

ІНСТРУМЕНТИ ПОБУДОВИ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВTOOLS OF CONSTRUCTION AND DEVELOPMENT OF A MARKETING  
MANAGEMENT SYSTEM OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

УДК 658.8:339

**Макаренко Н.О.**к.е.н., доцент кафедри  
статистики, АГД та маркетингу  
Сумський національний аграрний  
університет**Лобода Д.С.**магістр  
Сумський національний аграрний  
університет

*У статті розглянуто основні інструменти побудови системи управління маркетинговою діяльністю підприємства, проаналізовано принципи її розвитку в аграрній сфері. Розроблено стратегію управління маркетинговою діяльністю, яка дає змогу визначити стратегічний курс дій з урахуванням стратегічної конкурентної позиції аграрного підприємства на ринку.*

**Ключові слова:** система управління, маркетингова діяльність, середовище маркетингу, конкурентоспроможність підприємства, стратегія розвитку, аграрне підприємство.

*В статье рассмотрены основные инструменты построения системы управления маркетинговой деятельностью предприятия, проанализированы принципы ее развития в аграрной сфере. Разработана стратегия управления маркетинговой деятельностью, которая позволяет опре-*

*делить стратегический курс действий с учетом стратегической конкурентной позиции аграрного предприятия на рынке.*

**Ключевые слова:** система управления, маркетинговая деятельность, среда маркетинга, конкурентоспособность предприятия, стратегия развития, аграрное предприятие.

*The article considers the main tools for building a management system for marketing activities of the enterprise and analyses the principles of its development in the agrarian sector. The strategy of marketing activity management is developed, which allows determining the strategic competitive position of the agrarian enterprise in the market.*

**Key words:** management system, marketing activity, marketing environment, enterprise competitiveness, development strategy, agrarian enterprise.

**Постановка проблеми.** Функціонування економіки України в ринкових умовах вимагає переорієнтації господарюючих суб'єктів на нові форми й методи роботи, що дають змогу підтримувати оптимальний рівень фінансово-економічних показників у виробничій діяльності. У зв'язку з цим багато підприємств віддають перевагу новим методам роботи зі споживачами та просування товарів на ринку, які традиційно знаходять своє відображення в маркетингу. У цій ситуації необхідною є розробка шляхів раціоналізації управління маркетинговою діяльністю, що є неможливою без урахування взаємодії економічного та філософського підходів. Актуальність поставленої проблеми визначається високим ступенем значущості маркетингової діяльності для підприємства загалом, відсутністю системного підходу до практичного застосування економічних підходів для прийняття управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Принципам побудови та розвитку системи управління маркетинговою діяльністю підприємств присвячені праці таких вчених, як Л. Балабанова, А. Войчак, С. Гаркавенко, С. Ілляшенко, В. Руделіус, Є. Крикавський.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення практичних інструментів побудови та розвитку системи управління маркетинговою діяльністю у вітчизняних аграрних підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проблема управління маркетинговою діяльністю є своєрідною системою вирішення завдань, пов'язаних з пошуком цільових ринків, проведен-

ням маркетингових досліджень, розробленням конкурентного продукту та інших елементів комплексу маркетингу, а також організацією зворотного зв'язку зі споживачами.

Водночас сутність цього питання торкається не лише економічних важелів впливу на цю систему, але й філософської основи всіх її елементів. Сьогодні запорукою успішної діяльності аграрного підприємства в ринкових умовах господарювання є вихід на ринок за умови створення більш досконалої системи управління маркетинговою діяльністю з можливістю швидкої адаптації до постійних хаотичних змін в економічному середовищі. Як відомо, маркетинг є особливою сферою економічної науки, яка займається вирішенням проблем щодо раціоналізації та оптимізації в широкому сенсі за допомогою розроблення відповідного інструментарію. Коли йдеться безпосередньо про значення маркетингу, потрібно зазначити, що саме маркетинг дає змогу підприємствам краще пристосовуватися до умов ринку.

Враховуючи умови функціонування аграрного підприємства, відзначимо, що конкурентна боротьба ускладнює можливість ведення підприємницької діяльності та збереження лідируючих позицій на ринку. Ще однією не менш важливою проблемою є відсутність або недостатня кількість кваліфікованих фахівців з маркетингу, які мали б координувати систему управління з маркетингової точки зору. На кількісний та якісний склад таких працівників впливають рівень їх освіти, вікова структура, порядок морального та матеріального стимулювання, порядок та організація роботи, що

відображається на їх ставленні до роботи [3, с. 59].

