

Макушок О.В., доцент,  
Соковніна Д.М., старший викладач,  
Скуртол С.Д., доцент  
Уманський національний університет садівництва

### **Формування системи маркетингового менеджменту на кооперативних засадах**

***Анотація.** Досліджено та проаналізовано особливості процесу здійснення маркетингового менеджменту в сільськогосподарських обслуговуючих кооперативах. Запропоновано заходи щодо формування системи маркетингового менеджменту на кооперативних засадах.*

***Ключові слова:** система, маркетинговий менеджмент, сільськогосподарський обслуговуючий кооператив, стратегія, маркетингова програма.*

***Аннотація.** Исследованы и проанализированы особенности процесса осуществления маркетингового менеджмента в сельскохозяйственных обслуживающих кооперативах. Предложены мероприятия по формированию системы маркетингового менеджмента на кооперативных началах.*

***Ключевые слова:** система, маркетинговый менеджмент, сельскохозяйственный обслуживающий кооператив, стратегия, маркетинговая программа.*

***Abstract.** Investigated and analyzed the features of the implementation of marketing management in agricultural service cooperatives. The measures on formation of marketing management on a cooperative basis are proposed.*

***Keywords:** system, marketing management, agricultural service cooperative strategy, marketing program.*

### **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями.**

Нинішні умови розвитку аграрного сектора економіки України характеризуються тенденціями формування бізнесових відносин учасників на засадах маркетингу, що спонукає керівників підприємств до використання маркетингового інструментарію в управлінні. До того ж, проблеми збуту сільськогосподарської продукції, невчасного постачання сировини у переробну сферу та неузгодженої сервісної підтримки кон'юнктурних сегментів аграрного ринку потребують активізації маркетингового менеджменту в агробізнесових системах. Особливо це стосується сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, які займаються обслуговуванням аграрної сфери виробництва.

Ефективна маркетингова діяльність сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів неможлива без організації відповідних маркетингових структур, оскільки вона потребує великого обсягу інформації, знань та досвіду. Її повинні здійснювати відповідні спеціалісти. Тому, враховуючи особливості системи управління в кооперативах, необхідно чітко визначити, хто буде займатися виконанням маркетингових функцій в обслуговуючих кооперативах.

**Аналіз останніх досліджень.** Питанням розвитку обслуговуючої кооперації, маркетингового менеджменту в аграрній сфері присвячені праці вітчизняних і зарубіжних

дослідників – В. Зіновчука, М. Маліка, П. Борщевського, О. Варченко, А. Войчака, Л. Дейнеки, П. Саблука, О. Мостенської, М. Сахацького, І. Соловйова, А. Єдашкіна, Н. Кузнецової та ін. Дослідниками започатковано формування концепції маркетингу в аграрній сфері, проте висвітлення питань маркетингового менеджменту має обмежений прояв, зокрема незначну увагу приділено маркетинговому менеджменту як процесу, що охоплює усі напрями діяльності підприємства.

**Постановка цілей.** Метою статті є розробка заходів та рекомендацій щодо формування системи маркетингового менеджменту на кооперативних засадах, адаптовану до сучасних умов господарювання, обґрунтування механізму їх практичної реалізації.

**Виклад основного матеріалу.** Маркетинговий менеджмент в літературі розглядається як системний, програмно-цільовий механізм взаємодії інструментів маркетингу і менеджменту щодо адаптації підприємства до змін маркетингового середовища з метою максимального задоволення потреб споживачів та цілей організації при ефективному розподілі обмежених ресурсів [1].

Процес маркетингового менеджменту починається із аналізування зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначення його сильних та слабких сторін, тобто за допомогою проведення SWOT-аналізу. Після визначення стратегічних альтернатив діяльності кооперативного підприємства та вибору його цільових ринків підприємство формує маркетингову стратегію діяльності. Маркетингова стратегія стосується діяльності усього кооперативу і її повинні дотримуватись усі члени кооперативу, а не лише працівники відділу маркетингу (якщо такий є на підприємстві). Якщо на підприємстві відсутній відділ маркетингу, то після розроблення комплексу маркетингу організовується і відділ. Згодом маркетингові програми реалізуються в обслуговуючих кооперативах та здійснюється аудит маркетингу.

Процес маркетингового менеджменту сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів наведено на рис. 1.

