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
«____» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

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

Здобувачка **Юлія ЯКУБЕНКО**

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

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

З А Т В Е Р Д Ж У Ю
Зав. кафедри _____Марія БАГОРКА
«_15_» ___листопада__ 2022р.

З А В Д А Н Н Я
на підготовку кваліфікаційної роботи

Якубенко Юлії Леонідівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Формування комплексу маркетингу на сільськогосподарському підприємстві»

Науковий керівник: _____Юрченко Наталія Іванівна, к.е.н., доцентка_____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по ДДАЕУ від «____» _____20___року №_____

2. Термін подання здобувачем роботи: _____

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти селянського (фермерського) господарства «НИВА» за 2019-2023 рр., виробничо-фінансові плани, статистична та фінансова звітність.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). 1. Науково-методичні засади сучасного маркетингу. 2. Сучасний стан розвитку господарства та оцінка маркетингової діяльності С(Ф)Г «НИВА». 3. Розробка стратегії управління сільгосппідприємством. Висновки і пропозиції.

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

1. Динаміка зміни ролі маркетингу. 2. Перелік складових комплексу маркетингу. 3. Функції та види діяльності маркетингу. 4. Складові матеріальних функцій маркетингу. 5. Класифікація невідчутних функцій маркетингу. 6. Оцінка ринкових можливостей підприємства з урахуванням його цілей та ресурсів. 7. Схема включення маркетингу до стратегічного управління підприємством. 8. SWOT-аналіз діяльності С(Ф)Г «НИВА». 9. Організаційна структура С(Ф)Г «НИВА». 10. Схема проведення маркетингових досліджень в С(Ф)Г «НИВА». 11. Етапи розробки стратегічного плану в загальному алгоритмі стратегічного управління С(Ф)Г «НИВА».

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання __15 листопада 2022 р._____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Науково-методичні засади сучасного маркетингу	Листопад-грудень 2022р.	
2	Сучасний стан розвитку господарства та оцінка маркетингової діяльності С(Ф)Г «НИВА»	Лютий-березень 2023р.	
3	Розробка стратегії управління сільгосппідприємством	Квітень-травень 2023р.	
4	Організаційно-економічні умови діяльності селянського (фермерського) господарства «НИВА»	Вересень-жовтень 2023р.	
5	Висновки і пропозиції	Листопад-грудень 2023р.	
6	Оформлення кваліфікаційної роботи	Січень-лютий 2024р.	

Здобувачка _____ __Юлія ЯКУБЕНКО__
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____ __Наталія ЮРЧЕНКО_
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «**Формування комплексу маркетингу на сільськогосподарському підприємстві»**

Кваліфікаційна робота містить: 79 с., 16 рис., 7 табл., 55 літературних джерела.

Об'єктом дослідження є процес організаційно-економічних відносини, що виникають в умовах С(Ф)Г «НИВА».

Предметом дослідження є система управління агромаркетингом на рівні сільськогосподарського підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в розробці науково-методичних положень та прикладних рекомендацій щодо формування комплексу маркетингу на сільськогосподарському підприємстві.

Методи дослідження: монографічний, історичний, системного аналізу, статистико-економічний, абстрактно-логічний, порівняльної оцінки, розрахунково-конструктивне опитування.

Теоретичною та методичною основою роботи послужили праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених з проблем управління маркетингом, маркетинговими комунікаціями та рекламною діяльністю.

Інформаційна база дослідження включала: закони та постанови ВРУ; укази Президента; інформаційні матеріали управління сільського господарства; дані статистичних збірників; підсумки діяльності об'єкту дослідження; публікації на тему дослідження.

Узагальнено існуючі в економічній науці погляди на сутність та роль маркетингу в аграрній сфері, сформульовано їх авторське розуміння; визначено етапи еволюції маркетингу у вітчизняному та міжнародному агробізнесі, сучасні тенденції в цій галузі; оцінено стан фінансово-господарської діяльності С(Ф)Г «НИВА»; виявлено резерви розвитку маркетингу в АПК, зокрема на об'єкті дослідження; обґрунтовано доцільність формування системи управління агромаркетингом, що включає рівень підприємства, району та регіону; розроблено пропозиції щодо організації діяльності та взаємодії різних ланок системи управління маркетингом в аграрній сфері.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

МАРКЕТИНГ, АГРОМАРКЕТИНГ, СИСТЕМА МАРКЕТИНГУ, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГУ.

KEYWORDS

MARKETING, AGRICULTURAL MARKETING, MARKETING SYSTEM, MARKETING STRATEGY, MARKETING COMPLEX.

ЗМІСТ

ВСТУП 5
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СУЧАСНОГО МАРКЕТИНГУ 10
1.1. Маркетинг як основна функція управління підприємством 10
1.2. Особливості та тенденції розвитку маркетингу в аграрній сфері 19
Висновки до розділу 1 30
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ГОСПОДАРСТВА ТА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ С(Ф)Г «НИВА» 32
2.1. Організаційно-економічні умови діяльності селянського (фермерського) господарства «НИВА» 32
2.2. Особливості функціонування системи маркетингу в умовах С(Ф)Г «НИВА» 41
Висновки до розділу 2 47
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СІЛЬГОСППІДПРИЄМСТВОМ 49
3.1. Створення служби маркетингу в сільгосппідприємствах 49
3.2. Розробка стратегій і планів розвитку С(Ф)Г «НИВА» 56
Висновки до розділу 3 71
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ 74
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ 79
ДОДАТКИ 85

ВСТУП

Актуальність дослідження. З початку радикальних реформ в АПК минуло багато часу. За цей період у галузі сформована багатоукладна економіка, суттєво зміцнився інститут приватної власності, зайнявши домінуюче становище в економіці, освоєно ринкові механізми господарювання. Здавалося б, що зняття перешкод, що перешкоджають реалізації потенціалу, укладеного в особистому інтересі власника, має призвести до масштабних позитивних змін в АПК та його інтенсивного розвитку. Однак цього не сталося. Більше того, за основними видами продукції аграрний сектор досі не може досягти дореформених обсягів виробництва. Як наслідок, за різними оцінками частка імпорту в продовольчому забезпеченні становить від 40 % до 60 %, що неприпустимо з точки зору продовольчої та загальної безпеки країни. Все це переконливо свідчить про те, що системи державного та господарського управління АПК потребують суттєвих змін.

Для подолання кризи в АПК, перш за все, необхідно вдосконалити систему управління галуззю. При цьому основну увагу слід приділяти менш витратним і доступним резервам, що містять ємний потенціал, одним з яких є розвиток маркетингової діяльності в аграрній сфері. Поки що цей резерв у галузі використовується явно недостатньо, що викликано інерційністю мислення керівників та фахівців сільгоспформувань та недостатньою розробленістю науково-методичної бази маркетингу. В результаті, сільськогосподарські товаровиробники зазнають величезних труднощів у збуті своєї продукції.

В умовах високого насичення ринку сільськогосподарськими продуктами, що надходять з-за кордону, та загострення конкуренції перед вітчизняними виробниками та переробниками сільгосппродукції постає складне завдання - зміцнити свої позиції на ринку і, тим самим, підвищити свою фінансову стійкість. Враховуючи хорошу якість продукції

сільськогосподарських товаровиробників, це завдання може бути успішно вирішене шляхом розробки та використання сучасних маркетингових технологій.

Дослідження показують, що розвиток ринкових відносин, посилення конкуренції на агропродовольчому ринку, процеси глобалізації у світовій економіці сприяють підвищенню регулюючої ролі держави в аграрному секторі. Тобто, заходи державної підтримки галузі набувають комплексного характеру. Важливим напрямом такої підтримки стає сприяння сільськогосподарським товаровиробникам у реалізації продукції. Для вирішення цього завдання необхідна наявність системи підтримки збуту та розвитку інфраструктури агропродовольчого ринку. Важливо, що ця система може стати ефективним інструментом захисту внутрішнього ринку. Створення її вимагатиме вдосконалення структури управління АПК.

Роль і особливості аграрного сектора свідчать про те, що ключовими елементами вищеназваної системи підтримки збуту та розвитку агропродовольчого ринку повинні бути державні маркетингові структури.

Керуючись застарілими уявленнями про ринкові відносини, деякі вчені вважають, що в умовах багатоукладної економіки проблеми збуту продукції на агропродовольчому ринку повинні вирішуватися виключно самими господарюючими суб’єктами. При цьому не враховуються тенденції, що склалися і те, що в АПК поки не створені передумови для формування ефективної системи господарського управління. Зокрема, немає реально діючих асоціацій сільгосптоваровиробників, не розвинена їхня кооперація, відсутні приватні структури, які надають маркетингові послуги для виробників та переробників сільгосппродукції, у багатьох підприємствах галузі немає маркетингових служб.

За останні роки аграрно-економічній науці вдалося значно скоротити відставання в галузі методичного забезпечення АПК сучасними розробками з маркетингу, оскільки на них виник попит з боку практики. Помітний внесок

у це зробили Багорка М.О., Вакуленко Ю.В., Гончарук І.В., Гуріна Н.В., Должанський І.З., Драмарецька К.П., Євтушенко Г.В., Ільченко Т.В., Коваль О.В., Макаренко Н., Ніколайчук О., Петрова І., Продіус Ю.І., Пронько Л.М., Ратушна Ю.Л., Соковніна Д.М. та ін.

Дослідження учених, головним чином, стосуються методів вивчення ринку та інших процедур, спрямованих на посилення позицій вітчизняних виробників на ринку сільгосппродукції та продовольства. У той же час, недостатньо вирішеними залишаються питання формування системи управління маркетингом в АПК, що охоплює всі рівні та створює сприятливі умови для розвитку маркетингових комунікацій.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в розробці науково-методичних положень та прикладних рекомендацій щодо формування комплексу маркетингу на сільськогосподарському підприємстві.

У відповідності з цією метою вирішено такі завдання:

- узагальнено існуючі в економічній науці погляди на сутність та роль маркетингу в аграрній сфері, сформульовано їх авторське розуміння;
- визначено етапи еволюції маркетингу у вітчизняному та міжнародному агробізнесі, сучасні тенденції в цій галузі;
- оцінено стан фінансово-господарської діяльності С(Ф)Г «НИВА»;
- виявлено резерви розвитку маркетингу в АПК, зокрема на суб’єкті дослідження;
- обґрунтовано доцільність формування системи управління агромаркетингом, що включає рівень підприємства;
- розроблено пропозиції щодо організації діяльності та взаємодії різних ланок системи управління маркетингом в аграрній сфері.

Об’єктом дослідження є процес організаційно-економічних відносини, що виникають в умовах С(Ф)Г «НИВА».

Предметом дослідження є система управління агромаркетингом на рівні сільськогосподарського підприємства.

Теоретичною та методичною основою роботи послужили праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених з проблем управління маркетингом, маркетинговими комунікаціями та рекламною діяльністю.

Інформаційна база дослідження включала: закони та постанови ВРУ; укази Президента; інформаційні матеріали управління сільського господарства; дані статистичних збірників; підсумки діяльності об'єкту дослідження; публікації на тему дослідження.

Методи дослідження: монографічний, історичний, системного аналізу, статистико-економічний, абстрактно-логічний, порівняльної оцінки, розрахунково-конструктивне опитування.

Наукова новина дослідження полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні ефективності формування комплексу маркетингу, у виробленні науково-практичних рекомендацій щодо організації маркетингової діяльності сільськогосподарськими підприємствами.

В процесі дослідження отримані наступні наукові результати:

вперше:

- уточнено та доповнено фактори, особливості та тенденції розвитку маркетингу в аграрній сфері, а також етапи його еволюції як інтегруючої функції управління;
- показано наявність тенденції зближення понять «стратегія управління» та «маркетингова стратегія»;

удосконалено:

- рекомендації щодо формування моделей управління маркетингом, що охоплюють рівень підприємства та базуються на визначенні умов, в яких переважно використовувати ту чи іншу з них;
- обґрунтовано функції, структуру та доцільну чисельність персоналу з кожної моделі управління маркетингом;

дістало подальшого розвитку:

- досвід освоєння маркетингу в сільськогосподарських

підприємствах, встановлено, що його можна використовувати у всіх підприємствах галузі, включаючи неплатоспроможні;

- розроблення рекомендації щодо поетапного освоєння маркетингу у сільгосппідприємствах;
- запропонований варіантний підхід до вибору складу та чисельності персоналу служби маркетингу залежно від обсягів виробництва.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення та результати досліджень, виконаних за темою кваліфікаційної роботи, обговорено та схвалено на Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (Дніпро, 05-06 жовтня 2023 року) та на XI Всеукраїнській інтернет-конференції «Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу» (25-26 жовтня 2023 року).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Робота викладена на 79 сторінках комп’ютерного тексту, містить 7 таблиць, 16 рисунків. Список використаних джерел включає 55 найменувань.

РОЗДІЛ 1.
НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СУЧАСНОГО МАРКЕТИНГУ

1.1. Маркетинг як основна функція управління підприємством

Відомий французький економіст Д. Сей в епоху промислової революції так сформулював основне правило управління виробництвом: «Необхідно намагатися всіляко знижувати витрати виробництва, щоб збільшити прибуток» [5]. Ця проста і мудра порада тривалий час залишалася одним із найпопулярніших пунктів у системі правил ділової поведінки менеджерів 19-20 століть. Причина незаперечності та корисності цієї поради полягала в стабільності ринків того часу, обумовленої усталеним переліком підприємств у різних галузях промисловості та асортиментом продукції, що випускається ними. Однак, починаючи з другої половини 20-го століття, більш інтенсивний розвиток науково-технічного прогресу став досить швидко змінювати ситуацію на ринках і назване вище «золоте» правило бізнесу вже перестало бути настільки ж розумним і незаперечним, як і раніше. Зростання продуктивності в результаті «інформаційного вибуху» та використання «високих» технологій викликало необхідність зміни філософії менеджменту. В умовах, поруч із споконвічної турботою зниження витрат виробництва, підприємства змушені були приділяти серйозну увагу таким аспектам, як і умови збуту. Пов’язано це з тим, що ефективність вирішення цих проблем часом більшою мірою стала впливати на розміри доходів і стійкість фінансового стану, ніж організація оптимального управління безпосередньо виробничим процесом, що сприяє мінімізації витрат виробництва.

Досить багато відомих підприємств, які знайшли шлях до збільшення прибутку лише за допомогою тотального зниження витрат виробництва своєї продукції, зазвичай, припиняли свою діяльність вибуттям їх із бізнесу, тобто, повним банкрутством. Цей економічний чи комерційний феномен

пояснюється лише тим, що жодна, навіть «просунута» компанія, неспроможна у певний час зменшити рівень виробничих витрат своєї продукції нижче певного рівня [14].

Проте той самий постіндустріальний спосіб виробництва висунув на арену світового ринку нові, воістину широкі можливості для стабільного підвищення доходів та нарощування фінансового благополуччя підприємств. Суть їх укладалася у забезпеченні споживача товарами високої якості за відносно прийнятну ціну. Причому кожне наступне покоління товару при порівняно невеликому зростанні ціни мало нові властивості, що більшою мірою відповідають запитам покупців. Це робило цей товар більш конкурентоспроможним у порівнянні з попередніми аналогами.

Розвиток цього процесу, зокрема, прискорення темпів оновлення асортименту товарів на певному етапі призвело до такої міри загострення конкуренції над ринком, як зниження витрат, а й оптимальне поєднання ціни і якості продукції перестало гарантувати фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємств. В умовах діяльності керівників підприємств на передній план став виходити маркетинг (від англ. market ринок), що передбачає вивчення відомостей у тому, які характеристики цієї продукції хвилюють їх основних споживачів насамперед.

Практика свідчить, що маркетинг має величезний потенціал. Так, досвід роботи передових підприємств показує, що, здійснюючи тактику постійних поліпшень, навіть у давно освоєних покупцем і звичних йому виробах, вдається забезпечити неухильне зростання своєї частки ринку, обсягів продажу та власних доходів [8].

Високим рівнем ефективність маркетингу стала виявлятися з другої половини минулого століття. Однак, незважаючи на те, що образний вислів «Якщо перш, щоб продати товар, необхідно було лише доставити його на ринок, то тепер цього недостатньо» понад півтора століття є візитною карткою маркетингу - управлінської діяльності, породженою розвитком

конкуренції на ринку товарів та послуг.

Термін «маркетинг» в середині XIX століття вперше ввів в обіг С. Маккормік (1809-1884 рр.), маючи на увазі під ним «діяльність підприємства із задоволення потреб покупців». Дещо пізніше (на початку 30-х рр. XX століття), коли в результаті використання машинних технологій суттєво зросла продуктивність праці, що призвела до значного загострення конкуренції на ринку, про «маркетинг» заговорили як про особливу, область прикладної економіки, що вивчає систему розподілу продукції [46].

В цілому, вивчення історії маркетингу показує, що розуміння його ролі та суті поступово змінювалося в міру розвитку ринкових відносин та ускладнення методів маркетингової діяльності. Однак незмінним залишалося підвищення значущості та уваги до нього з боку дослідників та керівників підприємств. У кінцевому підсумку , це призвело до виникнення науки про маркетинг. Одним із її основоположників є відомий американський економіст, професор Північно-Західного університету США Ф. Котлер.

У результаті дослідження нами проаналізовано зміст безлічі визначень поняття «маркетинг», включаючи сформульоване Ф. Котлером. Незважаючи на їхнє різноманіття, у всіх них у тій чи іншій формі «маркетинг» сприймається як функція управління. Цю позицію дотримується і Ф. Котлер, який запропонував принципову схему, що наочно ілюструє динаміку зміни ролі маркетингу на підприємствах (рис. 1.1) [29].

1. Маркетинг як одна з рівних функцій

2. Маркетинг як основна функція

3. Маркетинг як найважливіша функція

4. Споживач як контролююча функція

5. Споживач як контролююча функція та маркетинг як інтегруюча функція

Рис. 1.1. Динаміка зміни ролі маркетингу (за Ф. Котлером)

Як видно з рис. 1.1, аналізуючи динаміку розвитку маркетингу як функції управління на підприємстві, Ф. Котлер виділяв такі етапи: «маркетинг як одна з рівних функцій», «маркетинг як більш важлива функція», «маркетинг як основна функція», «маркетинг як інтегруюча функція».

В принципі, погоджуючись з викладеною думкою, вважаємо за доцільне внести в розглянуту схему деякі уточнення. Так, аналіз публікацій, що стосуються етапів розвитку маркетингу, дозволяє зробити висновок про те, що останній спочатку виступав у ролі інтегруючої функції, впливаючи на вибір спеціалізації та асортименту виробленої підприємствами продукції. Різниця лише в тому, що спочатку це не виявлялося так явно, як зараз, лише

тому, що конкуренція на ринку була менш вираженою. У міру її загострення, значущість маркетингу: як інтегруючої функції стала очевиднішою.

У зв'язку з тим, що ринкова конкуренція посилювалася поступово, ми вправі вважати, що у певному етапі маркетинг став однією з основних функцій.

Не дуже логічним видається і те, що в наведеній вище схемі дано два практично однотипних етапи: «маркетинг як найважливіша функція» і «маркетинг як основна функція». Пояснюється сказане тим, що «важливіше» не може трактуватися інакше, як «основне». Окрім. того, «основна функція» автоматично набуває роль «інтегруючої функції».

У цілому, із зазначеного слідує два важливі висновки: етапи розвитку маркетингу необхідно, розглядати в безпосередній ув'язці з розвитком ринкової конкуренції; сформульована Ф. Котлером послідовність розвитку маркетингу потребує витоку: Останню доцільно подати у вигляді наступних етапів: «маркетинг, як рівна функція», «маркетинг як, одна з основних функцій», «маркетинг як інтегруюча функція».

