

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 1, 2021 | 28.01.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.1.86](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.86)

УДК 338.43:316.422

*Г. О. Коваленко,
к. с.-г. н., доцент кафедри менеджменту,
Уманський національний університет садівництва, м. Умань, Черкаська обл.
ORCID ID: 0000-0002-7449-9487*

*І. В. Чукіна,
к. е. н., старший викладач кафедри менеджменту,
Уманський національний університет садівництва, м. Умань, Черкаська обл.
ORCID ID: 0000-0002-2259-9363*

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*H. Kovalenko
PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor of the Department of Management,
Uman National University of Horticulture, Uman Cherkassy region*

*I. Chukina
PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Management,
Uman National University of Horticulture, Uman Cherkassy region*

IMPROVEMENT OF MANAGEMENT OF MARKETING ACTIVITY OF AGRARIAN ENTERPRISES

Обґрунтовано необхідність вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. Визначальним для діяльності аграрного підприємства є дотримання принципів маркетингу. Принципи маркетингу повинні стати головними в управлінні, тому що практично всім аграрним підприємствам в умовах ринкової економіки основну увагу доводиться приділяти питанням реалізації товару, підвищенню прибутковості виробництва, враховувати наявність конкурентів, коливання цін на основні товари.

Встановлено, що запровадження ефективного маркетингового управління конкурентоспроможністю є першочерговим завданням вітчизняних аграрних підприємств, адже підприємство, яке прагне досягти переваги на ринку, більшою мірою орієнтоване на споживача.

Важливу роль у вдосконаленні системи управління маркетинговою діяльністю відіграє фінансова політика, яка стосується всіх сфер економічної діяльності аграрних підприємств.

Вдосконалення в системі управління маркетингом потребує кадрове забезпечення для аграрних підприємств.

Проблемою залишається питання інвестиційного забезпечення інфраструктурних складових аграрних підприємств у системі управління маркетингом.

Практика діяльності аграрного підприємництва показує, що маркетингові комунікації сприймаються, як допоміжна діяльність, часто ототожнюються лише з просуванням

продукції, застосовуються відособлено, а не в комплексі з іншими елементами управління маркетингом.

Важливим недоліком організації діяльності аграрних підприємств є відсутність маркетингової служби.

Створення і організація діяльності служби маркетингу аграрних підприємств – необхідна, але недостатня передумова для забезпечення ефективного маркетингового обслуговування галузі. До шляхів удосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств крім створення повноцінних відділів маркетингу, необхідно віднести розробку і здійснення маркетингової стратегії аграрних підприємств.

Ефективна система управління маркетингом може забезпечити прибутковість аграрного підприємства на довгострокову перспективу та його стабільне становище на ринку.

The necessity of improving the management of marketing activities of agricultural enterprises is substantiated. Because the decisive factor for the activity of an agricultural enterprise is the observance of marketing principles. The principles of marketing should be the main in management, because almost all agricultural enterprises in a market economy have to focus on sales, increase profitability, take into account the presence of competitors, price fluctuations for basic goods.

It is established that the introduction of effective marketing management of competitiveness is a priority of domestic agricultural enterprises, because the company, which seeks to achieve market advantage, is more consumer-oriented.

An important role in improving the management system of marketing activities is played by financial policy, which applies to all areas of economic activity of agricultural enterprises.

Improvements in the marketing management system require staffing for agricultural enterprises.

The issue of investment support of infrastructural components of agricultural enterprises in the marketing management system remains a problem.

The practice of agricultural entrepreneurship shows that marketing communications are perceived as ancillary activities, often identified only with the promotion of products, used separately and not in combination with other elements of marketing management.

An important shortcoming of the organization of agricultural enterprises is the lack of marketing services.

Establishment and organization of marketing services of agricultural enterprises is a necessary but insufficient prerequisite for ensuring effective marketing services to the industry. Ways to improve the management of marketing activities of agricultural enterprises in addition to the creation of full-fledged marketing departments, it is necessary to include the development and implementation of marketing strategy of agricultural enterprises.

An effective marketing management system can ensure the profitability of the agricultural enterprise in the long run and its stable position in the market.

Ключові слова: аграрні підприємства, управління маркетинговою діяльністю, шляхи вдосконалення.

Key words: agrarian enterprises, management marketing activity, ways of perfection.