Однак треба зауважити, що в сучасних умовах стрімкого розвитку науки, техніки та технологій, посилення конкуренції успіху може досягти тільки таке підприємство, яке творчо застосовує ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємства у своїй діяльності, постійно шукає нові шляхи адаптації до безперервно мінливих умов, що диктує ринок [5, с. 101].

Відомий маркетинголог Філіп Котлер вважає його системою різних видів діяльності підприємства, що пов'язані між собою та охоплюють планування, ціноутворення, продаж, доставку товарів та надання послуг, в яких є потреба у наявних або потенційних споживачів, а також видом людської діяльності, спрямованої на задоволення потреб через обмін [4, с. 19].

Враховуючи особливості категорій «маркетинг» та «маркетингова діяльність», пропонуємо визначати управління маркетинговою діяльністю як особливий комплекс пов'язаних між собою заходів зі стратегії та тактики, які спрямовані на здійснення ефективної ринкової діяльності підприємства, досягнення задоволення потреб споживачів товарів та послуг, отримання на цій основі найбільшого прибутку. Це своєрідна зміна способу мислення – ухвалення будь-яких управлінських рішень з урахуванням вимог ринку, постійна здатність до відповідних змін, тобто це не тільки орієнтація підприємства на внутрішні можливості, але й урахування зовнішніх умов. Тобто управління підприємством спрямовується справді до відкритої системи.

О. Гоголя вважає, що фактично управління маркетинговою діяльністю є управлінням попитом. Механізм управління попитом складається з певних засобів, інструментів і зв'язків, до яких належать складові маркетинг-міксу, такі як продукт, ціна, місце поширення та просування. Причому, як показує практика, вжиття комплексу маркетингових заходів ефективно для використання не тільки можливостей, але й вимог ринку. В управлінні попитом все залежить від продукт-менеджера, коли використовуються можливості цільового ринку для реалізації продукту. Щодо третього спрямування, то воно більшою мірою стосується маркетингу партнерських відносин [2].

Зміст процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства визначається тим, що є об'єктом управління (виробництво і формування товарного портфеля підприємства або вибір рекламної кампанії та визначення стратегії продукту тощо). Технологія управління маркетинговою діяльністю визначає, як здійснюються процеси дії та регулювання позиції підприємства на ринку. Між розглянутими характеристиками процесу управління маркетинговою діяльністю існує безпосередній зв'язок, оскільки технологічні еле-

менти включають різні операції та процедури, що мають цільову й організаційну завершеність. Економічна сутність управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства ґрунтується на його основних принципах, які припускають, що досягнення підприємством своїх цілей залежить від визначення потреб і запитів цільових ринків, а також від більш ефективного порівняно з конкурентами задоволення споживачів [6, с. 8].

Для побудови якісної системи управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства необхідно врахувати також вплив та взаємодію чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища його функціонування (рис. 1).

Необхідність перспективної конкурентної системи управління маркетинговою діяльністю підприємства ніколи не була такою гострою, як сьогодні. Коли ринок стабільний чи повільно еволюціонує таким чином, що його розвиток легко можна спрогнозувати, і коли правила конкуренції визначаються всіма учасниками, цілком можна процвітати з використанням методу спроб та помилок [9, с. 552].

Зрештою, система управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства значною мірою не відповідає вимогам сучасних ринків. Тому для успішної діяльності господарства в умовах ринкової турбулентності управління маркетинговою діяльністю має забезпечити наявність і функціонування таких складових:

1) стратегічне бачення (сутність діяльності підприємства та фокусування енергії усіх його підрозділів на досягненні більш високих показників, ніж у конкурентів);

