Є.І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією. *Економіка. Соціологія. Менеджмент*. 2019. № 4. С. 24-27.

20. Дашко І. М. Методичні засади оцінювання платоспроможності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 23.4. С. 197-203. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvnltu_2018_23.4_34.pdf
21. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.09.2022)
22. Дерев'яно Д. В. Економічна стійкість підприємств: інтегральні підходи до оцінювання. *Збірник наукових праць Уманського державного аграрного університету*. Випуск 72. URL: <http://udau.edu.ua/library> (дата звернення: 07.11.2022)
23. Дзюбенко О. М. Підходи до економічного аналізу рентабельності. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. № 1. С. 9-14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2018_1_4. (дата звернення: 17.12.2022)
24. Друкер Пітер Ф. Ефективне управління підприємством / пер. з англ. William Collins, 2018. 224 с.
25. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С., Комарницька Г. О. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. № 1. С. 231-241.
26. Ільховська М.Ю. Пошук шляхів підвищення ефективності управління підприємствами. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління*. 2019. Вип. 1. С. 328-335.
27. Інвестиційний менеджмент у сільському господарстві. URL: <http://www.oda.te.gov.ua/main/ua/publication/content/7386.htm> (дата звернення: 25.11.2022)
28. Жулин О. В., Зеленюк-Джунь Л. В. Управління фінансовими ресурсами підприємств і перспективи їх розвитку. *Бізнес-інформ*, № 7, 2020. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-7_0-pages-174_180.pdf. (дата звернення: 03.10.2022)
29. Загірняк Д.М., Данилко В.К., Іщенко С.В., Лига Д.Л. Стратегічна стійкість в умовах глобалізації економіки як антикризовий інструмент. *Вісник*

НТУ «Харківський політехнічний інститут» (Економічні науки). Харків, 2020 (3). С. 102-105. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461.2020.3.102>. (дата звернення: 23.09.2022)

30. Зайчук Т. О. Стратегічний маркетинг органічних продуктів харчування: монографія. Київ : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2012. 265 с.

31. Калетнік Г.М., Козловський С.В., Кіреєва Е.А., Підвальна О.Г. Управління регіональною продовольчою безпекою в умовах економічної нестабільності: монографія. Вінниця : Меркьюрі-Поділля, 2015. 251 с.

32. Карачина Н. П., Вітюк А. В. Методичний простір оцінювання економічної ефективності інвестиційних проектів. *Економічний часопис-XXI*. 2013. № 5-6(1). С. 92-96.

33. Константинов П.В. Інноваційні орієнтири маркетингової стратегії. *Інвестиції*. 2011. № 11. С. 21-23.

34. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент. Монографія. Київ. Знання, 2006. 366 с.

35. Клебанова Т. С., Димченко О. В., Рудаченко О. О. Оцінка, аналіз і попередження кризового стану підприємств сільського господарства: монографія. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 193 с.

36. Ковальська С. Т., Мартинова І. М. Застосування сучасних моделей управління. *Економіка, менеджмент, фінанси: теоретичні та практичні аспекти розвитку*: матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 13-14 березня 2020 р.). Київ : Аналітичний центр «Нова економіка», 2020. Ч. 2. С. 126-129.

37. Ковальський А. О. Аналіз структури діючих суб'єктів господарювання в Україні. *Економічний розвиток держави, регіонів, підприємств і підприємництва: проблеми та перспективи*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., (м.Запоріжжя, 6 травня 2017 р). Запоріжжя, 2017. С. 35-37.

38. Ковальський А. О. Класифікація джерел фінансування суб'єктів господарювання. *Економіка: теорія та практика*. 2020. № 2 (10). С. 32-36.

39. Козинець Г., Попова С. П., Удосконалення фінансування

підприємств різних форми власності. *Наукові записки, вип.10, част. II*. С. 131-136. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/5217/1/24.pdf> (дата звернення: 10.01.2023)

40. Костецька Н.І. Методичні аспекти формування стратегії зниження витрат підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць*. Дніпро : ДНУ, 2018. С. 443-450.

41. Косянчук Т. Ф. Результативність діяльності підприємства та її діагностика. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницький, 2019. № 3. Т. 1. С. 121-124.

42. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. 12-те вид. William Collins, 2009. 1072 с.

