

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна  
ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний  
аграрно-економічний університет



Переглянути у форматі pdf

Г. М. Запша

**ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ГОСПОДАРЮЮЧИХ СУБ'ЄКТІВ**

№ 9, 2015

[Назад](#)

[Головна](#)

УДК 658.86/87

Г. М. Запша,  
д. е. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту і маркетингу,  
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса

## ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ГОСПОДАРЮЮЧИХ СУБ'ЄКТІВ

G. M. Zapsha,  
Ph.D in economic sciences, associate professor,  
the head of management and marketing department, Odesa state agrarian university

### THE ORGANIZATIONAL FORMS OF MARKETING MANAGEMENT OF AGRICULTURAL BUSINESS ENTITIES

*Доведено, що сутність, цілі, завдання та функції управління збутом аграрних господарюючих суб'єктів, які функціонують в умовах ринкової економіки, слід розглядати через призму філософії маркетингу. Маркетинг орієнтує їх діяльність на виявлення та задоволення нужд і потреб споживачів через ринковий обмін для досягнення поставлених цілей. Узагальнено сучасні організаційні форми управління маркетинговою діяльністю, до основних серед яких відносяться: маркетингові служби (відділи, сектори), ради з маркетингу, проектні групи, заготівельно-збутові кооперативи та маркетингові групи сільськогосподарських товаровиробників. Визначено, що практичне впровадження конкретних організаційних форм передбачає проведення глибокого аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього впливу, вивчення переваг та недоліків існуючих моделей організаційних структур управління, здійснення належного економічного обґрунтування.*

*It is proved that the essence, purpose, objectives and functions of sales management in agricultural business entities that operate in a market economy should be viewed through the prism of the philosophy of marketing. Marketing focuses their activities on identifying and meeting needs of the consumers through market exchange to achieve planned goals. The modern organizational forms of marketing management are collected which are: marketing services (departments and sectors), the marketing Council, design team, harvesting and marketing cooperatives and marketing groups of agricultural producers. It's determined that the practical implementation of specific organizational forms involves an in-depth analysis of internal factors and external influences, the study of the advantages and disadvantages of existing models of organizational structures of management, the implementation of adequate economic justification.*

**Ключові слова:** маркетинг, управління збутом, аграрні суб'єкти господарювання.

**Keywords:** marketing, sales management, agricultural business entities.

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Будучи необхідним та завершальним етапом господарського циклу аграрних підприємств, процес збуту виробленої продукції істотно впливає на ефективність їх діяльності. Від професійності виконання збутових функцій, пов'язаних з пошуком та вибором каналів реалізації, забезпеченням договірних довгострокових поставок, формуванням попиту та стимулюванням збуту, розробкою цінкових та інших маркетингових стратегій значною мірою залежить рівень прибутковості і, як наслідок, можливість висхідного соціально-економічного розвитку аграрних підприємств.

Тривалий період функціонування підприємств аграрної сфери в умовах планово-адміністративної системи, яка через механізми державних закупівель та фіксованих сільськогосподарських цін забезпечувала гарантований збут виробленої продукції, певна інертність мислення частини керівників, скорочення ресурсного потенціалу, згортання обсягів виробництва, низький рівень його ефективності та інші чинники обумовили збереження в значній кількості сучасних аграрних підприємств традиційного підходу до формування організаційних структур управління, орієнтованих переважно на виробництво та дію внутрішньогосподарських факторів. Проте функціонування в умовах ринкової економіки, підвищення зрілості конкурентного середовища, важливість адаптації до кон'юнктурних змін, вимагають посилення комерційної функції аграрних підприємств, в тому числі і за рахунок створення адаптивних з позицій дії зовнішніх та внутрішніх факторів організаційних форм управління маркетинговою діяльністю.