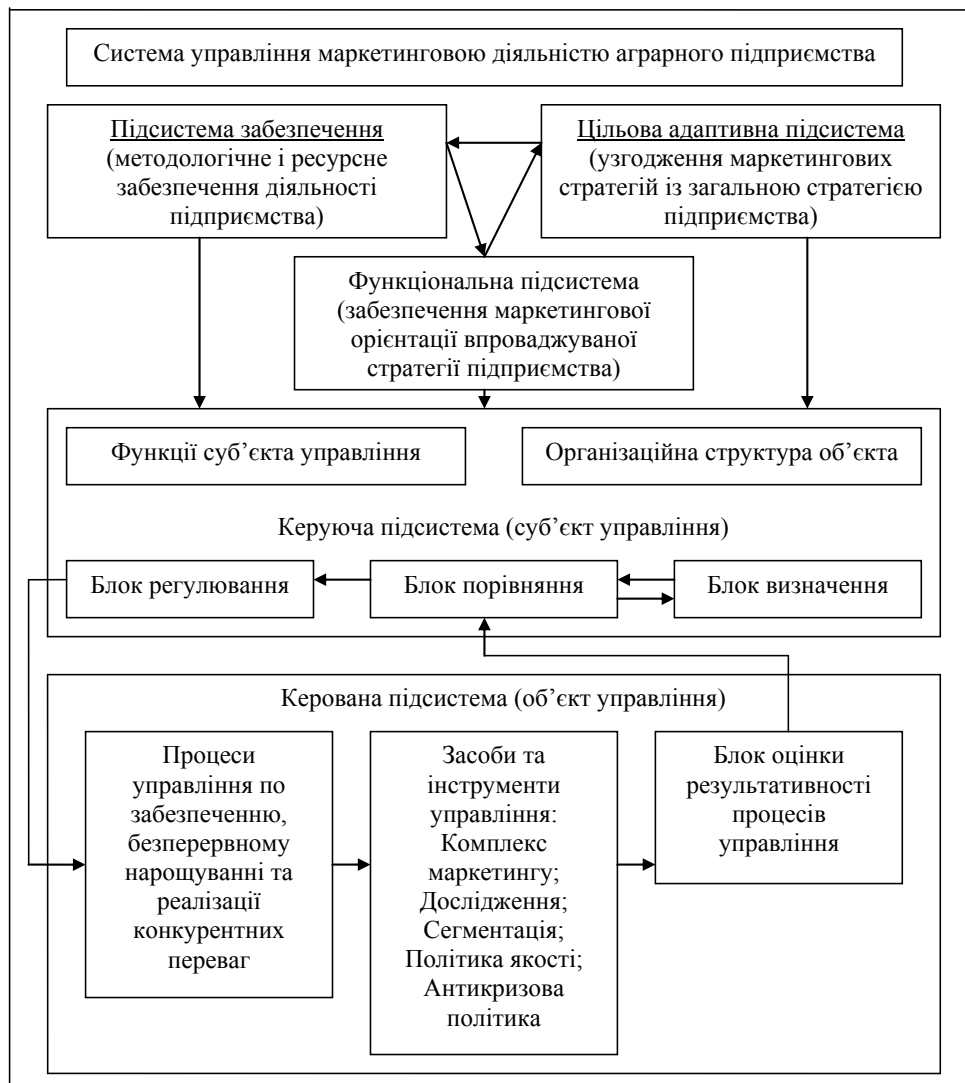
2) насправді ринкова орієнтація (на першому місці серед усіх цінностей і переконань завжди перебуває споживач);

3) жорсткий процес формування та вибору найкращої стратегії з урахуванням усіх проблем, з якими стикається аграрне підприємство.

Загалом побудова ефективної маркетингової стратегії аграрних підприємств, на нашу думку, можлива лише за умови поступової трансформації наявної в їх організаційній структурі служби реалізації та збуту в маркетингову службу підприємства. Як уже зазначалось, аграрне підприємство, яке орієнтоване на довгострокове утримання конкурентних переваг, надає маркетинговій системі функції управляючої системи (рис. 2).

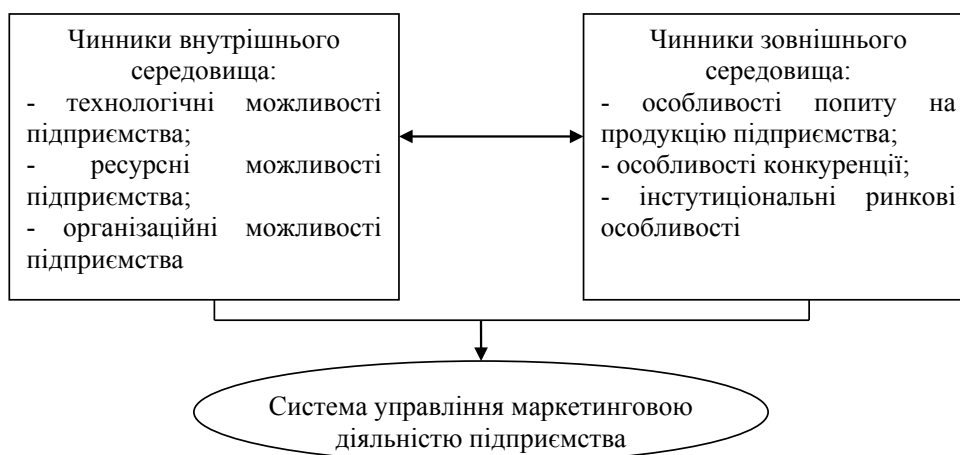
Дослідження показали, що система управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства розглядається як комплексна та досить складна динамічна і ймовірна система. Отже, система управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як складова частина загальної маркетингової системи управління підприємством.