Постановка проблеми. Сучасні проблеми становлення і розвитку ринкових відносин в аграрному виробництві України на фоні еволюції систем управління практично в усіх ланках агропромислового виробництва дають підстави говорити про необхідність формування та реалізації ефективної системи маркетингового управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Необхідність вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств, висвітлені в наукових працях українських учених, серед яких: Артимонова І. В., Баклаженко Г. А., Балабанова Л. В., Василенко В. А., Герасімчук В. Г., Пономаренко В. С., Старостіна А. О., Соколова І. В., Тітов А. Б. та інших. Ці проблеми широко розкриті зарубіжними авторами, такими як І. Ансофф, Е. Дихтль, Р. Картер, Р. Коллінз, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Т. Левит, Х. Хершген, Дж. Еванс та іншими. Проте,

незважаючи на значимість досліджень, важливі аспекти проблеми залишаються поки не вивченими, зокрема, не систематизовано шляхи вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств.

Формування цілей статті. Управлінські рішення в області маркетингу є, на даний час, важливою складовою управлінської діяльності. Ці рішення впливають на функціонування аграрних підприємств, що в свою чергу потребує постійного вдосконалення управління маркетинговою діяльністю.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аграрний маркетинг являє собою підприємницьку діяльність, спрямовану на організацію руху сільськогосподарської продукції до споживача, яка орієнтується на задоволенні інтересів: споживача – в ефективнішому задоволенні потреб через придбання якісної продукції; товаровиробника – в одержанні прибутку, забезпеченні сталого розвитку; держави – у підвищенні добробуту [1].

Управління маркетинговою діяльністю спрямовано на забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі закономірностей функціонування і розвитку аграрного ринку. Маркетингова орієнтація докорінно змінює організаційну структуру підприємства, ставить підвищені вимоги до рівня виконання обов'язків та професіоналізму працівників. При цьому управління маркетингом має здійснюватись системно і комплексно відповідно до основних принципів.

Для ефективного функціонування системи управління маркетингом в підприємницьких структурах, необхідно в повному обсязі використовувати внутрішню і зовнішню інформацію щодо середовища їх функціонування, оскільки це дасть змогу спрогнозувати асортимент, обсяги виробництва і реалізації продукції, виходячи з попиту і пропозиції на аграрному ринку, досліджувати конкурентів та споживачів. А результати останніх є основою для розробки ефективних управлінських рішень [2].

Управлінські рішення в області маркетингу стають однією з найбільш важливих складових управлінської діяльності. Ці рішення істотно впливають на функціонування аграрних підприємств, тому доцільно розглянути шляхи вдосконалення управління маркетинговою діяльністю [3].

Важливу роль у вдосконаленні системи управління маркетинговою діяльністю відіграє фінансова політика, яка стосується всіх сфер економічної діяльності аграрних підприємств.

Аграрні підприємства України розвиваються здебільшого за рахунок самофінансування. Здійснення діяльності за власні кошти не виключає проблеми з одержанням кредитів, що, у свою чергу, не вирішує проблеми недостатнього фінансуванням.

Потреба у фінансових ресурсах це об'єктивне явище в умовах розвитку економіки, адже зростає потреба поповнення обігових коштів аграрних підприємств, оновлення та модернізації основних фондів, використання нових технологій та матеріалів, пошуку нових ринків реалізації товарів. Підприємство, яке певним чином стабілізувалося у своєму розвитку, має утвердитися на своїх позиціях, а знання шляхів залучення інвестицій допоможе підвищити ефективність управління підприємством та ефективність використання наявних ресурсів.

В аграрній сфері значна потреба в обігових коштах перетворює кредитування на основне джерело фінансових ресурсів для господарської діяльності. Дієвим механізмом покращення фінансового забезпечення галузі є часткова компенсація з державного бюджету процентних ставок за кредитами банків. Але, нею можуть скористатися тільки великі аграрні підприємства.

Розв'язанням цієї проблеми може стати, об'єднання аграрних підприємств у агрохолдинги, асоціації, кооперативи. Перевагами такого об'єднання є можливість отримання коштів аграрними підприємствами, для яких недоступні кредити комерційних банків через відсутність ліквідної застави, кредитної історії, складну процедуру оформлення тощо. Такі формування дають можливість ефективно концентрувати зусилля не лише у виробництві, переробці та реалізації продукції, а й у залученні капіталу та реалізації інвестиційних проектів шляхом розширення можливостей щодо гарантування повернення позик [4].

Проблемою залишається питання інвестиційного забезпечення інфраструктурних складових аграрних підприємств у системі управління маркетингом, оскільки інвестиційна привабливість інтегрованих аграрних підприємств досить низька [4].