**Аналіз останніх публікацій** свідчить про підвищену увагу науковців до опрацювання наукових та прикладних аспектів окресленої проблематики. Зокрема, Паскою І.М. у 2013 році завершено докторське дисертаційне дослідження, в якому комплексно вивчено теоретико-методичні та методологічні засади формування та функціонування ефективної системи збутової діяльності аграрних підприємств, проведено моніторинг сучасного стану їх виробничо-збутової діяльності, розглянуто проблеми інфраструктурного забезпечення аграрного ринку, визначено стратегічні пріоритети формування системи ефективного збуту в ринкових умовах [1]. Предметом особливої уваги науковців (Туболев К.Г. [2], Данько Ю.І. [3], Калінчик М. В. [4], Кучер О.В. [5], Жмайлов В. М. [6] та ін.) є розробка напрямків раціоналізації управління збутовою діяльністю сільськогосподарських підприємств, серед яких – запровадження концепції маркетингового управління, забезпечення прозорості економічних відносин суб'єктів аграрного ринку в процесі збуту, удосконалення організаційних форм та методів комерційної діяльності.

Узагальнення названих та інших наукових праць свідчить про неоднозначність рекомендацій стосовно формування організаційних структур управління збутовою діяльністю, дискусійний характер пропозицій з обґрунтування штатної чисельності фахівців збутових підрозділів, необхідність конкретизації та поглибленого аналізу факторів, які впливають на вибір організаційних форм управління маркетинговою діяльністю сучасних аграрних підприємств.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою дослідження є визначення організаційних форм управління маркетингом та виокремлення факторів, що обумовлюють доцільність їх застосування в практиці управління маркетинговою діяльністю сучасних аграрних господарюючих суб'єктів для досягнення наперед визначених соціально-економічних результатів.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Збутова діяльність підприємства представлена певним комплексом операцій, які виконуються після процесу виробництва та завдяки яким забезпечується рух товарів до споживачів. Збутова діяльність відіграє важливу економічну роль в розвитку окремих

підприємств, а також в функціонуванні національної економіки, бо формує процеси розподілу та обігу в системі розширеного відтворення робочої сили, засобів виробництва, продуктів праці. Основними операціями збутової діяльності підприємства є складування, зберігання, розфасовка, упаковка, транспортування виготовленої продукції, пошук покупців, проведення переговорів про продаж, укладання комерційних договорів, страхування перевезень тощо.

Сутність, цілі, завдання та функції управління збутовою діяльністю підприємств, що функціонують в умовах ринкової економіки, слід розглядати в контексті філософії маркетингу як концепції управління підприємством, що орієнтує його діяльність на виявлення та задоволення нужд і потреб споживачів через ринковий обмін для досягнення поставлених цілей. Бо саме маркетинг, інструменти якого дозволяють проводити комплексний та глибокий аналіз ринкового середовища, забезпечує можливість прийняття виважених управлінських рішень стосовно стратегії і тактики збутової діяльності підприємств. Функції маркетингу, як відособлені, специфічні види маркетингової діяльності, що мають однорідний характер здійснюваної роботи і спрямовані на досягнення спільної мети, формують замкнений контур, де в циклічній послідовності повторюються процеси: визначення маркетингових цілей; комплексного дослідження ринку; вивчення споживачів; дослідження конкурентів; планування і виробництво продукції; здійснення товароруху; ціноутворення; проведення маркетингових комунікацій; управління маркетингом як системою [7].

Серед названих в системі функцій маркетингу одними із визначальних є збутові, за допомогою яких підприємство встановлює контакти з покупцями, забезпечує реалізацію вироблених товарів та досягнення інших комерційних цілей. Таким чином, під управлінням збутовою діяльністю слід розуміти підсистему в системі управління маркетингом, зміст якої визначає комплекс принципів, організаційних форм, кадрів, функцій, методів та інструментів, цільна єдність яких забезпечує досягнення поставленої мети стосовно продажу товарів підприємства. Організаційні форми управління збутом представлені упорядкованою сукупністю передбачених штатним розкладом посад, організаційних структур, діяльність яких полягає у виконанні функцій планування, організації, мотивації, координації та контролю збутової діяльності.

