

**СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ****Маркіна Ірина Анатоліївна**

доктор економічних наук, професор

Полтавська державна аграрна академія (м. Полтава Україна)

ORCID: 0000-0003-2815-4223

iryna.markina@pdaa.edu.ua**Федірець Олег Володимирович**

кандидат економічних наук, доцент

Полтавська державна аграрна академія (м. Полтава Україна)

ORCID: 0000-0002-9710-4644

oleg.fedirets@pdaa.edu.ua**Корнієнко Богдан Сергійович**

аспірант

Полтавська державна аграрна академія (м. Полтава Україна)

Статтю присвячено комплексному аналізу теоретичних та практичних аспектів управління розвитком маркетингової діяльності у сільськогосподарських підприємствах. Темі дослідження розкрито на основі проведених досліджень щодо головних умов та тенденцій пов'язаних з впровадженням маркетингового забезпечення у аграрних підприємствах України. Актуальність дослідження визначається тим, що розвиток маркетингової діяльності, в сучасних динамічних умовах, відіграє ключову роль в забезпеченні успішної діяльності підприємств.

Визначено, що успіх розвитку підприємства, ефективна реалізація його стратегічних планів залежить від ряду суб'єктивних та об'єктивних факторів, серед яких важливу роль відіграють чинники пов'язані із удосконаленням маркетингової діяльності. В свою чергу реалізація стратегічних напрямів розвитку маркетингової діяльності здійснюється за допомогою обраної підприємством стратегії, оскільки саме вона, за умов успішного втілення, забезпечує досягнення поставленої мети. Розроблення зазначених пріоритетів неможливе без формування елементів маркетингового забезпечення діяльності підприємств та формування маркетингових служб.

Ключові слова: сільськогосподарське підприємство, маркетингова діяльність, управління розвитком, маркетинг, стратегія.

DOI: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.4.20>

Постановка проблеми у загальному вигляді. На сьогодні багато керівників українських компаній намагаються впровадити стратегічне маркетингове управління в діяльність своїх організацій, що припускає організацію роботи підприємства відповідно до обраної стратегії. Однак, перш ніж розробляти стратегію, на базі якої здійснюється стратегічне маркетингове управління підприємством, необхідно оцінити готовність підприємства саме до такого, стратегічного підходу в управлінні маркетинговою діяльністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. теоретичні засади стратегічного управління розвитком підприємством, в тому числі їх маркетинговою діяльністю досить різноманітні розкриті в іноземній економічній літературі. Всесвітньо відомими стали імена таких теоретиків стратегічного управління, як Майкл Портер, Ігор Ансофф, Девід Аакер, Малколм Мак-Дональд, Артур Томпсон [2; 9]. Вагомі наукові здобутки в з'ясуванні теоретичних аспектів стратегічного маркетингу мають місце в працях Джорджа Дея, Жан-Жак Ламбена, Девіда Крєвенса та інших [5; 6; 8]. Визначенню стратегічної ролі маркетингу в діяльності підприємств присвячені роботи українських науковців В. Г. Герасимчука, Є. Г. Панченка, З. Є. Шершньової, Н. В. Куденко та багатьох інших [1; 7].

Однак слід зауважити, що питання вибору та наукового обґрунтування методів управління стратегічним розвитком взагалі, зокрема маркетингової діяльності, залишаються актуальними та потребують окремого дослідження

Формулювання цілей статті – дослідження стратегічних напрямів управління розвитком маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найбільш удача методика оцінки дозволяє виявити кілька ознак, ступінь прояву яких у діяльності підприємства характеризує його готовність до використання стратегічного управління і планування. Ці ознаки виявляються на підприємстві в різній мірі і характеризують в остаточному підсумку його конкурентні переваги: визначеність місії; визначеність цілей і стратегії підприємства; наявність налагодженого механізму збору, аналізу й обробки маркетингової інформації; робота з підвищення конкурентноздатності підприємства; адаптуємість підприємства до можливостей, що відкриваються; орієнтованість поточного управління на виконання стратегічних задач підприємства; організаційний поділ задач стратегічного управління від задач оперативного управління; наявність штабних підрозділів, що здійснюють внутрішнє консультування з питань стратегічного розвитку; запрошення сторонніх консультантів для вирішення неспецифічних задач; постійне інформування персоналу про стратегічні цілі і плани підприємства; високий рівень корпоративної культури; наявність на підприємстві ефективного працюючого маркетингового підрозділу [3, с. 95].