Запропонований алгоритм системи управління маркетинговою діяльністю аграрного підприєм-



**Рис. 1. Вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на систему управління маркетинговою діяльністю лісового підприємства**

Джерело: побудовано авторами на основі джерела [6]



**Рис. 2. Алгоритм формування системи управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства**

Джерело: побудовано авторами

ства відображає взаємозв'язки керуючої, керованої, цільової адаптивної підсистем та підсистеми забезпечення, а також компонент, що характеризують зворотній зв'язок та зв'язок із зовнішнім середовищем. Останнє дає змогу створити в аграрному підприємстві раціональну систему управління його конкурентоспроможністю.

У сучасних умовах загострення конкурентної боротьби підприємству необхідно розробити реальну стратегію управління маркетинговою діяльністю з метою збільшення ефективності роботи підприємства на регіональному ринку. Зовнішні умови розвитку підприємства не залежать від самого підприємства, а визначаються напрямом господарської політики держави, урядовими заходами з управління й регулювання. Аналіз зовнішніх умов є базою прийняття рішень про підвищення конкурентоспроможності, сприяє росту ефективності та рентабельності його виробничо-збутової діяльності, створенню основи для становлення маркетингового підходу до вирішення ключових задач управління. Характеристика маркетингового середовища аграрного підприємства дає змогу визначити напрями підвищення його конкурентоспроможності в системі маркетингового управління [1, с. 18].

Визначення конкурентоспроможності підприємства базується на аналізі його сильних та слабких сторін, а головне, потенційних можливостей. Оцінювання потенційних можливостей підприємства є складною та трудомісткою задачею, що дає змогу забезпечити баланс ринкових запитів з реальними можливостями самого підприємства, розробити основні програми його виробничого розвитку й поведінки на ринку, а також підвести реальну та компетентну основу під рішення, що приймаються.

Стратегію, на яку слід орієнтуватись досліджуваному підприємству СТОВ «Промінь» Лебединського району Сумської області, доцільно вибрати, скориставшись методом SPACE, що дає змогу визначити певний стратегічний курс дій підприємства з урахуванням стратегічної конкурентної позиції, яку воно займає на ринку.

Метод SPACE (Strategik Position and Action Avalution – оцінка стратегічного становища та дій) є комплексним методом, призначеним для вибору оптимальної стратегії на основі оцінювання діяльності підприємства за чотирма групами критеріїв, такими як фінансова сила підприємства; конкурентоспроможність підприємства; привабливість ринку (сегмента), у якому функціонує підприємство; стабільність ринку (сегмента), у якому функціонує підприємство. Під час формулювання показників у межах критеріїв оцінювання потрібно брати до уваги специфіку аграрного підприємства, завдання, що стоять перед ним, його стратегічні маркетингові можливості, а також прийняту в підприємстві систему орієнтирів та цінностей. Для

того щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки Р (х, у) [7]:

$$X = PC - KP, \quad (1)$$

де PC – привабливість ринку підприємства;  
KP – конкурентоспроможність підприємства.

$$Y = FC - CT, \quad (2)$$

де FC – фінансова сила підприємства;  
CT – стабільність ринку.

Інтервали значно краще відображають діапазон можливих змін кожного показника, ніж детерміновані числа, але вони дещо ускладнюють графічну модель, що використовується в методі SPACE. Для того щоб визначити рекомендовану стратегію (або діапазон стратегій), потрібно у вибраній системі координат побудувати стратегічний конкурентний трикутник, вершинами якого будуть початок координат і точки  $P_1(x_1y_2)$ ,  $P_2(x_2y_1)$ .