Інтегруюча роль функції маркетингу полягає у ув'язуванні та мобілізації всіх ресурсів, можливостей підприємства для максимального обліку потреб покупців та його власних інтересів (шляхом зміцнення своїх позицій на ринку, зниження питомих витрат, підвищення продуктивності праці тощо). У цьому проявляється подвійна природа маркетингу, де недостатньо акцентується увагу дослідників.

Таким чином, в умовах жорсткої конкурентної боротьби для виробників товарів та послуг, інших продавців ефективна маркетингова діяльність є однією з найважливіших умов забезпечення своєї конкурентоспроможності та виживання. Інакше кажучи, маркетинг життєво необхідний підприємству для ефективного функціонування, враховуючи це, видається недостатньо обґрунтованим включення до визначення маркетингу, висловлювання «задоволення потреб населення чи покупців», що дуже

поширене.

Зазначене дає підставу вважати, що під маркетингом слід розуміти діяльність спрямовану на облік потреб покупця при виробництві та реалізації товару.

У широкому сенсі задоволення потреб населення - це завдання, яке має вирішувати система державного управління економікою. Підприємства ж лише вивчають і враховують ці потреби, щоб продати свій товар. Звичайно, це, в кожному конкретному випадку, поряд із забезпеченням виживання підприємств, призводить і до «задоволенню потреб покупців». Проте підприємства це роблять не заради покупців, а у власних інтересах, аби успішно функціонувати.

Мабуть, популярність виразу «задоволення потреб покупців» пояснюється тим, що воно наведено в одному, з визначень даних маркетингу Ф. Котлером: «маркетинг - це вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб людей за допомогою обміну» [29, 37].

Пояснюючи зміст поняття «маркетинг», він попереджає, що помилково було б ототожнювати його зі збутом товару. Цитуючи одного з провідних теоретиків США з проблем управління Пітера Друкера [17], Ф. Котлер зазначає, що метою маркетингу є таке глибоке і всебічне пізнання споживача, на підставі якого йому може бути представлений товар, що його задовольняє. Інакше висловлюючись, на думку названого автора основу маркетингу лежить ідея зробити зусилля зі збуту мінімальними. У цьому випадку товари «продаватимуть себе самі».

Цілком очевидно, що маркетинг може мати місце лише в тих випадках, коли люди мають намір задовольняти свої потреби та запити за допомогою обміну. Сам обмін може здійснюватися через угоду, як добровільний процес обміну цінностями між двома сторонами, тільки за наявності ринку.

Ми вже зазначали, що, незважаючи на чисельність визначень маркетингу, вони містять деякі загальні положення. Так, узагальнення даних

визначень дає підставу вважати, що значна частина дослідників схильна вважати, що маркетинг - це комбінація всіх рішень, які приймаються виробником за товарами, цінами, часом і методом продажу, як на ринку засобів виробництва, так і на ринку готової продукції .

Інше досить поширене твердження, що вкладається авторами у поняття маркетинг - сукупність всіх процесів та послуг, пов’язаних із виробництвом та переміщенням товару від виробника до кінцевого споживача.

Таким чином, маркетинг – це той місток, який з’єднує дві сторони «прірви» між виробником та споживачем. У зв’язку з цим очевидно, що будь-який підприємець, який побажав отримати серйозну перевагу в управлінні маркетингом, почне її з вивчення функцій маркетингу.

Функції маркетингу пов’язані з управлінням обміном і з реакцією у відповідь фірми на пред’явлений ринком попит на її продукцію. Управління маркетингом є ні що інше, як управління такими змінними факторами, як кількість і якість товару, його ціна, канали розподілу, торгові агентства, реклама, які в сукупності самі впливають на ринковий попит. Саме ці змінні фактори називають «комплексом маркетингу», а загальний перелік проблем, пов’язаних з управлінням маркетингом (рис. 1.2).

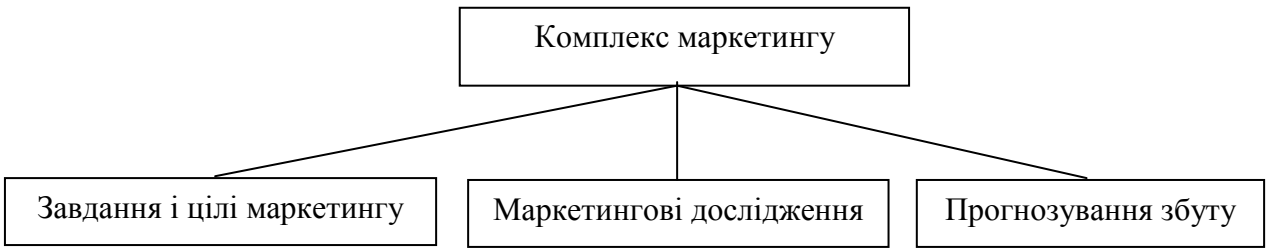

Рис. 1.2. Перелік складових комплексу маркетингу

Фактори комплексу маркетингу іноді називають «інструментами маркетингу». Їх ефективність визначається наступними факторами: якість і ціна товару, розміщення товару (розподіл, поширення, доступність),

просування товару (реклама, інформування, переконання). У процесі управління маркетингом прийнято варіювати всіма чотирма інструментами.

В основі обміну насамперед лежить попит. З погляду маркетингу, як і покупців, попит можна розділити на існуючий і потенційний. Пояснюється це тим, що однією з функцій маркетингу є виховання попиту на новий товар або корисний старий товар, що не має належного попиту, шляхом інформування споживача про його раніше невідомі цінні якості. Таким чином, роль маркетингу зводиться лише до виявлення і обліку існуючого, а й потенційного попиту.

Узагальнюючи вищевикладене, можна підтвердити, що маркетинг є стрижневою чи базовою функцією управління підприємством, яка призначена для забезпечення його ефективного функціонування та виживання в ринкових умовах.

Разом з тим, не можна не визнати, що в сучасних умовах із переходом до філософії менеджменту, згідно з якою підприємство має у своїй діяльності повністю орієнтуватися на запити споживача (marcet driven management), а не намагатися виробляти лише «зручну» для себе продукцію, яка згодом реалізується клієнтам будь-якими доступними способами, маркетинг стає чимось більшим, ніж окрема об’єктивна функція менеджменту. З цього приводу П. Друкер, характеризуючи сучасний професійно поставлений маркетинг, зазначає, що «це весь бізнес, представлений у вигляді кінцевого результату, тобто, з погляду клієнтів» [24].

Оскільки з часом поступальний розвиток функцій маркетингу призводив до зміни самої «філософії менеджменту» у плані переходу від оперативного до стратегічного управління, змінювалися й умови функціонування підприємств, зростала динамічність і рівень впливу оточення на підприємства, що, своєю чергою, спричинило удосконалення механізмів маркетингової діяльності. При цьому розвиток маркетингу паралельно супроводжувався змінами у бік удосконалення самої концепції управління

(менеджменту), даючи можливість найбільш кваліфікованим керівникам підприємств переходити до нових, більш досконалих методів управління, що дозволяють, з одного боку, більшою мірою враховувати запити споживачів, з іншого – забезпечити фінансову стійкість та виживання підприємств.

У західному світі бізнесу функції маркетингу прийнято класифікувати за двома напрямками [2, 19, 26, 35, 48, 54 та ін.]:

- відчутні (матеріальні) функції;
- невловимі функції.

Матеріальні або відчутні функції характеризуються тим, що при їх здійсненні до кінцевого продукту додається вартість внаслідок зміни його фізичної форми, місця знаходження, часу або власника. Складові «Матеріальних функції» наведено на рисунку 1.3.

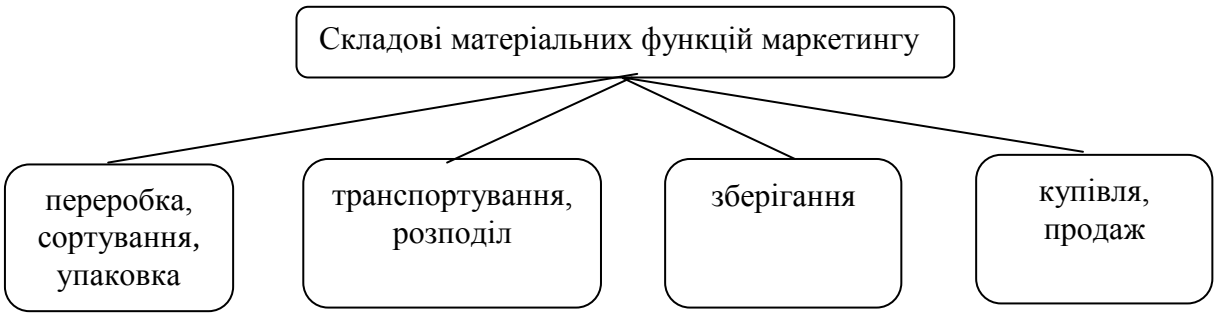

Рис. 1.3. Складові матеріальних функцій маркетингу

«Невідчутні функції» пов’язані з динамікою переваг покупців (рис. 1.4).

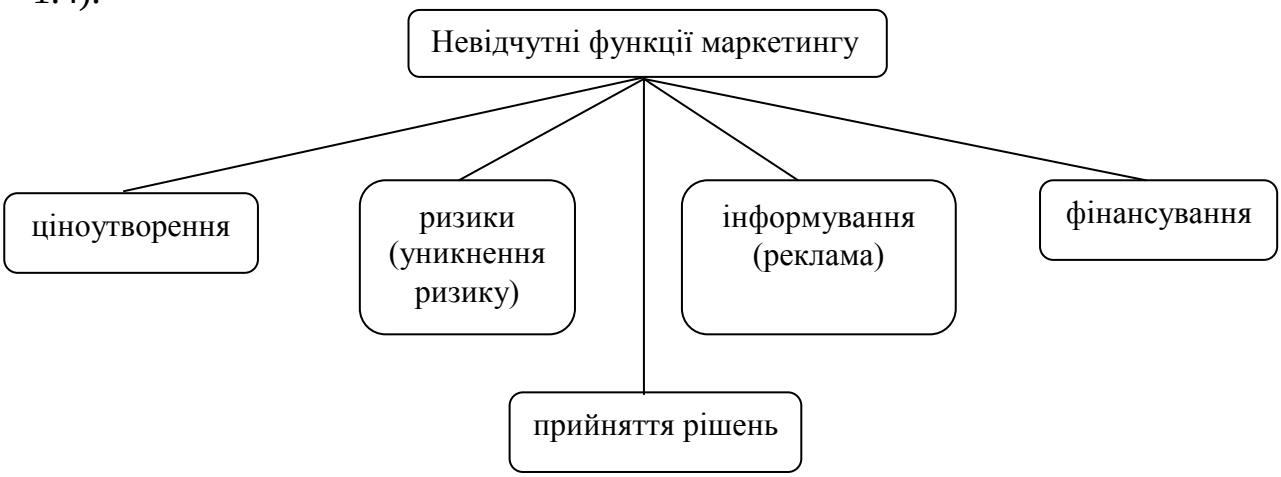

Рис. 1.4. Класифікація невідчутних функцій маркетингу

У сукупності дані функції підкреслюють, що маркетинг належить до найбільш важливих елементів, системи виробництва, таких як працю, природні ресурси та капітал. Визнання цього факту породило вислів «торгівля «додає» вартість». Ніхто не торгуватиме будь-якою продукцією без надії отримати за неї певний дохід.

Досвід показує, що роль та ефективність маркетингу незмірно зростає при освоєнні керівниками підприємств методів та прийомів «стратегічного менеджменту», тобто. управління, що орієнтує підприємство на тривале виживання і успішну конкурентоспроможність у зовнішньому середовищі, що постійно змінюється. На думку Березіна О.В. [11], найважливішим завданням стратегічного управління в сучасному економічному процесі є встановлення та підтримка динамічної взаємодії підприємства з навколишнім середовищем, покликане забезпечити йому переваги в конкурентній боротьбі, що досягається за рахунок надання споживачеві потрібної йому продукції. Інакше висловлюючись, за умов жорсткої конкурентної боротьби маркетинг об'єктивно займає позицію однієї з провідних функцій як оперативного, а й стратегічного управління. Більшість успішно функціонуючих підприємств, зокрема і з сфери АПК, вважають маркетинг чимось великим, тобто, «ключовою» функцією, що забезпечує їх довгострокове виживання та економічне процвітання.

Таким чином, зазначене свідчить, що маркетинг - поняття складне та багатопланове. Воно включає всі види діяльності, пов'язані з обміном між людьми, підприємствами або країнами, спрямовані на задоволення потреб покупців товарів.

1.2. Особливості та тенденції розвитку маркетингу в аграрній сфері

У літературних джерелах міститься багато варіантів трактування поняття «аграрний маркетинг». Причому по-різному формулюється і сам

зазначений термін: «сільськогосподарський меркетинг», «агромаркетинг», «маркетинг агробізнесу».

Американські дослідники Р. Бренсон і Г. Дуглас [38] розглядають аграрний маркетинг як комплекс дій, що об'єднує процеси, пов’язані з аграрним сектором - від вирощування сільськогосподарських культур та збору врожаю до його переробки та доставки кінцевому споживачу. Включає в себе також вивчення потреб споживачів, аналіз факторів, що стимулюють їх до покупки, та взагалі вивчення поведінки покупців.

Дж. Н. Девіс і Рой А. Голберг [49], які у 1957 році запровадили термін «маркетинг агробізнесу», підкреслюють, що цей термін включає всю послідовність маркетингових дій фермера, починаючи від першого покупця і закінчуючи остаточним споживачем.

Водночас, за визначенням вітчизняних вчених, таких як Гуменюк А.В., Гарматюк О.В. [16], агромаркетинг вважається видом діяльності, спрямованої на прогнозування, планування, організацію та керування процесами задоволення потреб споживачів у продукції, послугах і ідеях аграрного сектора через механізми обміну.

У перелічених та інших визначеннях агромаркетингу та його синонімів цілком обґрунтовано вказується їх галузева спрямованість. Думка окремих авторів, які вважають, що існуючі види бізнесу не повинні призводити до формулювання такої ж кількості визначень поняття «маркетинг», ми вважаємо обґрунтованою лише частково.

Агромаркетинг повинен розумітися як процес, орієнтований на врахування та задоволення потреб споживачів у контексті виробництва та збуту аграрної продукції та харчових товарів.

Ключові аспекти, що формують управління маркетинговими операціями в агропромисловому комплексі, включають в себе визначені галузеві особливості, серед яких слід виділити:

- залежність кінцевих результатів агробізнесу від природно-

кліматичних умов;

- специфічність сільськогосподарських товарів (вони, перш за все, є результатом біологічних; процесів);

- розбіжність у часі періоду робочого процесу, і періоду власне виробництва;

- більша, ніж в інших галузях, обмеженість термінів зберігання продукції;

- більші, ніж в інших галузях, витрати, на зберігання продукції (стосовно вартості одиниці продукції);

- більш висока частота придбання продукції населенням (практично щодня);

- життєва важливість продукції (необхідність щоденного споживання продуктів);

- необхідність наявності спеціальної упаковки, для зберігання та транспортування;

- більша, ніж в інших галузях, частка витрат на упаковку у вартості продукції;

- взаємозамінність різних видів продукції (з урахуванням можливостей покупців та енергетичної цінності продуктів);

- трансформованості продуктів на основі біологічних процесів (в результаті згодовування тваринам продуктів рослинництва, можна отримати молоко, м’ясо та інші види продукції);

- один і той же продукт може бути трансформований у різні види продукції (наприклад, кукурудза - в яйце, спирт, паливо тощо);

- менша, як правило, ніж в інших галузях ціна реалізації одиниці маси продукції (1 тонна пшениці, борошна, молока, тощо) більша, ніж у інших галузях;

- різко виражена сезонність виробництва та реалізації продукції та інші.

Для ефективного ведення агробізнесу необхідно професійно розрізняти

всі галузеві особливості сільськогосподарської продукції та враховувати їх у діяльності маркетингових служб.

У деяких публікаціях з досліджуваної проблеми зустрічаються такі галузеві нюанси, як «різноманіття організаційних форм господарювання», «дуже висока чутливість систем маркетингу в АПК», «нижчий рівень професійної підготовленості маркетологів з АПК» і інші. На нашу думку, вони недостатньо обґрунтовані або носять другорядний характер, у зв'язку з чим немає необхідності враховувати їх при організації сільськогосподарського маркетингу.

Таким чином, агромаркетинг представляє собою комплексну підприємницьку діяльність, що охоплює всю ланцюг від виробництва аграрної продукції до її доставки кінцевому споживачу. Вся ця діяльність починається з аграрного виробника і завершується у споживача, включаючи етапи як виробництво, зберігання, обробка, сортування, пакування, так і логістику, оптову та роздрібну торгівлю.

Маркетинг в аграрному секторі відрізняється тим, що рішення в ньому приймаються на підставі детальних економічних аналізів і націлені на створення оптимальних умов для ефективного функціонування та розвитку аграрного бізнесу. Принципи маркетингу в цій сфері включають визначення цілей і стратегій, які забезпечують найкраще співвідношення між виробництвом нових і існуючих продуктів, їх оновленням або виведенням з виробництва.

Згідно з поглядами Дячкова Д.В. [22], ще одним ключовим аспектом маркетингу є інтегрований підхід до поєднання цілей компанії з її ресурсами та можливостями, а також розробка стратегій для досягнення поставлених цілей на основі цього поєднання. Реалізація цього принципу ефективна лише через розробку детальних маркетингових програм для кожного продукту, які зорієнтовані на оптимальне використання наявних у підприємства можливостей. Це вимагає від компанії постійної роботи над ідентифікацією

та активізацією виробничих ресурсів.

З позиції теорії маркетингу поняття «товар» та «продукція» не тотожні. Товаром стає сільськогосподарська продукція або продовольство в упаковці, що забезпечує привабливий дизайн та безпеку під час транспортування.

Часто сільськогосподарський товаровиробник повинен доводити потенційному покупцю переваги своєї продукції. Якщо сільгосптоваровиробник врахує це, внесе необхідні корективи в організацію реклами, знайде нетрадиційні форми інформування покупця про переваги свого товару, він може розраховувати на додатковий комерційний та фінансовий успіх. І тут можна констатувати зростання конкурентоспроможності цього товару.

Оцінка конкурентоспроможності товару має проводитися за такими факторами:

- продукт (якість та престиж торгової марки, упаковка, габарити, багатоваріантність у використанні, екологічна чистота, зберігання тощо);

- вартість (ринкова, витрати виробництва, відсоток знижки з ціни, термін платежу, умови фінансування у разі купівлі та інших.);

- канали збуту (форми збуту, ступінь охоплення ринку, розміщення складських приміщень, система транспортування тощо).

Процес зазначеної оцінки має доповнюватись аналізом сильних та слабких сторін сільськогосподарського підприємства у конкурентній боротьбі. Сегментація ринку, вивчення споживачів, аналіз продукції та оцінка конкуренції повинні взаємно доповнювати один одного, а отримані результати розглядатися в комплексі (рис. 1.5).

На наступному етапі здійснюється дослідження цін, в основі якого лежить вивчення становища підприємства на ринку, його конкурентів та інших елементів, включаючи:

- дослідження зв’язків між ціною на продукцію та попитом;

- аналіз виробничих витрат та ринкової ціни;

- прогнозування цінової політики.