Виявлення ступеня прояву ознак, що характеризують підготовленість підприємства до використання принципів і методів стратегічного планування і управління, вироблялося

експертним шляхом по методу Дельфі. В якості експертів виступали, менеджери компанії, що забезпечує конфіденційність заходу і не вимагає залучення великих ресурсів. Крім того, зазначена методика може неодноразово повторно застосовуватися для контролю дієвості проведених заходів, покликаних поліпшити сформовану ситуацію.

Для оцінки готовності підприємства до роботи з принципів стратегічного управління менеджерам пропонувалося

оцінити ступінь прояву кожного з перерахованих вище ознак у діяльності підприємства – виставити оцінки, що відповідають ступені прояву тієї чи іншої ознаки.

Нижче в таблиці 1 наведений результат узагальненої оцінки готовності аграрних підприємств до стратегічного управління маркетинговою діяльністю по дванадцятьох перерахованих ознаках.

Таблиця 1

**Готовність сільськогосподарських підприємств
Полтавської області до реалізації маркетингової стратегії**

№ пп.	Ознаки, що виявляються	Оцінка ступеня прояву ознаки
1	Визначеність місії	виявляється слабо
2	Визначеність цілей і стратегії підприємства	виявляється слабо
3	Наявність налагодженого механізму збору, аналізу й обробки маркетингової інформації	виявляється не цілком
4	Робота з підвищення конкурентноздатності підприємства	виявляється не цілком
5	Адаптуємість підприємства до можливостей, що відкриваються	виявляється слабо
6	Орієнтованість поточного управління на виконання стратегічних задач підприємства	не виявляється
7	Організаційний поділ задач стратегічного управління від задач оперативного управління	не виявляється
8	Наявність штабних підрозділів, що здійснюють внутрішнє консультування з питань стратегічного розвитку	не виявляється
9	Запрошення сторонніх консультантів для вирішення неспецифічних задач	виявляється не цілком
10	Постійне інформування персоналу про стратегічні цілі і плани підприємства	виявляється слабо
11	Високий рівень корпоративної культури	виявляється не цілком
12	Наявність на підприємстві ефективно працюючого маркетингового підрозділу	виявляється слабо

Джерело: [власні дослідження автора на основі 2, 5, 6]

На підставі отриманої оцінки ступеня готовності підприємства можна зробити наступний висновок: сільськогосподарські підприємства в цілому готові до формування єдиної служби маркетингу, на яку будуть покладені обов'язки по підготовці структури компанії і персоналу до реалізації маркетингової стратегії розвитку підприємства.

Серед загальних недоліків в організації маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств можна назвати наступні:

- відсутність єдиного методологічного підходу до маркетингової концепції в підприємствах;
- орієнтацію керівництва підприємств на застарілі маркетингові концепції;
- відсутність єдиної служби маркетингу і цілеспрямованій діяльності в області управління маркетинговою діяльністю;
- відсутність ясних стратегічних цілей і планів і лінійних підрозділів;
- недостатня діяльність підприємств в області реклами і стимулювання збуту;
- відсутність налагодженої системи «зворотнього» зв'язку з покупцями товарів і послуг.

З методологічної точки зору, причиною усіх вище наведених недоліків і недоглядів є незрозуміння й ігнорування керівництвом підприємства ролі і місця маркетингу і маркетингу-менеджменту в управлінні підприємством. Головним і вирішальним заходом щодо подолання сформованої ситуації повинне бути формування єдиної служби маркетингу, що складається зі спеціалістів-маркетологів досить високої кваліфікації.

При підборі фахівців у формовану службу маркетингу сільськогосподарських підприємств, варто звернути досить велику увагу на професійну підготовку й універсальність навичок нових співробітників. Створеній службі маркетингу крім

чисто маркетингових проблем прийдеться вирішувати питання, пов'язані з перерозподілом функціональних обов'язків і структурних взаємин усередині компанії, вести роз'яснювальну роботу серед співробітників про роль і місце маркетингу в сучасній ринковій економіці.