Трансформуємо формули для довірчих інтервалів.

$$[x_1 \ x_2] = [PC_1 \ PC_2] - [KP_1, \ KP_2]; \quad (3)$$

$$[Y_1, \ Y_2] = [FC_1 \ FC_2] - [CT_1 \ CT_2]. \quad (4)$$

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE базується на експертній оцінці керівника та провідних фахівців підприємства (табл. 1).

Побудуємо точки на рис. 3, за допомогою яких зможемо з'ясувати, до якої стратегії належить аграрне підприємство.

Стратегії, на які слід орієнтуватись, визначаються на основі домінуючих за значущістю для конкретного підприємства критеріїв:

- на консервативну стратегію доцільно орієнтуватись підприємствам, що володіють високою фінансовою силою та високим рівнем конкурентоспроможності;
- на агресивну стратегію слід орієнтуватись підприємствам, що мають сильний фінансовий стан і працюють на дуже привабливих для них ринках;
- на конкуруючу стратегію мають орієнтуватись підприємства, що працюють на дуже привабливому ринку з конкурентною ситуацією, що часто змінюється;
- на захисну стратегію слід орієнтуватись підприємствам, що мають низький рівень конкурентоспроможності і працюють на нестабільному ринку;
- глобальні стратегії використовують підприємства, діяльність яких спрямована на досягнення довгострокових конкурентних переваг [8, с. 48].

Відповідно до проведеного дослідження діяльності СТОВ «Промінь» можна віднести до захисної стратегії, яка застосовується для попереднього визначення та збереження частки ринку, базується на зниженні собівартості підприємства, що володіє необхідними фінансовими ресурсами та конкуруючою стратегією, а отже, конкурентна ситуація підприємства часто змінюється.

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE

Критерії	Значимість критерія	Експертна оцінка керівника, бали	Експертна оцінка фахівців, бали	Зважена оцінка керівника, бали	Зважена оцінка фахівців, бали
<i>Фінансова сила підприємства (ФС)</i>					
Майновий стан	0,3	3	4	0,9	1,2
Фінансова стабільність підприємства	0,4	4	4	1,6	1,6
Рівень загрози банкрутства	0,3	1	1	0,3	0,3
Комплексна оцінка	1,0	8	9	2,8	3,1
<i>Конкурентоспроможність підприємства (КП)</i>					
Відносна позиція на ринку	0,2	4	3	0,8	0,6
Відносний конкурентний потенціал	0,3	5	4	1,5	1,2
Відносний науково-дослідницький потенціал	0,2	3	4	0,6	0,8
Відносний потенціал керівних кадрів	0,3	5	5	1,5	1,5
Комплексна оцінка	1,0	17	16	4,4	4,1
<i>Привабливість ринку підприємства (ПС)</i>					
Розмір і зростання ринку	0,3	4	4	1,2	1,2
Якість ринку	0,2	5	5	1,0	1,0
Конкурентна ситуація	0,2	4	5	0,8	1,0
Стан макросередовища	0,3	4	4	1,2	1,2
Комплексна оцінка	1,0	17	18	4,2	4,4
<i>Стабільність ринку підприємства (СТ)</i>					
Продуктова лінія	0,2	4	4	0,8	0,8
Стратегічне конкурентне середовище	0,3	3	4	0,9	1,2
Стабільність частки ринку	0,1	4	5	0,4	0,5
Постійність споживачів	0,1	5	4	0,5	0,4
Технологія	0,3	4	4	0,6	0,6
Комплексна оцінка	1,0	20	21	3,2	3,5
<i>Довірчі інтервали</i>					
$X_1, X_2 = ПС_1, ПС_2 - КП_1, КП_2$		$X_1 = -0,2$		$X_2 = 0,3$	
$Y_1, Y_2 = ФС_1, ФС_2 - СТ_1, СТ_2$		$Y_1 = -0,8$		$Y_2 = -0,8$	
<i>Координати точок</i>					
$P_1 (X_1, Y_2)$	$P_1 (-0,2; -0,8)$				
$P_2 (X_2, Y_1)$	$P_2 (0,3; -0,8)$				

Джерело: розраховано авторами

Відповідно до класифікації видів маркетингу залежно від періоду часу, на який розробляється маркетингова політика підприємства, виділяють стратегічний маркетинг, тактичний маркетинг, оперативний маркетинг.