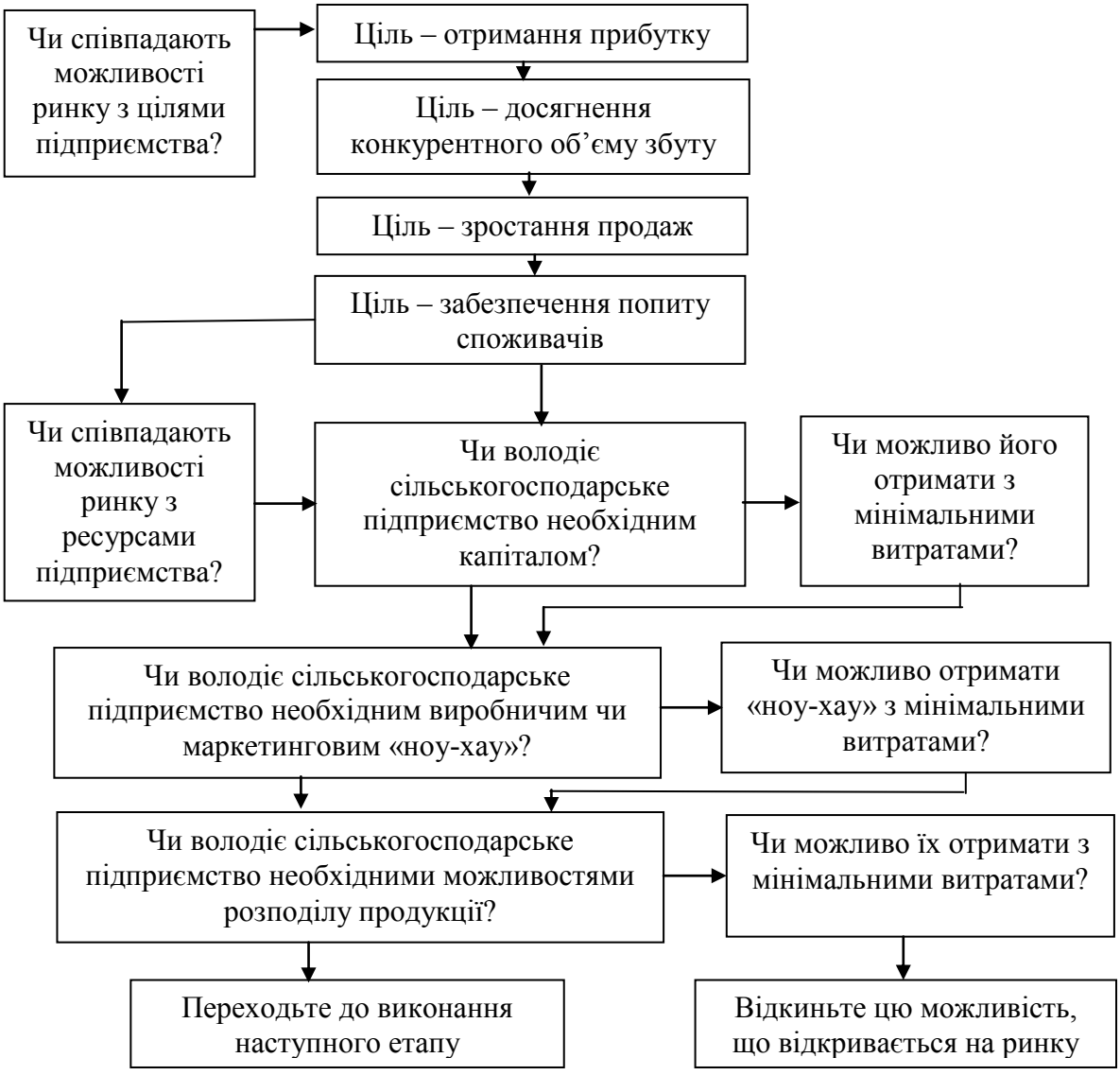

Рис.1.5. Оцінка ринкових можливостей підприємства з урахуванням його цілей та ресурсів

Досвід показує, що питання забезпечення стійкості підприємства на конкурентному ринку потрібно розглядати не тільки в короткостроковій, але й у довготривалій перспективі. Тому кожне підприємство повинне мати розроблену стратегію свого розвитку, засновану на детальних маркетингових аналізах. Відповідно до цього, можна стверджувати, що в сучасному

управлінні підприємством маркетинг відіграє дві ключові ролі: слугує інструментом для збору і аналізу даних, необхідних для розробки та впровадження стратегій розвитку, а також гарантує їх ефективне втілення, враховуючи зміни у зовнішньому оточенні.

Як показує досвід, для того, щоб виробити ефективні маркетингові стратегії, підприємства у кожному конкретному випадку (наприклад, якщо підприємство поставило за мету здійснити стратегію розширення своєї позиції на ринку), службі маркетингу необхідно провести відповідне дослідження ринку, яке мусить відповісти на наступні питання:

- Чому окремі клієнти купують продукцію не цього підприємства, а фірм-конкурентів?

- Що покупцям подобається, а що не подобається у продукції даного підприємства?

- Які додаткові заходи допоможуть привернути увагу покупців до продукції підприємства?

- Які групи покупців і чому взагалі не купують продукцію підприємства, що розглядається?

Тільки після отримання повноцінних відповідей на ці питання маркетингова служба зможе розробити обґрунтовані пропозиції щодо «маркетингового набору (marketing mix)», які ляжуть в основу вироблення маркетингових стратегій.

Показано основну схему інтеграції маркетингу в систему стратегічного керування підприємством на рис. 1.6.

Як показано на рисунку 1.6, функцією маркетингового відділу є надання відділам оперативного та стратегічного планування важливої інформації, яка використовується для формулювання цілей і завдань різних підрозділів компанії.

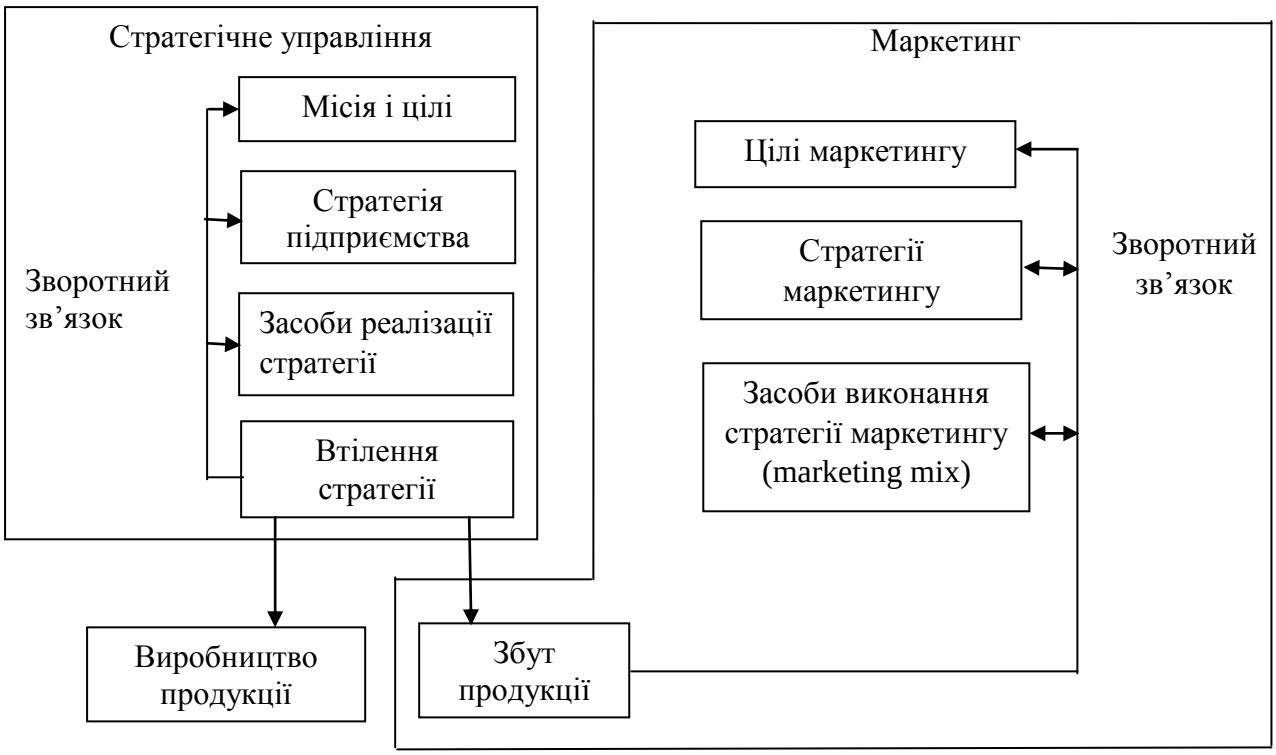

Рис. 1.6. Схема впровадження маркетингу до стратегічного управління підприємством

Необхідність пошуку шляхів виживання підприємства в довгостроковій перспективі та інтегруюча роль маркетингу в сучасному підприємництві сприяли перетворенню останнього на базовий елемент і одночасно основу стратегічного управління. Крім того, зазначене показує доцільність розробки кожному підприємстві власної стратегії розвитку, під якою в нами розуміється визначення та вибір способів досягнення найоптимальніших цілей підприємства.

Менеджмент маркетингу охоплює процеси аналізу, планування, виконання та моніторингу дій, спрямованих на створення, розширення та утримання вигідних відносин з цільовими споживачами для досягнення ключових цілей компанії, таких як прибутковість, збільшення продажів та зміцнення позицій на ринку [3, 33].

Склад функцій та видів діяльності маркетингу викладено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Функції та види діяльності маркетингу

Функція	Вид діяльності
Маркетингові дослідження	Дослідження ринку збуту, споживчих властивостей товару, мотивації
Складання програм та планів маркетингу	Організація НДР щодо створення нових зразків товарів. Пристосування технічних характеристик, ціни та технічного обслуговування до потреб покупця шляхом удосконалення товару. Регулювання впливу виробництва.
Збут та розподіл	Прогноз збуту. Вибір каналів збуту. Транспортування. Складування. Збут через торговельно-розподільчу мережу.
Реклама та стимулювання збуту	Вибір форм реклами та способів стимулювання збуту
Удосконалення системи маркетингу	Удосконалення структури управління, методів управління

Практика свідчить, що у зазначеному переліку найбільш значущою та складною є функція «маркетингові дослідження» на основі аналізу всіх елементів та факторів, що впливають на маркетинг товарів та послуг.

Важливим елементом маркетингу, є його комплекс, під яким розуміють сукупність взаємопов’язаних елементів, що використовуються для задоволення потреб будь-якого ринку (або будь-якої його частини) з урахуванням умов та обставин зовнішньої середовища [21].

Вперше термін «комплекс маркетингу» (marketing mix) ввів в обіг Нейл Борден. При цьому він зазначив, що до комплексу маркетингу входять дві групи елементів: зовнішні (неконтрольовані підприємством) та внутрішні (під контролем підприємства).

Всі елементи комплексу маркетингу органічно пов’язані з оточенням і перебувають у стійкій рівновазі з ним [47]. Досвід показує, що розробка оптимального комплексу маркетингу пов’язана з проведенням складних попередніх досліджень, що вимагають високої професійної підготовки та досвіду.

Під «процесом маркетингу» розуміється послідовність виконання функцій маркетингу (рис. 1.7).

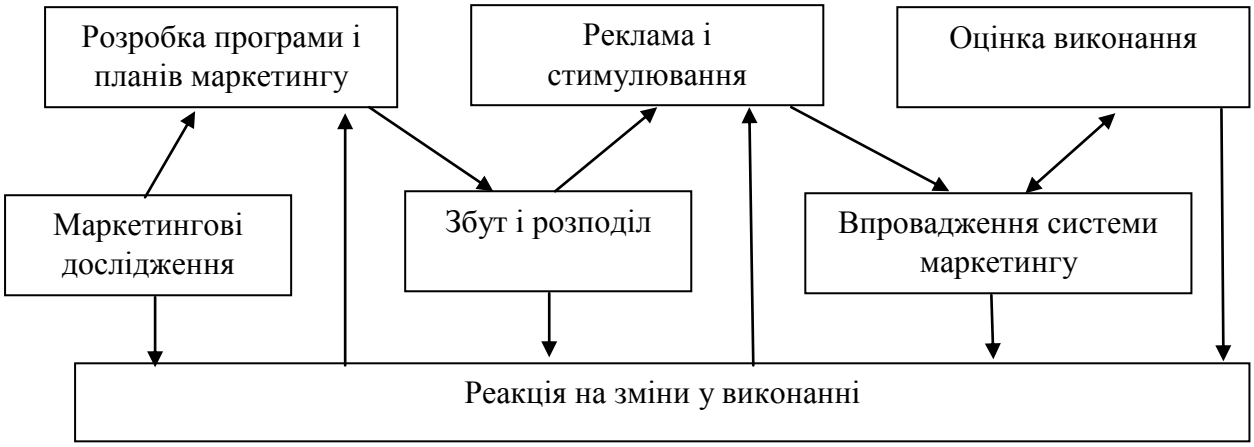

Рис. 1.7. Процес маркетингу

Всі функції повинні виконуватися у вигляді циклічної процедури з уточнення та вибору концепції маркетингу для кожного окремого підприємства (рис. 1.8). Циклічна процедура дозволяє виконати такі дії [28]:

- виявити попит на існуючі товари та на нові (передбачені до випуску);
- провести аналіз перспектив появи очікуваних розробок у відповідній галузі з метою складання науково-технічних прогнозних програм;
- визначити ємність, структуру, режим функціонування та тип ринку, а також бар'єри, що перешкоджають виходу на нього;
- розробити коротко- та довгостроковий прогнози розвитку ринку;
- оцінити існуючі методи збуту товарів (надання послуг), ефективність каналів та витрат збуту, систему розміщення складських приміщень та можливі методи торгівлі;
- ознайомитися з досвідом формування попиту (рекламою, стимулюванням та післяпродажним обслуговуванням покупців);
- вибрати вигідну концепцію маркетингу;
- сформулювати мету та завдання маркетингу.

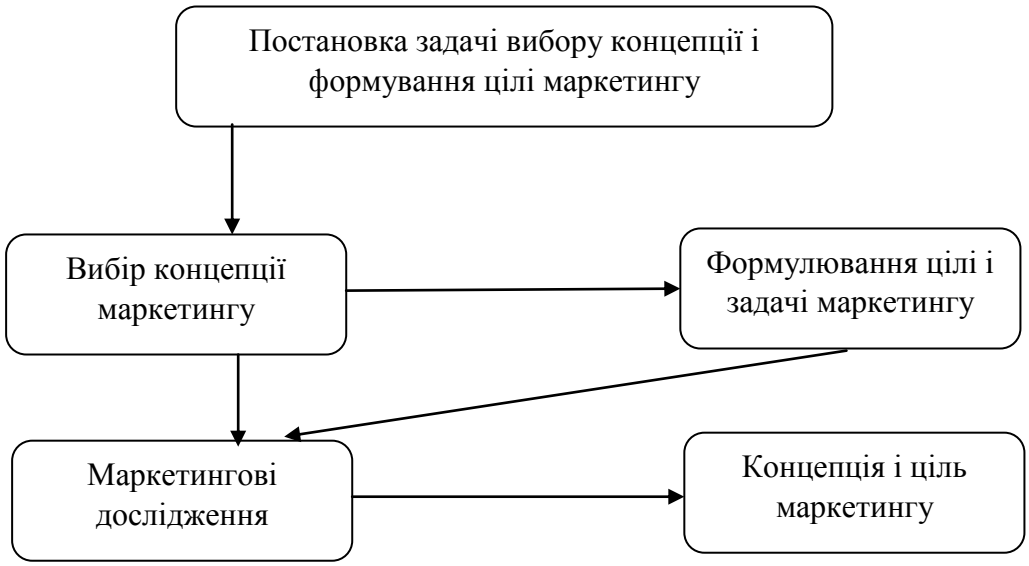

Рис. 1.8. Процедура вибору концепції та формулювання завдань маркетингу

У разі розробки оптимального варіанта та вдалого виконання завдань маркетингу, конкурентні позиції підприємства можуть бути покращені, а намічені цілі – досягнуті.

У літературі з досліджуваної проблеми наводиться великий список інструментів конкурентної боротьби. Найчастіше їх автори відзначають такі [1, 18, 39, 50 та ін.]:

- новизна товарів;
- високий технічний рівень товарів;
- висока якість виготовлення товарів;
- вдосконалення асортименту;
- покращення технічного обслуговування;
- використання реклами;
- вдосконалення системи збуту;
- зміна цінової політики;
- удосконалення форм технічного обслуговування.

Процес маркетингу в динаміці, сформульований на основі узагальнення результатів монографічних досліджень, показаний в додатку А.

Дослідження проблеми розвитку маркетингу в агропромисловому комплексі дозволило нам дійти висновку, що маркетинг має бути інтегрований у систему управління процесами виробництва та збуту продукції. Враховуючи цілі, які переслідує держава у економічній сфері (зокрема, стабілізація цін на продовольчому ринку через державні закупівлі для попередження їх різких коливань, закупівля сільськогосподарської продукції для державних потреб, зокрема для армії та оновлення стратегічних резервів), ефективність цієї системи напряму залежить від наявності розвинутої інфраструктури. Це передбачає створення продовольчої корпорації з належно обладнаними засобами для зберігання сільськогосподарської продукції.

Висновки до розділу 1:

1. В умовах жорсткої конкурентної боротьби для виробників товарів та послуг, інших продавців ефективна маркетингова діяльність є однією з найважливіших умов забезпечення своєї конкурентоспроможності та виживання. Інакше кажучи, маркетинг життєво необхідний підприємству для ефективного функціонування, враховуючи це, видається недостатньо обґрунтованим включення до визначення маркетингу, висловлювання «задоволення потреб населення чи покупців», що дуже поширене. Зазначене дає підставу вважати, що під маркетингом слід розуміти діяльність спрямовану на облік потреб покупця при виробництві та реалізації товару.

2. Управління маркетингом є ні що інше, як управління такими змінними факторами, як кількість і якість товару, його ціна, канали розподілу, торгові агентства, реклама, які в сукупності самі впливають на ринковий попит. Фактори комплексу маркетингу іноді називають

«інструментами маркетингу». Їх ефективність визначається наступними чинниками: якість і ціна товару, розміщення товару (розподіл, поширення, доступність), просування товару (реклама, інформування, переконання). У процесі управління маркетингом прийнято варіювати всіма чотирма інструментами. Функції маркетингу прийнято класифікувати за двома напрямками: відчутні (матеріальні) функції і невловимі функції. Матеріальні або відчутні функції характеризуються тим, що при їх здійсненні до кінцевого продукту додається вартість внаслідок зміни його фізичної форми, місця знаходження, часу або власника. «Невідчутні функції» пов’язані з динамікою переваг покупців.

3. Унікальністю маркетингу як механізму управління виробництвом полягає у тому, що він опирається на глибокий аналіз економічних сценаріїв та орієнтується на формування стратегічних пріоритетів і створення сприятливих умов для сталого розвитку підприємства. Важливим аспектом маркетингу є визначення чітких цілей та стратегій, що забезпечують оптимальне поєднання розширення асортименту продукції, її модернізації та обновлення, з метою підвищення ефективності господарської діяльності.

4. Забезпечення стійкості підприємства в умовах конкуренції вимагає довгострокового планування. Тому кожне підприємство повинно мати ретельно розроблену стратегію розвитку, засновану на детальних маркетингових аналізах. Це підтверджує, що маркетинг служить двом основним цілям у сучасному управлінні підприємством: як засіб збору і аналізу даних для розробки та втілення стратегічних напрямів розвитку, так і для ефективного адаптування до змін в зовнішньому бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 2.
СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ГОСПОДАРСТВА ТА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ С(Ф)Г «НИВА»

2.1. Організаційно-економічні умови діяльності селянського (фермерського) господарства «НИВА»

Селянське (фермерське) господарство «НИВА» розташоване в селі Пушкарівка Кам'янського району Дніпропетровської області. Діяльність підприємства ґрунтується на принципах, визначених Конституцією, Цивільним, Земельним кодексом України, а також Законом України «Про фермерське господарство» і регулюється іншими чинними нормативно-правовими актами.