Варто взяти до уваги той факт, що створення єдиної служби маркетингу на підприємстві, досить витратний і тривалий захід. Якщо політика керівництва в цьому напрямку буде двоїстою і непослідовною, то директору по маркетингу компанії прийдеться не раз відстоювати доцільність і необхідність тих чи інших заходів. Напевно, у більшості співробітників аграрних підприємств домінуючим є стереотип про те, що про ефективність заходів можна судити тільки по їх миттєвій економічній ефективності, що побічно підтверджується помірним ступенем готовності компанії до реалізації маркетингової стратегії. Тому, доцільно рекомендувати як перші заходи, проведених новою службою маркетингу, заходи щодо реклами, просування продукції і стимулювання збуту.

Пріоритет, організація і грамотне проведення заходів щодо реклами і стимулювання збуту дозволить підприємству істотно збільшити власний валовий доход, а службі маркетингу – «виправдати» власну необхідність і ефективність, і покрити первинні витрати на власне формування і утримання.

У системі засобів і методів, завдяки яким можна успішно досягати мети ринкової діяльності, однією з найважливіших ланок ефективного господарського механізму є маркетинг. У цій системі, що об'єднує управлінську концепцію і комплекс практичних методів і прийомів її реалізації, маркетинг не просто одна із частин процесу управління, а його стрижнева складова. Мета маркетингу – створення виняткової цінності для споживачів через комбінування корпоративної і маркетингової стратегії в комплексну програму ринкової орієнтації підприємства.

Нами запропоновано основні етапи дослідження мар-

кетингового забезпечення функціонування сільськогосподарських підприємств (Рис. 1).