Концептуальна модель інтегрованого маркетингового управління аграрним підприємством представлена такими рівнями:

1) стратегічний (корпоративний) рівень маркетингового управління підприємством (комплексна система стратегічного маркетингового управління підприємством);

2) тактичний рівень (бізнес-рівень) маркетингового управління підприємством (тактична система маркетингового управління підприємством);

3) оперативний (функціональний) рівень маркетингового управління підприємством (операційна система маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємством).

**Висновки з проведеного дослідження.** Резюмуючи зазначене, можемо констатувати, що для покращення конкурентоспроможності аграрних підприємств у системі управління маркетинговою діяльністю слід використовувати концептуальну модель інтегрованого маркетингового управління підприємством, яка забезпечить здійснення операційного маркетингу, тобто активного аспекту інтегрованого маркетингу, та стратегічного маркетингу, тобто аналітичного аспекту, що завершиться вибором стратегій конкурентної переваги. В сучасних умовах розвитку ринкової економіки та

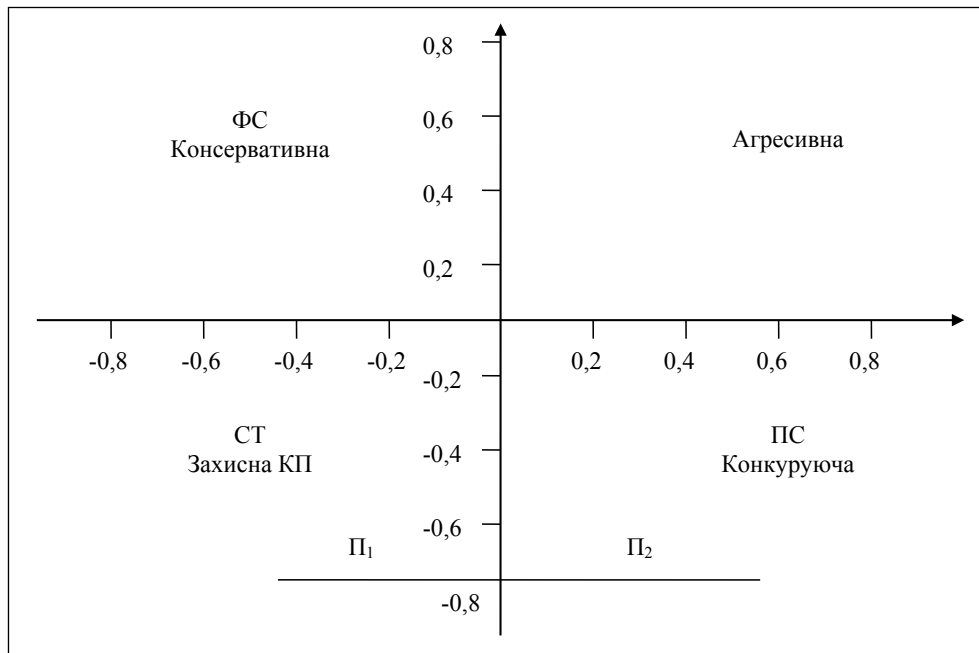


Рис. 3. Вибір стратегії перспективного розвитку підприємства

Джерело: побудовано авторами

жорсткої конкуренції стратегічною задачею кожного аграрного підприємства є забезпечення стійких конкурентних переваг на ринку, що обумовлює необхідність розроблення комплексної системи управління маркетинговою діяльністю в системі загального управління.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Вишневецький О. Проблеми стратегічного управління соціально-економічним розвитком України з урахуванням процесів децентралізації. Вісник економічної науки України. 2016. № 1 (30). С. 14–22.
2. Гогуля О. Формування системи управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарських підприємств. URL: <http://elibrary.nubip.edu.ua>.
3. Колісник Б., Шубалий О. Економіко-статистичне дослідження тенденцій розвитку лісогосподарських підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 4. С. 58–64.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. Москва: издательский дом «Вильямс», 2012. 656 с.
5. Левків Г. Алгоритм розробки стратегічного плану маркетингового менеджменту на підприємствах АПК. Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 4. С. 99–105.
6. Макаренко Н. Організаційно-економічні стратегії сталого розвитку сільськогосподарського виробництва. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 2. С. 124–129.
7. Мельник Д. Маркетингова стратегія підприємства. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal-natural/vchnu/ekon/2009\\_3\\_1/pdf/213-219.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vchnu/ekon/2009_3_1/pdf/213-219.pdf).
8. Мороз Л., Лебідь Т. Стратегічний аналіз маркетингового потенціалу підприємства. Львів: вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2009. С. 45–50.