Вдосконалення в системі управління маркетингом потребує кадрове забезпечення для аграрних підприємств. Нинішні умови економічного розвитку вимагають залучення висококваліфікованих фахівців, які вміють творчо мислити, аналізувати ситуацію, чітко формувати цілі та визначати шляхи їх досягнення, володіють методами об'єктивної оцінки та беруть на себе відповідальність при вирішенні складних економічних та управлінських завдань. Результат діяльності багатьох підприємств і накопичений у них досвід роботи з кадрами показує, що формування виробничих колективів, забезпечення високої якості кадрового потенціалу маркетингологів є вирішальними чинниками ефективного виробництва.

Однією з першочергових умов формування необхідного кадрового потенціалу системи управління маркетингом і покращення його використання є створення в аграрних підприємствах кадрових служб, які за чисельністю і фаховим рівнем відповідали б сучасним вимогам. Це підтверджує дієвість рекомендації щодо встановлення в інтегрованій маркетинговій структурі тісної взаємодії з відділом кадрів з виконанням таких функцій: надання консультацій лінійним і функціональним керівникам з вибору ефективних методів управління персоналом, забезпечення планування потреби в персоналі, чітка технологія планування службової кар'єри та оцінювання праці фахівців з маркетингу.

Сучасна практика діяльності аграрного підприємництва показує, що маркетингові комунікації сприймаються, як правило, як допоміжна діяльність, часто ототожнюються лише з просуванням продукції, застосовуються

відособлено, а не в комплексі з іншими елементами управління маркетингом. Переважно зусилля спрямовуються на використання окремих комунікаційних інструментів, при цьому інколи вони суперечать один одному. Однак саме використання маркетингових комунікаційних інструментів впливу на внутрішнє і зовнішнє середовище аграрного підприємства, аграрного ринку є одним із шляхів формування таких механізмів управління аграрним підприємством, які забезпечать його ефективне функціонування в умовах ринкових відносин.

Встановлено, що взаємовідносини як результат ефективної взаємодії стають продуктом, у якому інтегрований інтелектуальний та інформаційний ресурси – головні чинники безперервності ринкових відносин. Сталий розвиток аграрного підприємства розглядається як функція ефективності цих зв'язків. Значущість маркетингових комунікацій у сучасному маркетингу постійно зростає [4].

Важливим недоліком організації діяльності аграрних підприємств є відсутність маркетингової служби.

В аграрних підприємствах доцільно створювати спеціальні управлінські структури - служби маркетингу. Створення повноцінних служб маркетингу є одним із шляхів вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. Організація маркетингу на підприємстві передбачає: побудову та вдосконалення структури управління маркетингом; підбір фахівців із маркетингу належної кваліфікації; розподіл завдань, прав та відповідальності серед працівників маркетингових служб; створення належних умов для ефективної роботи маркетингового персоналу; забезпечення ефективної взаємодії маркетингових та інших служб. Досвід переконує, що маркетинговий відділ доцільно формувати на основі постачальницько-збутових підрозділів. Сукупність заходів, необхідних для трансформації відділу постачання і збуту в маркетинговий, залежить від рівня розвитку цих підрозділів [5].

Найбільш вдалим способом організації маркетингового відділу в аграрних підприємствах є функціональний тип. Згідно з вимогами організаційного алгоритму створення даного типу служб, в них передбачаються спеціальні підрозділи, відповідальні за виконання певних функцій: дослідження ринків, планування постачальницько-збутової діяльності, управління процесами постачання виробництва і збуту товарів, зберігання і облік ресурсів, стимулювання збуту та інше. На думку окремих дослідників, служба маркетингу повинна розташовуватися на одному ієрархічному рівні з планово-економічною службою аграрного підприємства [6]. Очолювати дану службу повинні професійно підготовлені фахівці-маркетологи. При цьому робота планово економічної служби, а також служби маркетингу повинні тісно координуватися, а інформація, яку мають в своєму розпорядженні ці служби, має бути доступною для обох служб. У разі ж відсутності професійно підготовлених маркетологів, очолювати в сучасних умовах службу маркетингу аграрного підприємства повинні фахівці, що знають економіку АПК, основи маркетингу, питання оперативного і стратегічного управління, а також правові основи функціонування комерційної організації в ринковій економіці. Керівник служби маркетингу повинен підпорядковуватись безпосередньо керівникові аграрного підприємства або одному з його заступників [7]. Це дає можливість досить оперативно погоджувати найважливіші питання діяльності даної служби і приймати по ним зважені рішення. Що стосується інших варіантів підпорядкування керівника служби маркетингу, то вони, є менш ефективними, оскільки будь-яке збільшення числа рівнів в управлінській ієрархії аграрного підприємства або об'єднання помітно знижує результативність функціонування комерційної організації. І, чим істотніше сума операції, тим великими можуть бути фінансові втрати підприємства. Для ефективної роботи аграрного підприємства важливо також, щоб служба маркетингу, планово-економічна, бухгалтерська і інші служби і підрозділи тісно співпрацювали. До того ж трансформацію постачальницько-збутової служби аграрного підприємства в маркетингову доцільно здійснювати поступово. В системі ринкової економіки маркетингова діяльність має надзвичайно важливе, а в окремих випадках первинне значення для адаптації і подальшого успішного функціонування аграрного підприємства. Слід мати на увазі, що визначити універсальні нормативи по складу і чисельності персоналу маркетингових служб практично неможливо, оскільки вони залежать від великого числа чинників (кількості галузей; рівня розвитку системи інформаційного забезпечення підприємства, кваліфікації кадрів і так далі). На сучасному етапі існує багато проблем, пов'язаних з формуванням служби маркетингу. Однією з головних є проблема підбору кадрів. Тому до найбільш виправданих підходів її комплектування відносяться: – доручення функцій по маркетингу фахівцям служби з постачання та збуту; – доручення функцій по маркетингу одному або двом фахівцям економічної або бухгалтерської служби [7].