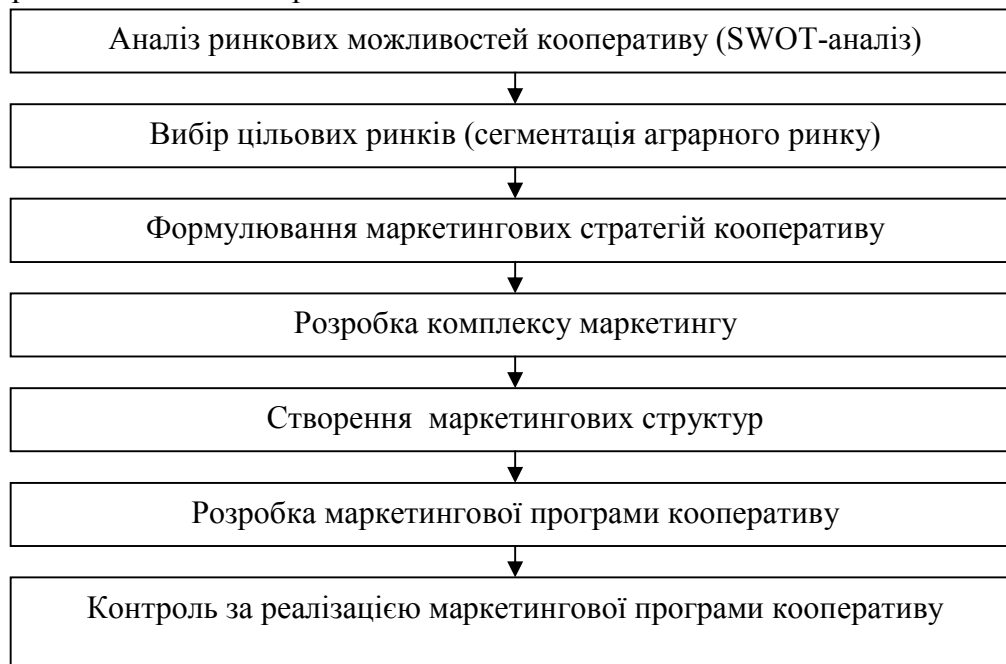


Рис. 1. Послідовність здійснення процесу маркетингового менеджменту в сільськогосподарських обслуговуючих кооперативах

Джерело: адаптовано [2].

Охарактеризуємо процес маркетингового менеджменту в сільськогосподарських обслуговуючих кооперативах.

Для оцінки існуючої маркетингової ситуації необхідна інформація про ресурси кооперативу, дії і наміри конкурентів, розвиток ситуації на ринку. Для виявлення можливостей та перспектив діяльності кооперативу пропонуємо застосовувати SWOT-аналіз. Завдяки своїй концептуальній простоті SWOT-аналіз може легко застосовуватися маркетологами кооперативу чи іншими маркетинговими структурами для оцінки їх маркетингової діяльності. З метою проведення даного аналізу складається перелік сильних та слабких сторін кооперативу, а також приводиться аналіз можливостей та загроз, які чекають його в майбутньому.

Використання методики SWOT-аналізу дозволило оцінити загрози, можливості, сильні та слабкі сторони багатофункціонального обслуговуючого кооперативу “Україна” Монастирищенського району Черкаської області. У процесі дослідження встановлено, що сучасний стан зовнішнього середовища характеризується наявністю таких можливостей: підтримка з боку сільської ради та районної адміністрації, поява нових каналів збуту продукції, розширення асортименту продукції, послуг, потенційне розширення членства та можливість отримання малого гранту. Серед загроз слід виділити погрози комерційних структур, коливання цін на сільськогосподарську продукцію, підвищення цін на пально-мастильні матеріали, непорозуміння з податковими органами. Аналіз внутрішнього середовища дав змогу визначити сильні сторони: згуртована та дружня команда, ціни реалізації продукції вищі порівняно з конкурентами, позитивний імідж серед клієнтів та інших сільськогосподарських підприємств, а також слабкі: відсутність менеджера з маркетингу, інформації про ринок і засобів комунікації тощо.

Обрані за допомогою SWOT-аналізу напрями маркетингової діяльності стануть основою для формування маркетингових цілей кооперативу. Визначення цілей та їх впорядкування є важливим аспектом маркетингової діяльності. Спочатку формуються загальна ціль кооперативу та маркетингової діяльності, а потім – цілі окремих елементів маркетингу: товар, ціна, розподіл, просування. Слід зауважити, що цілі маркетингу повинні обов’язково відповідати цілям кооперативу. Вони встановлюються у відношенні до виду діяльності кооперативу та елементів комплексу маркетингу. Для прикладу сформуємо цілі маркетингової діяльності багатофункціонального обслуговуючого кооперативу „Україна”.

В даний час кооперативи формують свої маркетингові цілі словесно, не використовуючи для цього будь-яких спеціальних методів і підходів. Наприклад, якісне обслуговування своїх членів з метою збільшення їх прибутків; збереження стабільного становища кооперативу на ринку; розширення долі ринку (посилення ринкової влади); зміцнення конкурентної позиції на ринку; скорочення витрат на закупівлю матеріально-технічних ресурсів; збільшення обсягів продажу товарів в натуральному або грошовому вигляді; вихід на нові ринки збуту тощо. Постановка цілей головним чином залежить від виду діяльності кооперативу. Слід зауважити, що можливе поєднання кількох цілей одночасно (наприклад, прагнення до збільшення обсягів продажу при зменшенні витрат).