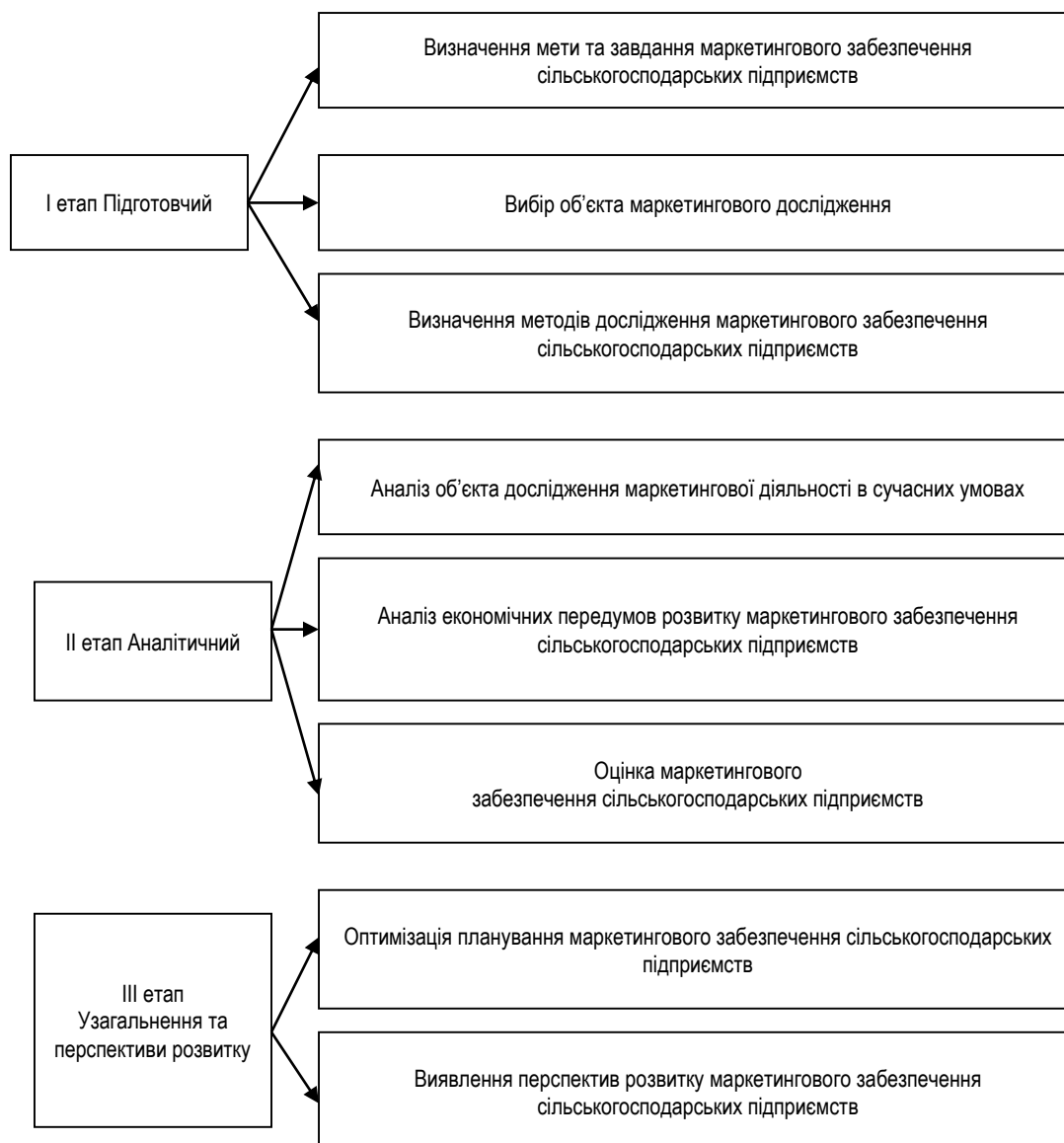


Рис. 1. Етапи проведення дослідження маркетингового забезпечення в сільськогосподарських підприємствах
Джерело: [дослідження автора на основі 6, 7, 9]

Розраховуючи на успіх у ринковому середовищі, підприємство повинно мати надійну маркетингову стратегію і гнучку тактику дій. Рано чи пізно через велику кількість факторів (появу сучасних технологій і нових конкурентів, зміну уподобань споживачів) доведеться змінити концепцію існування діяльності підприємства, проводячи та аналізуючи маркетингові дослідження ринку, потреб споживачів, організації виробництва та збуту товарів, здатних задовольнити ці потреби.

Результати маркетингових досліджень дадуть змогу провести аналіз ринку, вимірювання та прогнозування попиту і чинників, які його визначають; визначати способи та шляхи завоювання ринку або сегмента ринку та розрахувати ефективність впливу інструментів маркетингу.

Саме тому актуальною бачиться побудова та ефективне функціонування системи маркетингового дослідження для управління асортиментною, ціновою, комунікативною політикою підприємства.

Поведінка споживачів визначається такими факторами, як вік, стать, характер професійної діяльності, соціальний стан, місце проживання, культурний рівень та рівень доходу. На поведінку споживачів значно впливає динаміка цін, якість товарів, обсяг та асортимент пропозиції, загальний рівень добробуту населення. Саме тому маркетингові дослідження ринку слід проводити комплексно, включаючи сегментування ринку, дослідження динаміки цін, визначення рівня споживання, вивчення конкурентів, аналіз інфраструктури, дослідження поведінки та доходів споживачів, визначення місткості ринку, виявлення тенденцій його розвитку тощо.

Мета даної пропозиції полягає у підготовці достовірної аналітичної інформації, яка є необхідною і достатньою для прийняття рішень щодо підвищення маркетингового забезпечення сільськогосподарських підприємств Полтавського району.

Поряд з діагностичною функцією економічного ана-

лізу, яка виявляє ознаки невідповідності отриманих результатів маркетингового забезпечення його теоретичній величині, існує пошукова функція, завдання якої полягає в обґрунтуванні рекомендацій щодо ефективного маркетингового забезпечення.

У аграрних підприємствах є можливість запропонувати наступний варіант розвитку служби маркетингу. Структурне місцезоположення маркетингової служби залежить від ступеня розвитку і особливостей підприємства (Рис. 2).