В результаті соціально-економічних трансформацій в аграрному секторі економіки України сформувалися суб'єкти господарювання, які диференціюються за розмірами ресурсного потенціалу, масштабами виробництва та збуту, видами діяльності, організаційно-правовими формами. Переважна більшість з них функціонує на засадах приватної власності на землю і майно та розвивається як підприємства ринкового типу, результативність господарювання яких великою мірою залежить від рівня їх підприємницької активності та здатності вести високоєфективну маркетингову діяльність. Практика свідчить, що за одних і тих же макроекономічних та мікроекономічних умов аграрні підприємства можуть мати протилежні тренди розвитку та різний рівень економічної ефективності виробничо-господарської діяльності. Переваги, як правило, мають ті з них, структури управління яких адаптовані до ринкових умов і забезпечують високопрофесійне виконання маркетингових, в тому числі і збутових функцій. Тому важливим чинником посилення конкурентоспроможності аграрних господарюючих суб'єктів є розвиток організаційних форм управління маркетинговою діяльністю, які можуть створюватися як внутрішні структурні підрозділи підприємства, а також за участю аграрного суб'єкта господарювання.

Найбільш поширеною формою організації управління маркетинговою діяльністю на внутрішньогосподарському рівні є створення спеціалізованих управлінських ланок (служб, посад), які виконують функції маркетингу. Маркетингову службу очолює комерційний директор з маркетингу), який за своїм рангом є заступником керівника підприємства, або начальник відділу маркетингу (збуту) на рівні функціональних керівників – головних спеціалістів підприємства.

В практичній діяльності підприємства реалізація функцій маркетингу повинна відбуватися постійно. Функції виступають в якості універсального механізму, що забезпечують безперервний рух в часі і просторі виробництва та збуту, гарантуючи суб'єкту господарювання економічну стійкість та ефективність [7].

В системі маркетингу функції обслуговують відповідні підсистеми, до складу яких відносяться підсистема управління маркетингом, маркетингова інформаційна підсистема та підсистема засобів маркетингу. Тому за своїм основним призначенням функції об'єднують у три групи (табл. 1).

Таблиця 1.  
Розподіл функцій маркетингу

Групи функцій маркетингу за призначенням	Маркетингові підсистеми	Функції маркетингу
1. Управління маркетингом	Підсистема управління маркетингом	1. Визначення маркетингових цілей. 2. Управління маркетингом як системою.
2. Маркетингові дослідження	Маркетингова інформаційна підсистема	1. Комплексне дослідження ринку. 2. Вивчення споживачів. 3. Дослідження конкурентів.
3. Комплекс маркетингу	Підсистема засобів маркетингу	1. Виробництво продукції. 2. Здійснення товароруху. 3. Ціноутворення. 4. Маркетингові комунікації.

Джерело: [7]

Виконанням функцій маркетингу мають займатися відповідно підготовлені фахівці. Бо на ринку є цілком конкретні об'єкти – товар, покупці, магазини, реклама, ціни, конкуренти тощо. Якщо з ними працюють професіонали – кваліфіковані виконавці, то маркетингові цілі досягаються в заплановані терміни [7].

Спеціалізовані маркетингові служби доцільно створювати в крупно товарних аграрних підприємствах, господарствах з диверсифікованою структурою виробництва, агрофірмах з повним циклом виробництва, переробки та реалізації продукції.

В середньо товарних та вузькоспеціалізованих аграрних господарюючих суб'єктах функції маркетингу можуть централізуватися в структурних одиницях вже діючого управлінського апарату. Залежно від обсягів та важливості, маркетингові функції закріплюються за окремими спеціалістами, які поєднують їх з виконанням інших своїх посадових обов'язків. Також у складі вже існуючих функціональних служб економічного профілю створюються маркетинговий сектор або вводяться в штатний розклад окремі посади менеджера зі збуту (маркетолога), менеджера зовнішньоекономічної діяльності, інженера-економіста з матеріально-технічного постачання тощо.

Крім постійно діючих, в практиці використовуються формальні і неформальні структури управління маркетингом, що започатковуються на тимчасовій основі. Формальні – ті, діяльність яких регламентована положенням, планами проведення засідань та іншими документами, що визначають цілі, завдання, повноваження, відповідальність, порядок прийняття рішень управлінського органу. До тимчасових формальних маркетингових структур відносяться, зокрема, рада з маркетингу у складі головних спеціалістів, яка періодично скликається керівником підприємства для розробки маркетингових стратегій та вирішення інших завдань. Також може створюватися венчурна група (проектна група) з метою розробки та реалізації ідеї проекту у сфері маркетингу. Неформальні – характеризуються тим, що ініціативні високопрофесійні фахівці об'єднуються в колектив, діяльність якого не регламентується внутрішньогосподарськими документами. Учасники такого об'єднання генерують ідеї, доводять їх до керівника, приймають активну участь в обговоренні та прийнятті управлінських рішень у сфері маркетингу.