Якщо маркетингова стратегія показує, як саме можуть бути досягненні цілі, то тактика – це засоби її реалізації. Далі розробляють тактику маркетингу, під якою розуміють формування і реалізацію завдань по комплексу маркетингу з урахуванням оцінки ринкової ситуації і коригування їх по мірі зміни кон’юнктурних факторів. Тактика,

як правило, розробляється на рік і регулярно коригується в залежності від зміни ринкової ситуації. Розглянемо на конкретному прикладі план заходів щодо здійснення маркетингових стратегій на прикладі кооперативу „Україна” (табл.1).

1. Маркетингова програма багатофункціонального обслуговуючого кооперативу „Україна” Монастирищенського району Черкаської області

Комплекс маркетингу	Ціль маркетингової стратегії	Суть маркетингової стратегії	Заходи (тактика)
Товар	Позитивний імідж серед клієнтів та інших сільгоспвиробників	Встановлення відносин з клієнтами на довірі	Укладення довгострокових договорів
	Вихід на нові ринки	Розширення асортименту реалізованої продукції	Закупівля переробного обладнання або оренда
Ціна	Збільшення виручки від реалізації	Зберігання продукції і реалізація її в період вигідної ціни	Використання для зберігання власних складських приміщень або оренда додаткових
		Підвищення якості продукції членів кооперативу	Встановлення системи контролю якості, згідно з якою перевіряти якість продукції до формування партій для реалізації
		Збільшення обсягів реалізації продукції	Залучення нових членів кооперативу гарантією вищих цін реалізації при нижчій собівартості на сільськогосподарську продукцію ніж у конкурентів
	Зниження цін на закупівлю засобів виробництва	Встановлення цін зі знижками для членів кооперативу	Надання знижок членам кооперативу, які здійснюють позасезонні закупки та великі обсяги засобів виробництва
Розподіл	Зниження витрат на перевезення	Вибір оптимальних планів перевезення продукції (вид транспорту, маршрути)	Найняття кваліфікованого менеджера з маркетингу, який буде проводити маркетингові дослідження по збуту продукції та наданню послуг
	Зниження витрат на зберігання	Використання власних складських приміщень або оренда таких, де тарифи на зберігання найнижчі	Найняття кваліфікованого менеджера з маркетингу, який буде проводити маркетингові дослідження по збуту продукції та наданню послуг
	Зниження витрат на переробку	Придбання або оренда холодильних установок, обладнання для переробки	Отримання пільгового кредиту за підтримки районної адміністрації Отримання малого гранту, використовуючи позитивний імідж та переваги стосовно інших обслуговуючих кооперативів району
	Збільшення виручки від реалізації	Фасування або пакування продукцію Розширення ринків збуту	Розфасовка та пакування продукції згідно вимог покупців Реалізація продукції в інші області, де ціна вища
Просування	Формування попиту та стимулювання збуту	Використання реклами	Розміщення оголошення або статті у місцевих засобах інформації про діяльність обслуговуючого кооперативу
		Використання пропаганди	Демонстрація роботи агромагазину та участь у сільськогосподарських ярмарках і виставках

На основі обраних цілей необхідно виробити маркетингову стратегію кооперативу, яка формується в координатах основних елементів маркетингового комплексу (4P): товар, ціна, розподіл, просування. Вона включає стратегію товару, стратегію ціни, стратегію розподілу та стратегію просування. У товарній політиці обслуговуючих кооперативів можливе застосування таких маркетингових стратегій: стратегія якості та стратегія удосконалення продукту (інновації). Заготівельно-збутові кооперативи можуть

застосовувати щодо своїх клієнтів наступні стратегії ціноутворення: диференціації та конкурентоспроможності, а постачальницькі – стратегії коригування цін, зокрема встановлення цін зі знижками. Суть маркетингової стратегії каналів розподілу полягає у виборі оптимальних інструментів маркетингової логістики (формування лотів, способи перевезення, засоби транспортування, місцезнаходження і місткість складів постачання та збуту). Розробка комунікаційної стратегії полягає у виборі засобів просування – реклама, пропаганда, стимулювання збуту та персональний продаж.