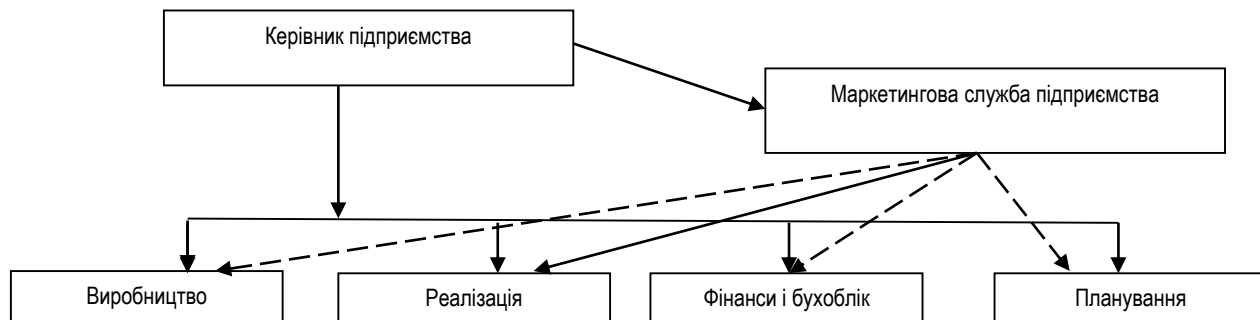


Рис. 2. Рекомендована система управління маркетинговою діяльністю в сільськогосподарських підприємствах Полтавської області
Джерело: [власна розробка]

Велике значення має організаційна структура системи маркетингу – сукупність взаємозв'язаних підрозділів системи управління маркетингом. Підрозділи – носії функцій управління маркетингом – можуть розглядатися в широкому значенні як служба управління маркетингом.

Конкретне місце і роль вказаної служби в загальній системі управління організацією визначаються місцем і роллю кожного спеціалізованого підрозділу по управлінню маркетингом і організаційним статусом його безпосереднього керівника. Цей організаційний статус підтверджується набором повноважень і відповідальності. Їх об'єм і ієрархічний ранг багато в чому визначаються позицією першого керівника організації по відношенню до маркетингової служби. Вони також формуються у міру організаційного розвитку управління, накопичення фінансового, кадрового потенціалу.

Формування організаційної структури системи управління маркетингом включає наступні етапи:

- структуризація цілей системи управління маркетингом;
- визначення складу функцій управління, що дозволяють реалізувати цілі системи;
- формування складу підсистем організаційної структури;
- встановлення зв'язків між підсистемами організаційної структури;
- визначення повноважень і відповідальності підсистем;
- розрахунок трудомісткості функцій і чисельності підсистем;
- побудова конфігурації організаційної структури.

Важливим етапом побудови організаційної структури управління є попереднє формування складу її підсистем. Під підсистемою організаційної структури можна розуміти підрозділ (ряд підрозділів) або посадовець, що реалізовує певну мету за допомогою виконання функцій управління.

Пропонована організаційна структура системи управління маркетингом для аграрних підприємств орієнтована на середню організацію з обмеженими фінансовими можливостями. У загальному випадку дану структурну побудову можна розглядати не тільки як організаційне закріплення різних підсистем, але і як можливу структуризацію виконуваних системою управління маркетингом основних функцій.

Особливості тієї або іншої організації (головним чином її розмір) визначають видозміну організаційної структури системи управління маркетингом. Варіанти видозміни організаційної структури можуть залежати від можливостей організації (в першу чергу фінансових) сформувати той або інший підрозділ. Крім того, важливу роль виконує досягнутий методичний, кадровий потенціал, який впливає на ступінь участі зовнішніх консультативних фірм в реалізації тієї або іншої цільової задачі.

Ряд функцій може бути переданий іншим підрозділам, що не входять структурно в службу управління маркетингом. Окремі функції можуть виконувати підрозділи технічного розвитку. Деякі функції (наприклад, інформаційною забезпечення системи управління маркетингом) можуть бути передані в компетенцію підрозділу по організації управління.

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

Маркетингова орієнтація потребує, щоб стратегію розвитку підприємства і її реалізацію розробляли економісти, у яких на першому місці – облік попиту споживачів. Тому виробляється те, що буде безперечно куплено, формується широкий асортимент продукції, конкурентоспроможність продукції визначається, виходячи з можливостей покупця здійснити вибір товару чи послуги

Список використаної літератури:

1. Акімова І. М. Промышленный маркетинг. Київ: О-во «Знання», КОО, 2001. 294 с.
2. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия. [пер. с англ. под ред. Каптуревского Ю.Н.]. СПб.: Питер Ком, 1999. 416 с.
3. Артімонова І. В. Концепція маркетинг-микс як основа програмно-цільового підходу до організації маркетингової діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 4 (106). С. 94-101.
4. Вагнер І. Роль стратегічного аналізу у виборі та розробці стратегії управління підприємством. *Економічний аналіз*.