Перспективними формами організації маркетингової діяльності малих підприємств, фермерських та особистих селянських господарств, що здійснюють дрібнотоварне виробництво є створення сільськогосподарських заготівельно-збутових кооперативів та маркетингових груп.

Сільськогосподарські заготівельно-збутові кооперативи є юридичними особами, організованих фізичними та/або юридичними особами – виробниками сільськогосподарської продукції, на засадах добровільного членства та об'єднання майнових пайових внесків для спільної діяльності. Заготівельно-збутові кооперативи здійснюють заготівлю, зберігання, передпродажу обробку, продаж продукції, надають маркетингові послуги тощо. Організаційно-правові передумови розвитку обслуговуючих кооперативів в сільському господарстві закладені Законом України «Про сільськогосподарську кооперацію» [8]. На підтримку кооперативного руху в сільській місцевості спрямовані також положення Стратегії розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року.

В маркетингові групи входять на формальній чи неформальній основі дрібні сільськогосподарські товаровиробники, що спеціалізуються на виробництві окремих видів продукції для поєднання зусиль з метою забезпечення ефективної збутової діяльності. Маркетингові групи забезпечують представництво інтересів їх учасників, сприяють зменшенню витрат на збут, збільшенню обсягів реалізації продукції, відкривають можливості для виходу на нові ринки. Юридичні основи діяльності маркетингових груп сільськогосподарських товаровиробників витікають з Цивільного кодексу України, яким передбачено договір простого товариства. Згідно договору сторони беруть зобов'язання об'єднати свої вклади та спільно діяти з метою одержання прибутку або досягнення іншої цілі [9]. До того ж Статтею 1130 Цивільного кодексу дозволяється укладати договір про спільну діяльність, в якому учасники домовляються спільно діяти без створення юридичної особи для досягнення певної мети, яка не суперечить законодавству. Умовами договору про спільну діяльність закладається механізм координації спільних дій учасників або ведення їхніх спільних справ, правовий статус виділеного для спільної діяльності майна, порядок покриття витрат та збитків учасників, їх участь у результатах спільних дій [9].

Виходячи з викладеного, слід підкреслити наявність необхідних економіко-правових передумов та відповідного науково-методичного забезпечення для розвитку різноманітних організаційних форм управління маркетинговою діяльністю сучасних аграрних суб'єктів господарювання. Вибір тієї чи іншої форми визначається дією низки факторів, до складу яких відносяться:

- стратегічні цілі та завдання підприємства;
- масштаби виробництва і збуту продукції;
- виробничий тип, глибина переробки, здатність ритмічно поставляти продукцію на ринок;
- рівень товарності та функціональне призначення виробленої продукції, ширина та глибина товарного асортименту;
- наявність потужностей для зберігання продукції та власної збутової мережі;
- наявність транспортного забезпечення;
- рівень розвитку менеджменту підприємства, кваліфікація та професіоналізм управлінського персоналу;
- належність підприємства до вертикально та горизонтально-інтегрованих структур;
- територіальне розміщення підприємства по відношенню до ринків збуту;
- кількість освоєних ринків та їх кон'юнктурні характеристики;
- стан ринкової інфраструктури;
- стан та тенденції розвитку національної економіки та агропродовольчої сфери, інші чинники мікро- та макросередовища.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Розвиток ринкових відносин, посилення інтенсивності конкурентного середовища, необхідність підвищення результативності виробництва та збуту об'єктивно обумовлюють потребу удосконалення організаційних форм управління маркетинговою діяльністю аграрних суб'єктів господарювання. Доцільність практичного впровадження конкретних організаційних форм передбачає проведення глибокого аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього впливу, вивчення переваг та недоліків існуючих моделей організаційних структур управління, здійснення належного економічного обґрунтування.