С(Ф)Г «НИВА» було створено з метою здійснення різноманітної діяльності, включаючи виробничу та комерційну, зокрема розширення сільськогосподарського виробництва, раціональне використання сільськогосподарських угідь, отримання прибутку, впровадження науково-технічних досягнень та оптимальне використання сировинних, матеріальних і трудових ресурсів господарства.

Основною галуззю економічної діяльності підприємства є вирощування зернових, бобових культур та насіння олійних культур. Підприємство самостійно розробляє та втілює плани щодо господарської та фінансової діяльності, а також контролює розпорядження продукцією та одержаним прибутком. З моменту державної реєстрації підприємство функціонує як юридична особа приватного права. Крім того, воно може здійснювати підприємницьку діяльність, яка відповідає законодавству України та відповідає основній меті свого створення.

Трудовий колектив господарства складається з громадян, які працюють на підставі трудового договору. Господарство забезпечує своїм найманим

працівникам виплату мінімальної заробітної плати відповідно до чинного законодавства.

На С(Ф)Г «НИВА» вирізняються основні підрозділи виробництва, серед яких можна виділити рільничу та тракторну бригади. До числа допоміжних та обслуговуючих підрозділів включають автопарк, ремонтну майстерню та складське господарство (рис. 2.1).

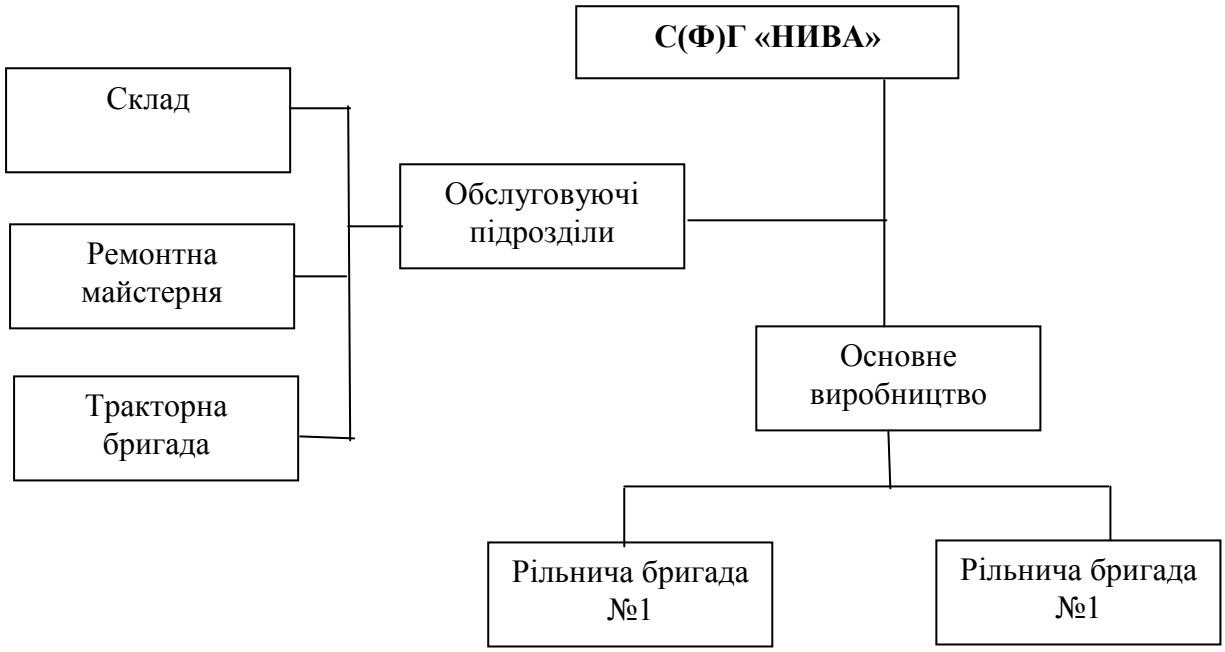

Рис. 2.1. Організаційна структура С(Ф)Г «НИВА»

Територію господарства відносять до агрокліматичної зони з вологою і помірною теплотою. Ці умови є сприятливими для розвитку сільського господарства, оскільки територія має відповідний відсоток вологи, середньорічну температуру в діапазоні +7 – +8 ^{0}С, різноманітний ґрунтовий покрив, який залежить від рельєфу та рівня зволоження, і різноманітність материнських порід. Основними типами ґрунтів на території господарства є сірі лісові чорноземи опідзолені, часом дернові та лучні ґрунти. Ці ґрунти є сприятливими для вирощування різноманітних сільськогосподарських культур.

Земля виступає як ключовий фактор у виробництві рослинницької

продукції, а структура сільськогосподарських угідь представляє собою співвідношення різних типів земель у відношенні до загальної земельної площі. Структуру сільськогосподарських угідь С(Ф)Г «НИВА» можна визначити за допомогою даних таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Склад і структура земельних ресурсів С(Ф)Г «НИВА»

Показники	2021		2022		2023		2023 р. до 2021 р., %
	га	%	га	%	га	%	
Загальна площа земель	2051,2	100,00	2051,2	100,00	2051,2	100,00	100,00
Площа сільськогосподарських угідь	2042,3	99,56	2042,1	99,56	2048,3	99,85	100,29
в т.ч. рілля	1989,4	97,40	2001,3	97,99	2046,5	99,90	102,87
інші угіддя	53,4	2,66	41,3	2,05	2,5	0,10	3,77
Коефіцієнт розораності	0,97	-	0,98	-	1,02	-	102,56
Коефіцієнт освоєння	1,00	-	1,00	-	1,05	-	100,29
Припадає на одного працівника, га:							
– с.-г. угідь	81,68		81,68		85,33		104,47
– ріллі	79,56	-	80,04	-	85,25	-	107,15

Господарство «НИВА» використовує 2051 гектар угідь у своїй господарській діяльності, і рільництво займає всю цю площу (100%). Практично всі земельні ресурси даного підприємства є в оренді, а угоди про оренду, укладені з орендарями, зареєстровані у місцевій раді. За аналізований період з 2021 по 2023 роки площа орендованих угідь зросла з 2036 гектарів до 2048 гектарів, що відповідає збільшенню на 0,5%.

Для організації та економічного оцінювання господарства розумно провести аналіз результативності використання землі, яка визначається через натуральні та вартісні показники. До натуральних показників відноситься виробництво окремих видів продукції на одиницю земельної площі. До вартісних показників належить загальний обсяг продукції, розрахований за порівняльною ціною за одиницю землі, що є загальним показником ефективності використання землі в цілому по господарству. Показники, які

охарактеризовують ефективність використання землі, представлені в рис. 2.1.

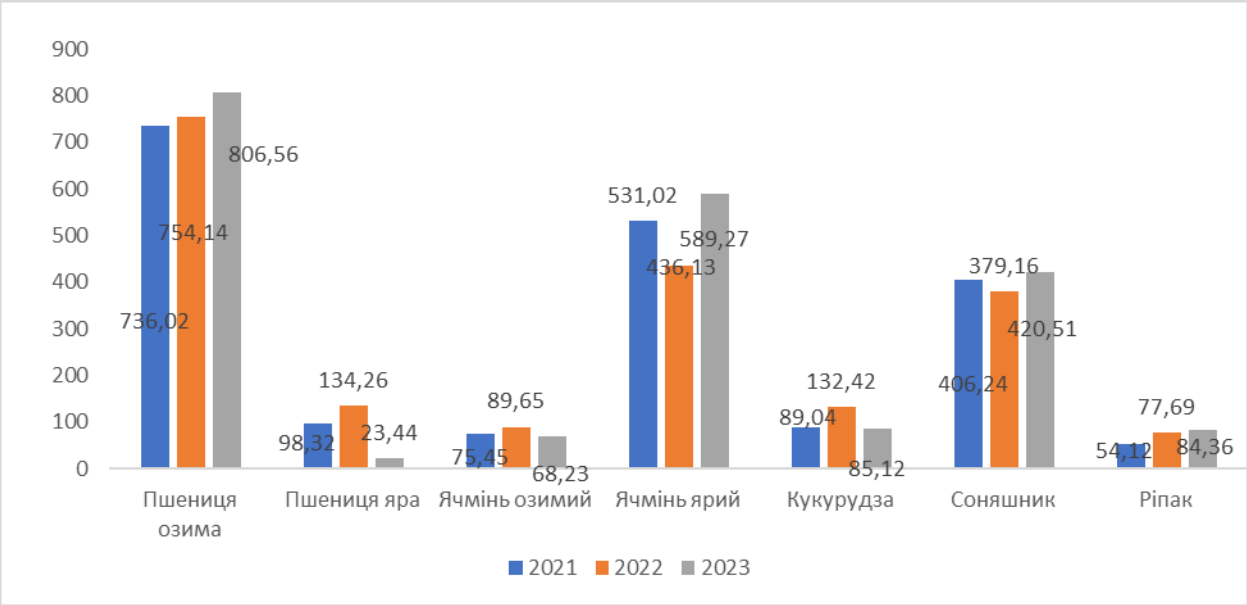

Рис. 2.1. Структура товарної продукції С(Ф)Г «НИВА»

Аналіз схеми 2.1 підтверджує, що чистий прибуток на 100 га сільськогосподарських угідь протягом розглянутого періоду збільшився втричі. Виробництво озимої пшениці, ярого ячменю, соняшнику зросло відповідно на 9,6%, 10,9% та 3,5%. З іншого боку, виробництво ярої пшениці, озимого ячміня та кукурудзи скоротилося, на 76%, 9,5% та 4,4%. У 2023 році господарство розпочало вирощування сої з метою підвищення ефективності використання землі. Отже, загалом ефективність використання землі в даному господарстві за розглянутий період зросла.

Зосередження сільськогосподарського виробництва визнається як суттєвий економічний аспект. Більшість дослідників вбачає сільськогосподарську спеціалізацію як процес концентрації виробництва різноманітної сільськогосподарської продукції в певних регіонах та на підприємствах з найбільш сприятливими природно-економічними та екологічними умовами. У той же час інші дослідники розглядають сільськогосподарську спеціалізацію як активність підприємства, орієнтовану на виробництво конкретної продукції або обмеженого асортименту

продукції. Також спеціалізація може визначатися як ефективна організаційна форма сільського господарства, яка дозволяє поєднувати конкретні види продукції для досягнення оптимального управлінського ефекту.

Поняття «спеціалізація» включає в себе суспільний поділ праці на різних етапах виробництва і виявляється у фокусуванні виробництва на конкретних видів продукції в суміжних галузях та підприємствах. Різні види спеціалізації господарств включають вузьку спеціалізацію, глибоку спеціалізацію, спеціалізацію та комбіновану спеціалізацію господарств.

Таким чином, після аналізу структури товарної продукції за три роки, можна визначити виробничий напрямок С(Ф)Г «НИВА» за цей період (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Товарна продукція С(Ф)Г «НИВА», тис. грн

Показник	2021	2022	2023	2023 р. до 2021 р., %
Пшениця озима	7043,82	7606,16	8023,12	113,90
Пшениця яра	1014,91	218,85	852,32	83,98
Кукурудза	2745,23	550,54	1859,45	67,73
Ячмінь озимий	3629,84	1934,52	4236,15	116,70
Ячмінь ярий	2110,92	367,71	1856,18	87,93
Соняшник	12279,01	11993,26	25689,75	209,22
Ріпак	5567,22	6297,89	4956,35	89,03
Соя	-	-	102,5	-

Важливо відзначити, що належне формування спеціалізації має бути основним критерієм стратегічного вибору для будь-якого сільськогосподарського підприємства. У сучасних економічних умовах є необхідність в диверсифікації виробництва, оскільки життєздатність зовнішнього середовища стає складнішою, що призводить до збільшення фінансових ризиків у господарській діяльності. Рекомендується, щоб частка основних секторів у товарному асортименті становила не менше 22-27%.

Зазначимо, що господарство розпочало вирощування сої, частка якої в структурі грошових доходів становить невеликий відсоток - 0,08%. У загальному виробничому напрямку (спеціалізації) можна визначити господарство як зернове, з активним виробництвом ріпаку. Отже, за розглянутим періодом економічна спеціалізація зазнає структурних змін, сприятливих для виробництва продукції рослинництва.

Спеціалізація господарства та її зміни мають безпосередній вплив на розмір посівних площ та їх структуру. Зернові культури займають найбільшу частку у структурі посівних площ, і ця частка постійно збільшується. Наприклад, у 2021 році 72,5% посівних площ припадало на зернові культури, а у 2023 році цей показник склав 82,6%. Зазначимо, що 23,6% вирощеного зерна передається на переробку.

Господарська діяльність підприємства, незалежно від його форми власності, потребує постійних управлінських, організаційних, технологічних та інших рішень, спрямованих на регулювання діяльності підприємства. Прийняття рішень базується на аналізі ситуації та ступеня впливу конкретного фактору, що може позитивно чи негативно впливати на виробничий процес.

Для оцінки ефективності використання різних видів ресурсів необхідно порівнювати корисні результати підприємства з витратами на їх отримання. Вартість матеріальних ресурсів, таких як матеріали, обчислюється як середня вартість за досліджуваний період, тоді як вартість трудових ресурсів визначається вартістю праці і так далі. Корисні результати від корпоративної діяльності та використання ресурсів називають ефектами, а два основні показники ефективності - це виручка від реалізації (обіг) і прибуток.

Показники економічної ефективності сільськогосподарського виробництва оцінюються та порівнюються за динамічним або середнім трирічним періодом. Вони відображають ефективність використання землі, рівень продуктивності праці, ефективність використання ресурсів та

рентабельність виробництва.

Розглянемо основні економічні показники господарської діяльності С(Ф)Г «НИВА» у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні показники діяльності С(Ф)Г «НИВА»

Показник	2021	2022	2023	2023 р. до 2021р.,	
				(+,-)	%
Площа сільськогосподарських угідь, га	2051,2	2051,2	2051,2	0,0	100,0
в т.ч. рілля, га	1989,4	2001,3	2046,5	57,1	102,9
Вартість валової продукції у постійних цінах 2010 р., тис. грн.	6854,4	6934,5	7012,5	158,1	102,3
Вироблено валової продукції в розрахунку на:					
– 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.	421,2	623,1	687,2	266,0	163,2
– 1 грн. основних фондів, грн.	0,82	0,80	0,86	0,0	104,9
– одного середньорічного працівника, тис. грн.	302,5	534,4	562,2	259,7	185,9
– одну люд.-год., грн.	153,8	162,7	172,4	18,6	112,1
Отримано в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь:					
– товарної продукції, тис. грн.	1476,2	1843,3	2003,7	527,5	135,7
Товарообіг, тис. грн.	28453,2	30562,9	39556,2	11103,0	139,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	24673,3	28563,5	30241,6	5568,3	122,6
Прибуток, тис. грн.	4578,4	6497,3	6987,4	2409,0	152,6
Рівень рентабельності, %	18,92	22,53	23,65	4,73 в.п.	-

Відповідно до проведених розрахунків, як вказано у табл. 2.4 С(Ф)Г «НИВА» виявляється прибутковим підприємством, з загальним обсягом прибутку 2409 тис. гривень у 2023 році та рівнем рентабельності на рівні 23,65%. За звітний період рентабельність зросла на 4,73 в.п., що призвело до

збільшення прибутку на 52,6%. Виручка від реалізації продукції на 39,0%, тоді як собівартість зросла в 22,6%. Порівняно з виручкою, темпи зростання собівартості реалізованої продукції рухалися повільніше, що суттєво покращило рентабельність економіки.

Невелике збільшення площі сільськогосподарських угідь та зміни у сфері спеціалізації також вплинули на зміну середньорічної чисельності працівників. Зараз на підприємстві працює 24 особи. Загальний фонд виплат за заробітну плату зросла на 13,5%.

Для оцінки фінансової діяльності розглянемо основні показники, які визначені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники фінансової діяльності С(Ф)Г «НИВА»

Показник	2021	2022	2023	2023 р. до 2021 р.,	
				(+,-)	%
Вартість валової продукції в постійних цінах 2010 року, тис. грн.	6854,32	6934,21	7012,52	158,20	102,31
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	8359,16	10653,22	12635,23	4276,07	151,15
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	13862,56	17456,27	20156,56	6294,00	145,40
Фондозабезпеченість на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	421,34	623,48	589,12	167,78	139,82
Фондоозброєність в розрахунку на одного працівника, тис. грн.	302,39	534,21	489,63	187,24	161,92
Фондовіддача, грн.	0,79	0,77	0,64	-0,15	81,01
Фондоємність, грн.	1,32	1,85	1,76	0,44	133,33

У порівнянні з 2021 роком оборотні активи у 2023 році збільшилися на 45,4%, що свідчить про розширення виробничого потенціалу С(Ф)Г «НИВА».

Щодо необоротних активів, вони зафіксували збільшення у 2023 році на 51,2% порівняно з 2021 роком.

Оцінка операційної (підприємницької) діяльності є ключовим елементом аналізу виробничо-господарської діяльності. Утворення конкурентоспроможності продукції є результатом ефективної господарської діяльності, яка суттєво залежить від витрат на виконання різноманітних операцій. Важливо відзначити, що операційна ефективність становить один із основних напрямків стратегічного розвитку організації.

Стратегічне та оперативне планування, можливо, не завжди обов'язкові з точки зору деяких компаній, проте їхнє аналіз на основі звітів керівництва є важливим для розробки варіативного стратегічного плану.

Створення системи індексів та показників для оцінки підприємницької діяльності дозволяє провести глибокий аналіз функціонування підприємства і розробити варіативний стратегічний план.

Операційна діяльність є основною функцією підприємства, для якої воно було створено. Для оцінки ефективності операційної господарської діяльності суб'єктів господарювання необхідно провести аналіз ефективності її реалізації. Розглянемо ефективність операційної діяльності у таблиці 2.5.

З таблиці 2.5 видно, що прибуток господарства зріс у 2,4 рази протягом 2021-2023 років. Це можна пояснити тим, що темпи зростання чистої виручки від реалізації є вищими, ніж зростання собівартості реалізованої продукції. Чисельність працівників знизилася на 4%, зумовлено це воєнними діями на території нашої крани. Розуміючи зазначене, робітники працювали понаднормово, що дозволило покращити показник продуктивності на 7,9% по господарству та 8,1% в розрахунку на 1 працівника. Також збільшилося виробництво продукції на 6,6% і склало 292,19 тис. грн., що в підсумку дозволило покращити показники реалізації сільськогосподарської продукції господарства 42,4% і 17,8%. Таким чином, ефективність діяльності С(Ф)Г «НИВА» зросла.

Таблиця 2.5

Показники операційної діяльності С(Ф)Г «НИВА»

Показники	2021	2022	2023	2023 р. до 2021 р., %
Чисельність працівників, осіб	25,0	25,0	24,0	96,0
Відпрацьовано – всього, тис. люд.-год.	39,2	40,4	42,3	107,9
Відпрацьовано одним середньорічним працівником в середньому за рік, люд.-год.	1850,6	1854,5	2001,3	108,1
Вартість валової продукції в постійних цінах 2010 року, тис. грн.	6854,4	6934,5	7012,5	102,3
Вироблено валової продукції на одного середньорічного працівника (річна продуктивність праці), тис. грн.	274,18	277,38	292,19	106,6
Вироблено валової продукції на одну люд.-год. (погодинна продуктивність праці), грн.	174,86	171,65	165,78	94,8
Реалізовано продукції на одного середньорічного працівника, тис. грн.	1237,83	1455,24	1762,52	142,4
Реалізовано продукції на одну люд.-год., грн.	735,23	856,72	865,84	117,8
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	1,34	2,85	2,21	0,78
Прибуток, тис. грн.	4578,4	6497,3	6987,4	2409,0

Узагальнюючи, можна сказати, що діяльність С(Ф)Г «НИВА» протягом розглянутого періоду є прибутковою, а її економічні переваги продовжують покращуватися, що відображає успішність корпоративного управління.