Проте, створення і організація діяльності служби маркетингу аграрних підприємств – необхідна, але недостатня передумова для забезпечення ефективного маркетингового обслуговування галузі. До шляхів удосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств крім створення повноцінних відділів маркетингу, необхідно віднести розробку і здійснення маркетингової стратегії аграрних підприємств. Велика кількість проблем, що виникають в процесі здійснення цієї діяльності, пов'язані не лише з обґрунтуванням ефективних маркетингових заходів, а й з необхідністю їх адекватної реалізації. Недостатньо ефективне управління процесом реалізації маркетингової стратегії може нейтралізувати можливість зміцнення конкурентних позицій підприємства, що були закладені в розробленій стратегії. Отже, розробка і здійснення маркетингової стратегії аграрних підприємств є ще однією необхідною передумовою вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства [8].

Розробка стратегії маркетингу аграрних підприємств починається з визначення цілей маркетингової діяльності і розробки заходів щодо їх досягнення.

Головні цілі маркетингової діяльності полягають в: забезпеченні виживання підприємства в умовах економічного спаду і високої інфляції; швидкій адаптації маркетингової діяльності і всієї системи управління

аграрних підприємств до мінливих зовнішніх і внутрішніх економічних умов. Досягнення першої цілі передбачає виконання наступних завдань: постійний пошук замовників на продукцію; поступове згортання малоефективних галузей виробництва; розвиток комерційної діяльності [9]. Адаптація маркетингової діяльності і всієї системи управління аграрних підприємств до мінливих зовнішніх і внутрішніх економічних умов може відбуватися за допомогою, таких шляхів як підвищення агресивності маркетингової діяльності, підвищення достовірності ринкових прогнозів; пошук інформації щодо нових потреб споживачів та відповідна модифікація маркетингових стратегій та інших. Вибір одного з цих напрямів залежить перш за все від зміни, яка відбувається в економіці. У рамках цих схем маркетингових стратегій в аграрних підприємствах ретельно аналізується динаміка кон'юнктури ринку, наявність і якісний склад робітників і спеціалістів, можливі джерела фінансових і матеріальних ресурсів. Здійснюється взаємодія з державними організаціями та підприємствами галузі АПК, виявляються основні конкуренти і т. д. В цілому, для цілей стратегічного планування в аграрних підприємствах обстежуються п'ять основних функціональних зон: маркетинг, фінанси (бухгалтерський облік), виробничий процес, персонал, організаційна культура і імідж підприємства [9]. При підготовці програм діяльності аграрних підприємств на перспективу прораховуються різні стратегічні альтернативи: зростання, обмеженого зростання, скорочення темпів розвитку. Найефективнішою є реалізація маркетингової стратегії поєднання цих альтернатив.

Висновки. На сучасному етапі господарювання в підприємствах агропромислового комплексу маркетингова діяльність не отримала широкого розповсюдження. Це пов'язано насамперед із відсутністю кваліфікованих фахівців-маркетологів, єдиного інформаційного простору, низьким рівнем знань керівників і фахівців у галузі маркетингу.

Використання аграрними підприємствами маркетингового підходу до виробничо-збутової та комерційної діяльності на даний час є актуальним завданням. Яке дозволить окреслити перспективи виходу підприємств з кризового стану. До того ж повільне зростання обсягів реалізації сільськогосподарської продукції аграрними підприємствами не дозволяє їм утримувати стійкі позиції на ринку. А тому постає нагальна потреба розробки шляхів вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. До основних шляхів вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств ми віднесли: створення повноцінних служб маркетингу; розробку і здійснення маркетингової стратегії аграрних підприємств.