#### Література.

1. Паска І.М. Організаційно-економічні засади збутової діяльності сільськогосподарських підприємств / І.М. Паска [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecupapk\\_2013\\_10\\_11.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecupapk_2013_10_11.pdf).
2. Туболец К. Г. Шляхи вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств / К.Г. Туболец // Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія". Сер.: Державне управління. – 2012. – Т. 186, Вип. 174. – С. 129-132.
3. Данько Ю.І. Організаційно-економічні засади розвитку маркетингу сільськогосподарських підприємств. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеню / Ю.І. Данько. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://repo.sau.sumy.ua/bitstream/123456789/9/1/aref.pdf>
4. Калінчик М. В. Маркетингові організації виробників сільськогосподарської продукції в Україні / М. В. Калінчик // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. - 2014. - Вип. 149. - С. 11-16. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vkhdusg\\_2014\\_149\\_4.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vkhdusg_2014_149_4.pdf).
5. Кучер О.В. Збутова діяльність аграрних підприємств на основі маркетингових стратегій / О.В. Кучер // Економіка АПК. – 2012. – № 4. – С. 49 - 70.
6. Жмайлов В. М. Маркетингова програма як інструмент адаптації підприємства до умов зовнішньоекономічного середовища / В. М. Жмайлов, Ю. І. Данько // Вісник Сумського національного аграрного університету. серія (Економіка та менеджмент) : науково методичний журнал. – 2011. – N 6/2 (49). – С. 84-87.
7. Маркетинг: Навч. Посібник.: В 2-х ч. [Сахацький М.П., Запша Г.М., Крутії Ю.С., Шинкарук Л.В.] / За ред. М.П. Сахацького. – Одеса: Пальміра, 2008. – 170 с.
8. Про сільськогосподарську кооперацію. Закон України від 17.07.1997 № 469/97-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/-469/97>.
9. Цивільний Кодекс України: Кодекс від 16.01.2003 р., № 435-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/-435-15>

#### References.

1. Paska, I. M., (2013), *Orhanizatsiyno-ekonomichni zasady zbutovoyi diyal'nosti sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv* [Organizationally-economic principles of sale activity of agricultural enterprises], available at: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecupapk\\_2013\\_10\\_11.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecupapk_2013_10_11.pdf).
2. Tubolets, K. H., (2012), *Shlyakhy vdoskonalennya upravlinnya marketynhovoyu diyal'nisty ahrarnykh pidpryyemstv* [Ways of perfection of management by marketing activity of agrarian enterprises], *Naukovi pratsi [Chornomors'koho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu "Kyievo-Mohylyans'ka akademiya"]*. Ser.: *Derzhavne upravlinnya*, pp. 129-132.
3. Dan'ko, Yu.I., *Orhanizatsiyno-ekonomichni zasady rozvytku marketynhu sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv. Avtoreferat dysertatsiyi na zdobuttya naukovoho stupenyu* [Organizationally-economic principles of development of marketing in agricultural enterprises. An abstract of thesis of dissertation for the receipt of scientific degree], available at: <http://repo.sau.sumy.ua/bitstream/123456789/9/1/aref.pdf>.
4. Kalinchyk, M. V., (2014), *Marketynhovi orhanizatsiyi vyrobnykiv sil's'kohospodars'koyi produktsiyi v Ukraini* [Marketing organizations of producers of agricultural produce in Ukraine], *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, pp. 11-16, available at [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vkhdusg\\_2014\\_149\\_4.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vkhdusg_2014_149_4.pdf).
5. Kucher, O.V., (2012), [Sale activity of agrarian enterprises on the basis of marketing strategies], *Ekonomika APK*, vol. 4, pp. 49-70.
6. Zhmaylov, V. M., Dan'ko, Yu. I., (2011), [The marketing program as instrument of adaptation of enterprise to the terms of external economic environment], *Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu. seriya (Ekonomika ta mewedzhment) : naukovo metodychnyy zhurnal*, vol. 6/2 (49), pp.84-87.
7. Sakhatskyi, M.P. Zaphsa, H.M., Krutyi, U.S. and Shynkaruk, L.V. (2008), *Marketynh [Navchal'nyy posibnyk]*, Vydavnytstvo "Pal'mira", Odessa, Ukraine.
8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine " On agricultural cooperation ", available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/-469/97> (Accessed 15 August 2015).
9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine " The civil code of Ukraine", available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (Accessed 15 August 2015).

Стаття надійшла до редакції 30.08.2015р.



ТОВ "ДКС Центр"