2.2. Особливості функціонування системи маркетингу в умовах С(Ф)Г «НИВА»

Стан маркетингу на С(Ф)Г «НИВА» в цілому можна охарактеризувати

як недостатньо розвинений. Господарство не має чітко сформованої маркетингової політики, не проводяться маркетингові дослідження, не використовуються сучасні інструменти маркетингу.

Основними проблемами маркетингу на фермерському господарстві є:

- недостатній рівень кваліфікації менеджерів, які відповідають за маркетингову діяльність;
- нестача фінансових ресурсів, необхідних для проведення маркетингових досліджень і реалізації маркетингових заходів;
- специфіка сільськогосподарського виробництва, яка ускладнює застосування традиційних маркетингових підходів.

Незважаючи на це, останнім часом спостерігається тенденція до зростання ролі маркетингу у господарстві. Керівник фермерського господарства починає розуміти, що успіх діяльності залежить від того, наскільки господарство здатне задовольняти потреби споживачів і конкурувати на ринку.

Для більш глибокого вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища С(Ф)Г «НИВА» використаємо SWOT-аналіз. SWOT-аналіз - це інструмент стратегічного маркетингу, який дозволяє оцінити всі фактори, що впливають на діяльність компанії, і визначити її сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. SWOT-аналіз проведеного маркетингового дослідження підприємства наведено на рис. 2.2.

Результати SWOT-аналізу С(Ф)Г «НИВА» вказали на ключові аспекти, що впливають на його функціонування. Спостерігаються сильні сторони, такі як високоякісний асортимент продукції, позитивний імідж та великий досвід в аграрному секторі. Проте, слабкі сторони включають несуттєвий рівень комунікаційної політики, який обмежує повноту інформаційного потоку до споживачів. Можливості для розвитку включають розширення ринку збуту та розробку нових видів продукції, спрямованих на задоволення потреб споживачів. З іншого боку, загрози включають зростання конкуренції та

зміну споживчих уподобань. З метою підвищення ефективності рекомендується вдосконалити комунікаційну політику, розширити асортимент продукції та розробити стратегію виходу на нові ринки.

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
1. Гармонійний асортимент; 2. Висока якість продукції; 3. Наявність постійних клієнтів; 4. Відсутність великої кількості посередників; 5. Власні склади для зберігання продукції; 6. Достатній досвід роботи в даній галузі; 7. Позитивний імідж на ринку.	1. Недостатня кількість працівників для розширення виробництва; 2. Мала кількість проведених маркетингових досліджень; 3. Застаріле технічне оснащення; 4.Недостатній рівень комунікаційної політики; 5. Підвищення собівартості продукції; 6. Відсутній план комунікаційної політики; 7.Низький рівень впровадження інновацій у політиці просування; 8. Застарілі рекламні засоби.
Можливості:	Загрози:
1.Наявні значні обсяги вільних власних виробничих площ; 2.Збільшення попиту на сільськогосподарську продукцію; 3. Поява нових технологій для аграрної галузі; 4. Покращення комунікаційної політики.	1. Зменшення купівельної спроможності аграрних підприємств; 2. Збільшення податків з боку держави; 3. Зростання конкуренції; 4. Підвищення цін на паливо та енергію; 5.Підвищення цін на сировину та витратні матеріали; 6. Нестабільна економічна ситуація в країні.

Рис. 2.2. SWOT-аналіз діяльності С(Ф)Г «НИВА»

Ідентифікуючи основні напрямки поліпшення діяльності підприємства у сфері «можливості», відзначимо, що у С(Ф)Г «НИВА» є значні вільні земельні ділянки, підприємство може розширювати виробництво, що сприятиме збільшенню прибутку та конкурентоспроможності.

Службове обслуговування можна покращити через взаємодію з персоналом та підвищення рівня мотивації праці. Збільшення кількості тренінгів і занять для підвищення кваліфікації, а також використання премій, фінансових бонусів та можливостей кар'єрного росту може допомогти досягти цієї мети.

Комунікаційну політику можна покращити, впроваджуючи традиційні

засоби просування (реклама, телемаркетинг, прес-інформація, маркетинг взаємин, друковані матеріали) та використовуючи інновації в комунікаційній стратегії.

У розділі «загрози» розглядалися проблеми, які утруднюють подальший розвиток підприємства. Багато з цих зовнішніх загроз поза контролем підприємства. Вдосконалення політики просування може підвищити конкурентоспроможність підприємства, сприяючи його успішнішому функціонуванню в умовах зростання конкуренції.

Маркетинг будь-якого підприємства, включаючи сільськогосподарське, перш за все, є конкретною діяльністю, яка використовує специфічні інструменти. Тому для аналізу маркетингової стратегії С(Ф)Г «НИВА» детально розглянемо функціонування кожного з маркетингових інструментів. Основні засоби маркетингової діяльності на підприємстві наведено на рисунку 2.3.

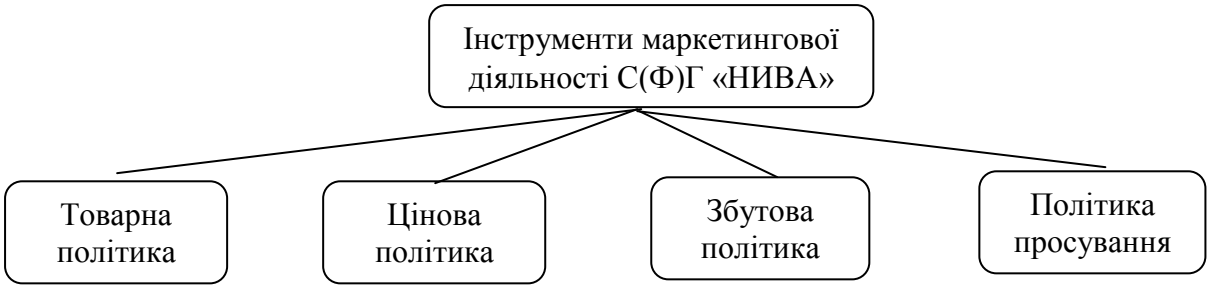

Рис. 2.3. Інструменти маркетингової діяльності С(Ф)Г «НИВА»

Підприємницька діяльність в галузі сільського господарства визначається різноманітністю в методах виробництва, призначенні та збутовій політиці. Ця галузь є особливо ризикованою через багато факторів, на які підприємець не завжди може впливати. Сільськогосподарські підприємства регулярно повинні аналізувати ринок, визначати ключові продукти та при необхідності змінювати їх для задоволення попиту споживачів.

Для оцінки асортименту продукції С(Ф)Г «НИВА» пропонується

використати АВС-аналіз. Цей метод дозволяє класифікувати продукцію господарства згідно з доходами від реалізації. Він дозволяє поділити всі види продукції на три класи, враховуючи їх важливість для доходів підприємства (рис. 2.4).

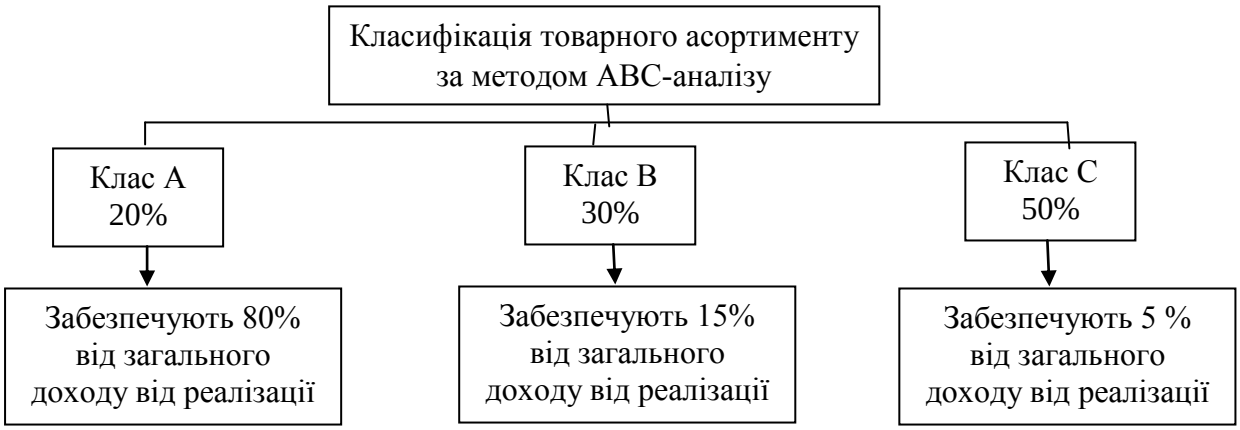

Рис. 2.4. Класифікація товарного асортименту за методом АВС-аналізу

Отже, С(Ф)Г «НИВА» повинно зосередити свою увагу на продукції, яка входить до групи А. На даний момент ця група включає в себе продукцію, яка приносить найвищий рівень прибутку для підприємства.

Для розширення групи В рекомендується переважно за рахунок зменшення обсягів продукції групи С. Один із ефективних методів для збільшення обсягу групи В - це впровадження обґрунтованої сівозміни. Розумно для підприємства, яке динамічно розвивається, розширювати площу землі та вдосконалювати використання наявних земельних ресурсів за допомогою сучасного обладнання та впровадження новітніх сільськогосподарських технологій.

Ще однією характеристикою маркетингової стратегії С(Ф)Г «НИВА» є політика ціноутворення.

Головною метою цінової політики С(Ф)Г «НИВА» є поступове збільшення частки на ринку, що призведе до зростання прибутку підприємства. Основними факторами, що впливають на формування цін, є рівень попиту на товари, собівартість продукції, транспортні витрати та

цінова політика конкурентів.

Основними визначальними факторами для ціноутворення С(Ф)Г «НИВА» є ціни фірм-виробників, конкурентів та собівартість виробництва продукції. Підприємство використовує метод «повних витрат» або «повної собівартості» для визначення цін на свою продукцію. Цей метод передбачає встановлення ціни на основі усіх витрат на одиницю товару, включаючи реальну повну собівартість та прибуток.

З аналізу випливає, що ціни С(Ф)Г «НИВА» є середніми на ринку при однаковому стандарті якості продукції.

Щодо збутової політики, С(Ф)Г «НИВА» використовує нульовий та однорівневий канали збуту.

Нульовий канал збуту, або канал прямого маркетингу, охоплює виробника та споживача. Іншими словами, виробник продає свою продукцію безпосередньо споживачеві, у власному офісі підприємства. Цей канал збуту дозволяє виробнику взаємодіяти з клієнтами, що є його перевагою.

Однорівневий канал збуту, крім виробника та споживача, включає одного посередника, а саме - агентів зі збуту.

Постачання продукції С(Ф)Г «НИВА» відбувається автотранспортом, і швидкість доставки залежить від місцезнаходження клієнта та обсягу поставленої продукції.

Отже, проведене дослідження стану маркетингової діяльності в умовах С(Ф)Г «НИВА» вказало, на наявні сильні і слабкі сторони господарства, при цьому маючи реальні можливості і загрози. Тому, для підвищення показників конкурентоспроможності С(Ф)Г «НИВА» слід дотримуватись зазначених рекомендації:

- розробити маркетингову політику, яка буде визначати цілі, принципи і заходи маркетингової діяльності;
- провести маркетингові дослідження, щоб краще зрозуміти потреби споживачів і конкурентів;

- використовувати сучасні інструменти маркетингу, які допоможуть просувати продукцію і послуги;
- об’єднатися з іншими фермерськими господарствами, щоб отримувати переваги від масштабу виробництва і маркетингових заходів.

Висновки до розділу 2:

1. Основним напрямком діяльності С(Ф)Г «НИВА» є вирощування зернових та олійних культур. Господарство використовує 2051 гектар сільськогосподарських угідь, усі з яких є обробленими. Земельні ресурси підприємства формуються через оренду земельних часток (паїв) і за розглядуваний період збільшилися на 0,5 %, з 2036 гектарів до 2048 гектарів. СФГ «НИВА» є прибутковим підприємством, так у 2023 році загальний прибуток становив 2409 тисяч гривень, і має рентабельність на рівні 23,6%. Обсяг виробленої сільськогосподарської продукції підвищився і склав 687,2 тис. грн. протягом досліджуваного періоду. Виручка від реалізації продукції збільшилася на 39%, тоді як собівартість зросла 22,6%. Таким чином, ефективність діяльності С(Ф)Г «НИВА» зросла.

2. Стан маркетингової діяльності на С(Ф)Г «НИВА» в цілому можна охарактеризувати як недостатньо розвинений. Господарство не має чітко сформованої маркетингової політики, не проводяться маркетингові дослідження, не використовуються сучасні інструменти маркетингу. Основними проблемами маркетингу на фермерському господарстві є: недостатній рівень кваліфікації менеджерів, які відповідають за маркетингову діяльність; нестача фінансових ресурсів, необхідних для проведення маркетингових досліджень і реалізації маркетингових заходів; специфіка сільськогосподарського виробництва, яка ускладнює застосування традиційних маркетингових підходів. Незважаючи на це, останнім часом спостерігається тенденція до зростання ролі маркетингу у господарстві.

Керівник фермерського господарства починає розуміти, що успіх діяльності залежить від того, наскільки господарство здатне задовольняти потреби споживачів і конкурувати на ринку.

3. Результати SWOT-аналізу С(Ф)Г «НИВА» вказали на ключові аспекти, що впливають на його функціонування. Спостерігаються сильні сторони, такі як високоякісний асортимент продукції, позитивний імідж та великий досвід в аграрному секторі. Проте, слабкі сторони включають несуттєвий рівень комунікаційної політики, який обмежує повноту інформаційного потоку до споживачів. Можливості для розвитку включають розширення ринку збуту та розробку нових видів продукції, спрямованих на задоволення потреб споживачів. З іншого боку, загрози включають зростання конкуренції та зміну споживчих уподобань. З метою підвищення ефективності рекомендується вдосконалити комунікаційну політику, розширити асортимент продукції та розробити стратегію виходу на нові ринки.

РОЗДІЛ 3.
РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СІЛЬГОСППІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Створення служби маркетингу в сільгосппідприємствах

У багатьох аграрних компаніях уже давно існують відділи, які займаються логістикою та продажами, що є найбільш схожими на маркетингові функції. Таким чином, створення маркетингового відділу на базі існуючих логістичних та збутових структур є логічним та ефективним рішенням. Процес перетворення цих підрозділів на повноцінну маркетингову службу залежить від їхнього поточного стану та рівня розвитку.

У структурі служб забезпечення і збуту сільськогосподарських підприємств, прийнято виділяти наступні основні типи: товарний, збутовий і фінансовий [55]. В окремих сільгосппідприємствах є місця різні поєднання цих типів в рамках служби постачання та збуту. Аналіз даних постачання і збуту дає підставу вважати, що товарна структура підприємства може бути ефективною в тому випадку, коли умови виробництва і збуту формуються з урахуванням специфіки товарів або товарних груп. При цьому можуть створюватися групи спеціалістів постачання і збутом кожного товару або товарної групи. Як правило, подібні організаційні структури служби забезпечення і збуту створюються в великих і економічно міцних сільгосппідприємствах. В їх склад зазвичай входять спеціалісти, відповідальні за реалізацію продукції.

У випадках, коли передбачається сегментація покупців, реалізованих товарів, служба забезпечення збуту організовується за «збутовим типом». У подібних службах, як правило, працюють спеціалісти, що відповідають за забезпечення виробництва та реалізацію товарів підприємства на зовнішніх і внутрішніх ринках, на визначених територіях конкретним групам покупців.

Вважається, що така організація служби доцільна в великих підприємствах, що здійснюють масове виробництво добре реалізованих товарів [6, 12].

Організація логістики та збуту в агропромислових підприємствах ефективно реалізується через функціональний підхід. Згідно з цим методом, структура служби організовується з чітко визначеними відділами, кожен з яких спеціалізується на окремій ділянці діяльності, такій як аналіз ринку, планування логістики та збуту, керування поставками та реалізацією продукції, облік та зберігання ресурсів, активізація продажів та інші.

Деякі експерти вважають, що відділи забезпечення та збуту агропромислових підприємств мають бути розміщені на тому ж організаційному рівні, що й служба планування та економіки. Цими відділами мають керувати кваліфіковані фахівці з маркетингу. Важливо, щоб діяльність відділів планування та економіки та забезпечення та збуту була узгодженою, а інформація, якою вони розпоряджаються, була взаємодоступною для обох служб [23, 41, 52].

Якщо на підприємстві відсутні спеціалісти з професійною маркетинговою освітою, керівництво служби забезпечення та збуту аграрних підприємств має бути покладене на експертів, які мають глибокі знання в галузі економіки агропромислового комплексу, основ маркетингу, навички в оперативному та стратегічному управлінні, а також розуміння юридичних аспектів діяльності комерційної організації в умовах ринкової економіки. Як справедливо відмічають Кривешко О.В., Замроз М.В., Кундицька Г.С. та інші наукові керівники служби постачання та збуту повинні підпорядковуватися безпосередньо керівнику сільгосппідприємства або одному з його заступників [30]. Це забезпечує можливість швидко координувати ключові аспекти роботи зазначеної служби та ухвалювати зважені рішення з важливих питань.

Щодо альтернативних методів підпорядкування керівництва служби постачання та збуту, то, згідно з думками вказаних авторів, вони можуть

виявитися менш продуктивними через те, що будь-яке збільшення кількості рівнів управлінської ієрархії на аграрному підприємстві суттєво знижує ефективність його діяльності. І чим значніша величина операції, тим вищі ризики фінансових збитків для підприємства. У нашому розумінні, такий підхід виправданий і логічний.

Для продуктивності діяльності С(Ф)Г «НИВА» також критично важливою є тісна взаємодія служби постачання і збуту, планово-економічної, бухгалтерської служб, а також інших відділів і підрозділів (рис. 3.1).