Впровадження маркетингових програм потребує відповідного матеріального й інформаційного забезпечення, яке в більшості сільськогосподарських підприємств, які є членами обслуговуючого кооперативу недостатнім. Це негативно впливає на економіку: з одного боку, не дозволяє самостійно діючим суб'єктам ринку застосовувати на ринку маркетингові інструменти в системі. З іншого боку, відсутність маркетингової служби (відділу) на підприємстві або його неукomплектованість при дуже низькому рівні підготовки фахівців, на фоні хронічної недостачі фінансових ресурсів є першопричиною відсутності глибокого аналізу ринкової ситуації. У свою чергу неякісний аналіз унеможливорює створення ефективних маркетингових планів, точних ринкових прогнозів. Вихід – в об'єднанні маркетингових зусиль на кооперативній основі.

З цих позицій створення маркетингового кооперативного об'єднання має надзвичайну актуальність і важливе значення. Без таких об'єднань значно ускладнюється участь дрібнотоварних виробників в ефективному товарному виробництві як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках. Важливим елементом економічної суті такого маркетингового кооперативного об'єднання (МКО) є те, що об'єднані кооперативи зберігають господарську цілісність, юридичну і економічну самостійність. Кооперативи об'єднують тільки одну функцію – маркетинг з метою ефективного його здійснення. Метою діяльності МКО є сприяння розвитку різних аспектів ринкових відносин в Україні шляхом популяризації ідей маркетингу і кооперації та захист спільних інтересів своїх членів.

В даному випадку кооперативне об'єднання можна вважати активним суб'єктом регіонального ринку. Основними цілями його є задоволення інтересів сільськогосподарських товаровиробників, членів обслуговуючих кооперативів, ефективнішими, ніж у конкуруючих фірм способами, при підвищенні добробуту його членів та забезпечення виходу та конкурентоспроможності їх продукції на міжнародний ринок.

Основні завдання маркетингового кооперативного об'єднання:

- сприяння виходу вітчизняної сільськогосподарської продукції на європейський ринок;
- узагальнення світового досвіду діяльності у сфері кооперації та маркетингу;
- представництво інтересів членів МКО перед державними і громадськими органами, організаціями, іншими особами;
- захист інтересів членів МКО;
- впровадження взаємодовіри, взаємної надійності, порядності й ділового партнерства у взаємовідносинах між членами МКО та споживачами маркетингових та консалтингових послуг;
- ознайомлення громадськості з діяльністю МКО та її членів.

Запропоновану структуру органів управління маркетинговим кооперативним об'єднанням представлено на рис. 2.



Рис. 2. Проектна структура управління маркетинговим кооперативним об'єднанням  
Джерело: власні дослідження

Члени маркетингового кооперативного об'єднання отримують ряд переваг: сильні позиції у проведенні торгових переговорів; можливість формування великих партій продукції; більш професійний маркетинг, який заснований на комплексному дослідженні ринку; доступ до кращих каналів збуту; наявність достовірної інформації про ринок; сильна ринкова позиція замість конкуренції; більш висока якість послуг, економія капіталу і поточних витрат, а також підвищення конкурентоспроможності продукції національного дрібного товаровиробника на міжнародних ринках.

Завершальним етапом процесу здійснення маркетингового менеджменту в кооперативі є контроль за реалізацією розробленої маркетингової програми. Маркетинговий контроль дасть змогу виявити проблеми та нові можливості здійснення стратегій і розробити рекомендації щодо маркетингової діяльності кооперативу. Розробку маркетингової стратегії та контроль за ходом виконання маркетингових заходів повинен здійснювати менеджер з маркетингу кооперативу. Такий контроль слід проводити раз на рік і на основі нього вносити зміни в обрані маркетингові стратегії на наступний період.

**Висновки.** Формування системи маркетингового менеджменту на кооперативних засадах є об'єктивною необхідністю, оскільки об'єднання маркетингових зусиль на ринку дасть змогу сільськогосподарським товаровиробникам отримати прибутки не лише від виробництва сільськогосподарської продукції, а й від подальших стадій руху її за маркетинговим каналом. Це, насамперед, дасть можливість товаровиробникам мати впевненість у своїх діях і створить реальні умови для формування стабільних каналів реалізації виробленої ними продукції та матеріально-технічного постачання за прийнятними для них цінами, стати складовою частиною великомасштабного, а отже і конкурентоспроможного бізнесу. Тому, організація діяльності вітчизняних сільськогосподарських підприємств, зокрема кооперативних, на основі ефективного маркетингового менеджменту дозволить підвищити ефективність їх функціонування.

**Перспективи подальших досліджень.** Застосування системи маркетингового менеджменту як інструментарію при вирішенні сучасних проблем кооперативних підприємств вимагає подальших, глибших досліджень щодо особливостей функціонування цієї системи в агробізнесі та її впливу на управління діяльністю підприємства загалом.

#### **Література.**

1. Комарницький І.М., Цар Г.В. Теоретичні засади формування маркетингового менеджменту на підприємстві: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc.../3\\_1.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc.../3_1.pdf).
2. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент / А.В. Войчак – КНЕУ, 2000. – 100 с. (Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.)