9. Чукурна О. Модель оцінки маркетингових антикризових стратегій в організаційно-економічному механізмі підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 110. С. 549–555.

#### REFERENCES:

1. Vyshnevskyy O. (2016) Problemy stratehichnoho upravlinnya sotsialno-ekonomichnym rozvytkom Ukrainy z urakhuvannyam protsesiv detsentralizatsiyi [Problems of Strategic Management of Socio-Economic Development of Ukraine in the Context of Decentralization Processes] in Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrainy: naukovyy zhurnal [Bulletin of the Economic Science of Ukraine], issue 1 (30), pp. 14–22.
2. Hohulya O. Formuvannya systemy upravlinnya marketynhovoyu diyalnistyu silskohospodarskykh pidpryyemstv [Formation of a management system for marketing of agricultural enterprises] of electronic resource. – Rezhym dostupu: <http://elibrary.nubip.edu.ua>.
3. Kolisnyk B. (2010) Ekonomiko-statystychne doslidzhennya tendentsiy rozvytku lisohospodarskykh pidpryyemstv [Economic-statistical research of forestry enterprises development] in Aktualni problemy ekonomiky [Current problems of the economy], issue 4, pp. 58–64.
4. Kotler F. (2012) Osnovy marketynha. Kratky kurs [Fundamentals of Marketing. Brief course]. Moscow: izdatelsky dom “Vilyams”, pp. 656 (in Russian).
5. Levkiv H. (2014) Alhorytm rozrobky stratehichnoho planu marketynhovoho menedzhmentu na pidpryyemstvakh APK [Algorithm for developing a strategic marketing management plan at the agroindustrial complexes] in Investytsiyi: praktyka ta dosvid [Investments: practice and experience], issue 4, pp. 99–105.

6. Makarenko N. (2016) Orhanizatsiyno-ekonomichni stratehiyi staloho rozvytku silskohospodarskoho vyrobnytstva [Organizational and Economic Strategies for Sustainable Development of Agricultural Production] in *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and Society], issue 2, pp. 124–129.

7. Melnyk D. Marketynhova stratehiya pidpryyemstva [Marketing strategy of the enterprise]. of electronic resource. – Rezhym dostupu: <http://archive.nbuv.gov.ua>.

8. Moroz L. (2009) Stratehichnyy analiz marketynhovoho potentsialu pidpryyemstva [Strategic analysis

of the marketing potential of the enterprise]. Lviv: vydvo Natsionalnoho universytetu “Lvivska politekhnika”, pp. 45–50.

9. Chukurna O. (2016) Model otsinky marketynhovoykh antykryzovoykh stratehiy v orhanizatsiyno-ekonomichnomu mekhanizmi pidpryyemstva [Model of assessment of marketing crisis management strategies in the organizational and economic mechanism of the enterprise] in *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* [Global and national problems of the economy], issue 110, pp. 549–555.

**Makarenko N.A.**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Statistics,  
AGD and Marketing  
Sumy National Agrarian University

**Loboda D.S.**

Master  
Sumy National Agrarian University

### TOOLS OF CONSTRUCTION AND DEVELOPMENT OF A MARKETING MANAGEMENT SYSTEM OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Functioning of the Ukrainian economy in market conditions requires the reorientation of business entities to new forms and methods of work that allow maintaining the optimal level of financial and economic indicators in production activities. In this regard, many enterprises prefer new methods of working with consumers and promoting products in the market, which are traditionally reflected in marketing. In this situation, it is necessary to develop ways to streamline the management of marketing activities.

The offered algorithm of the management system of the marketing activity of the agrarian enterprise reflects the interconnections of the control, controlled, target adaptive subsystems and support subsystem, as well as components that characterize the feedback and the connection with the external environment. The latter allows us to create an agrarian enterprise with a rational system for managing its competitiveness.

To improve the competitiveness of agrarian enterprises in the marketing management system, the conceptual model of the integrated marketing management of the enterprise should be used, which will ensure the implementation of operational marketing – an active aspect of integrated marketing and strategic marketing – an analytical aspect that will result in the selection of strategies for competitive advantage. In today's conditions of development of market economy and hard competition, the strategic task of each agricultural enterprise is to ensure stable competitive advantages in the market, which necessitates the development of a comprehensive marketing management system in the system of general management.