43. Кузіна Р. В., Ковальський А. О. Організаційно-методичні аспекти аналізу ефективності інвестиційних проектів для підприємств. *Проблеми міжнародної міграції: оцінка та перспективи вирішення*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., (м. Одеса, 16 травня 2020 р.). Одеса: ОНУ імені І. І. Мечнікова, 2020. С. 58-59.

44. Кузіна Р. В., Ковальський А. О. Трендовий аналіз діяльності підприємств як передумова ефективного інвестування. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №2 (68). С. 210–213.

45. Ларіна Я.С., Медведкова І.І. Брендинг як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. Грудень, 2017 р. № 12.1 (40). С. 826-832.

46. Лисенко Ю. Теоретико-прикладні аспекти діяльності підприємств. *Стратегія економічного розвитку України*. 2017. № 33. С. 133-138. URL: <https://nbuv.gov.ua/UJRN/seru> (дата звернення: 05.10.2022)

47. Луцяк В. В., Фурман І. В. Методологія розробки конкурентних інновацій підприємствами харчової промисловості. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2018. № 2 . С. 108-114.

48. Любкіна О. В., Шмельова М.О. Діагностика фінансової діяльності

і прогнозування перспектив розвитку бізнесу на основі багатofакторної моделі рентабельності. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_3_21 (дата звернення: 15.09.2022)

49. Мазур В.А., Томчук О.Ф., Браніцький Ю.Ю. Методика аналізу фінансового стану підприємства відповідно до вимог внутрішніх і зовнішніх користувачів. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 3. С. 7-20.

50. Макаренко Т.І. Моделювання та прогнозування у маркетингу. Монографія. Київ. ЦУЛ, 2011. 384 с.

51. Мельник Д.Л. Маркетингова стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. С. 213-219.

52. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент. К.: ТОВ «УВПК «ЕКСОД», 2001. 559 с.

53. Новаківський І.І. Засади формування конкурентоспроможних систем управління підприємствами з врахуванням рівня суспільно-економічного розвитку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Проблеми економіки та управління*. 2018. № 815. С. 104-112.

54. Озеран А. В. ЕБІТ: Можливості наведення у фінансовій звітності. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/110.pdf> (дата звернення: 04.11.2022)

55. Олійник Л. В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. Вінниця, 2018 . Вип. 3 (31). С. 118-126.

56. Палига Є. М. Інституціональні проблеми корпоративного управління. *Регіональна економіка*. 2018. № 2. С. 7-17.

57. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2019. Том 48. № 1. С. 101-108.

58. Полонець В. Реалізація маркетингових стратегій: проблемні зони

та шляхи їх подолання. *Маркетинг в Україні*. 2009. № 4. С. 7-11.

59. Посохов І. М. Використання системи показників У. Бівера для оцінки ризику банкрутства корпорацій. *Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка*. 2017. № 3. С. 65-72. URL : http://nbuv.gov.ua/jpdf/VSU_ekon_2017_3_10.pdf (дата звернення: 04.01.2023)

60. Ревенко О. В. Вплив податкових факторів на результати діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9145> (дата звернення: 26.11.2022)

61. Савіна С.С. Особливості стратегічного маркетингового планування на підприємстві: монографія. Луцьк, 2018. 138-187 с.

62. Свірідова С.С., Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2017. № 2 (30). С. 109-116. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/109.pdf>. (дата звернення: 11.11.2022)

63. Семон Б.Й. Порівняльний аналіз можливості застосування функціонального та процесного підходів до управління установою. URL : http://nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znpevsd/2009_1/1.pdf. (дата звернення: 12.10.2022)

64. Сенишин О. Теоретичні засади дослідження суті маркетингової стратегії як підсистеми стратегічного управління. *Вісник THEU*. 2008. № 4. С. 125–133.