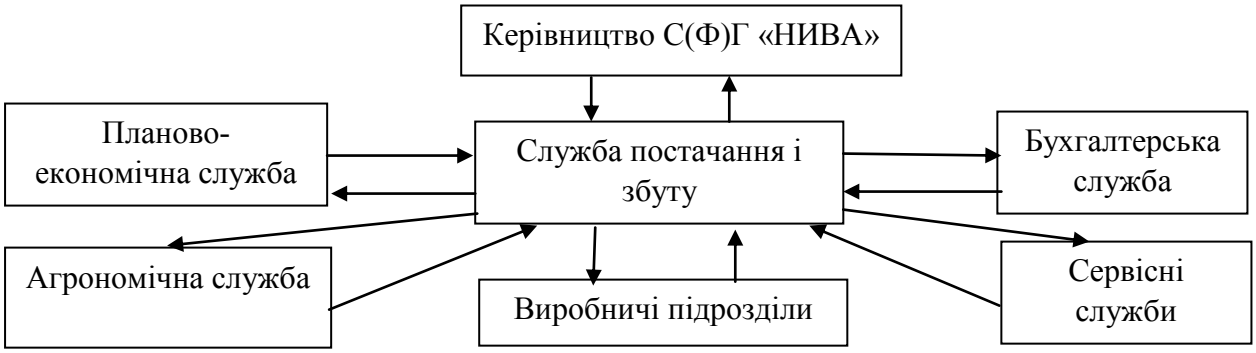

Рис. 3.1. Схема взаємодії служби постачання та збуту з іншими підрозділами С(Ф)Г «НИВА»

На основі проведеного дослідження ми прийшли висновку про те, що трансформація постачальницько-збутової служби С(Ф)Г «НИВА» в маркетингову доцільно здійснювати поступово. У цьому контексті служба постачання та збуту має зосередитись на виконанні таких ключових завдань:

- аналізувати наявні та потенційні ринки для продукції, виробленої підприємством;

- моніторити та аналізувати зміни цін на продукцію, яку підприємство продає та купує;

- ідентифікувати наявні та потенційні сегменти ринку та канали збуту з високим потенціалом;

- оцінювати потенціал і об'єми наявних та майбутніх ринків для

продукції;

- виявляти та при необхідності ініціювати попит на продукцію підприємства;

- уважно слідкувати за діяльністю конкурентів, аналізувати їхні стратегії та розробляти ефективні заходи для підтримки конкурентоспроможності підприємства;

- пропонувати стратегії щодо закупівлі ресурсів, необхідних для виробництва та збуту продукції, з метою підтримки конкурентоспроможності;

- надавати консультації розробникам і виробникам продукції щодо адаптації товарів до потреб та вимог споживачів;

Рис. 3.2. Схема збору та обробки інформації для служб постачання та збуту С(Ф)Г «НИВА»

- розробляти рекомендації та здійснювати заходи з просування продукції підприємства покупцям.

Збір і обробку інформації служби постачання та збуту С(Ф)Г «НИВА» доцільно здійснюється за схемою, показаною на рис. 3.2.

Як видно зі схеми, збір і обробка інформації може здійснюватися за допомогою чотирьох взаємозалежних підсистем, що входять до складу загальної системи інформації по постачанню і збуту: внутрішньої звітності, збору поточної інформації, досліджень і аналізу інформації.

Таблиця 3.1

Динаміка розвитку постачальницько-збутової діяльності в сільгосппідприємствах

Моделі організації служби постачання та збуту	Форма управління	Спеціалізація	Посадовий склад служби постачання і збуту	Кількість працівників служби, чол.
Без її організаційного виділення		Відсутня		
Децентралізована	управління збутом і постачанням децентралізовано	За видами продукції	Спеціалісти-маркетологи з рослинництва, спеціалісти з постачання	до 2-3
Комбінована	управління збутом централізовано, а управління постачанням децентралізовано	За видами продукції і ринками	Спеціалісти-маркетологи з рослинництва, спеціалісти з постачання	2-3
Централізована	управління збутом і постачанням централізовано	Товарно-функціо-нальна	Спеціалісти-маркетологи з рослинництва, спеціаліст по постачанню, бухгалтер, економіст	4-5

Окрім цього, у контексті ринкової економіки, діяльність, пов'язана з постачанням та збутом, відіграє критично важливу роль і, у деяких ситуаціях, стає ключовим фактором для адаптації та ефективної роботи підприємства.

Для визначення раціональної схеми перетворення служби постачання та збуту в маркетинговому наведемо динаміку розвитку постачальницько-збутової діяльності за роки становлення ринкових відносин, яка представлена

в таблиці 3.1.

В ході дослідження ми проаналізували різні варіанти формування маркетингової служби на базі постачальницько-збутової. У результаті був зроблений варіант влаштування служби маркетингу в структурі управління С(Ф)Г «НИВА» (рис. 3.3).

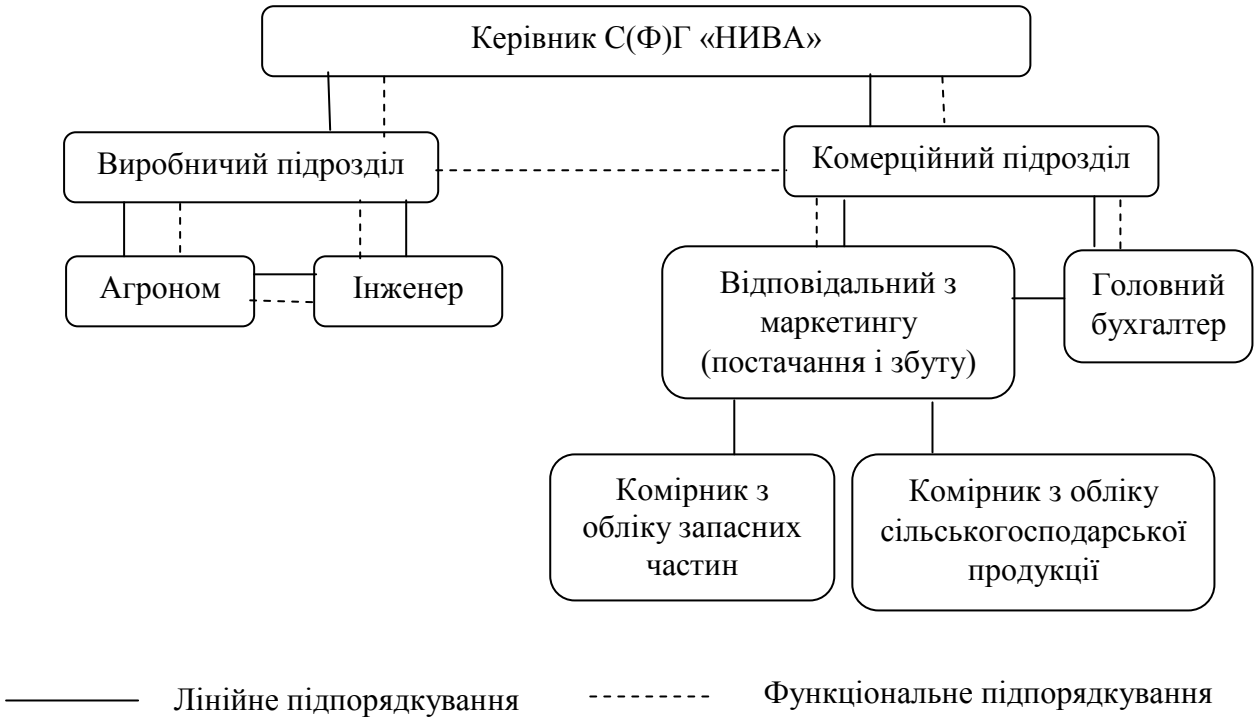

Рис. 3.3. Схема організації служби маркетингу С(Ф)Г «НИВА»

Досвід показує, що в невеликих сільгосппідприємствах доцільно деяке суміщення функцій і обов'язків (із-за того, що їх працеємність недостатня для створення окремих підрозділів по забезпеченню, збуту і маркетингу). Цей принцип необхідно використовувати і при створенні маркетингової служби, зосередив в ній функції по забезпеченню ресурсами і збуту продукції. При такому підході в одному підрозділі (службі маркетингу) можуть працювати спеціаліст по постачанню, спеціаліст по збуту і маркетолог. У господарствах зазначеного типу, як правило, немає необхідності в спеціалісті з реклами, його обов'язки слід доручити спеціалісту з маркетингу.

Важливо зазначити, що встановлення універсальних критеріїв для складу та кількості співробітників маркетингових відділів є складним завданням через залежність від багатьох чинників, таких як рівень розвитку інформаційної системи підприємства, професійність персоналу та інші. Таким чином, наш аналіз базувався на існуючому досвіді та на практичних стандартах, що випливають з нього (рис. 3.4).

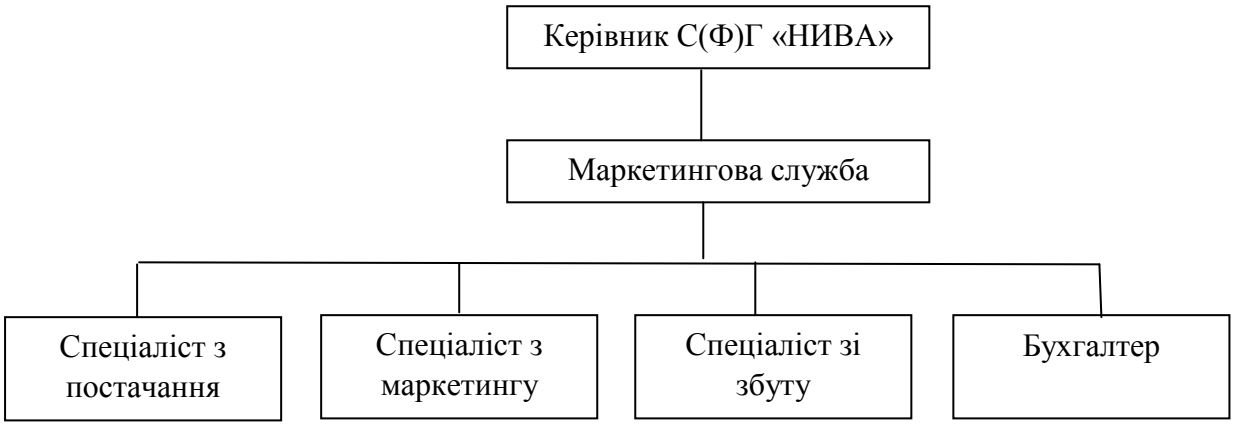

Рис. 3.4. Модель служби маркетингу С(Ф)Г «НИВА»

Проблема підбору кадрів для сільгосппідприємств є однією з важковирішуваних в аграрному секторі, особливо це стосується маркетингової служби. У зв'язку з цим до найбільш виправданих підходів до її комплектування відносяться:

- доручення виконання функцій з маркетингу спеціалістам постачальницько-збутового підрозділу;

- доручення виконання функцій з маркетингу одному або двом спеціалістам бухгалтерської служби.

При виборі працівників маркетингової служби (або окремого маркетолога) бажано віддавати перевагу фахівцям, які добре вміють аналізувати великі масиви інформації.

Отже, з точки зору формування в С(Ф)Г «НИВА» маркетингової служби чи трансформації її в частині персоналу постачальницько-збутової служби, великих відмінностей не існує. Тому, відзначені підходи до

проєктування служби маркетингу вигідні до реалізації у будь-якому випадку.

3.2. Розробка стратегій і планів розвитку С(Ф)Г «НИВА»

В сучасних умовах кожне сільгосппідприємство відчуває об'єктивну потребу у створенні та підтримці в робочому стані такого керованого механізму, який дозволяв би швидко та адекватно реагувати на зміни навколишнього середовища та вносити відповідні зміни у виробництво, спрямовані на максимальне задоволення вимог споживачів. Наявність такого механізму дозволяє підтримувати і розвивати конкурентні переваги підприємства, підвищує його потенціал.

Як правило, розробляючи вказаний механізм, керівники підприємства опираються на певні принципи. У сукупності ці принципи формують стратегію розвитку підприємства. Як інтегрована функція, маркетинг дозволяє об'єднати в єдиний, організаційний процес дану стратегію і планування виробничої діяльності підприємства.

Стратегія, обрана керівництвом сільгосппідприємства повинна відповідати його маркетинговим цілям. Крім того, стратегії слід ранжувати за ступенями їх важливості та терміновості досягнення. Тут важливо підкреслити, що маркетинг, як засіб підвищення ефективності управління підприємством, є «об'єктом управління». Тому від правильності побудови та функціонування системи управління в цілому у багато залежить ефективність самого маркетингу [4, 20, 36].

Щоб забезпечити тривале виживання С(Ф)Г «НИВА» в ринковому середовищі, доцільно використовувати відразу дві системи: «систему стратегічного планування» і «систему планування маркетингу». Система стратегічного планування базується на ідеї про те, що будь-яке підприємство орієнтоване на виробництво декількох видів продукції. При цьому не всі види продукції однаково привабливі. Ціль системи «стратегічного

планування» - підтвердити, що підприємство отримує і розвиває найбільш ефективне виробництво, а неефективне - скорочує або взагалі згортає.

Зауважимо, що під «плануванням маркетингу» прийнято приймати розробку окремих планів по видам продукції з урахуванням того, що керівництво підприємства вже прийняло стратегічне рішення щодо перспектив кожної продукції. Причому, як показав досвід, С(Ф)Г «НИВА» доцільно розробляти два плани - перспективний (на 5 і більше років) і річний.

У перспективному (стратегічному) плані повинні бути відображені основні фактори, які будуть впливати на ринок продукту, що випускається протягом попереднього п’ятиріччя, а також основні стратегічні прийоми завоювання наміченої долі ринку та отримання запланованого прибутку з вказанням їх затримок і очікуваних доходів. Згодом цей перспективний план повинен переглядатися і коригуватися з тим, щоб у підприємства завжди був діючий план на попередній п’ятирічний період.

На наступному етапі розробляється річний план, який представляє собою розвернутий варіант намірів п’ятилітнього плану на перший рік його виконання. В річному плані викладається поточна маркетингова ситуація, включаючи цілі, проблеми та ризики, пов’язані з кожним товаром, програму дій із зазначенням обсягів виробничих завдань і порядок контролю. У кінцевому рахунку, річний план стає основою для координації всіх видів діяльності - виробничої, маркетингової та фінансової.

Таким чином, в умовах ринку в діяльності С(Ф)Г «НИВА» необхідно вирішити проблему освоєння та використання методів стратегічного управління. При цьому слід враховувати, що необхідні рішення повинні прийматися на основі маркетингових досліджень, що показують тенденції розвитку ринку та положення підприємств на ньому, динаміку виробництва продукції. Бажано, щоб результати вказаних досліджень були об’єднані в два основні документи:

- стан і стратегічний прогноз ринку сільгосппродукції в зоні діяльності підприємства;

- загальний прогноз розвитку та розміщення підприємства в даній зоні.

Необхідно, щоб перший документ включив себе як мінімум три розділи:

1. Відомості про ринок сільськогосподарської продукції, що представляють інтерес з точки зору розвитку підприємства.

2. Тенденції розвитку в них аграрного виробництва.

3. Прогноз ринку, сільськогосподарської продукції (тактичний і стратегічний плани).

У другому документі слід відобразити наступні аспекти:

1. Системи ведення сільгоспвиробництва.

2. Стан організаційно-економічних відносин на ринку відповідної продукції.

3. Рівень розвитку кооперації та інтеграції в галузі.

4. Основні проблеми, що перешкоджають розвитку галузі.

5. Особливості та рівень розвитку соціальної сфери регіону.

6. Забезпеченість галузевими ресурсами.

Набір цих документів допомагає обґрунтовано вибрати спеціалізацію, визначити раціональний перелік продукції та обсяги виробництва, політику поведінки на ринку та інші, що в сукупності дають можливість підприємству існувати в довгостроковій перспективі [7, 13].

В ході дослідження нами сформульована система мір по вдосконаленню правил і процедур управління агромаркетингом, які доцільно враховувати при розробці стратегії розвитку С(Ф)Г «НИВА».

1. В області функцій управління:

- посилення уваги до питання стратегічного планування та прогнозування, розробки на цій основі довгострокової економічної та техніко-технологічної політики;

- застосування маркетингового контролю якості продукції на всіх технологічних етапах від виробництва продукції до її виходу на ринок;
- надання пріоритетного значення інформатиці та маркетинговому аналізу діяльності підприємств на основі вдосконалення звітності;
- акцентування уваги на проблемах стимулювання діяльності персоналу: заохочення працівників за розробку нових ідей, здатних до економічного та соціального розвитку підприємства;
- розвиток зв'язків між внутрішньогосподарськими підрозділами і службами підприємств;
- розробка і реалізація мір по підвищенню ефективності витрат на здійснення маркетингової діяльності [27].

2. У структурі управління:

- зниження кількості ступенів управління (якщо це можливо), визначення найбільш прийнятної для підприємства структури управління;
- оптимізація кількості та складу відповідальності підрозділів і служб підприємства, уточнення їх функцій;
- самостійності та відповідальності підрозділів, які доцільно перевести на господарський розрахунковий підвищення [40].

3. В області методів управління:

- пошук оптимального для підприємств поєднання централізації та децентралізації в управлінні у зв'язку зі зміною стратегічних позицій, пріоритетної активізації або ослаблення ефективної взаємодії підрозділів;
- використання інструментів програмно-цільового управління для консолідації ресурсів підприємства [44].

4. У виробничій діяльності:

- застосування сучасних методів організації виробництва;
- удосконалення технології виробництва;
- застосування сучасних методів логістики [51].

Рис. 3.5. Етапи розробки стратегічного плану в загальному алгоритмі стратегічного управління С(Ф)Г «НИВА»

Розробка стратегічного плану для С(Ф)Г «НИВА» передбачає підготовку ряду планових документів, в яких повинні бути належним чином відображені всі прийняті маркетингові та інші важливі рішення та моделі розподілу ресурсів на віддалену перспективу, включаючи можливі ризики та способи дій у тих чи інших обставинах. Тому необхідно враховувати, що розробка даного плану є методично складною задачею.

Процес розробки стратегії в С(Ф)Г «НИВА» може бути представлений у вигляді етапів послідовного вирішення ряду взаємозв’язаних стратегічних проблем.

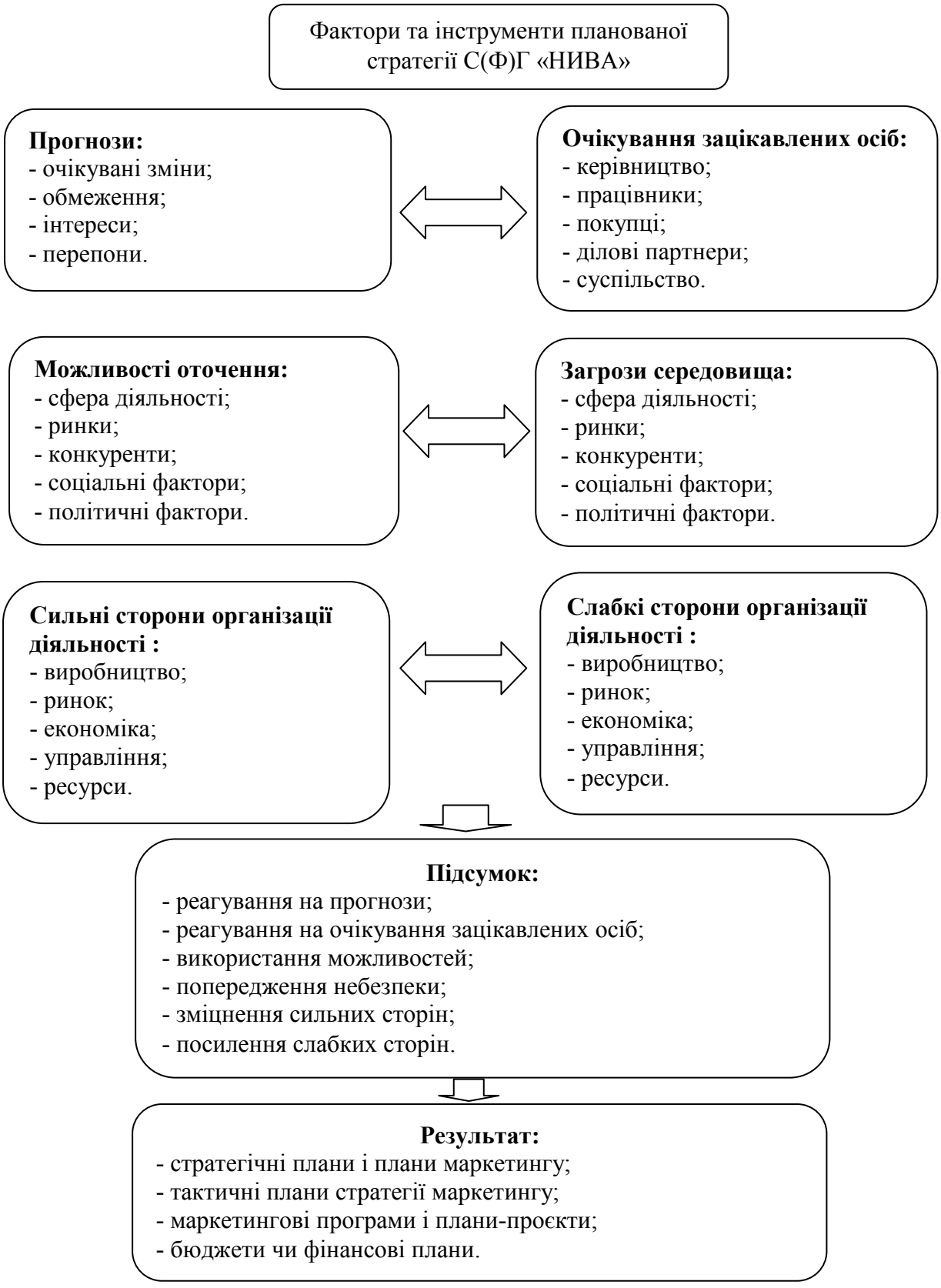

Рис. 3.6. Блок-схема вихідної позиції розробки стратегій і планів маркетингу в загальному алгоритмі стратегічного управління С(Ф)Г «НИВА»

За результатами проведених досліджень нами розроблена структурна модель процесу розробки стратегічного плану в загальному алгоритмі стратегічного управління С(Ф)Г «НИВА» (рис. 3.5).