Одним з найбільш вдалих способів організації збуту та постачання в аграрних підприємствах є функціональний тип. Створення даного типу служб, передбачає створення спеціальних підрозділів, відповідальних за виконання певних функцій. Створення аграрними підприємствами відділів маркетингу зможе забезпечити посилення конкурентних переваг та конкурентоспроможності на ринку, відповідне позиціонування.

Маркетингова стратегія аграрного підприємства має вирішальне значення у формуванні його взаємозв'язків із споживачами, від ефективності яких залежать обсяги реалізації, прибутки і, як результат, фінансовий стан підприємства. Це пояснюється тим, що вдало обрана й належним чином реалізована маркетингова стратегія надає аграрному підприємству переваги, що виявляються у підвищенні конкурентоспроможності підприємства та його товарної продукції, зниженні чутливості споживачів до ціни, а також спрощенні доступу до фінансових, інформаційних і трудових ресурсів

Розробка та здійснення маркетингової стратегії аграрних підприємств передбачає поєднання різних стратегічних альтернатив.

Ефективно діюча система управління маркетингом зможе забезпечити довгостроковий прибуток та стабільне положення підприємств на ринку.

Список використаних джерел.

1. Тарасюк А. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства України / А.В. Тарасюк // *Агросвіт*. 2019. № 17. С. 70–78.
2. Тарасюк А. В. Управління маркетингом як інструмент підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств / А.В. Тарасюк // *Економіка АПК*. 2019. № 7. С. 101–106
3. Туболец К.Г. Шляхи вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств / К.Г. Туболец // *Державне управління*. 2012. Вип. 174. Т. 186. С. 129–132.
4. Карпенко Н. В. Управління маркетингом на підприємствах малого та середнього бізнесу: монографія / Н.В. Карпенко // Полтава, 2008. 363 с.
5. Бровко Е. М. Стратегическое планирование маркетинга для предприятий – объектов инвестирования / Е.М. Бровко // *Економіка підприємства : проблеми теорії та практики*. Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених : тези доп. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2003. С. 173–175.
6. Іващенко А. А. Особливості управління маркетинговою діяльністю в аграрній сфері / А.А. Іващенко // *Економіка АПК*. 2011. № 2. С. 11–14.
7. Баклаженко Г. А. Агропромышленные холдинги – основа хозяйственной иерархии экономики переходного периода / Г. А. Баклаженко // *АПК: економіка, управління*. 2000. № 11. С. 65–68.
8. Артимонова І. В. Формування системи аграрного маркетингу на регіональному рівні / І.В. Артимонова // *Формування ринкових відносин в Україні*. 2010. № 4. С. 166–170.
9. Комарницький І. М. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / І.М. Комарницький // Львів: Априорі, 2007. 132 с.

References.

1. Tarasyuk, A.V. (2019), “Peculiarities of management of marketing activities of agrarian enterprise of Ukraine”, *Agrosvit*, vol. 17. pp. 70–78.
2. Tarasyuk, A.V.(2019), “Upravlinnia marketingom yak instrument vyshchennia pidpryuschenospromozhnosti agrarnykh pidpryiemstv Tarasyuk”, *Economics of agro-industrial complex*, vol. 7. pp. 101–106.
3. Tubolets', K.H. (2012), “Ways to improve the management of marketing activities of agricultural enterprises”, *Public Administration*, vol. 186. pp. 129–132.
4. Karpenko N. V., (2008). “Marketing Management at Small and Medium Enterprises: Monograph”, Poltava, Ukraine, 363 p.
5. Brovko, E.M. (2003). “Strategic marketing planning for enterprises - investment objects”, *Economics of the enterprise: problems of theory and practice*. [All-Ukrainian scientific-practical conference of young scientists], Dnipropetrovsk, Ukraine, pp.173–175.
6. Ivashchenko, A.A.(2011), “Features of management of marketing activity in the agrarian sphere”, *Economics of agro-industrial complex*, vol. 2. pp. 11–14.
7. Baklazhenko, G.A. (2000). “Agropromyshlennye holdingi – osnova hozjajstvennoj ierarhii jekonomiki perehodnogo perioda”, *APK: jekonomika, upravlenie*, Russian ,vol. 11. pp. 65–68.
8. Artimonova, I.V. (2010). “Formuvannia systemy ahrarnoho marketynhu na rehionalnomu rivni”, *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 4, pp. 166–170.
9. Komarnyts'kyj, I.M. (2007), *Marketynhovyj menedzhment* [Marketing management], Apriori, L'viv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 12.01.2021 р.