2014. № 8. С. 98-104.

5. Дэй Д. Стратегический маркетинг. [пер. с англ. под ред. В. Егорова] М.: Изд-во Эксмо, 2003. 640 с.
6. Кревенс Д. Стратегический маркетинг. [пер. с англ.]. М.: Издат. дом «Вильямс», 2003. 752 с.
7. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 245 с.
8. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. [пер. с франц.]. СПб.: Наука, 1996. 589 с.
9. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. [пер. з англ. Р.Сільського]. К.: Основи, 1998. 390 с.

References.

1. Akymova I. M., 2001. Promyshlennyi marketynh [Industrial marketing]. Kyiv: Knowledge Publishing House, KOO. 294 p.
2. Ansoff I., 1999. Novaia korporatyvnaia stratehiya. [New corporate strategy]. St. Petersburg: Peter com. 416 с.
3. Artimonova I. V., 2010. Kontseptsiiia marketynh-miks yak osnova prohramno-tsilovoho pidkhodu do orhanizatsii marketynhovoii diialnosti pidpriemstva [The concept of marketing mix as the basis of program-targeted approach to the organization of marketing activities of the enterprise]. *Current economic problems*. no. 8 (106). pp. 94-101.
4. Vahner I., 2014. Rol stratehichnoho analiz u vybori ta rozrobtsi stratehii upravlinnia pidpriemstvom [The role of strategic analysis in the selection and development of enterprise management strategy]. *Economic analysis*. no. 8, pp. 98-104.
5. Dei D., 2003. Stratehicheskyyi marketynh. [Strategic marketing]. Moscow: «Eksmo» Publishing House. 640 p.
6. Krevens D., 2003. Stratehicheskyyi marketynh. Evropeiskaia perspektyva. [Strategic marketing]. Moscow: «Williams» Publishing House. 752 p.
7. Kudenko N. V., 2002. Marketynhovi stratehii firmy [Marketing strategies of the firm]: monograph. Kyiv: KNEU, 245 p.
8. Lamben J.-J., 1996. Stratehicheskyyi marketynh. [Strategic marketing. European perspective]. St. Petersburg: Science. 589 p.
9. Porter M., 1998. Stratehiia konkurentsii. Metodyka analizu haluzei i diialnosti konkurentiv. [Competition strategy. Methods of analysis of industries and activities of competitors]. Kyiv: Foundations, 1998. 390 p.

Markina Iryna Dr, Professor, Poltava State Agrarian Academy (Poltava, Ukraine)

Fedirets Oleh, Ph.D, Associate Professor, Poltava State Agrarian Academy (Poltava, Ukraine)

Korniienko Bohdan, Ph.D. student, Poltava State Agrarian Academy (Poltava, Ukraine)

Strategic directions management development of marketing activity agricultural enterprises

The article is devoted to a comprehensive analysis of theoretical and practical aspects of managing the development of marketing activities in agricultural enterprises. The research topics are revealed on the basis of the conducted researches on the main conditions and tendencies connected with the introduction of marketing support in the agricultural enterprises of Ukraine. The relevance of the study is determined by the fact that the development of marketing activities in today's dynamic environment, plays a key role in ensuring the success of enterprises.

It is determined that the success of the enterprise, the effective implementation of its strategic plans depends on a number of subjective and objective factors, among which an important role is played by factors related to the improvement of marketing activities. In turn, the implementation of strategic directions for the development of marketing activities is carried out with the help of the strategy chosen by the company, because it is, under conditions of successful implementation, ensures the achievement of the goal. The development of these priorities is impossible without the formation of elements of marketing support for enterprises and the formation of marketing services.

Key words: agricultural enterprise, marketing activity, development management, marketing, strategy.

Дата надходження до редакції: 20.10.2019 р.