На схемі суцільними лініями показана послідовність розробки документів, пунктирними - етапи, які повинні бути пройдені в процесі узгодження розроблених документів з урахуванням оцінок фінансових перспектив підприємства.

На рис. 3.6 показана розроблена та рекомендована нами для практики методична блок-схема аналізу вихідної позиції для підготовки стратегічних планів С(Ф)Г «НИВА», у загальному алгоритмі стратегічного управління.

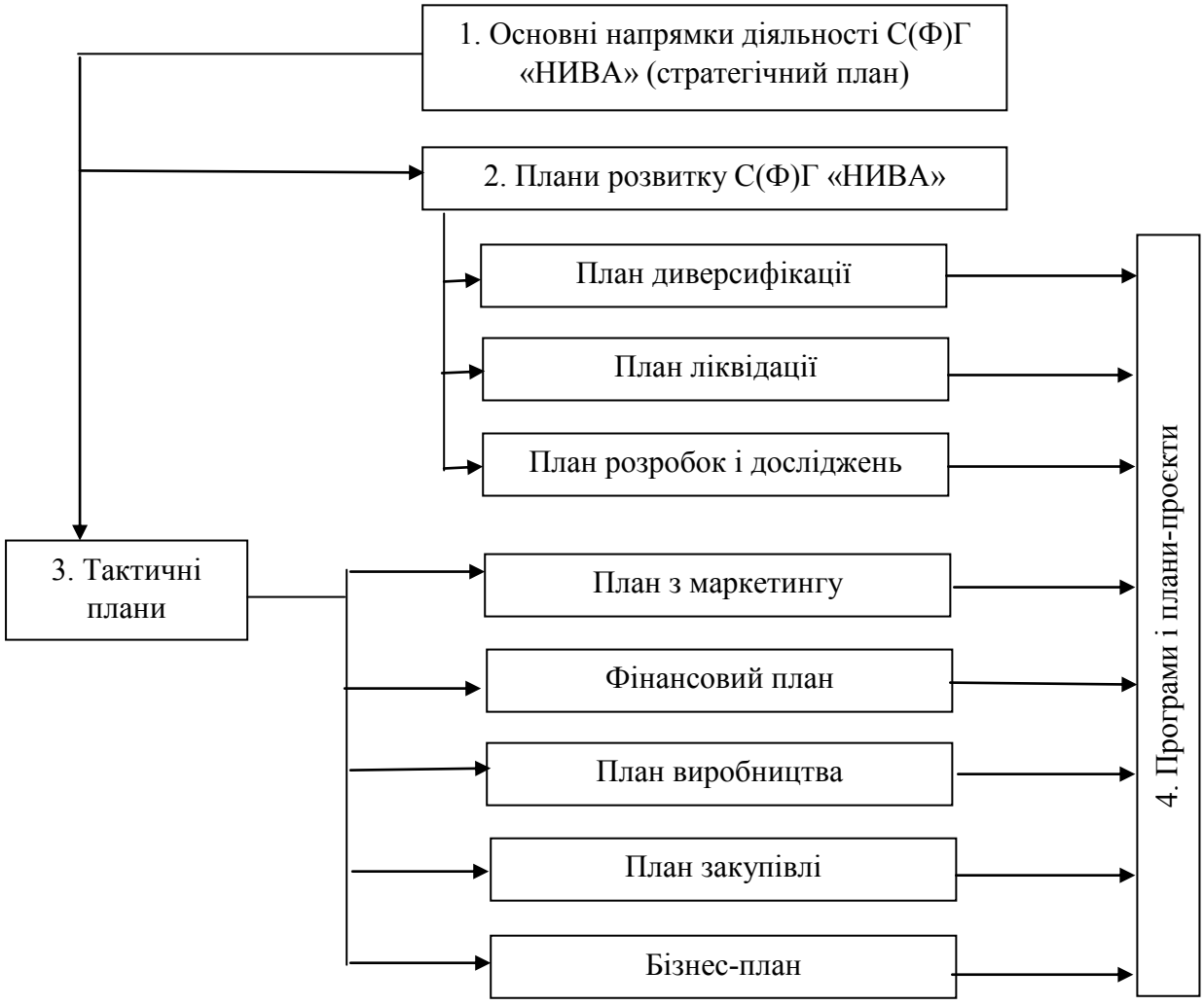

Рис. 3.7. Схема стратегічного планування в загальному алгоритмі стратегічного управління С(Ф)Г «НИВА»

Як видно з блок-схеми стратегічного планування, в якості результату такої стратегії у С(Ф)Г «НИВА» з'являється система конкретних планів, які повинні розроблятися в рамках загального плану стратегічного управління в умовах конкурентних ринкових відносин. Концептуальна схема системи планів маркетингу показана на рис. 3.7.

Основна передмова, закладена нами в основі розробки даної схеми, пов'язана з відомим положенням теорії управління, трактованим як «закон необхідного різноманіття»: складні системи потребують у складних керуючих механізмах. Тобто система маркетингових планів сучасного сільгосппідприємства повинна бути такою ж складною, як сама організація.

Схема, представлена на рис. 3.7, свідчить про те, що для сільгосппідприємств, які претендують на успішну діяльність у сучасних умовах, необхідно розробляти не менше чотирьох груп взаємозв'язаних планів маркетингу в загальній системі стратегічного управління підприємством.

Перша група планів являє собою основні напрямки діяльності підприємства, їх основним змістом є стратегія на термін до 5 років. Іноді цю групу планів називають «стратегічним планом».

Друга група планів повинна включити ряд планів розвитку підприємства на термін від 1 до 2 років. В них, як правило, відображаються перспективи вдосконалення виробництва, впровадження нової технології та нових поколінь продукції.

Третя група планів регламентує поточну діяльність підприємства на термін до 1-го року.

Четверта група планів являє собою набір маркетингових програм і планів-проєктів, які носять цільовий характер і регламентують поточні процеси розробки нової продукції, вдосконалення або розробки нових технологій, зниження виробничих витрат, виходу на нові ринки, тощо.

Перші дві групи планів представляють собою основу стратегічного

планування. Реалізація цих планів можлива лише через групу тактичних маркетингових планових розробок (маркетингових програм і планів-проєктів).

1. Основні напрямки діяльності сільгосппідприємства. Цей план є документом, що характеризує основне призначення, цілі та стратегії підприємства. Він надає підприємству визначеність, індивідуальність і відображає комплекс факторів, які відкривають для підприємства перспективу. Саме цей план є орієнтиром для стратегічних планів інших рівнів, служить своєрідним обмеженням при прийнятті рішень щодо основних напрямків діяльності підприємства та вибору ринків [25].

2. Плани розвитку. По цим планам визначається комплекс заходів, необхідних для створення нових продуктів і послуг (або бізнесів), а також конкретизуються шляхи виходу на нові позиції, визначені стратегічним планом. Ці плани формулюють відповіді на такі запитання [9]:

1 Які очікуються нові товари і послуги підприємства?

2. Які умови потрібно створити в підприємстві, щоб полегшити створення нових видів продукції та виявити нові ринки збуту?

3. Які є ресурси для створення нових товарів і послуг?

Відповідно до стратегічного плану та плану розвитку підприємства, передбачається розробка програми диверсифікації (тобто, створення нових видів продукції та послуг), ліквідаційного плану, регламентуючого процесу звільнення будь-якого підприємства від малоефективних та нерентабельних видів бізнесу, а також плану нових розробок та досліджень щодо продуктів, ринків, фінансів та управління.

В ході дослідження нами було виділено значну увагу питанням аналізу бізнесу та проблемам реструктуризації неефективних видів підприємницької діяльності. У С(Ф)Г «НИВА», аналіз портфеля бізнесу та реструктуризація окремих з них проводилася, як правило, за наступним алгоритмом:

- глибокий аналіз усіх видів діяльності (бізнесу);

- оцінка прибутковості;

- розробка запропонованих по підвищенню ефективності кожного бізнесу;

- відбір неефективних і не підлеглих «оживленню» бізнесів, і розробка програм по їх ліквідації.

При цьому оцінка ефективності окремих бізнесів здійснюється, як правило, за показниками суми валового доходу, суми прибутку (всього і на 1 грн. витрат), обсягу чистої грошової виручки (вся виручка мінус витрати, плюс амортизаційні відрахування), суми доданої вартості (валового доходу). плюс амортизація).

У підсумку, необхідно забезпечити збереження тих ресурсів, які в поточний момент не використовуються (знизити суму амортизаційних відрахувань на невикористовувані ресурси). Далі рекомендовано:

- переоцінку основних фондів у відповідності з їх ринковою вартістю;

- відмова від невикористаних земель (це зекономить витрати на виплату земельного податку);

- скорочення посівних площ до розмірів, які можуть бути своєчасно і якісно оброблені, удобрені і убрані (це дозволить інтенсифікувати сільгоспвиробництво);

- вдосконалення обліку та контролю використання ресурсів;

- обґрунтовану комплектацію персоналу, виходячи з фактичних обсягів роботи (лишній персонал при цьому або звільняється, або переводиться на часткову зайнятість);

- прив’язка оплати праці керівників, спеціалістів і працівників до ефективності виробництва.

Головна вимога при реструктуризації бізнесу - скорочення збиткових видів діяльності, що обов’язково повинно супроводжуватися розширенням або введенням прибуткових.

3. Тактичні плани. На практиці ці плани часто називають «планами

поточної діяльності», а іноді - «планами прибутку». Зазначені плани містять заходи з виробництва продукції і надання послуг. Плани поточної діяльності розробляються по кожному функціональному блоці підприємства: збут, фінанси, закупки, виробництво, персонал, тощо. Ці плани органічно пов'язуються зі стратегічним планом і планом маркетингу, і служать основним інструментом їх реалізації на практиці [15, 42].

В умовах переходу до ринкової економіки в структурі тактичних планів розробляються чотири основних розділи:

- план з маркетингу;
- фінансовий план;
- план виробництва;
- план закупок.

Причому, «поштовхом» для всіх наступних розділів плану є план з маркетингу.

Любий пакет маркетингового плану повинен бути підкріплений конкретними програмами і планами-проєктами [34, 45].

В ході дослідження, використовуючи запропоновані вище розробки, нами розроблена модель стратегії маркетингу. Основними вихідними даними в цій роботі послужили:

1. Основні види продукції сільгосппідприємства.
2. Матеріали аналізу факторів і конкурентного середовища (з обов'язковим прогнозуванням обсягів і цін реалізації продукції в розрізі основних сегментів ринку).

Для вирішення поставленої задачі нами була розроблена схема здійснення маркетингових досліджень у сільгосппідприємстві, якою ми також керувалися (рис. 3.8).

Провівши маркетингові дослідження в С(Ф)Г «НИВА» переходимо до розробки маркетингової стратегії діяльності господарства на найближчий час.

Формування стратегій реалізуємо на основі дерева цілей. Передбачаємо поетапну реалізацію маркетингової стратегії:

Етап формування маркетингового плану:

1. Маркетинговий план вирішує наступні завдання: по-перше, деталізує стратегію до початку конкретних заходів, по-друге, об'єднує їх, перевіряє на протиріччя, по-третє, дозволяє розрахувати вихідні показники очікуваних результатів діяльності господарства [53].

2. Задачу реалізації стратегії вирішують за допомогою матриці, яка складається з показників обсягів виробництва всіх видів продукції господарства, витрат на їх власні потреби або продажу на різних ринках і розмірів можливих втрат. В матрицю вводяться показники фінансової ефективності реалізації продукції в різних секторах ринку. Між ними існують численні зв'язки, які додатково описуються загальними обмеженнями. Цю матрицю використовують і для розрахунку сукупних показників, найважливіший з яких - загальний прибуток [10].

Вивчаючи проблему розвитку маркетингової стратегії в С(Ф)Г «НИВА», ми прийшли до висновку, що процес вибору найбільш прийнятного її варіанту повинен включити в себе наступні етапи:

- покращення поточної стратегії;
- проведення аналізу портфеля бізнесів (продукції);
- вибір і прийом оцінки стратегії.

Для покращення поточної стратегії з можливих варіантів доцільно використовувати принцип п'яти зовнішніх і п'яти внутрішніх факторів, сформульованих А. Томпсоном і А. Стрикландом [32, 43].

Зовнішні фактори:

- розмах діяльності підприємства і ступінь різноманітності виробленої продукції, диверсифікованість виробництва;
- структура і спрямованість діяльності підприємства;
- можливості, на які орієнтовано підприємство;

- відношення до зовнішнім загроз (небезпек).

Внутрішні фактори:

- цілі підприємства;
- критерії розподілу ресурсів і складена структура капіталовкладень по виробленій продукції;
- ставлення до фінансового ризику керівництва відповідно до реальної практики та здійснюваної фінансової політики;
- рівень і ступінь концентрації зусиль в області наукових досліджень;
- стратегії окремих функціональних сфер (маркетинг, виробництво, кадри, фінанси, наукові дослідження та розробки).

Рис. 3.8. Схема проведення маркетингових досліджень в С(Ф)Г «НИВА»

Другий етап процесу вибору стратегії представляє аналіз портфеля бізнесів. Це один із визначальних «інструментів» стратегічного управління, що дає наглядне уявлення про те, що окремі частини бізнесу тісно взаємопов’язані і що портфель (сума бізнесів) як усе істотно відрізняється від простої суми його часток. Аналіз портфеля бізнесів дає можливість збалансувати такі найважливіші фактори бізнесу, як ризик, досягнення наявності, оновлення та відмивання товару (виробництва).

Процес визначення стратегії підприємства та її подальшої оцінки базується на аналізі основних факторів, які відображають ситуацію в економіці, з урахуванням даних аналізу портфеля діяльності та характеристик вже впроваджених стратегій. Ключові аспекти, які беруться до уваги, включають:

- поточний стан індустрії та місце компанії в ній;
- стратегічні цілі компанії;
- ставлення топ-менеджменту до запропонованої стратегії;
- фінансові можливості компанії;
- рівень кваліфікації співробітників;
- зобов'язання компанії;
- рівень залежності від зовнішніх умов;
- часові рамки для реалізації стратегії.

Аналіз показує, що ситуація в індустрії та ринкова позиція компанії є ключовими детермінантами при виборі шляхів розвитку.

При виборі стратегії в залежності від темпів зростання галузі (динаміки зростання ринку на продукцію) і конкурентної позиції господарства рекомендується використовувати розроблену А. Томпсойом і А. Стрікландом [31] матрицю, представлену на рис. 3.9.

Темпи приросту ринку, %

Високі	**I КВАДРАНТ СТРАТЕГІЙ** 1. Перегляд стратегії концентрації 2. Горизонтальна інтеграція або злиття 3. Скорочення 4. Ліквідація	**II КВАДРАНТ СТРАТЕГІЙ** 1. Фокусування 2. Вертикальне об'єднання 3. Цілеспрямоване розширення бізнесу
Низькі	**III КВАДРАНТ СТРАТЕГІЙ** 1. Зменшення витрат 2. Розширення діяльності через нові напрямки 3. Звуження сфери діяльності 4. Припинення діяльності	**IV КВАДРАНТ СТРАТЕГІЙ** 1. Фокус на розширенні через нові напрямки 2. Розширення через формування конгломерату 3. Створення спільного підприємства у новому секторі

Мала Велика

Відносна частка ринку

Рис. 3.9. Матриця Томпсона і Стрикланда.

Заключним моментом етапу вибору стратегії є її попередня оцінка. Вона проводиться у вигляді аналізу правильності та достатності участі в ході вибору стратегії основних факторів, що визначають можливості її реалізації. Оцінки стратегій повинні дати відповідь: буде чи здатна вибрана стратегія досягти підприємством своїх цілей. Це і є основний критерій оцінки, обраної стратегії. Якщо стратегія відповідає цілям підприємства, то її подальша оцінка повинна здійснюватися за наступними напрямками:

- чи відповідає обрана стратегія вимогам середовища;

- чи відповідає обрана стратегія потенціалу та можливостям самого підприємства;

- чи допустимі розміри ризику, закладеного в цій стратегії.

При оцінці виправданості ризику вивчаються наступні аспекти:

- чи реалістичні пропозиції, закладені в основі стратегії?

- до яких негативних наслідків для підприємства може привести провал цієї стратегії?

- чи виправдовується можливий позитивний результат ризику втрати в разі провалу в реалізації стратегії?

Як уже відзначалося, в ході дослідження нами встановлено, що іноді добре розроблені стратегії не вдається ефективно реалізовувати Це свідчить про необхідність здійснення чіткого та грамотного контролю за тим, якщо успішне підприємство рухається до своїх цілей. Контроль повинен не тільки показати, чи зможе підприємство досягти поставлених цілей, але і визначити перечень необхідних заходів у плані корекції дій.

В цілому, за результатами досліджень підприємств, проведених нами, для С(Ф)Г «НИВА» рекомендується використовувати три основних підходи до вироблення стратегій:

1. Мінімізація витрат виробництва (підприємство добується найбільш низьких витрат виробництва).
2. Спеціалізація у виробництві продукції (підприємство прагне до вибору мінімального числа найбільш вигідних видів продукції, підвищуючи тим самим рівень спеціалізації).
3. Фіксація певного сегмента ринку та концентрація успіхів на вибраному ринковому сегменті (в цьому випадку підприємство досконально виявляє потреби певного ринкового сегмента у відповідній продукції).

Висновки до розділу 3:

1. Перетворення існуючої служби постачання та збуту С(Ф)Г «НИВА» на маркетингову службу рекомендується здійснювати етапами, керуючись наступними завданнями: аналізувати поточні та потенційні ринки збуту продукції фірми; моніторити та аналізувати тренди цін на продукцію, яку реалізує та закуповує фірма; ідентифікувати найбільш обіцяючі наявні та потенційні сегменти ринку для збуту продукції; оцінювати потенціал існуючих та майбутніх ринків збуту; відстежувати та при необхідності сприяти створенню попиту на продукцію підприємства; наглядати за активністю поточних та потенційних конкурентів, аналізувати їхні стратегії

та розробляти дієві контрзаходи для збереження ринкових позицій фірми; формувати пропозиції щодо придбання ресурсів, необхідних для виробництва та збуту продукції фірми, з метою підтримки її конкурентоздатності та інші пов'язані аспекти; розробляти стратегії та вживати заходів для ефективного просування продукції фірми до кінцевих споживачів.