65. Строкович Г. В., Жукова Д.А. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 4. С. 327-333. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/PeKon_2018_4_44 (дата звернення: 27.09.2022)

66. Тюха І. В., Денисюк І.О. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства. *Економіка промисловості*. 2015. № 3. С. 33-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2015_3_9 (дата звернення: 10.11.2022)

67. Харченко В.А. Підходи до управління сучасним підприємством. URL : <http://ea.donntu.edu.ua/handle/123456789/15454>. (дата звернення:

17.11.2022)

68. Хорин А. Н. Стратегічний аналіз. К.: Академвидав, 2016. 288 с.
69. Чепурко В. І. Факторний аналіз функціонування капіталу підприємства. *Економічний аналіз*. 2019. № 18. С. 252-259.
70. Чикаренко І. Кластерний підхід в управлінні економічним розвитком підприємства. *Державне управління та місцеве самоврядування : збірник наукових праць*. 2018. Вип. 4 (7). URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dums (дата звернення: 09.10.2022)
71. Шевченко І. П., Сердюк Т. Г. Сучасні проблеми менеджменту українських підприємств. *Дні науки – 2017* : збірник матеріалів ІХ регіональної науково-практичної конференції (м. Покровськ, 16-17 травня 2017 р.). Покровськ, 2017. С. 56-58.
72. Шершньова З.Є. Комплексні стратегії у стратегічному розвитку корпоративних структур. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017, № 2, Том 2. С.99-103.
73. Якубенко Ю.Л., Багорка М.О., Кадирус І. Г. Напрями підвищення обробки інформації в системі маркетингових досліджень підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 33 (72). № 2, 2022*. С. 28-36.
74. Armstrong M. *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London, GBR: Kogan Page Ltd, 2008. 235 p.
75. Chandler A.D. *Strategy and Structure*. Cambridge MIT Press, 2007. 480 p.
76. Michael, E. Porter, and Mark, R. Kramer. The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 2011. URL: <https://hbr.org/2011/01/the-big-ideacreating-shared-value>. (дата звернення: 28.09.2022)

ДОДАТКИ

Умови формування та реалізації
базових стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств

Характеристики стратегій Вид базової стратегії	Умови формування	Стратегічні переваги
Зниження собівартості продукції	<ol style="list-style-type: none"> 1. Велика частка фірми на ринку та широкий доступ до дешевим сировинним ресурсів. 2. Цінова еластичність та однорідність попиту продукції фірми. 3. Переважно цінова конкуренція. 4. Втрата споживачами свого доходу за підвищення цін. 5. Галузева стандартизація та відсутність ефективної диференціації 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Додаткове зростання обсягу продажу та отримання надприбутку за рахунок зменшення ринкової частки конкурентів із вищою ціною на аналогічні товари. 2. Посилення позиції на ринку завдяки руйнування стратегій конкурентів у сфері диференціації продукції та локалізації ринку через доступність цін на товари власної фірми. 3. Скорочення числа конкурентів, через посилення вхідного бар'єру на даний ринок фірмам із аналогічним товаром. 4. Можливість збільшення резервів при підвищення цін на сировину, матеріали, комплектуючі вироби та напівфабрикати. 5. Гарантії отримання прибутку у разі, якщо споживачі зможуть знизити ціни у найближчих конкурентів. 6. Можливість витіснення товарів-замінників за рахунок масовості та низьких витрат виробництва. 7. Хороші умови для створення іміджу сумлінного та надійного партнера, піклується про бюджет споживачів.
Диференціація продукції	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність широкої можливості виділення товарів на ринку, гарне сприйняття та оцінка продукції споживачами. 2. Різноманітна структура попиту на що випускається продукцію. 3. Нецінова конкуренція. 4. Незначна частка витрат споживачів на придбання продукції в 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Додаткове зростання обсягу продажу та отримання надприбутку за рахунок завоювання переваг різних груп споживачів завдяки переваги в технології та якості, забезпечення ширшого діапазону або привабливості низьких цін. 2. Посилення позиції на ринку завдяки руйнування стратегій конкурентів у сфері зниження собівартості стандартної продукції та локалізації ринку за рахунок

	<p>структурі їх бюджету.</p> <p>5.Нерозвиненість стратегії диференціації продукції у галузі.</p>	<p>різноманітності пропонованої продукції та лояльності споживача.</p> <p>3. Скорочення числа конкурентів шляхом посилення умов входження в галузь за рахунок наявності сформованих переваг споживачів.</p> <p>4.Можливість появи резервів у разі підвищення цін на сировину, матеріали, комплектуючі вироби та напівфабрикати.</p> <p>5. Гарантії отримання прибутку від реалізації продукції підприємствам, які користуються послугами лише даної фірми.</p> <p>6. Можливість витіснення товарів-замінників шляхом зміцнення зв'язків із споживачами.</p> <p>7. Хороші умови для створення іміджу сумлінного та надійного партнера, піклується про споживачів та їх специфічних запити.</p>
Сегментація ринку	<p>1.Відмінність споживачів по потребам та цільовому використанню товару.</p> <p>2.Відсутність спеціалізації конкурентів на конкретних сегменти ринку.</p> <p>3. Обмеженість резервів фірми для обслуговування всього ринку.</p>	<p>1. Додаткове зростання обсягу продажу та отримання надприбутку за рахунок спеціалізації фірми на конкретному сегменті ринку (покупців з особливими потребами, географічному районі).</p> <p>2. Можливість використання переваги стратегій зниження собівартості або диференціації продукції для обмеженого кола споживачів у цільовому сегменті ринку.</p> <p>3. Додатковий ефект дякую комплексного обслуговування конкретного сегменту ринку на основі комбінованого використання стратегій зниження собівартості та диференціації продукції.</p> <p>4. Хороші умови для створення іміджу фірми дбає про потреби покупців.</p>
Впровадження нововведень	<p>1. Відсутність аналогів продукції.</p> <p>2. Наявність потенційного попиту на пропоновані нововведення.</p> <p>3. Готовність великих підприємств надати підтримку впровадження нововведень.</p>	<p>1. Можливість отримання надприбутку за рахунок монополю встановлених цін.</p> <p>2. Скорочення кількості фірм охочих потрапити до галузь через монополюне володіння фірмою винятковими правами на продукцію, технологію тощо.</p> <p>3. Гарантія отримання прибутку протягом дії виняткових прав.</p>

		<p>4. Відсутність товарів-замінників.</p> <p>5. Створення іміджу новатора, який використовує власні досягнення в галузі науки та техніки для повної реалізації потенційних можливостей споживачів.</p>
Орієнтація на потреби ринку	<p>1. Нееластичність попиту продукцію.</p> <p>2. Відсутність труднощів для «входу» та «виходу» з галузі.</p> <p>3. Кількість конкурентів на ринку невелика.</p> <p>4. Нестабільність ринку.</p>	<p>1. Отримання надприбутку за рахунок високої ціни дефіцитну продукцію.</p> <p>2. Висока зацікавленість споживачів у придбання товару.</p> <p>3. Невелика кількість товарів-замінників.</p> <p>4. Можливість створення іміджу фірми, готової пожертвувати всім для негайного задоволення потреб, що змінилися покупців.</p>

Прогнозування маркетингової стратегії з урахуванням динаміки ринку

Тип ринку	Характерні особливості ринку	Перспективні напрями конкуренції
Новий ринок, що швидко зростає	<ul style="list-style-type: none"> - невизначеність правил гри; - нестабільність технологій, стандартів та переваг клієнтури; - фірми швидше зайняті розробкою послуг та технології, ніж аналізом намірів конкурентів • немає вхідного бар'єру для конкурентів; - високі стартові витрати, але є резерви зниження собівартості послуг; - відсутність груп споживачів. 	<ul style="list-style-type: none"> - інноваційний стиль ведення бізнесу; - закріплення переваг пріоритету - розширення кордонів ринку та пошук нових груп клієнтів; - формування прихильності споживачів; - швидке реагування на нові технології; - захист позицій до моменту приходу великих конкурентів.
Ринок зі стримуючим зростанням	<ul style="list-style-type: none"> - посилення боротьби за частку ринку та зниження цін; - насичення ринку; - розбірливість клієнтів до ціни та сервісу; - необхідне залучення зовнішніх джерел ресурсів для інновацій – поява міжрегіональної конкуренції; - падіння рентабельності ринку; - концепція бізнесу; - зростання еластичності попиту за ціною. 	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз та скорочення витрат; - облік ціноутворення конкурентів; - інновації, що знижують витрати; - збільшення продажів послуг старим клієнтам; - пошук конкурентів кандидатів на виведення з ринку; - вихід на зовнішні ринки для залучення ресурсів та продажу послуг.
Застійний або ринок, що скорочується	<ul style="list-style-type: none"> - зростання агресивності конкуренції; - стабілізація чи падіння попиту/пропозиції; - стабілізація цін; - досягнення високої концентрації бізнесу. 	<ul style="list-style-type: none"> - виділення зростаючого сегмента всередині застійного ринку та концентрація на ньому; - інновації, що відкривають нецінову конкуренцію послуг; - зниження собівартості послуг.