2. В невеликих сільгосппідприємствах доцільно деяке суміщення функцій і обов'язків (через, що їх працездатність недостатня для створення окремих підрозділів по забезпеченню, збуту і маркетингу). Цей принцип необхідно використовувати і при створенні маркетингової служби, зосередив в ній функції по забезпеченню ресурсами і збуту продукції. При такому підході в одному підрозділі (службі маркетингу) можуть працювати спеціаліст по постачанню, спеціаліст по збуту і маркетолог. У господарствах зазначеного типу, як правило, немає необхідності в спеціалісті з реклами, його обов'язки слід доручити спеціалісту з маркетингу.

3. Встановлення стандартів для структури та чисельності кадрів маркетингових відділів є завданням зі змінними параметрами, оскільки це залежить від різноманітних чинників, таких як розвиненість інформаційної системи компанії, кваліфікація співробітників і т.д. Оптимальні підходи до формування таких відділів включають призначення маркетингових обов'язків працівникам відділів постачання та збуту, а також делегування маркетингових функцій одному або двом працівникам фінансового відділу.

4. Щоб забезпечити стабільне існування С(Ф)Г «НИВА» на ринку, рекомендується одночасно застосовувати дві стратегії: стратегічне планування та планування маркетингу. Стратегічне планування ґрунтується на ідеї розробки декількох видів продукції, серед яких не всі є однаково прибутковими. Мета цієї системи полягає в ідентифікації та розвитку найбільш ефективних напрямків діяльності та скороченні або припиненні менш ефективних. Планування маркетингу включає розробку детальних

планів для кожного типу продукції, виходячи з уже прийнятих стратегічних рішень щодо майбутнього кожного виду продукції. Згідно з досвідом С(Ф)Г «НИВА», розробка довгострокового (на 5 років та більше) та щорічного плану є найбільш доцільною.

5. За результатами досліджень в С(Ф)Г «НИВА» рекомендується використовувати три основних підходи до вироблення стратегій: мінімізація витрат виробництва (підприємство добується найбільш низьких витрат виробництва); спеціалізація у виробництві продукції (підприємство прагне до вибору мінімального числа найбільш вигідних видів продукції, підвищуючи тим самим рівень спеціалізації); фіксація певного сегмента ринку та концентрація успіхів на вибраному ринковому сегменті (в цьому випадку підприємство досконально виявляє потреби певного ринкового сегмента у відповідній продукції).

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Проведені наукові дослідження формування комплексу маркетингу на сільськогосподарському підприємстві дозволяють зробити наступні висновки та надати пропозиції:

1. В умовах жорсткої конкурентної боротьби для виробників товарів та послуг, інших продавців ефективна маркетингова діяльність є однією з найважливіших умов забезпечення своєї конкурентоспроможності та виживання. Інакше кажучи, маркетинг життєво необхідний підприємству для ефективного функціонування, враховуючи це, видається недостатньо обґрунтованим включення до визначення маркетингу, висловлювання «задоволення потреб населення чи покупців», що дуже поширене. Зазначене дає підставу вважати, що під маркетингом слід розуміти діяльність спрямовану на облік потреб покупця при виробництві та реалізації товару.

2. Управління маркетингом є ні що інше, як управління такими змінними факторами, як кількість і якість товару, його ціна, канали розподілу, торгові агентства, реклама, які в сукупності самі впливають на ринковий попит. Фактори комплексу маркетингу іноді називають «інструментами маркетингу». Їх ефективність визначається наступними чинниками: якість і ціна товару, розміщення товару (розподіл, поширення, доступність), просування товару (реклама, інформування, переконання). У процесі управління маркетингом прийнято варіювати всіма чотирма інструментами. Функції маркетингу прийнято класифікувати за двома напрямками: відчутні (матеріальні) функції і невловимі функції. Матеріальні або відчутні функції характеризуються тим, що при їх здійсненні до кінцевого продукту додається вартість внаслідок зміни його фізичної форми, місця знаходження, часу або власника. «Невідчутні функції» пов’язані з динамікою переваг покупців.

3. Унікальністю маркетингу як механізму управління виробництвом

полягає у тому, що він опирається на глибокий аналіз економічних сценаріїв та орієнтується на формування стратегічних пріоритетів і створення сприятливих умов для сталого розвитку підприємства. Важливим аспектом маркетингу є визначення чітких цілей та стратегій, що забезпечують оптимальне поєднання розширення асортименту продукції, її модернізації та обновлення, з метою підвищення ефективності господарської діяльності.

4. Забезпечення стійкості підприємства в умовах конкуренції вимагає довгострокового планування. Тому кожне підприємство повинно мати ретельно розроблену стратегію розвитку, засновану на детальних маркетингових аналізах. Це підтверджує, що маркетинг служить двом основним цілям у сучасному управлінні підприємством: як засіб збору і аналізу даних для розробки та втілення стратегічних напрямів розвитку, так і для ефективного адаптування до змін в зовнішньому бізнес-середовищі.

5. Основним напрямком діяльності С(Ф)Г «НИВА» є вирощування зернових та олійних культур. Господарство використовує 2051 гектар сільськогосподарських угідь, усі з яких є обробленими. Земельні ресурси підприємства формуються через оренду земельних часток (паїв) і за розглядуваний період збільшилися на 0,5 %, з 2036 гектарів до 2048 гектарів. СФГ «НИВА» є прибутковим підприємством, так у 2023 році загальний прибуток становив 2409 тисяч гривень, і має рентабельність на рівні 23,6%. Обсяг виробленої сільськогосподарської продукції підвищився і склав 687,2 тис. грн. протягом досліджуваного періоду. Виручка від реалізації продукції збільшилася на 39%, тоді як собівартість зросла 22,6%. Таким чином, ефективність діяльності С(Ф)Г «НИВА» зросла.

6. Стан маркетингової діяльності на С(Ф)Г «НИВА» в цілому можна охарактеризувати як недостатньо розвинений. Господарство не має чітко сформованої маркетингової політики, не проводяться маркетингові дослідження, не використовуються сучасні інструменти маркетингу. Основними проблемами маркетингу на фермерському господарстві є:

недостатній рівень кваліфікації менеджерів, які відповідають за маркетингову діяльність; нестача фінансових ресурсів, необхідних для проведення маркетингових досліджень і реалізації маркетингових заходів; специфіка сільськогосподарського виробництва, яка ускладнює застосування традиційних маркетингових підходів. Незважаючи на це, останнім часом спостерігається тенденція до зростання ролі маркетингу у господарстві. Керівник фермерського господарства починає розуміти, що успіх діяльності залежить від того, наскільки господарство здатне задовольняти потреби споживачів і конкурувати на ринку.

7. Результати SWOT-аналізу С(Ф)Г «НИВА» вказали на ключові аспекти, що впливають на його функціонування. Спостерігаються сильні сторони, такі як високоякісний асортимент продукції, позитивний імідж та великий досвід в аграрному секторі. Проте, слабкі сторони включають несуттєвий рівень комунікаційної політики, який обмежує повноту інформаційного потоку до споживачів. Можливості для розвитку включають розширення ринку збуту та розробку нових видів продукції, спрямованих на задоволення потреб споживачів. З іншого боку, загрози включають зростання конкуренції та зміну споживчих уподобань. З метою підвищення ефективності рекомендується вдосконалити комунікаційну політику, розширити асортимент продукції та розробити стратегію виходу на нові ринки.

8. Перетворення існуючої служби постачання та збуту С(Ф)Г «НИВА» на маркетингову службу рекомендується здійснювати етапами, керуючись наступними завданнями: аналізувати поточні та потенційні ринки збуту продукції фірми; моніторити та аналізувати тренди цін на продукцію, яку реалізує та закуповує фірма; ідентифікувати найбільш обіцяючі наявні та потенційні сегменти ринку для збуту продукції; оцінювати потенціал існуючих та майбутніх ринків збуту; відстежувати та при необхідності сприяти створенню попиту на продукцію підприємства; наглядати за

активністю поточних та потенційних конкурентів, аналізувати їхні стратегії та розробляти дієві контрзаходи для збереження ринкових позицій фірми; формувати пропозиції щодо придбання ресурсів, необхідних для виробництва та збуту продукції фірми, з метою підтримки її конкурентоздатності та інші пов'язані аспекти; розробляти стратегії та вживати заходів для ефективного просування продукції фірми до кінцевих споживачів.

9. В невеликих сільгосппідприємствах доцільно деяке суміщення функцій і обов'язків (через, що їх працездатність недостатня для створення окремих підрозділів по забезпеченню, збуту і маркетингу). Цей принцип необхідно використовувати і при створенні маркетингової служби, зосередив в ній функції по забезпеченню ресурсами і збуту продукції. При такому підході в одному підрозділі (службі маркетингу) можуть працювати спеціаліст по постачанню, спеціаліст по збуту і маркетолог. У господарствах зазначеного типу, як правило, немає необхідності в спеціалісті з реклами, його обов'язки слід доручити спеціалісту з маркетингу.

10. Встановлення стандартів для структури та чисельності кадрів маркетингових відділів є завданням зі змінними параметрами, оскільки це залежить від різноманітних чинників, таких як розвиненість інформаційної системи компанії, кваліфікація співробітників і т.д. Оптимальні підходи до формування таких відділів включають призначення маркетингових обов'язків працівникам відділів постачання та збуту, а також делегування маркетингових функцій одному або двом працівникам фінансового відділу.

11. Щоб забезпечити стабільне існування С(Ф)Г «НИВА» на ринку, рекомендується одночасно застосовувати дві стратегії: стратегічне планування та планування маркетингу. Стратегічне планування ґрунтується на ідеї розробки декількох видів продукції, серед яких не всі є однаково прибутковими. Мета цієї системи полягає в ідентифікації та розвитку найбільш ефективних напрямків діяльності та скороченні або припиненні

менш ефективних. Планування маркетингу включає розробку детальних планів для кожного типу продукції, виходячи з уже прийнятих стратегічних рішень щодо майбутнього кожного виду продукції. Згідно з досвідом С(Ф)Г «НИВА», розробка довгострокового (на 5 років та більше) та щорічного плану є найбільш доцільною.

12. За результатами досліджень в С(Ф)Г «НИВА» рекомендується використовувати три основних підходи до вироблення стратегій: мінімізація витрат виробництва (підприємство добується найбільш низьких витрат виробництва); спеціалізація у виробництві продукції (підприємство прагне до вибору мінімального числа найбільш вигідних видів продукції, підвищуючи тим самим рівень спеціалізації); фіксація певного сегмента ринку та концентрація успіхів на вибраному ринковому сегменті (в цьому випадку підприємство досконально виявляє потреби певного ринкового сегмента у відповідній продукції).

Практичне значення реалізації наданих пропозицій у діяльність С(Ф)Г «НИВА» дозволить забезпечити ринок високоякісною сільськогосподарською продукцією, тим самим поліпшивши економічне становище підприємства шляхом формування та реалізації комплексу маркетингу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Багорка М.О., Якубенко Ю.Л., 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.

2. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Якубенко Ю. Л. Особливості маркетингового підходу при адаптації сільськогосподарських підприємств до перехідних умов господарювання. *Ефективна економіка.* 2023. № 3. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8072

3. Багорка М. О. Маркетингові стратегії як основа стратегічного розвитку аграрних підприємств. *Держава та регіони*. 2019. № 5(110). С. 71-76.

4. Багорка М. О., Кадирус І. Г. Стратегічне планування маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 42*. 2022. С. 14-19.

5. Багорка М. О., Устік Т. В., Юрченко Н.І. Формування маркетингової стратегії та шляхи її імплементації в систему управління аграрних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Вип. 7.* 2023. URL:https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-10/2023-7-04-10

6. Багорка М. О., Устік Т.В. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій. Вип. 5.* 2022. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-04-01/2022-5-04-01

7. Багорка М.О., Абрамович І.А. Формування комплексної системи аграрного маркетингу підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці. ВИПУСК № 1(87),* 2021. С. 97-102.

8. Багорка М., Якубенко Ю. Напрями підвищення ефективності складської логістики. *Сталий розвиток економіки*, 2023. 1 (46). С. 9-14.

9. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Стратегічний маркетинг: підручник. К. : Центр учбової літератури, 2019. 630 с.

10. Балановська Т.В., Гогуля О.В., Драмарецька К.П. Використання маркетингового менеджменту для забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. Vol. 7. № 3. P. 142-161.

11. Березін О.В. Стратегія підприємства: навч. посіб. К.: Ліра, 2017. 224 с.

12. Бурлєєв О., Василенко О., Іваненко Р. Ефективність використання штучних нейронних мереж в економіці. *Економіка та суспільство.* 2021. Вип. 31. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/694/667

13. Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Чернега В.М. Роль маркетингової стратегії у розвитку аграрних підприємств. *Агросвіт.* 2019. № 21. С. 86–92.

14. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. 9-те вид. К.: Знання, 2018. 720 с.

15. Гончарук І.В., Томашук І.В. Ресурсний потенціал сільських територій: стан та напрями зміцнення: монографія. Вінниця: ТОВ «Твори». 2022. 334 с.

16. Гуменюк А. В., Гарматюк О. В. Напрями удосконалення системи продовольчого маркетингу у сфері аграрного бізнесу. *Економічні горизонти*. №4. 2022. С.113–123.

17. Гуріна Н. В., Таргонська Л. В. Формування маркетингової політики підприємства як основа вдосконалення системи збуту аграрних підприємств. *Modern Economics*. 2021. № 29. С. 82-87.

18. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 384 с.

19. Домаскіна М.А., Гурський В.П. Моделювання інвестиційної стратегії сільськогосподарських підприємств. *Вісник аграрної науки*

Причорномор'я. 2021. Вип. 4. С. 52-61.

20. Дорошкевич Д.В., Литвиненко І.С., Лапань А.О. Формування цифрової маркетингової стратегії для підприємства в галузі експортного консалтингу в умовах діджитал економіки. *Молодий вчений*. № 2 (102). 2022. С. 69-75.

21. Драмарецька К.П. Управління маркетинговою діяльністю підприємства сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт.* №24.2021. С.46-51.

22. Дячков·Д.В. Роль маркетингової стратегії у розвитку аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 21. С. 86-92.

23. Євтушенко Г.В. Особливості сучасних маркетингових стратегій українських підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент.* 2019. Вип. 40. С. 75-81.

24. Євтушок О.В., Ліпова О.Л., Бахчиванжи В.В. Обґрунтування маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства ринкового типу. *Економіка харчової промисловості. Вип. 1.* 2018. С. 54-63.

25. Ільченко Т. В. Маркетингова стратегія діяльності аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство. В. 26.* 2021. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/346/331

26. Коваленко Г. О., Чукіна І.В. Вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. *Ефективна економіка.* 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8517

27. Коваль О.В. Концепція формування маркетингової стратегії аграрних підприємств. *Економіка та суспільство. Вип. 39.* 2022. URL:http://repository.vsau.org/getfile.php/32502.pdf

28. Коноплянникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. С. 332-336.

29. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Вільямс, 2020. 880 с.

30. Кривешко О.В.,Замроз М.В., Кундицька Г.С. Сучасна концепція маркетингу на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/89.pdf

31. Кустріч Л.О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Вісник ХДУ.* № 33. 2019. С. 112-116.

32. Ларіна Я.С., Завальнюк К.С. Маркетингові стратегії зростання аграрних формувань: Монографія. К.:, 2019. 275 с.

33. Мазур К., Коваль О. Теоретико-методологічні аспекти маркетингового механізму в діяльності аграрних підприємств. *Підприємництво та інновації. №26.* 2023. С. 52-57.

34. Макаренко Н. Моделювання сценаріїв розвитку логістичних систем аграрних підприємств. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2020. 3 (85). С. 61-68.

35. Маркетинг: підручник. за ред. А.О. Старостіної. К: «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.

36. Названо першу десятку найбільших покупців української агропродукції за минулий рік. URL: https://landlord.ua/news/nazvano-pershu-desiatku-naibilshykh-pokuptsiv-ukrainskoi-ahroproduktsii-za-mynulyi-rik/

37. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія: сутність й особливості. *Галицький економічний вісник. №6 (61).* 2019. С.111-118.

38. Петрова І., Лойко Є. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК». 1(65).* 2022. С. 95–104.

39. Портер М. Міжнародна конкуренція. К.: Знання, 2017. 896 с.

40. Продіус Ю.І. Вплив маркетингової діяльності на конкурентоспроможність підприємства. *Мистецтво наукової думки.* 2019. С.26-29.

41. Продовольча безпека України і світу в умовах війни: як посилити

можливості права для її забезпечення? https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/prodovolchabezpeka-ukrayiny-i-svitu-v-umovah-vijny-yak-posylyty-mozhlyvosti-prava-dlyayiyi-zabezpechennya/

42. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка.* 2022. №4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10164

43. Ратушна Ю.Л. Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід.* 2020. С.111-115.

44. Сенишин О.С. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана-Франка, 2020. 347 с.

45. Соковніна Д.М. Адаптивна маркетингова стратегія підприємства: методика формування та реалізація. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 89–92.

46. Солнцев С.О., Москаленко О.Д., Черненко О.В. Система моніторингу маркетингового середовища підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут».* 2018. №15. URL: http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/139616/136560

47. Східницька Г.В., Содома Р.І. Стратегічне управління у діяльності сільськогосподарських підприємств як складова забезпечення їх фінансово-економічної безпеки. *Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Обліково-аналітичне забезпечення системи фінансово-економічної безпеки: інформаційно-комунікаційні технології та антикорупційний менеджмент».* 2019. URL: https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/issue/view/36

48. Скупейко В.В., Лихолат С.М., Вознюк О.Б., Грицайко А.В. Вплив життєвого циклу підприємства на вибір маркетингової стратегії. URL: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.3678908

49. Тарасюк А.В. Шляхи вдосконалення управління маркетинговою

діяльністю аграрних підприємств. *Економіка АПК.* 2019. № 8. С. 103-109.

50. Чигрин О. Ю., Мішенін Є. В., Дутченко О. М., Пізняк Т. І. Механізми узгодження соціо-еколого-економічних протиріч при чистому виробництві. *Збалансоване природокористування*. 2019. № 4. С. 61–66.

51. Якубенко Ю. Підвищення конкурентоспроможності підприємств засобами їх маркетингових комунікацій. *Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів. Матеріали науково-практичної конференції. Тези доповідей (25–27 травня 2023 р.). Тернопіль*, 2023. С. 216-219.

52. Якубенко Ю. Маркетингове позиціонування підприємств в умовах аграрного сектора економіки. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р. Дніпро, ДДАЕУ,* 2023. С. 291-293.

53. Якубенко Ю. Стимулювання праці в інноваційному процесі. *Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу: матеріали Х Ювілейної Всеукраїнської науково-практичної Інтернет – конференції, м. Дніпро, 25-26 жовтня 2023 р.* Дніпро: ПП Інтеграл, 2023. С. 149-152.

54. Якубенко Ю., Польова Н. Інструментарій підвищення конкурентоспроможності підприємств засобами маркетингових комунікацій. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки*, 2023. № 1. С. 266-272. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekonnew/2023/VKNU-ES-2023-N1(314).pdf#page=266

55. Якубенко Ю., Мусійко Є. Сутнісне поняття функцій агромаркетингу. *Нотатки сучасної науки: електронний мультидисциплінарний науковий часопис*. № 11. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2024. С. 77-79.

ДОДАТКИ

Додаток А

Процес маркетингу в динаміці